

**T.C.  
ŞIRNAK ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
ULUSLARARASI TİCARET VE FİNANS ANABİLİM  
DALI**

**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE  
ÖRGÜTSEL SİNİZM DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL  
VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ  
ETKİSİ: ŞIRNAK İLİ ÖRNEĞİ  
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Hazırlayan  
Semra ÖGEL**

**Danışman  
Dr. Öğretim Üyesi Kemaleddin ERYEŞİL**

**Şırnak-2021**

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

**Tezi Hazırlayan**  
Semra ÖGEL

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde, görüş ve bilgileri ile bana rehberlik eden, sabırla ve büyük bir ilgiyle desteğini esirgemeyen çok değerli danışman hocam Dr. Öğretim Üyesi Kemaleddin ERYEŞİL' e, desteğini hep hissettiğim ilk danışmanım saygıdeğer hocam Dr. Öğretim Üyesi Muhammed MARUF' a, engin bilgileri ve güler yüzü ile bana ilham kaynağı olan Prof. Dr. İbrahim Halil SUGÖZÜ' ne, tez döneminde tecrübelerinden faydalandığım Öğretim Görevlisi Sabri ANIK' a en içten saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim hayatımın şekillenmesinde ve ilerlemesinde en büyük katkısı olan rahmetli babam Mehmet Selahattin TATAR' a, çalışma süresince tüm zorlukları benimle göğüsleyen ve hayatımın her evresinde bana destek olan değerli eşim Sıddık ÖGEL' e, çalışmamda desteğini ve bana olan güvenini benden esirgemeyen değerli ablam Güneş TATAR ve kardeşim Canser TATAR' a, çalışmamda kullandığım kaynaklara erişimimi kolaylaştıran ve derslere devam etmemde büyük katkısı olan mesai arkadaşım ve kuzenim Emin TATAR' a, huzurlu bir çalışma ortamı sağladıkları için sevgili çocuklarım Eymen ve Erdem' e, sonsuz teşekkürler.

Semra ÖGEL

Şırnak, 2021

**ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM  
DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ŞIRNAK İLİ ÖRNEĞİ**

**Semra ÖGEL**

**Şırnak Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Finans  
Anabilim Dalı**

**Yüksek Lisans / 2021**

**Danışman: Dr. Öğretim Üyesi Kemaleddin ERYEŞİL**

**ÖZET**

Bu çalışmanın genel amacı okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmanın evrenini 2019-2020 eğitim öğretim yılında Şırnak ilinde eğitim-öğretim faaliyetlerine devam eden okullarda görev yapmakta olan 9000 öğretmen oluşturmaktadır. Bu çalışma kapsamında öğretmenlere kişisel bilgi formu, örgütsel vatandaşlık düzeylerini ölçmek amacıyla Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği, örgütsel sessizliklerini ölçmek amacıyla Örgütsel Sessizlik Ölçeği, örgütsel sinizm algılarını ölçmek amacıyla Örgütsel Sinizm Ölçeği uygulanmıştır. Ölçeklerin uygulandığı grubun özelliklerine ilişkin olarak frekans ve yüzde dağılımları bulunmuştur.

Araştırmada elde edilen bulgularda örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki ve örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm.

**THE EFFECT OF TEACHERS LEVELS OF ORGANIZATIONAL SILENCE  
AND ORGANIZATIONAL CYNICISM ON ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIORS: SAMPLE OF PROVINCE OF ŞIRNAK**

**Semra ÖGEL**

**Şırnak University, Graduate Education Institute, Department of International  
Trade and Finance**

**Master/2021**

**Supervisor: Assist. Prof. Kemaleddin ERYEŞİL**

**ABSTRACT**

The general purpose of this study is to determine the relationship among teachers' perceptions of organizational citizenship, organizational silence and organizational cynicism who work in schools currently. The basis of the study is formed by 9000 teachers working in schools continuing their educational operations in the province of Şırnak in the 2019-2020 academic year. Within the scope of this study, a personal information form was applied to teachers, the Organizational Citizenship Scale to measure their organizational citizenship, the Organizational Silence Scale to measure their organizational silence, and the Organizational Cynicism Scale to measure their perceptions of organizational cynicism. The frequency and percentage distributions were found regarding the characteristics of the group in which the scales were applied. It was found that there is a negative relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence, a negative relationship between organizational citizenship behaviour and organizational cynicism and a positive relationship between organizational silence and organizational cynicism in the obtained findings of the study.

**Key Words:** Organizational citizenship behavior, organizational silence, organizational cynicism, contract teacher practice.

## İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI .....	i
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK.....	ii
TEZ KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
ÖNSÖZ .....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
ŞEKİLLER.....	xi
TABLolar LİSTESİ .....	xii
KISALTMALAR.....	xiv

GİRİŞ.....	1
------------	---

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

1.1	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı .....	3
1.2	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tarihsel Gelişimi.....	6
1.3	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Teoriler.....	7
1.3.1	Sosyal Değişim Teorisi.....	7
1.3.2	Eşitlik Teorisi .....	9
1.3.3	Vekalet Teorisi.....	9
1.4	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	10
1.4.1	Özgeçilik (Altruism).....	11
1.4.2	Nezaket (Courtesy).....	12
1.4.3	Sivil Erdem (Civic Virtue).....	12
1.4.4	Vicdanlılık (Conscientiousness) .....	13
1.4.5	Centilmenlik (Sportmanship).....	14
1.5	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Türleri .....	14
1.5.1	Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....	14
1.5.1.1	Örgüt Hedefli Davranışlar .....	14
1.5.1.2	Çalışan Hedefli Davranışlar .....	15
1.5.2	Davranış Tarzına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	15
1.5.2.1	Olumlu Aktif Davranışlar .....	15
1.5.2.2	Olumlu Kaçınma Davranışları .....	15

1.5.3	Diğer Vatandaşlık Davranışları.....	15
1.5.3.1	Sahte Vatandaşlık Davranışları.....	16
1.5.3.2	Olumsuz Yardımlaşma Davranışları.....	16
1.6	Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler.....	16
1.6.1	Örgütsel Bağlılık .....	16
1.6.2	Örgütsel Adalet .....	17
1.6.3	İşe Karşı Tutumlar.....	18
1.6.4	Liderlik.....	19
1.6.5	Örgütsel Vizyon.....	19
1.6.6	Karara Katılım.....	20
1.6.7	Kişi- Örgüt Uyumu .....	20
1.6.8	Örgütün Özellikleri.....	21
1.6.9	Kıdem .....	21
1.6.	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları.....	22

## İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1.	Örgütsel Sessizlik Kavramı.....	24
2.2.	Örgütsel Sessizlik Türleri.....	28
2.2.1.	Kabullenici Sessizlik .....	29
2.2.2.	Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence) .....	30
2.2.3.	Korumacı Sessizlik (Pro-social Silence) .....	31
2.3.	Örgütsel Sessizliğin Nedenleri.....	32
2.3.1.	Örgütsel Nedenler .....	32
2.3.1.1.	Adalet Algısı.....	32
2.3.1.2.	Örgüt İklimi.....	33
2.3.1.3.	Örgüt Kültürü .....	34
2.3.1.4.	Örgütsel Sosyalleşme .....	34
2.3.2.	Yönetimsel Nedenler .....	35
2.3.2.1.	Yöneticilerin Olumsuz Geribildirim Korkuları .....	35
2.3.2.2.	Yöneticilerin Örtük İnançları .....	36
2.3.3.	Bireysel Nedenler .....	37
2.3.3.1.	Güven Eksikliği .....	37
2.3.3.2.	Konuşmanın Riskli Bulunması ve İzolasyon (Dışlanma) Korkusu ..	38

2.3.3.3.	Geçmiş Tecrübeler .....	38
2.3.3.4.	İlişkilerin Zedelenmesi Korkusu.....	39
2.3.4.	Ulusal ve Kültürel Nedenler .....	39
2.3.4.1.	Kültürel Yapı ve Normlar .....	39
2.3.4.2.	Güç Mesafesi.....	39
2.4.	Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	40
2.4.1.	Örgütsel Düzeydeki Sonuçları .....	40
2.4.2.	Bireysel Düzeydeki Sonuçları .....	41

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL SİNİZM

3.1.	Sinizm Kavramı .....	42
3.2.	Sinizmin Tarihçesi .....	45
3.3.	Örgütsel Sinizmin Boyutları .....	46
3.3.1.	Bilişsel Boyut .....	46
3.3.2.	Duygusal Boyut (Duyuşsal Boyut).....	47
3.3.3.	Davranışsal Boyut .....	49
3.4.	Örgütsel Sinizmin Türleri .....	49
3.4.1.	Kişilik Sinizmi .....	50
3.4.2.	Toplumsal Sinizm.....	50
3.4.3.	İşgören (Çalışan) Sinizmi .....	51
3.4.4.	Örgütsel (Organizasyonel) Değişim Sinizmi.....	51
3.4.5.	Mesleki (İş) Sinizm.....	52
3.5.	Örgütsel Sinizmin Nedenleri .....	53
3.5.1.	Kişisel Nedenler.....	53
3.5.2.	Örgütsel Etkenler .....	55
3.6.	Örgütsel Sinizmin Sonuçları .....	57
3.6.1.	Örgütsel Bağlılığın Azalması.....	57
3.6.2.	İş Tatmininin Azalması .....	58
3.6.3.	Tükenmişliğin Artması .....	58
3.6.4.	Örgütsel Vatandaşlığın Azalması .....	59

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM****ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ŞIRNAK İLİ ÖRNEĞİ**

<b>4.1.</b>	<b>Araştırmanın Konusu, Amaçları ve Kapsamı .....</b>	<b>62</b>
<b>4.2.</b>	<b>Araştırmanın Yöntemi.....</b>	<b>65</b>
<b>4.2.1.</b>	<b>Veri Toplama Araç ve Teknikleri.....</b>	<b>65</b>
<b>4.2.2.</b>	<b>Örneklem Seçimi .....</b>	<b>67</b>
<b>4.2.3.</b>	<b>Verilerin Analiz Yöntemi .....</b>	<b>68</b>
<b>4.3.</b>	<b>Araştırmanın Modeli .....</b>	<b>70</b>
<b>4.4.</b>	<b>Araştırmanın Bulguları .....</b>	<b>71</b>
<b>4.4.1.</b>	<b>Demografik Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistikler.....</b>	<b>72</b>
<b>4.4.2.</b>	<b>Betimleyici İstatistikler.....</b>	<b>72</b>
<b>4.4.2.1.</b>	<b>Demografik Özelliklerine Göre Değişkenlerden Elde Edilen Ortalama Skorların Farklılaşma Durumu .....</b>	<b>77</b>
<b>4.4.3.</b>	<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Hipotez Testleri .....</b>	<b>95</b>
<b>SONUÇ .....</b>		<b>99</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>		<b>104</b>
<b>EĞİTİM .....</b>		<b>121</b>

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

<b>Şekil 1.1</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları.....	11
<b>Şekil 1.2</b> Örgütsel Adalet Türleri ve ÖVD Arasındaki İlişki.....	18
<b>Şekil 1.3</b> Kişi-Örgüt Uyumu Modeli.....	21
<b>Şekil 2.1</b> Sessizlik Sarmalı Modeli.....	28
<b>Şekil 3.1</b> Psikolojik Sözleşme İhlali.....	55
<b>Şekil 4.1</b> Araştırma Modeli.....	70



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bileşenlerinin Tarihsel Özeti.....	7
<b>Tablo 2.1</b> Örgütsel Sessizlik İle İlgili Tanımlar .....	25
<b>Tablo 2.2</b> Sessizlik ve Konuşma Tipleri ve Örnekleri .....	29
<b>Tablo 2.3</b> Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik Boyutları .....	31
<b>Tablo 3.1</b> Örgütsel Sinizm Tanımları .....	44
<b>Tablo 3.2</b> Örgütsel Sinizm Türleri .....	50
<b>Tablo 4.1</b> Ölçeklerin Güvenilirlikleri .....	66
<b>Tablo 4.2</b> Örneklem Büyüklükleri .....	68
<b>Tablo 4.3</b> Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı .....	72
<b>Tablo 4.4</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları .....	73
<b>Tablo 4.5</b> Örgütsel Sessizlik Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları .....	74
<b>Tablo 4.6</b> Örgütsel Sinizm Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları .....	76
<b>Tablo 4.7</b> Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının Cinsiyetine Göre İncelenmesi .....	77
<b>Tablo 4.8</b> Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının Medeni Durumuna Göre İncelenmesi .....	78
<b>Tablo 4.9</b> Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının İstihdam Tipine Göre İncelenmesi .....	78
<b>Tablo 4.10</b> Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının Yaşlarına Göre İncelenmesi .....	79
<b>Tablo 4.11</b> Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Alt Boyutlarının Kıdemlerine Göre İncelenmesi .....	81
<b>Tablo 4.12</b> Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının Görev Yaptığı Okul Türüne Göre İncelenmesi .....	82
<b>Tablo 4.13</b> Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Cinsiyetine Göre İncelenmesi.....	83
<b>Tablo 4.14</b> Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Medeni Durumuna Göre İncelenmesi .....	84
<b>Tablo 4.15</b> Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının İstihdam Tipine Göre İncelenmesi .....	85
<b>Tablo 4.16</b> Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Yaşlarına Göre İncelenmesi .....	86
<b>Tablo 4.17</b> Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Hizmet Yıllarına Göre İncelenmesi .....	87

<b>Tablo 4.18</b> Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Görev Yaptığı Okul Türüne Göre İncelenmesi .....	88
<b>Tablo 4.19</b> Katılımcıların Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarının Cinsiyetine Göre İncelenmesi .....	89
<b>Tablo 4.20</b> Katılımcıların Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarının Medeni Durumuna Göre İncelenmesi .....	90
<b>Tablo 4.21</b> Katılımcıların Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarının İstihdam Tipine Göre İncelenmesi .....	91
<b>Tablo 4.22</b> Katılımcıların Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarının Yaşlarına Göre İncelenmesi .....	92
<b>Tablo 4.23</b> Katılımcıların Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarının Hizmet Yıllarına Göre İncelenmesi .....	93
<b>Tablo 4.24</b> Katılımcıların Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarının Görev Yaptığı Okul Türüne Göre İncelenmesi .....	94
<b>Tablo 4.25</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki .....	95
<b>Tablo 4.26</b> Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi .....	96
<b>Tablo 4.27</b> Örgütsel Sinizmin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi .....	97
<b>Tablo 4.28</b> Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi .....	97

**KISALTMALAR**

**ÖVD** : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

**Vd** : Ve Diğerleri

**TDK** : Türk Dil Kurumu

**ANOVA** : Analysis of Variance

**LSD** : Least Significant Difference



## GİRİŞ

Günümüzde her sektörde olduğu gibi eğitim sektöründe de farklı yönetim anlayışları uygulanmaya başlanmıştır. Girdi ve çıktısı insan olan eğitim sektörünün faaliyet ve kazanımlarının neler olduğu toplumun gelişmişlik düzeylerine bakılarak anlaşılabilir.

Ülkelerin belirli bir refah seviyesinin üzerine çıkması ve gelişmesi nitelikli eğitim ve öğretimlerin gerçekleştirilmesi ile mümkündür. Nitelikli eğitim öğretimin gerçekleştirilmesi içinse eğitim kurumu, öğretmen ve öğrenci unsurlarının iş birliği içinde olması gerekmektedir.

Eğitim kurumları öğretmenler aracılığıyla bireylere gerek okul içinde gerekse de okul dışında bilgi paylaşımının sağlandığı, yeteneklerini geliştirmeleri, karakterlerini iyi yönde geliştirmeleri noktasında gerekli bilgi donanımlarının sağlandığı birimlerdir. Bireylerin yaşamında önemli ve gerekli olan bu konularda kişisel ve mesleki gelişimlerine katkılar sunulurken öğretmenin davranış, tutum ve duyguları önemli rol oynamaktadır. Vazifesini yerine getirirken büyük bir şevkle, azimle hareket edenle görevini yerine getirmiş olmak için günü kurtarma peşinde olan bir öğretmen arasında büyük fark bulunmaktadır. Zamanının büyük bir çoğunluğunu okulda öğretmenleri ile geçiren, eğitimin büyük çoğunluğunu ve öğretimlerini öğretmenlerinden alan, çoğu zaman öğretmenlerini kendilerine rol model olarak alan öğrencilerin eğitim öğretimleri için çeşitli öğretim programları geliştirilmektedir. Bu öğretim programlarının uygulanmasında en büyük vazife öğretmenlere düşmektedir. Bu noktadan bakıldığında öğretmenin eğitim öğretim sisteminin kilit noktası olduğu görülmektedir.

Toplumların gelişmesinde en büyük rollerden birine sahip olan öğretmenlerin meslekleri ile ilgili yaşadığı olumsuzluklar performanslarına olumsuz etki edebilmektedir. Mesleklerine karşı olumsuz duygu ve davranışlar, kendini örgüte ait hissedememe, mesleklerini benimseyememe gibi problemlerle karşı karşıya kalınabilmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin mesleklerini icra ederken örgüte karşı nasıl davranış ve duygular içinde olduğu merak konusu olmaktadır. Bu noktada

örgütsel iletişim ile örgütler insan kaynaklarını daha etkin ve verimli şekilde kullanma önem kazanmaktadır. Çünkü örgütsel iletişimin etkin olduğu örgütler çalışanların problemleri ile ilgilenmeye ve bu problemlerin çözüm yollarını aramaya çalışmaktadırlar. Çalışanlar ise bu sayede örgüte yönelik olumlu tutum geliştirerek daha yüksek performans sergilemektedirler. Bu gelişmeler örgütün çalışanlara yüklemiş olduğu sorumlulukların ötesinde bir anlayışı ifade eden örgütsel vatandaşlık kavramını ortaya çıkarmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların örgütün kendilerinden beklediği davranışlardan daha fazlasını ortaya koyması temeline dayanmaktadır. Bu ise örgüt içerisinde yöneticiler ve çalışanlar arasında kurulacak sağlıklı iletişim ile orantılıdır. Dolayısıyla örgütsel iletişimini sağlıklı bir şekilde kurabilmiş örgütlerde çalışanların örgütsel vatandaşlık algılarının daha yüksek olması beklenmektedir. Örgütsel vatandaşlık algısının yükselmesinin ise örgütleri derinden etkileyen bir durum olan ve çalışanların örgütleri ile ilgili olumsuz düşüncelere sahip olması anlamına gelen örgütsel sinizm davranışını azaltmasını ve çalışanların örgütleri ile ilgili olumlu tutum ve davranışlar geliştirmesini sağlaması beklenmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla bu çalışmanın yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Çalışmanın birinci bölümünde; örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı, tarihsel gelişimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili teoriler, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları, türleri, örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler ve örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümünde; örgütsel sessizlik kavramı, türleri, nedenleri ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümünde; örgütsel sinizm kavramı, tarihçesi, boyutları, türleri, nedenleri ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Dördüncü bölümde ise; araştırmanın kapsamı, amacı, model ve hipotezleri veri analiz yöntemleri belirlenerek son bölümde araştırmaya dair tüm bulgular işlenerek sonuç kısmı incelenmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

#### 1.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

Örgütlerin işleyişinin sürekliliği ve etkililiği açısından insan unsuru önem arz etmektedir. Örgütler, örgütte çalışanların davranış ve tutumlarına bağlı olarak gelişebilir, süreklilik kazanabilir, kârını maksimize edebilir ya da hedeflediği başarıya ulaşmaya çalışırken zarara uğrayabilir. Çalışanların örgütler üzerindeki bu önemli etkileri göz önünde bulundurularak, insan davranışları araştırılmaya ve insan kaynakları geliştirilmeye başlanmıştır.

Geçmişten günümüze örgütlerde insan davranışları üzerinde çeşitli varsayımlar ve teoriler geliştirilmiş, çeşitli kavramlar ortaya atılmıştır. Çalışanların örgüte yönelik hal ve hareketleri farklı bakış açıları ile değerlendirilmiştir. Örgüt çalışanının örgütü benimsemesi, örgütü kendi varlığı gibi görmesi, örgütle olan ilişkilerini menfaate dönüştürmemesi, örgütlerin temelini oluşturulmasında büyük öneme sahiptir. Bu açıdan bakıldığında çalışanların örgüte yönelik geliştirdikleri davranışların incelenmesi ve geliştirilmesi önem kazanmaktadır. Çalışanların davranışları üzerinde yapılan araştırmalar sonucu örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı geliştirilmiştir. Bu kavram iş görenlerin üretkenliklerini ve performanslarını olumlu yönden etkilediği için araştırmacıların yoğunlaştığı popüler bir kavram haline gelmiştir (Bitmiş vd., 2014: 3).

Örgüt çalışanlarının herhangi bir çıkar beklentisine girmeden, örgütteki sorumluluklarından öte bir iş yükü altına girmesi, bu özveri sonucunda herhangi bir ödül beklememesi şeklindeki davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmıştır. Örgüt çalışanlarının, örgütün lehine geliştirdiği bu pozitif davranışlar örgütün hedefine ulaşmasında kolaylık sağlayabilmektedir. Bu kapsamda örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik araştırmalar artmıştır. Böylelikle ÖVD (Örgütsel

Vatandaşlık Davranışı), yönetim alanında en temel araştırma konularından biri haline gelmiştir (Kaya, 2015: 268). İlk defa 1983 yılında Organ vd. tarafından ortaya atılan ÖVD' ni, iş görenlerin kendi işlerinin üstünde iş yaparak çalıştığı örgüte olabildiğince fayda sağlamaya yönelik davranışlar olarak tanımlamıştır (Bateman ve Organ, 1983). Başka bir tanımlamada ise ÖVD çalışanların resmi olarak belirlenmeyen fakat örgütün lehine olan ve gönüllü olarak sergiledikleri davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Karacaoğlu ve Güney, 2010: 137).

Organ vd. (1983) ÖVD'yi "ekstra rol davranışı", "iyi asker sendromu" gibi tanımlamalarla ele almıştır. Bunun dışında ÖVD ile ilgili literatürde çeşitli tanımlamalar yapılmış ve bu davranışlara zaman içerisinde farklı terimler eklenmiştir. Bu tanımlamaların bazıları ise aşağıda belirtilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı biçimsel görev tanımlarının ötesinde, rollere ilişkin daha önceden belirlenmiş beklenti ve gerekleri aşan, iş görenlerin çalıştıkları örgütlerine yarar sağlamak amacıyla kendi istekleri ile gösterdikleri rol ötesi davranışları kapsar (Sezgin, 2005: 313).

ÖVD, iş görenlerin iş tanımlarının içerisinde olmayan ve resmi olarak kendilerine verilen görevleri kapsamı dışında olmasına rağmen örgütün verimliliğini ve etkililiğini arttırmak için işleri ile ilgili yaptıkları her türlü fazladan davranışlardır (Aydın, 2017: 34).

ÖVD, formal ödül ve ceza sistemi içerisinde bulunmayan ancak bir bütün olarak örgütün işlevlerini etkin bir şekilde yerine getirmeyi amaçlayan ve iş görenin kendi isteğine bağlı olarak geliştirdiği iş odaklı davranışlardır (Güner, 2020: 23).

ÖVD kavramı, işgörenlerin herhangi bir beklenti içerisine girmeden, örgütün fonksiyonlarını örgütün yararına olacak şekilde etkili bir şekilde yerine getiren ve tamamıyla işgörenin isteğine bağlı olarak gelişen birey davranışı olarak tanımlanmıştır (Özdevecioğlu, 2003: 118).

George ve Brief (1992), ÖVD' nin formal ödül sistemi dışında yer alan ve işgörenlerin rol tanımlarının dâhilinde veya üstünde olan davranışlar olduğunu söylemektedir. ÖVD, iş görenlere önceden tanımlanmış rol gereklerini ve beklentilerini aşan, iş görenlerin çalıştıkları örgütlerine biçimsel iş tanımlarının üstünde katkı sağlamak amacıyla sergiledikleri davranışları ifade eder (McDonald, 1993; Schnake ve Dumler, 2003; Feather ve Rauter, 2004). Bir başka tanıma göre ise ÖVD, işgörenlerin belirlenmiş rol tanımları gereği işle ilgili teknik fonksiyonlar ile

birlikte iş ortamına psikolojik ve/veya sosyal açıdan destek sağlayan davranışlardır (Moorman vd., 2005: 259).

Bu tanımlar kapsamında örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt içindeki bireyin ya da bireylerin örgütlerine karşı herhangi bir beklenti içerisine girmeden, örgütü sahiplenmesi, örgütün her türlü menfaati için özveriyle çalışması, örgüt içindeki diğer çalışanlarla iyi geçinme, çalışanlara gönüllü olarak yardım etme, yeni başlayan çalışanlara yol gösterme davranışları olarak tanımlanabilir. Çalışanlar bu fazladan rolleri gerçekleştirilmesi ile kesin bir ödüllendirme almayacağı gibi bu rolleri yerine getirmemesi durumunda da herhangi bir cezai yaptırıma da maruz kalmamaktadır.

Bu tanımlar ışığında incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının üç temel özelliğinin bulunduğu söylenebilir. Bunlar;

- 1) Davranışlar işgörenlerin kendi isteğine bağlıdır.
- 2) Biçimsel ödül sistemine dahil değildir.
- 3) Örgüt fonksiyonlarının etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesini amaçlar (George ve Brief 1992; McDonald, 1993; Schnake ve Dumler, 2003; Feather ve Rauter, 2004; Moorman vd., 2005).

Literatürde ÖVD tanımına bakıldığında, prososyal davranış ve fazladan rol davranışı terimleri ile ÖVD' nin birbirleri yerine kullanılabildiği görülmektedir (Şanal, 2013: 530). Genel olarak bu üç kavram incelendiğinde üçünün de temel bir yardımlaşmayı ve olumlu sosyal ilişkileri desteklediği gözlenmektedir. Örgüt içerisindeki bireylerin çalışma ortamlarında birbirlerine yardım ettikleri, ekip olarak çalışma noktasında sıkıntı yaşamadıkları, birbirlerinin yerine gönüllü olarak çalışabildikleri görülmektedir. Bu da örgütün "büyük aile" olarak bir kültür sahibi olması, örgüt ikliminin pozitif bir hal alması dolayısıyla işin aksamadan yürümesi anlamına gelmektedir.

ÖVD ile ilgili yapılan ilk tanımlamalarda (Organ vd., 1983) ÖVD' nin, özgecilik (altruism) ve genelleştirilmiş uyum (generalized compliance) boyutları altında incelendiği gözlenirken, daha sonra yapılan araştırmalarda (Organ, 1988) Özgecilik (altruism), vicdanlılık (conscientiousnes), sportmenlik-centilmenlik (sportmanship), nezaket (courtesy) ve sivil erdem (civic virtue) olmak üzere beş boyut altında incelendiği görülmektedir (Oğuz, 2011: 381).

Sonuç olarak ÖVD' nin literatüre girmesiyle beraber örgütlerin insan kaynakları yönetiminde üzerinde durduğu önemli bir kavram olduğu gözlenmektedir. İş görenlerin örgütün menfaatine yönelik hareket etmesi, hiçbir çıkar beklemeden fazladan rol üstlenmesi, örgüt içindeki motivasyonun artışı olumlu etkilemektedir.

## 1.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tarihsel Gelişimi

Örgüt ve örgütlenmenin ortaya çıktığı dönemlerde Taylor ve Tepper (2003) insan ilişkilerinin değerlendirilmesinden ziyade duruma rasyonel ve mantıksal açıdan bakarak etkinlik ve verimlilik temelli yaklaşımlar üzerinde durmuşlardır. Buna karşın 1924 yılında yapılan Hawthorne araştırmalarında, örgütlerde çalışanların insani yönlerinin örgütlerin etkililiği ve verimliliğini önemli ölçüde etkilediğini açıklamışlardır (Gökkaya vd., 2017: 100).

İlk defa 1938 yılında Bernard tarafından fazladan rol davranışı olarak ele alınan örgütsel vatandaşlık davranışı, yönetim bilimi literatüründe önemli bir yere sahiptir. Daha sonraki dönemlerde örgütsel vatandaşlık davranışı prososyal davranışlar olarak da adlandırılmıştır. Bu davranışlar çalışanların resmi görevlerinin ötesinde örgüt için yaptıkları gönüllü davranışlardır. İnsan faktörünün örgütler açısından öneminin artması örgütsel vatandaşlık davranışlarının da buna paralel şekilde önem kazanmasını sağlamıştır (Ertosun vd., 2016: 45). Kavramın kökeni ise Katz'ın 1964 yılında fonksiyonlarını etkin şekilde yerine getiren örgütlerin çalışanlarının resmi rol sorumluluklarının ötesinde kendiliğinden yaratıcı davranışlar sergilemelerine dayandığını ifade ettiği çalışmalarına dayanmaktadır (Todd ve Kent, 2006: 253).

Katz ve Kahn (1978) örgütsel sürekliliğin, örgütsel etkinlik ve verimliliğin sağlanması için işgörenlerin önceden tanımlı rol davranışlarının yanında tanımlı rollerinin ötesinde, içten gelen ve yenilikçi davranışlarda bulunma konusunda da gönüllü olmaları gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Çetin ve Fıkrkoca, 2010: 44).

ÖVD kavramı Katz'ın (1964) ekstra rol davranışından yararlanılarak ilk defa Organ vd. (1983) tarafından ortaya atılmıştır. Daha sonra 1988 yılında Organ, örgütsel vatandaşlık davranışını teorisi ve boyutlarıyla birlikte ele almıştır (Acar, 2006: 2). İlerleyen zamanlarda örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çeşitli bileşenlerin keşfedildiği, ÖVD' nin tanımına önemli katkılar yapıldığı gözlemlenmektedir. Organ tarafından bu bileşenler; özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem

olarak tanımlanırken daha sonraki araştırmalarda daha farklı bileşenlerin de eklendiği görülmektedir. Graham (1991) ÖVD' ye örgütsel sadakat ve örgütsel itaat terimlerini katmıştır. George ve Brief (1992) bunlardan farklı olarak iyi niyetin yayılması ve kendini geliştirme kavramlarını kullanmıştır.

Demiröz' e (2014) göre genel olarak bakıldığında örgütün çıkarına sergilenen bu davranışların en karakteristik özelliği yardımseverliktir.

Tablo1.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bileşenlerinin Tarihsel Özeti

Organ (1988)	Graham (1991)	George ve Brief (1992)	Moorman ve Blakely (1995)	Podsakoff et al. (2000)
Özgecilik Nezakət Sivil Erdem Viedanlık		Mesai arkadaşlarıyla yardımlaşma	Kişiler arası yardım	Yardım davranışı
Centilmenlik		Diğer bireylere yardım etme ve beraber çalışma		Gönüllülük ve centilmenlik
	Örgütsel sadakat	İyi niyetin kültür haline gelmesi	Bağlılığın artışı	Örgütsel sadakat
	Örgütsel itaat			Örgütsel kabullenme
İleri görev bilinci		Yapıcı önerilerde bulunma	Personel çalışkanlığı Bireysel inisiyatif	Bireysel inisiyatif
Örgütün gelişimine destek verme		Örgütü koruma		Örgütün gelişimine destek verme
		Kendini geliştirme		Bireysel gelişim

**Kaynak:** Acar, 2006: 6.

### 1.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Teoriler

Örgütlerde çalışan bireylerin sergilemiş oldukları ÖVD' ni daha iyi anlayabilmek ve bu davranışların altında yatan nedenleri ortaya çıkarabilmek için teoriler geliştirilmiştir. Bunlar; sosyal değişim teorisi, eşitlik teorisi ve vekalet teorisi olarak ayrı ayrı incelenmiştir (Erok, 2018: 15).

#### 1.3.1 Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi, psikoloji, antropoloji ve sosyoloji alanlarında kullanılan genel bir teori olarak ele alınmaktadır. John AP (1992) sosyal değişim teorisini, "Bir etkileşim durumunda örgüt ve örgüt çalışanları arasındaki bilgi, kaynak v.b.

paylaşımlarını anlamaya yönelik bir sosyolojik teori” olarak tanımlamıştır (Kulualp ve Sarı, 2019: 647).

Çalışanların sergilemiş oldukları ÖVD'nin sebepleri, çoğunlukla Sosyal Değişim Teorisi (Blau, 1964) ve Karşılıklılık Norm Teorisi (Gouldner, 1960) ile açıklanmaktadır.

Bireyler ve gruplar arasında soyut ve somut öğelerin değişimi anlamına gelen sosyal değişim, kişinin fayda gördüğü kişi veya gruplara fayda sağlaması olarak nitelendirilmektedir. Sosyal değişim teorisi öncülerinden olan Blau (1955, 1960, 1964), Gouldner'ın (1960) karşılıklılık norm teorisi çalışmasından yola çıkarak örgüt ve birey arasındaki ilişkileri sosyal ve ekonomik etkileşim olmak üzere iki etkileşimin varlığından söz etmiştir. Blau' ya (1955, 1960, 1964) göre, ekonomik etkileşim, tanımlanması önceden yapılabilen bir durumken, sosyal etkileşim önceden tanımlanamayan, görev ve sorumlulukların söz konusu olduğu bir durumdur (Erok, 2018: 16).

Sosyal değişim teorisi, sosyal psikoloji disiplinine göre ele alındığında, değer görme ve ödüllendirme beklentilerini beraberinde getirmektedir. Sosyal değişim teorisinde kişiler örgüt ya da örgütte bulunan çalışanlara yönelik pozitif ekstra davranışlarında bulunurken, değer görme ya da manevi ödüllendirme beklentisi içerisine girmektedir (Kulualp ve Sarı, 2019: 660).

İş görenler, örgütte bulunan amir ve diğer bireylerin pozitif ve adaletli davranışları sonucunda örgütlerine karşı duygusal, normatif veya devam bağlılığı içerisine girmekte ve bu davranışlarını örgütsel vatandaşlık davranışına dönüştürmektedirler (Smith vd., 1983; Organ, 1988; Moorman, 1991; Moorman vd., 1998; İşbaşı, 2000; Blakely vd., 2005; Olkonen ve Lipponen, 2005; Kim vd., 2009; Chou vd., 2013; Lim ve Loosemore, 2017; Özduran ve Tanova, 2017).

Sosyal değişim teorisi ekonomik ödüllendirmeden ziyade karşılıklı güven ve sevginin içinde bulunduğu ödül sisteminin olduğu temel varsayımına dayanmaktadır. Bireylerin bu durumdan elde etmiş oldukları özel kazançlar, karşılıklı desteğin ve arkadaşlığın sembolüdür (Varlı, 2014: 43). Örgüt yönetimi ya da örgütte çalışan diğer bireylerin kişiyi takdir etmesi ve kişinin ruhuna dokunması bağlılığı daha da arttırmakta, böylelikle daha fazla ÖVD sergilemesine yol açmaktadır (Organ, 1988).

### 1.3.2 Eşitlik Teorisi

J. Stacey Adams (1965) tarafından geliştirilen eşitlik teorisi, çalışanların kendilerini özellikle aynı statüde bulunduğu diğer çalışanlarla kıyasladığı zaman alınan ücret, terfi ve statü gibi konularda eşitlik isteme algısına dönük bir teoridir (Tucker vd., 2002: 138). Çalışanlar kendileri ile aynı kademede bulunan iş arkadaşlarının kendilerinden daha ayrımcı muamele yapılmasını istemez ve iş ilişkilerinde ödüllendirme ve değer görme noktasında eşitlik istemektedirler. Eşitsizliğin olduğu durumlarda çalışanların motivasyonu önemli ölçüde düşer (Sevinç, 2015: 950).

Adams (1965)' in Eşitlik Teorisinde, girdi-çıkıtı faktörleri bulunmaktadır. Buna göre girdi; bireyin örgüte kattıkları iken, çıkıtı ise; örgütün bireye kattıkları olarak tanımlanmıştır. Teoriye göre bireyin ve örgütün karşılıklı olarak birbirlerine sağlamış oldukları girdi-çıkıtı faktörlerinin dengeli olduğu durumlarda birey doyuma ulaşmaktadır. Örgüte sağlamış olduğu çalışmaların ve kazançların ötesinde yani hakettiğinin ötesinde ödüllendirilen işgören suçluluk hissetmekte, hak ettiğinden az ödül alan birey ise adaletsiz tutumlar içerisine girmektedir (Kılıç, 2016: 198).

Örgütte çalışanlar kendilerini mali, sosyal haklar ve hatta duygusal ilişkilerde sürekli olarak diğer çalışanlarla kıyaslamaya gitmekte, eşitsizlik olduğu müddetçe motivasyon eksikliği yaşamaktadırlar (Sevinç, 2015: 950). Sosyal değişim teorisindeki gibi birbirinden etkilenme söz konusudur. Örgüt çalışanlarının kendilerini örgütteki diğer çalışanlarla her konuda eşit muameleye tabi tutulduğunu görmesi hem çalışanların hem de örgütün kazanımlarını arttırmakta ve adaletin kaynağına yönelik sürekli bir bağlılık oluşabilmektedir. Aksi bir durumda çalışanların örgüte ve örgüt yönetimine karşı pozitif davranışları negatife dönüşebilmektedir (Güney, 2011: 329). Bu durumda örgüt çalışanı örgüt tarafından bir yaptırıma maruz kalmasına neden olabilecek, belirlenmiş iş tanımlarını aksatmak yerine yapmak mecburiyetinde olmadığı biçimsel olmayan davranışlarından vazgeçebilmektedir. Böylelikle iş gören örgütü benimsemez, örgütün menfaatine ekstra roller sergilemez, dolayısıyla daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye başlar (Özler, 2015).

### 1.3.3 Vekalet Teorisi

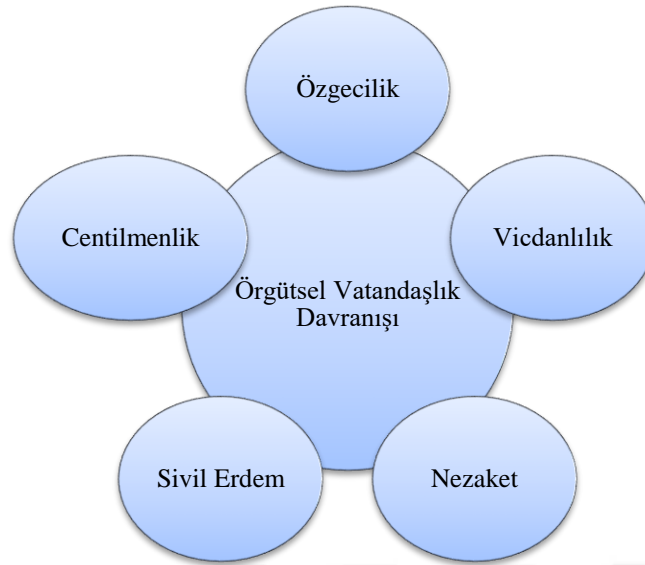
Vekalet teorisi, hedefleri ve menfaatleri aynı olmayan iki tarafın birbiriyle yardımlaşmak durumunda oldukları zaman ortaya çıkan sorunları inceleyen bir teoridir. İktisatçıların, örgüt içindeki yardımlaşma durumunda olan bireylerin

birbirlerini denetlemeleri ve bilgi akışı konularını incelemesi ile ortaya çıkmıştır (Kaya, 2015: 54). Birbirleri ile karşılıklı görev devri sonucu etkileşime geçen bireylerin bu görev aktarmaları esnasında yaşanan değişiklikleri ve bu kişilerde ortaya çıkan eğilimleri inceleyen teoridir (Michael, 2009: 4).

Vekalet teorisinde biri vekil diğeri vekalet veren olmak üzere iki taraf bulunmaktadır. Vekil, kendisine yetki verenin hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanı, asil ise vekilin kendi hedeflerine ulaşabilmek için çaba göstermesini teşvik eden kişiyi ifade etmektedir (Ekinci, 2017: 74). Vekil, organizasyondaki iş ve işlemlerin yürütülmesinden, planlanmasından ve amirine karşı rapor vermekten sorumlu bulunmaktadır. Vekâlet veren ise örgütteki işlerin işleyişini devrettiği vekili denetleme, ücret belirleme ve iş akışını kontrol etme gibi görev yetkilerine sahiptir. Dolayısıyla asil devretmiş olduğu görevlerin kendi hedeflerine uygun şekilde yürütülüp yürütülmediğini temin etmektedir (Yu ve To, 2011: 2874). Bu görev tanımlarından yola çıkılarak iki taraf arasında görev farklılıkları bir bilgi asimetrisi oluşturmaktadır. Oluşan bu bilgi asimetrisi, vekilin örgütün işlerini kendi çıkarlarına yönelik kullanması sonucunu doğurabilmektedir. Bu durumun tam tersine vekâleten işi yürüten kişi ya da kişiler örgütün kendisine güvenerek sorumluluğuna bırakmış olduğu işleri ve mevki benimsiyebilmektedir. Örgütün kendisine güvenerek bu sorumluluğu vermiş olduğunu düşünerek işine daha sıkı bağlanmakta, işi daha çok sahiplenebilmekte ve dolayısıyla daha fazla ÖVD gösterebilmektedir (İplik, 2015: 102).

#### **1.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları**

ÖVD ile ilgili literatür incelendiğinde, ÖVD' nin boyutlarına ait çeşitli araştırmaların bulunduğu ancak bu araştırmalarda boyutlar üzerinde tam bir fikir birliğinin bulunmadığı gözlemlenmektedir. Bu çalışmada ise Organ (1988) tarafından yapılan ve örgütsel vatandaşlık davranışı çalışmalarında en yaygın şekilde kullanılan sınıflandırma esas alınmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları Şekil 1.1' de gösterilmektedir.



Şekil 1.1 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

**Kaynak:** Altuntaş, 2008: 31.

#### 1.4.1 Özgencilik (Altruism)

Özgencilik, bencilliğin karşıtı olarak Fransız filozof Auguste Comte tarafından *altruisme* olarak türetilmiştir. Comte, sözcüğü İtalyancadaki *altrui* ve Latincedeki “diğerleri” veya “diğeri” anlamındaki *alteri*’ den türetilmiştir. Auguste Comte (1875), altruizm’i “başkaları için yaşama eğilimi ya da isteği” olarak tanımlar iken, Durkheim (2002) ise, herhangi bir kişisel çıkar beklenmeksizin, gönüllü olarak ve kişinin isteğine bağlı olarak davranması şeklinde tanımlamıştır. Sosyolog Batson (1991) ise sonuç olarak başkasının iyiliğini artırması güdüsü olarak belirlemiştir (Topses, 2012: 61). Organ’a (1988) göre özgencilik, örgüte ilişkin görevlerde ya da örgütle ilgili problemlerle karşı karşıya kalındığında diğer çalışan ya da çalışanlara gönüllü bir şekilde yardım etmeyi içeren davranışlardır (Akbaş, 2011). Özgencilik, diğerlerini düşünme, alturizm, diğerkamalık, isar, hubbugayr ya da elseverlik gibi isimlerle ifade edilmektedir (Cürcani, 1413; Comte, 1875; Smith vd., 1983; Podsakoff vd., 2000; Düzgüner, 2019). Özgencilik psikoloji ve sosyal psikoloji ile ilgilenen araştırmacılar tarafından iyi oluş kaynağı olarak görülmektedir (Ekşi vd., 2016: 89).

İşe yeni başlamış çalışanlara işle alakalı bilgiler vermek, zorlandığı konularda yardımcı olmak, çalıştığı örgüte uyum sağlaması noktasına yardımcı olacak faaliyetlerde bulunmak, özel durumu bulunan bir iş arkadaşının görevlerini üstlenmek ve örgütün iş ve işlemlerinin aksamasına neden olacak tüm durumları ortadan

kaldırmak için gönüllü olarak somut adımlar atmak özgecilik boyutu içinde yer almaktadır (Karacaoğlu ve Güney, 2010: 138).

#### **1.4.2 Nezaket (Courtesy)**

ÖVD'nin nezaket boyutu, örgüt içindeki çalışanların beraber çalıştıkları mesai arkadaşlarına görevleri ile ilgili hatırlatma, uyarma ve danışma gibi davranışlarda bulunmaları şeklinde tanımlanabilir (Gürbüz, 2006: 56). Alan yazınında özgecilik ve nezaket boyutları birbirlerine benzetilmektedir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 246). Özgecilik boyutunda problem ortaya çıktıktan sonra yardımlaşma devreye girmekte iken nezaket boyutu ise problemin ortaya çıkmasını engelleyici davranışları ifade eder. Daha çok geleceğe odaklanmış davranışları kapsar (İşbaşı, 2000: 29).

Örgütün işleyişi ile ilgili önemli kararlar alınırken bu kararlardan etkilenecek örgüt çalışanlarının fikirlerinin dinleneceği ve katkıda bulunabilecekleri bir örgüt ortamının oluşturulması nezaket boyutu içerisinde değerlendirilmektedir (Öztürk, 2019: 40).

İşinde uzman olan ve sorumluluk bilinci yüksek çalışanların nezaket boyutundaki davranışları sergileme ihtimali daha yüksektir. Bu özelliklere sahip bireylerin önceden oluşabilecek sorunları tahmin edecek bilgi ve birikim sahibi olması, aynı zamanda ortaya çıkan bu sorunların önlenmesine yönelik sorumluluk duyması gerekir (Öztürk, 2019: 40).

Nezaket boyutu ile örgütte çalışan bireyler iş ile ilgili gelişebilecek muhtemel problemlerin önüne geçecek, birbirlerini uyaracak ve böylelikle işgörenler arasında sağlam bir etkileşim söz konusu olacaktır. Bunun sonucunda bireylerin birbirlerine karşı minnet duygusu geliştirmesi ve daha çok yardımda bulunması ile nezaket boyutlu davranışlarla örgütsel vatandaşlık davranışı artış gösterecektir (Erok, 2018: 24).

#### **1.4.3 Sivil Erdem (Civic Virtue)**

Sivil Erdem, bireysel olarak çalışanların örgütün sorunlarına yönelik çözüm üretmeye yöneliktir. Çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışının bu boyutunda örgütün politik kararlarına bireysel olarak katılmaktadırlar. Organ (1988) iyi bir örgüt vatandaşını, örgütün günlük yaşantısına sorgusuzca uyum sağlamakla kalmayıp, örgütle ilgili her konuda fikir geliştiren ve geliştirdiği fikirleri ifade eden kişiler olarak tanımlamaktadır (Titrek vd., 2009: 6). Örgüt çalışanlarının örgütlerine karşı duyduğu ilgi onların sivil erdem davranışının bir göstergesidir. Bu ilgi çalışanların örgüt

faaliyetlerine istekli ve aktif şekilde katılmalarını, örgütün stratejisine dönük görüş ve düşüncelerini ifade etmelerini, örgütü ilgilendiren konularla ilgili kendilerini sorumlu hissetmelerini kapsamaktadır (Karaca ve Özmen, 2018: 14).

Genel itibariyle; örgüt çalışanlarının zaman ve enerjilerinden fedakârlık etmelerini, sorumluluk almalarını gerektiren davranışlar sivil erdem boyutunda yer almaktadır. Çalışanların örgütün işleyişine katılırken disiplinsiz ve sorumsuz davranışlarda bulunması, yöneticilerin gözüne girmek için sahte davranışlarda bulunması sivil erdem davranışları ve dolayısıyla vatandaşlık davranışları olarak kabul edilmemektedir (Gökmen, 2011: 19).

#### 1.4.4 Vicdanlılık (Conscientiousness)

Organ' a (1990) göre, vicdanlılık, örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen rol davranışlarının ötesinde davranış için gönüllü olmalarını belirtir (Akbaş, 2011). Örgütte çalışanların kendilerine yüklenilmiş rollerinin üzerinde sergilemiş oldukları rol davranışlarını ifade eder. Kişinin formal rol davranışlarından ziyade gönüllü olarak başka görevleri üstlenmesi ve yerine getirmesidir. Alan yazınında ileri görev bilinci olarak da geçmektedir.

Vicdanlılık gösteren örgüt çalışanı, herhangi bir denetim ve gözetleme olmamasına rağmen görevini eksiksiz bir şekilde yerine getirmekte ve hatta görevinin gerektirdiğinden fazla bir performans göstermektedir. Örneğin çalışanların fazla çalışma ücreti almasa da işlerini bitirmek için mesaiye kalmaları, hasta olmalarına rağmen rapor almadan işlerine gelmeleri ve örgüte ait kaynakları korumaları bu kapsamda davranışlar olarak değerlendirilmektedir (Karaca ve Özmen, 2018: 13).

Vicdanlılık boyutunda ele alınabilecek ÖVD aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- İşe düzenli bir şekilde gelme,
- Kötü hava koşullarında ve hastalık halinde bile işe devam etme,
- Çay ve yemek aralarını kısa kullanma,
- Örgüt kaynaklarını etkin kullanma ve koruma,
- Örgütle ilgili kural, süreç ve düzenlemeleri benimseme ve bu kurallara bağlı kalmaya çalışma,
- Görevlerini zamanında ve hatasız yerine getirme,

- Özel hayata ait problemlerde bile işe devam etme (Podsakoff vd., 2000: 520).

#### **1.4.5 Centilmenlik (Sportmanship)**

Örgütte yaşanan olumsuz olaylar karşısında şikâyetle bulunmadan sorunu çözmeye yönelik stratejiler geliştirmeye yönelik davranışlar bütünüdür. Örgüt çalışanları örgütün olumsuz tutumlarına rağmen örgütü koruyucu davranışlar sergilemektedir. Centilmenlik boyutunda örgüt çalışanı örgüt yetkililerinin olmadığı ortamlarda örgütün imajını korumak için çaba sarf eder, örgüte karşı çıkan yanlış anlamaları düzeltmek, örgütün reklamını yapmak gibi koruyucu ve benimseyici davranışları içermektedir. ÖVD' nin centilmenlik boyutu ile örgütte huzurlu bir çalışma ortamı sağlanmış olup, örgüt içerisinde olumlu davranışların gelişmesine ve çalışan müşteri ilişkilerinin pozitif yönde gelişmesine vesile olacaktır (Akbaş, 2011: 66).

Centilmenlik davranışları, örgüt içerisinde huzurun sağlanmasında ve örgüt çalışanlarının performanslarının artışı üzerinde önemli bir etki olan hoşgörü ve katlanabilme temelli davranışlardır. Örgüt ortamının huzur ve barış içinde olmasını isteyen ve bunun için çabalayan bireyler centilmen bireylerdir. Örgüt içerisinde bu bireylerin çoğunlukta olması ve bu davranışlarla beraber hoşgörünün bir kültür haline gelmesi, örgüt barışına önemli katkılar sağlayacak aynı zamanda yöneticilerin işlerini kolaylaştıracaktır (Gökmen, 2011: 20).

### **1.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Türleri**

ÖVD, hedeflerine göre örgütsel vatandaşlık, davranış tarzına göre örgütsel vatandaşlık ve diğer davranışlar olmak üzere üç türde incelenmektedir (Kaplan, 2011: 27).

#### **1.5.1 Hedeflerine Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

McNeely ve Meglino (1994) örgütsel vatandaşlık davranışını, davranışların yöneldiği hedeflere göre; örgüt hedefli ve çalışan hedefli olarak sınıflandırmaktadırlar (Erok, 2018: 27).

##### **1.5.1.1 Örgüt Hedefli Davranışlar**

Örgüt çalışanları örgütlerinin devamlılığının sağlanması için her türlü yardımda bulunarak örgütlerine karşı duygusal bağlılık geliştirmektedirler. Örgütün gelişmesi ve ilerlemesi için olumsuz şartları görmezden gelerek örgütün her türlü faaliyetlerine

katılmakta, işe devam etmeyen arkadaşlarının sorumluluklarını gönüllü olarak yüklenmekte ve şikayette bulunmadan vaktinde işbaşı yapmaktadırlar. Organ (1988)' in tanımlamış olduğu örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sivil erdem ve vicdanlılık boyutları örgüt hedefli davranışlar kapsamındadır (Erok, 2018: 27).

### **1.5.1.2 Çalışan Hedefli Davranışlar**

Örgüt çalışanlarının örgütte çalışan mesai arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etmesi, işe geç gelen arkadaşlarının görevlerini kendisinin yapması ve örgüt ile ilgili gelişmelerden mesai arkadaşlarını haberdar etmesi çalışan hedefli davranışlara girmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışını boyutlandıran Organ (1988)' in nezaket ve özgecilik boyutları çalışan hedefli davranışları kapsamındadır (Kaplan, 2011: 26).

## **1.5.2 Davranış Tarzına Göre Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Çalışanların gönüllüğüne dayalı davranış tarzına göre örgütsel vatandaşlık davranış türleri olumlu aktif davranışlar ve olumlu aktif kaçınma davranışları olarak iki şekilde ortaya çıkmaktadır (Kaplan, 2011: 26).

### **1.5.2.1 Olumlu Aktif Davranışlar**

Örgütün faydasına olacak işleri ve kendi rollerinin ötesindeki işleri gönüllü olarak ve hiçbir baskı hissetmeden yapmaları olumlu aktif davranışlara girmektedir (Erok, 2018: 28). Örgüt çalışanlarının rol ötesi davranışlarda bulunarak örgütün faydasına olan davranışları gönüllü sergilemeleri örgüt yönetimi ve çalışanlar tarafından takdir edilen davranışlar (Kalkan, 2013: 76). Olumlu aktif davranışlarda çalışanların örgüt içerisinde aktif olarak yer almaları gerekmektedir. Bu çalışanlar genellikle çalışkan ve üretkendirler (Tenteriz, 2020: 46).

### **1.5.2.2 Olumlu Kaçınma Davranışları**

Örgüte zarar verebilecek eylemlerden kaçınma şeklinde kendini gösteren davranışlardır. Bu davranışların temelinde örgüte katkıda bulunmak değil örgüte zarar vermeme mantığı yatmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 119).

## **1.5.3 Diğer Vatandaşlık Davranışları**

Diğer vatandaşlık davranışları sahte vatandaşlık davranışı ve olumsuz yardımlaşma davranışı olarak ortaya çıkmaktadır (Kaya, 2013: 273).

### 1.5.3.1 Sahte Vatandaşlık Davranışları

Örgütte bireyler vatandaşlık davranışını sergilerken gerçek niyetini ortaya koymayabilmektedir. Örgütte yer alan diğer bireylere yardım etmeye çalışırken ya da örgütün yararına gibi görünen davranışlar sergilerken aslında gerçek niyeti bu olmamaktadır. Örgüt çalışanların bazen sadece amirlerinin gördüğü durumlarda çalışmakta, işverenlerine yakın davranmakta ve işverenlerinin özel işlerini yürütmek için çaba göstermektedirler (Kaplan, 2011: 27).

Birey, farklı bir niyetle hareket ederken davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı boyutunda görülebilmektedir. Çok hastayken bile işe devam eden birinin davranışları örgütsel vatandaşlık bağlamında değerlendirilirken aslında bu kişinin hasta haliyle işe devam etmesinin altında farklı etkenler yatması örnek verilebilir.

### 1.5.3.2 Olumsuz Yardımlaşma Davranışları

Çalışanlar mali ve sosyal haklar gibi kendi kişisel çıkarlarını gözetmek için örgütün yararına hareket eder gibi davranarak çalışma arkadaşlarını yönlendirebilmektedir. Bu tür faaliyetler örgütün zararına olan faaliyetler olmakla birlikte örgütün faaliyetlerini aksatmakta, örgüt çalışanları ile yönetim arasında oluşabilecek zıtlıklardan ve olumsuzluklardan kaynaklı çalışanları performansı düşürebilmektedir (Kalkan, 2013: 77).

## 1.6 Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

Alan yazın incelendiğinde ÖVD üzerinde etkili olan birey, örgüt ve durum kaynaklı bazı faktörlerin bulunduğu dikkat çekmektedir. Örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, işe karşı tutumlar, liderlik, örgütsel vizyon, karara katılım, kişi-örgüt uyumu, örgütün özellikleri ve kıdem örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olan faktörlerden bazıları olarak karşımıza çıkmaktadır (Yücel ve Samancı, 2009: 115).

### 1.6.1 Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, örgüt çalışanının örgütün işleyişini benimsemesi, amaç ve başarılarını içselleştirmesidir (Güner, 2016: 56). Meyer ve Allen' e (1991) göre duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık örgütsel bağlılığın unsurlarıdır. Örgütsel bağlılığın unsurlarından olan duygusal bağlılık, çalışanların duygusal bir ilgi oluşturarak örgütleriyle özdeşleşmeleri halidir (Meyer ve Allen, 1991). Devam bağlılığı, bireyin örgütten ayrılması durumunda elde etmiş olduğu mali ve sosyal haklarını kaybetmesi gibi maliyetlerle karşı karşıya kalacağı düşüncesi ile oluşan

bağlılık türüdür. Normatif bağlılık ise, iş görenin örgütte devam etmeye kendini mecbur hissetmekte ve bu yönde inanç taşımaktadır. Örgütsel bağlılığın tam olarak sağlanabilmesi için bu üç boyutun da gerçekleşmesi gerekmektedir (Bülbül, 2010: 50). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar işletmeyi sahiplenmekte ve işletmeye artılar yaratmak için çaba sarf etmektedir. Alan yazın incelendiğinde yapılan birçok çalışmada örgütsel bağlılık ve ÖVD arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu gözlenmektedir (Thompson ve Werner, 1997; Bolat ve Bolat, 2008; İplik, 2015).

Schappe (1996) tarafından yapılan incelemede örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışının bir öncülü olduğu tespit edilmiştir. Dyne vd. (1995) ise örgütsel bağlılığın unsuru olan duygusal bağlılığın ÖVD' ni etkileyen en önemli değişken olduğunu ortaya koymuşlardır (Kalkan, 2013: 99).

Gürbüz (2008)' ün 380 kamu çalışanı üstünde yaptığı çalışmada algılanan örgütsel adaletin, ÖVD' na etkisi olduğunu belirtmiştir. Gazi Üniversitesi' nde görev yapan öğretim elemanları üstünde yapılan araştırmada, çalışanların adalet algıları ile ÖVD arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Bülbül, 2010: 133).

Güçlü bir duygusal bağlılık iş performansı ve en önemlisi de örgütsel vatandaşlık davranışı gibi önemli davranışlar üzerinde pozitif ve yapıcı bir etkiye sahiptir (Cropanzano vd., 2003).

### 1.6.2 Örgütsel Adalet

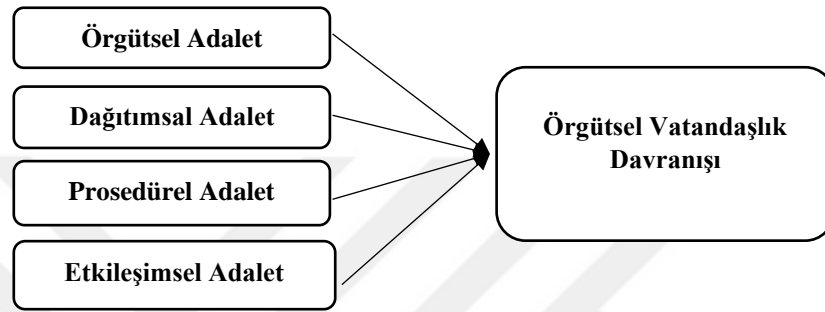
En genel ifadesiyle örgütsel adalet, çalışanların örgüt uygulamaları ile ilgili adalet algılarını ifade etmektedir. Çalışanlar bu algılarına göre olumlu ya da olumsuz tutum geliştirmekte ve bu tutumları da örgütlerine yönelik davranışlarını şekillendirmektedir (Karaca ve Özmen, 2018: 8). Örgütsel kurallar ve bu kuralların çalışanlara göre uygulanma şekli çalışanların adalet algılamalarının odağında bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 78).

Adams'ın eşitlik teorisinden yola çıkılarak tanımlanan örgütsel adalet kavramına göre örgütte çalışan bireyler adil olmayan davranışların sergilendiğine şahit olduklarında iş performanslarında azalma görülmektedir (Erok, 2018: 33).

Çalışanları arasında adil bir düzen anlayışı geliştirmiş örgütlerde başarı hedeflerinin daha ulaşılabilir olduğu görülmektedir. Beraberinde güven, yüksek performans, iş tatmini, bağlılık gibi faktörleri getiren örgütsel adalet örgütlerin başarıları için önemli bir olgu olarak görülmektedir (İşcan ve Sayın, 2010: 195).

Yapılan çalışmalarda örgütsel adalet algılarından, prosedürel adalet ile ÖVD' nin pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğu saptanmıştır (Erok, 2018: 34).

Gürbüz (2008), iş tatmini ve örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık etkisini belirlemek amacıyla 380 işgören üzerinde bir çalışma yürütmüş ve bu çalışma sonucunda; iş tatmini ile ÖVD arasında yüksek bir ilişki olduğunu ve örgütsel adalet algısının bu ilişkide arabulucu olarak etki ettiğini tespit etmiştir (Örücü ve Kaçan, 2019: 171).



Şekil 1.2 Örgütsel Adalet Türleri ve ÖVD Arasındaki İlişki

**Kaynak:** Erok, 2018: 34.

### 1.6.3 İşe Karşı Tutumlar

İşe sarılma, iş tatmini, örgütsel destek algısı, çalışanların işe tutulması gibi kavramlar işe karşı tutumları kapsamaktadır. İş tatmini bireylerin işlerine karşı geliştirmiş oldukları genel tutumlar olarak tanımlanmaktadır. Isaiah O. Ugboro ve Kofi Obeng (2000), iş tatminini, bireyler ile çalışma şartlarının uyumlu olması sonucu bireylerin işlerine karşı memnuniyet duyması şeklinde açıklamışlardır (Güner, 2016: 57).

Çalışanların işleri hakkındaki olumlu duygularını ifade eden iş tatmini örgütteki çalışanların performansını önemli derecede etkilemektedir. İş tatmini ve çalışan performansı ilişkisine ilişkin çalışmalar incelendiğinde, iş tatmini yüksek kişilerin performanslarının da yüksek olduğu, iş tatmini düşük kişilerin performanslarının da düşük olduğu gözlenmektedir (Şeşen, 2010: 201).

İş tutumlarından bir diğeri ise algılanan örgütsel destektir. Örgüt çalışanlarının iş hayatında karşılaşılabilecek sorunlarda ya da yapacağı hatalarda örgütün kendisinin yanında olacağına inanması algısına dayanmaktadır. Örgüt yönetiminin çalışanların fikirlerini önemsemesi, çalışanların refahını düşünmesi, hak yememeleri, örgüt

çalışanları arasında fark gözetilmemesi gibi unsurlar destekleyici örgütün en önemli özelliklerindedir (İplik vd., 2012: 111).

#### 1.6.4 Liderlik

Gibson vd. (2000) liderliği, herhangi bir bireyin herhangi bir zorlama olmadan istenilen hedeflere ulaşmak amacıyla diğerlerini etkilemesi süreci olarak tanımlarlar. House vd.' ne (2002) göre liderlik; bir bireyin örgütün başarısına ve etkililiğine katkı sağlamak amacıyla diğer insanları etkileme ve motive etme becerisidir (Uzun, 2020: 6).

ÖVD ile liderlik arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Podsakoff vd. (1996) tarafından yapılan bir çalışmada; bireysel destek ve tatmin edici iş liderlik boyutlarının, örgüt çalışanlarının özgecilik boyutu ile pozitif ilişki içinde olduğu, lider konumundaki örgüt yöneticisinin davranışlarının astlarının örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmasını etkilediği tespit edilmiştir (Karaman ve Aylan, 2012: 43).

Kacmar vd. (2010) tarafından yapılmış bir çalışmada etik liderliğin birey odaklı ve görev odaklı vatandaşlık davranışının önemli belirleyicisi olduğu tespit edilmiştir (Alkan ve Arıkboğa, 2017: 353).

Arslantaş ve Pekdemir (2007) tarafından bir üretim firmasının çalışanları üzerinde yapılan araştırmada; dönüşümcü liderlik boyutlarından ilham verme ve kişisel düzeyde ilgi ile çalışanların ÖVD sergilemeleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur (Kuruşçu ve Aydoğan, 2018: 180).

#### 1.6.5 Örgütsel Vizyon

Gelecek Resmi ve İleri Görüş gibi kavramlarla da ifade edilen vizyon, ileride ulaşılmayı amaçlanan hedef olarak tanımlanmaktadır. Vizyon, grupları tek amaç çerçevesinde bir arada tutarak geleceğe yönlendirir ve motivasyonlarını olumlu anlamda etkileyerek yol haritası görevi görür (Muslu, 2014: 162). Bu açıdan bakıldığında belli bir vizyona sahip olan örgütlerde çalışanlar örgüte bağlılık gösterecek, örgütle bütünleşecek ve örgütün hedefleri doğrultusunda gereken performansı gösterecektir (Burulday, 2018: 15).

Örgüt çalışanları arasında ortak bir değer ve inanç oluşturan vizyon, işletmelerin başarısı açısından önem arz etmektedir. Belirli bir vizyona sahip olmayan örgütler nereye varacağını bilmeyen rotasız bir gemi gibidir. İçindeki yolcular nereye nasıl varacaklarını bilmeden sadece kaptanın ilerlemesine bağlı olarak ilerler (Muslu, 2014).

### 1.6.6 Karara Katılım

Bireyler kendilerini ilgilendiren her türlü kararın alınmasında aktif bir şekilde katılım sağlayıp, fikirlerini söylemek ve bu kararlardan alınan sonuçlar üzerinde etkili olmasını istemektedirler (Akçakaya, 2010: 152). Kararlara katılım, çalışanları güdüleyen en önemli etkenlerden biri olarak görülmektedir. Kararlara katılma kanalıyla çalışanlar, kendilerini ilgilendiren kararlarda etkin rol oynayabilmektedir. Birey kararlara katılırsa kararlara daha çabuk uyum sağlayacağını ve verilen kararlarda daha etkin rol alabileceğini düşünmektedir. (Tokgöz, 2013: 139). Örgütün kararlarında etkin rol alan çalışanlar böylelikle hem örgütün kararlarını hem de örgütün tamamını benimsemiş, dolayısıyla vatandaşlık davranışlarını sergilemiş olacaktır (Sezgin, 2005).

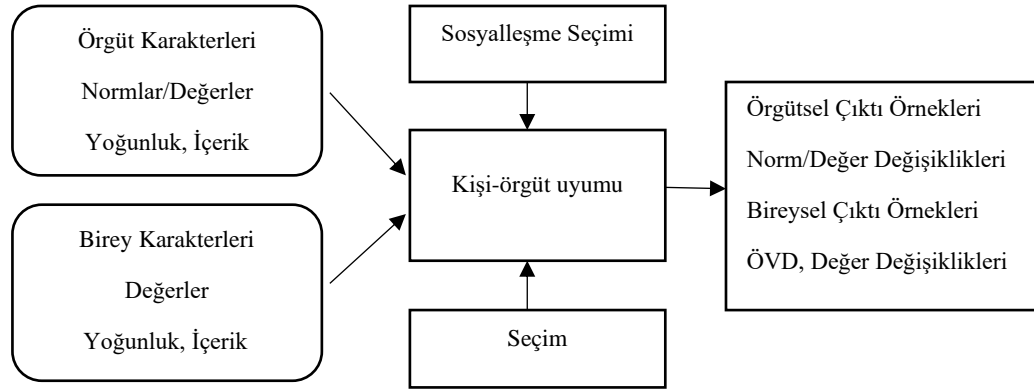
### 1.6.7 Kişi- Örgüt Uyumu

Kişi-örgüt uyumu; örgütlerin, çalışanlarının nitelikleriyle uyumlu bir takım niteliklerinin olması, çalışanlarının örgütlere yönelik tutum ve davranışlarının bu uyumundan olumlu derece etkileneceği varsayımına dayanmaktadır. Kişi-örgüt uyumunda örgüt ve kişi arasındaki tamamlayıcı nitelikler doğrultusunda, örgütün kendine özgü niteliklerine sahip kişiler örgüt tarafından işe alınacak ve örgütün devamlılığı halinde kalıcı olacaklardır (Behram ve Dinç, 2014: 116).

Kişi-örgüt uyumu, örgütlerin devamlılığı, çalışanların performansını ve çok sık karşılaşılan tutum ve davranışlarını etkilemesi, örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve işgücü devir oranı gibi sonuçları etkilemesi sebebiyle, kuramsal ve uygulamalı alanlarda bilindik bir olgu haline gelmiştir (Bağcı, 2018: 310).

Örgütte işe başlar başlamaz örgüt ile olan uyumunun sağladığı avantajlardan ilerleyen zamanlarda da yararlanan kişi, örgüt ile tam bir uyum içerisinde olacaktır. Örgüt ile uyum içerisindeki kişi ekstra rol davranışları sergileme eğiliminde olacaktır (Yurdakul, 2018: 5).

Chatman (1989) kişi-örgüt uyum düzeyinin yüksek olmasının ÖVD' yi olumlu yönde etkilediğini savunmaktadır.



Şekil 1.3 Kişi-Örgüt Uyumu Modeli

**Kaynak:** Erok, 2018: 36.

### 1.6.8 Örgütün Özellikleri

Dyne vd. (1994), çalışanların, örgütün ürün ve servislerinin kaliteli olduğunu görmeleri çalışanlarda yüksek kaliteye neden olacak davranışlara yönelecek ve örgütün katılım olgusuna önem verdiği düşüncesi çalışanların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine ve örgütlerine bağlılıklarını daha çok artmasına neden olacaktır. Örgütün vizyon ve misyonu örgüt çalışanlarının davranışlarına etki etmektedir. Örgütün vizyonunu bilen, örgüt için neyin mühim olduğunu algılayan örgüt çalışanları, buna bağlı olarak daha çok ÖVD göstereceklerdir (Karaman ve Aylan, 2012: 43).

### 1.6.9 Kıdem

Kıdem Türk Dil Kurumu güncel sözlüğünde bir görevde geçirilen süre olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2020). Çalışanın kıdeminin artması, örgüte ve örgüt yönetimine daha çok güven duymasına ve daha çok bağlılık hissetmesine neden olacak ve böylelikle daha fazla sorumluluk hisseden ve rollerinin kapsamını genişleterek daha çok ÖVD gösteren bireylerin varlığını arttıracaktır (Morrison, 1994: 1547).

Örgütte yer alan daha kıdemli çalışanlar, daha çok tecrübe sahibi olmakta ve daha çekici pozisyonlara sahip olmaktadır. Kıdemli çalışanlar örgütte bulunan diğer çalışanlara nazaran örgütle özdeşleşerek bu çalışanların örgüte olan bağlılıkları artmakta ve bu çalışanlar kendilerini zamanla örgüte ait hissetmektedirler. Çalışanın

örgüte duyduğu aidiyet duygusuyla birlikte ÖVD gösterme eğilimi artacaktır (Alıcı, 2016: 28).

### 1.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Bateman ve Organ'a (1983) göre örgütler, formal olmayan, yasal zorunlulukların ötesindeki örgütsel vatandaşlık davranışı olmadan yaşamlarını sürdüremezler. Örgütsel vatandaşlık davranışı, kişinin tamamen kendi takdir yetkisine bağlı olarak yapılmakta ve başkaları tarafından çok fazla dikkate alınmamakta ve takdir edilmemekle birlikte gerçekte örgüt için yaşamsal öneme sahiptir (Polat, 2007: 78).

Yapılan araştırma ve çalışmalar örgütsel vatandaşlık davranışlarına sahip işgörenler, örgütte çalışan diğer işgörenlerle kıyaslandığında performanslarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Podsakoff vd., 2000: 534). Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını, örgüt çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesi ve motivasyonunun belirlenmesi noktasında önemli rol oynadığını belirtmiştir (Kaplan, 2011: 41).

Örgütsel vatandaşlık davranışının hem bireysel hem de grupsal olarak örgütlere sağladığı başlıca faydalar bazı araştırmacılarca genel olarak aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır;

- İşgörenlerin performansını ve etkinliğini artırır.
- İş görenlerin örgüt içerisindeki verimliliğini artırır.
- Kaynak kullanımı ve paylaşımında verimliliği artırır.
- Bireyler ve bölümler arasındaki iş koordinasyonunu sağlar.
- Oluşabilecek değişikliklere uyum yeteneğini artırır.
- ÖVD örgütün yetenekli çalışanları elinde tutmasını sağlar.
- Örgütün devamlılığını sağlar.
- İşgörenler arasında 'destekleyici rekabet' fikrini geliştirir.
- İşgörenlerde kendi kişisel çıkarlarından çok örgütün çıkarlarını düşünmelerini sağlar (Keleş ve Pelit, 2009: 27).

Literatüre bakıldığında ÖVD' nin etkilerinin olumlu olduğu yönünde genel bir kanının olduğu görülmektedir. Ancak yapılan araştırmalardan bazılarında araştırmacılar (Bolino vd. 2004; Acar, 2006; Budak, 2015). ÖVD' nin bazı durumlarda

örgütlerin uygulama eksikliği nedeniyle ortaya çıktığını ileri sürmüşlerdir. Bolino vd. (2004), ÖVD' nin, bazı durumlarda örgütteki kötü yönetimin ya da örgütteki personel eksikliğinin bir sonucu olduğu fikrinden yola çıkarak ÖVD' nin sonuçlarını araştırmış ve ÖVD' nin bazı olumsuz etkilerini gözlemlemişlerdir (Budak, 2015: 15). ÖVD' nin bu olumsuz etkilerini şöyle sıralamışlardır:

- ÖVD işgörenlerin tanımlı rol davranışlarının önüne geçebilir.
- ÖVD sergileyen çalışanların desteklenmesi örgütler için daha maliyetli olabilir.
- İşgörenlerde rol belirsizlikleri oluşabilir.
- İşgörenlerin performanslarının değerlendirilmesi aşamasında eksikliklere neden olabilir.
- İşgörenlerden daha fazla ÖVD sergilemeleri istenebilir.

ÖVD'nin olumsuz etkilerinin en başında, çalışanların gösterdiği ÖVD'nin formal rol davranışlarının önüne geçerek, çalışanın görev tanımlarının dışında yaptığı çalışmaların çokluğundan asıl yapması gereken işlerin önüne geçmesi gelmektedir. Bununla beraber çalışanlarda daha fazla ÖVD gösterme eğilimi artabilmekte ve bu da beraberinde örgüt tarafından daha fazla ÖVD göstermeleri için baskı oluşturabilmektedir (Bolino vd., 2004).

ÖVD yükselmesi durumunda örgüt çalışanları diğer çalışanlara yardım ederken kendi görevlerini aksatabilir görev aksamaları da performansta düşüslere neden olabilmektedir. Bu açılarından ÖVD'ye bakıldığında bazı açılarından olumlu bazı açılarından da olumsuz sonuçlar doğurabileceği görülmektedir (Budak, 2015: 14-15).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Bu bölümde; örgütsel sessizlik kavramı, örgütsel sessizliğin türleri, örgütsel sessizliğin nedenleri, örgütsel sessizliğin örgütsel ve bireysel düzeydeki sonuçları ele alınmaktadır.

#### 2.1.Örgütsel Sessizlik Kavramı

Sessizlik, Türk Dil Kurumuna göre ses olmaması anlamına gelmektedir (TDK, 2020). Çoğunlukla edilgen olarak kabul edilen sessizlik bazen de etken olabilmektedir. Bir kişiye, gruba ya da olaya karşı tepki göstermek amacıyla sessiz kalınması etken sessizlik olarak ifade edilmektedir. Ya da aynı şekilde bir zümreye karşı konuşmanın yaratacağı etkiler, konuşmanın fayda getirmeyeceği aksine gelişen olay ya da olayları daha da karmaşık hale getireceği düşüncesiyle eylemleşen sessizlik de etken sessizliğe bir örnektir. Bu noktada sözü edilen etken sessizlik, oluşabilecek zorluk, sıkıntı veya sorunlarla karşı karşıya kalmaktan kaçınma davranışıdır (Tutar, 2016: 332). Sessizlik, yalnızca konuşmamak değil, yazmamak, duymazdan gelmek, önemsememek, saklamak, kaçınmak, protesto etmek anlamlarına da gelmektedir (Hazen, 2006: 239). Sessizlik davranışını birçok araştırmacı bireysel açılardan incelerken, bazı araştırmacılar da örgütsel platformda inceleyerek bireylerin birbirlerinden etkilendikleri bir davranış şekli olduğunu ifade etmişlerdir (Soybaş, 2015: 8).

Morrison ve Milliken' e (2000) göre sessizlik, iş görenlerin örgütün uygulama, faaliyet ve sorunlarına ilişkin endişe ve fikirlerini ifade etmemeleridir. Tutar (2016)' a göre sessizlik, iş görenlerin işlerini ve çalıştıkları örgütü iyileştirme ve geliştirmeyle alakalı bilgi ve düşüncelerini bilerek ve isteyerek esirgemesidir.

İş gören sessizliği terimi ilk olarak Hirschman (1970) tarafından, pasif ama bağıllık ile eş anlamda yapıcı bir tepki olarak tanımlanmıştır. Başka bir tanımlamaya

göre işgören sessizliği, değişimi etkileyebilme ya da değişime yeni düzeltmeler getirebilecek yetenekte olduğu düşünülen bireylerin, örgütsel mevzularda, bireyin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal fikirlerini esirgemesidir (Pinder ve Harlos, 2001: 334).

Örgütsel sessizlik, iş görenlerin örgütle ilgili herhangi bir konu, sorun, uygulaması ile ilgili fikirlerini açıklamalarının herhangi bir değişikliğe neden olmayacağı ya da fikirlerini ifade etmesi halinde sorun yaratan olarak algılanacağı düşüncesiyle düşüncelerini dile getirmemesidir (Demirtaş vd., 2016: 197).

Literatürde, örgütsel sessizlik ve iş gören sessizliği kavramlarının birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir (Uçar, 2016: 11).

Örgütsel düzeyde iş gören sessizliği, çalışanların örgütün problemleri karşısında duygu ve fikirlerini dile getirmemeleri olgusuna dayanan ortak bir davranış biçimidir (Slade, 2008: 50). İş gören sessizliği genel anlamda, örgüt yöneticilerinin tutum ve davranışlarının, örgütün uygulama ve politikalarıyla birleştiği noktada belirli bir imaja bürünerek, iş görenlerin sessiz kalmalarına yol açan bir çevre yaratmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 712). Araştırmacılar tarafından sessizlik farklı kavramlar ile bağdaştırılarak tanımlanmıştır. Literatürde sessizlik ile ilgili yapılan tanımlar Tablo 2.1 de gösterilmiştir.

Tablo 2.1 Örgütsel Sessizlik ile İlgili Tanımlar

Tanımlayan	Kavram	Kavramın Tanımı
Hirschman (1970)	Bağlılık	Örgütte çalışan işgörenler, işlerin yolunda gitmediği ve işgörenlerde tatminsizlik oluşan durumlarda, işlerin rayına oturacağından emin bir şekilde örgüte olan bağlılıklarını sessiz bir şekilde devam ettirirler.
Conlee ve Tesser (1973)	Sessizlik Etkisi (The MUM Effectiyi haberlerin aktarılması, kötü olanların ise minimize edilmesi.)	Örgüt çalışanları çoğunlukla örgüt ile ilgili negatif haberleri ve bilgileri aktarma konusunda isteksizdirler, bu bilgilerin aktarılması durumunda, ilişkilerin bozulacağını düşünürler.
Noelle-Neumann (1974)	Sessizlik Sarmalı	Dışlanma korkusundan dolayı bireyler çoğunluğun sahip olduğu görüşlerin aksine bir açıklamadan kaçınırlar.
Peirce (1998)	Sağır Kulak Sendromu	Örgütün kendi çalışanlarının sorunlarını ve şikayetlerini görmezden gelmesi çalışanları sessizleştirmektedir.
Morrison ve Milliken (2000)	Örgütsel Sessizlik	İşgörenlerin işbirliği halinde iş ile ilgili konular ve sorunları ifade etmemeleri veya edememeleri durumu.
Williams (2001)	Sosyal Dışlanmışlık	Bireyler buldukları topluluktan kendilerini dışlanmış olarak hissettikleri zaman kendilerini tam olarak ifade edemeyebilmektedirler.

Pinder ve Harlos (2001)	İş gören Sessizliği	Değişimi etkileyebilecek veya düzeltebilecek bireylerin, örgütsel durumlara ilişkin konularda, davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal konularda fikirlerini esirgemesi olarak tanımlanmaktadır.
Pinder ve Harlos (2001)	İşten Geri çekilme	İşgörenler örgütle ilgili konularda konuşmanın yararsız ve faydasız olduğuna inandıkları zaman iş ile ilgilerini kesmek zorunda kalmaktadır.
Van Dyne vd. (2003)	Örgütsel Vatandaşlık Davranış	Bireyler, başkalarını düşünme ya da iş birliğinden dolayı örgütün yararına olabilecek fikirlerini, önerilerini başkaları için faydalı olacaklarını düşündükleri için açıklamayabilirler.

**Kaynak:** Gökçe, 2013.

Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği, örgütün gelişimini ve değişimini tehlikeye iten ve çoğulcu bir örgüt geliştirmeye mani olan ortak bir kavram olarak incelemiş ve örgüt içindeki ortak değerler üzerinde durmuşlardır (Morrison ve Milliken, 2000: 706). Morrison ve Milliken' e (2000) göre, çalışanlar sessizliği örgütlerinin tutumlarına bağlı olarak seçmekte ve buna bağlı olarak yönetimden aldıkları dolaylı direktifler doğrultusunda hangi konularda sessiz kalacaklarını ve konuşmanın riskli olup olmadığına karar verirler.

Çalışanlar örgütleri hakkındaki görüş ve fikirlerini içlerinde tutmakta ve böylelikle sessizlik durumu ortaya çıkmaktadır. Morrison ve Milliken (2000), örgütte sessizliğin ön plana çıkmasının nedenlerini açıklamışlardır. Sessizliği ön plana çıkaran faktörlerden bazıları; örgütteki karar alma mekanizmaları, yönetsel yetersizlik, çalışanlara ödenen ücretlerde adaletsizlik, örgütsel verimsizlikler ve düşük örgüt performansıdır (Morrison ve Milliken, 2000: 706).

Örgütsel Sessizlik kavramı alanyazında hem geniş bir şekilde tartışılmış hem de uygulamaya dönük deneysel çalışmalara tabi tutulmuştur. Morrison ve Milliken (2000) yaptıkları çalışmalarda, örgütsel sessizliği iki ortak inanca bağlamışlardır.

- Örgütlerde örgütün problemleri ile ilgili konuşmanın ve fikir yürütme hakkında çaba sarf etmeye değmeyeceği,
- Örgüt çalışanlarının örgüte yönelik düşünce ve inançlarını dile getirmelerinin iş görenler açısından tehlikeli olacağı ve konuşmanın daha sonra onları da zor durumda bırakabileceği inancını da vurgulamışlardır.

Günümüz örgütlerine baktığımızda iş görenlerin kararlara katılımlarının önünü açan çalışmalar yapıldığı ve insan faktörünü her anlamda daha aktif kullanılmaya

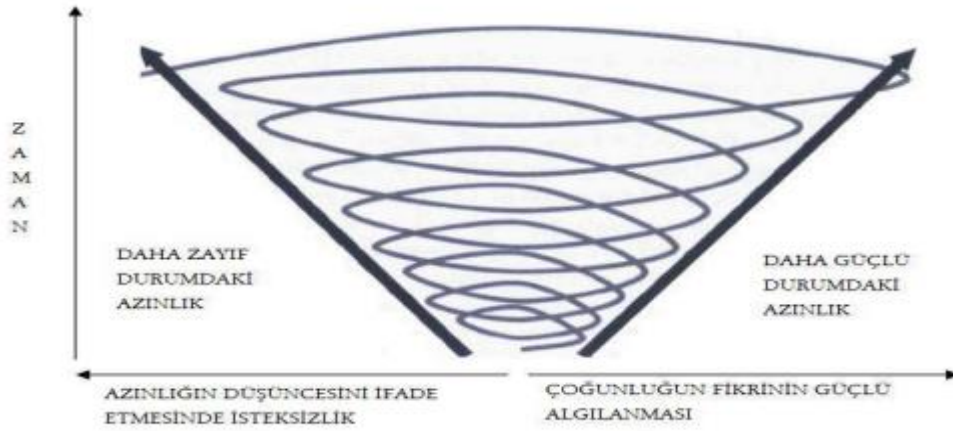
çalışıldığı görülmektedir. Örgütlerde insan kaynaklarına verilen bu değer göz önünde bulundurulduğunda aslında iş görenlerin örgütün çalışmalarına yönelik duygu, düşünce ve davranışlar da örgütler için büyük bir öneme sahip olmaktadır. Nemeth (1997) örgütlerin verdikleri kararların etkili olması için farklı bakış açılarının önemine değinmişlerdir. Bu bağlamda örgüt çalışanlarının sessizliğe bürünmesi örgütün aleyhine bir durum oluşturmaktadır. Bilhassa iş görenlerin sessiz kalmayı seçmeleri örgütte ortak hale gelmişse yani örgütsel boyuta ulaşmışsa, kurumsal gelişme olumsuz etkilenebilmektedir (Çakıcı, 2008: 119).

Pinder ve Harlos' a (2001) göre sessizliğin beş adet iki fonksiyonlu işlevi bulunmaktadır. Bunlar;

- Sessizlik: insanları bir araya getirebildiği gibi birbirinden uzaklaştırabilir de,
- Sessizlik: insan ilişkilerinin gelişmesine yardımcı olduğu gibi insan ilişkilerinin bozulmasına zarar da verebilir,
- Sessizlik: bilgiyi sağlayabildiği gibi bilgiyi gizleyebilmektedir,
- Sessizlik: derin düşünmeye ya da düşüncesizliğe neden olabilmektedir.
- Sessizlik: hem boyun eğmenin hem de karşı gelmenin bir göstergesi olabilir.

Bu işlevlerin tehdit edici yönlerine bakıldığında aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı davranışlar göze çarpmaktadır. Buna göre bireyler, kazanıp ya da kazanmamalarının muhasebesini yaparak sessizlik davranışında bulunurlar ya da aksi şekilde davranırlar (Macit, 2017: 80).

İşgören sessiz kaldığı bazı durumlarda işgörenin bulunduğu konum örgüt yönetimi ve örgüt çalışanları tarafından desteklenmemektedir. Bu da işgörenlerin sessizliğe bürünmelerine sebep olduğu fikrini beraberinde getirmektedir. Bu olgu literatürde “Sessizlik Sarmalı” kuramı ile açıklanmıştır. Sessizlik sarmalı, çoğunluğun sahip olduğu görüşlerin zamanla azınlığın sahip olduğu görüşlere üstün gelmesi olarak açıklanmaktadır (Çakıcı, 2007: 153).



Şekil 2.1 Sessizlik Sarmalı Modeli

**Kaynak:** Bowen ve Blackmon, 2003 (Akt. Eroğlu vd., 2011: 101).

Sessizlik sarmalı modelinin bazı varsayımları bulunmaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- İşgörenlerin diğer örgüt üyeleri tarafından dışlanmak tehdidiyle karşı karşıya kalması,
- İşgörenlerin sürekli olarak bu dışlanma korkusuyla yaşaması,
- İşgörende oluşan örgütten dışlanma korkusunun, işgörenin çalıştığı ortamı değerlendirmesine yol açması,
- İşgörenin, yaptığı bu değerlendirme sonucunda ya düşüncesini dile getirmesi ya da sessiz kalmayı tercih etmesi (Kahveci, 2010: 12).

Bu bilgiler ışığında örgütsel sessizliğe genel bir şekilde bakıldığında; örgütün çalışmalarına ve uygulamalarına faydası olabileceği halde çeşitli nedenler altında bilerek, isteyerek sürekli olarak susmayı tercih etmek anlamına gelmekte ve örgütsel boyuta ulaştığında örgütlerin aleyhine sonuçlar doğurabilmektedir (Taşkiran, 2011: 72).

## 2.2.Örgütsel Sessizlik Türleri

Konu ile ilgili alan yazın incelendiğinde sessizlik türleri çeşitli şekillerde ele alınmıştır. Sessizlik türleri Van Dyne vd. (2003) bireyleri sessizliğe iten güdülerini incelemeye çalışmış ve sessizliği kabullenme, korku/savunma ve ilişkileri koruma

olarak sınıflandırılmış ve kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizlik olarak modellemiştir. Bu sessizlik türleri Tablo 2.2’de açıklanmıştır;

Tablo 2.2 Sessizlik ve Konuşma Tipleri ve Örnekleri

Davranış Tipi	İşgören Sessizliği	İşgören Konuşması
Çalışanın Güdüsü	İş ile alakalı düşünce, bilgi ve görüşlerini bilinçli olarak açıklamaktan kaçınma	İş ile ilgili düşünce, bilgi ve görüşlerini dile getirme
<i>Serbest Davranış</i>  Fark yaratmayacağı boyun eğme davranışı	<i>Kabullenici Sessizlik</i>  Düşüncelerinin herhangi bir farklılık oluşturmayacağını düşünerek düşüncelerini kendine saklamak	<i>Kabullenici Konuşma</i>  İşgörenin boyun eğerek destekleyici fikirler ifade etmesi ve düşük özgüven nedeniyle farklılık yaratmayacağını düşünerek çoğunlukla aynı fikirde olması
<i>Öz Korumacı Davranış</i>  Korkuya dayalı olarak gösterilen davranışın, kişisel olarak riskli olacağı hissi	<i>Korunma Amaçlı Sessizlik</i>  İşgörenin işten atılma ya da oluşabilecek herhangi olumsuz etkilerin korkusuna bağlı olarak sorun yaşayacağını düşünerek düşüncelerini geri çekmek	<i>Korunma Amaçlı Konuşma</i>  Korkuya bağlı olarak dikkati başka yöne çekecek fikirler öne sürme ve kendini koruma, diğerlerine odaklanan fikirleri önerme
<i>Başkalarına Dönük Davranış</i>  Kollektif fedakarlık ve işbirliği hissi	<i>Koruma Amaçlı Sessizlik</i>  Örgüt yararına olan bilgilerin ya da örgüte ait gizli bilgilerin işbirliğine dayalı olarak korumak amacıyla saklanması	<i>Koruma Amaçlı Konuşma</i>  İşbirliğine dayalı olarak problem çözme temelli açıklama yapma ve örgüt yararına değişim için yapıcı fikirler önerme

**Kaynak:** Dyne vd., 2003.

### 2.2.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici Sessizlik, çalışanın fikirlerini, düşüncelerini dile getirmenin ve fark yaratmanın etkisiz olduğunu düşünerek sessiz kalması olarak tanımlanmaktadır.

Kabullenici sessizlik edilgen tutum özellikleri içermektedir. Çalışanlar, fikirlerini belirtmenin herhangi bir yarar sağlamayacağı ya da dikkate alınmayacağı düşüncesiyle örgütsel konulara karışmamakta ve pasif kalmaktadırlar. İş görenlerde fikir ve düşüncelerinin önem verilmeyeceği düşüncesi yer aldığı için bir umursamazlık davranışı gelişmektedir. Bu nedenle, çalışanlar örgütün uygulama ve politikalarına sorgulamadan katlanmakta, olabilecek çözüm yollarını göz ardı etmektedirler (Dyne vd., 2003: 1366).

Kabullenici sessizlikte iş görenlerin fikirleri, düşünceleri örgüt uygulamalarına yarar sağlayabileceği halde iş görenler sessiz kalmayı tercih eder ve dolayısıyla kendi fikirlerinin etkisinin farkında olmamaktadır (Batmunkh, 2011: 59).

Kabullenici sessizlik davranışı içerisinde bulunan iş görenler, umutsuzluğa kapılmış, mevcut durumu kabullenmiş ve memnun olmadığı durumları bile düzeltmekten vazgeçmiştir. Çünkü iş gören, fikir ve düşüncelerinin hiçbir şeyi değiştirmeyeceğini düşünmektedir (Brinsfield, 2009: 145).

İşgörenlerin sessiz kalmaları genellikle diğer işgörenlerle iletişimsizlik şeklinde görülürken, kabullenici sessizlik davranışı gösteren işgörenler, içinde bulunulan durum ile ilgili fikirleri ve önerileri olduğu halde bilinçli olarak susmayı tercih etmektedirler (Van Dyne vd., 2003: 1366). Tablo 2.2.'de gösterildiği gibi düşük özgüven nedeni ile fark oluşturmayacağı düşüncesi ile kendi fikirlerini gizlemekte ve grup arkadaşları ile aynı fikirde olduğunu beyan edebilmektedir (Dyne vd., 2003).

Kendi düşüncelerinin örgüt tarafından önemsenmeyeceği (kabullenme) güdüsüyle sessizliğe bürünen örgüt çalışanlarının motivasyonlarının daha düşük olacağı göz önünde bulundurulduğunda, örgütte yaşanan olaylar ve değişiklikler ile ilgili bilinçli davranışlar sergileyememeleri ve oluşabilecek olumsuz durumlara daha hazırlıksız olmaları beklenecektir (Pinder ve Harlos, 2001).

### **2.2.2. Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence)**

Savunmacı Sessizlik, özünde korku ve kaygı taşıyan, çalışanın kendini koruma altına almak amacıyla fikir ve önerileri kendisinde tutması, saklamasıdır (Morrison ve Milliken, 2000: 1367). Kendini korumak amacıyla yönelinen bu davranışta iş ile ilgili sorunları görmezden gelme, sorunlardan kaçma, yeni fikirleri saklama gibi aktif davranışlar yer almaktadır (Yörür, 2016: 45).

Örgüt çalışanları farklı görüşlere sahip olduğu halde kendi başlarına gelebilecek tehditlerden korumak için bilerek sorunları görmezden gelmekte ve

fikirlerini başkalarıyla paylaşmamaktadır. Konuşmaları gerektiği zaman da dikkatleri başka yöne çekecek fikirler öne sürmektedirler (Van Dyne vd., 2003: 1366).

Savunmacı sessizliğin kabul edilmiş sessizlikten farkı, daha etken bir davranış olmasıdır. İş gören içinde bulunulan durumu değiştirebilecek bilgilere sahiptir ancak olaya dahil olması halinde ne tür bir durumla karşılaşabileceğini kestiremediği ve bu durumdan çekindiği için kendi fikirlerini kendisine saklamayı tercih etmektedir. Savunmacı sessizlik temelinde değişim için önerilerde bulunma korkusu ya da konuşma korkusunu bulundurmaktadır (Van Dyne vd., 2003: 1367). Kabullenici sessizlik ile savunmacı sessizlik boyutlarının karşılaştırılması Tablo 2.3’ te gösterilmiştir (Gökçe, 2013: 32).

Tablo 2.3 Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik Boyutları

	<b>Savunmacı</b>	<b>Kabullenici</b>
Gönüllülük	Oldukça gönüllü	Oldukça gönülsüz
Bilinçlilik	Bilinçli	Daha az bilinçli
Kabullenme	Düşük	Yüksek düzeye yakın
Stres Düzeyi	Yüksek düzeye yakın	Düşük düzeye yakın
Alternatiflerin Farkında Olma	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Ses Çıkarma Eğilimi	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Ayrılma Eğilimi	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Baskın Duygular	Korku, umutsuzluk, depresyon	Razı olma, boyun eğme

**Kaynak:** Pinder ve Harlos, 2001: 350.

### 2.2.3. Korumacı Sessizlik (Pro-social Silence)

Örgüt yararına sessizlik olarak da ifade edilen korumacı sessizlik, iş birliğine dayalı olarak gizli bilgileri saklama ya da örgüt veya diğer bireylere fayda sağlamak amacıyla örgütsel konular hakkında fikirlerini, düşüncelerini belirtmemesi olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne vd., 2003: 1366). Korumacı sessizlik de savunmacı sessizlik gibi olabilecekleri düşünmeyi ve farkında olmayı içermektedir. Araştırmacılar korumacı sessizliğin farklı kavramlarla beslendiğini açıklamışlardır. Dyne vd.’ e (2003) göre korumacı sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışından beslenmektedir. Örgütün veya örgüt yönetiminin amaçlarına katkıda bulunmak

amacıyla, iş ile ilgili düşünce ve önerilerin saklanması olarak tanımlanan korumacı sessizliğin temelinde, ÖVD' nin alt boyutu özgecilik içsel davranışlar bulunmaktadır. Örgüt tarafından verilen bir görev yoktur ve gayriihtiyari bir davranıştır (Dyne vd., 2003: 1368).

Koruma amaçlı sessizlik savunmacı sessizliğin aksine, konuşmayla ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlardan korkmaktan ziyade örgütü ya da örgütte yer alan bireylerin iyiliğini düşünerek ya da gizli bilgilerin açığa vurulmasının gereksizliği sebebiyle sessiz kalmayla da ilgili olabilmektedir (Durak, 2012: 57).

Bireyler örgüt ya da örgütte yer alan diğer bireylerle olan ilişkilerinin zayıflamaması uğruna sessiz kalmayı da seçebilmektedir (Çakıcı, 2010).

### **2.3. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri**

Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel sessizliğin nedenleri beş başlık altında incelenmiştir. Bunlar; örgütsel, yönetsel, bireysel, ulusal ve kültürel nedenlerdir (Çakır, 2016: 19).

#### **2.3.1. Örgütsel Nedenler**

Örgütsel faktörlerden adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi, örgüt kültürü ve örgütsel sosyalizasyon iş gören sessizliğine sebep olmaktadır (Çakıcı, 2007: 157).

##### **2.3.1.1. Adalet Algısı**

Çalışanların örgüt içerisinde algıladıkları adalet, örgütün kendilerine karşı adil davranıp davranmadığı konusunda vardıkları yargıyı ifade etmektedir. Buna göre çalışanlar örgütsel süreç ve mekanizmaların, ödül ve görevlerin, kendilerine yönelik yapılan davranışların adaletli olup olmadığına yönelik kanılara varmakta ve varılan bu kanıların sonunda örgüte ve örgütün işleyişine yönelik bir tutum geliştirmektedirler (Greenberg, 1990: 399).

Örgütlerde çalışan bireyler çalışma ortamında bir hak ve adalet arayışı içerisindeyler. Adaletin olduğu bir örgütte çalışanların etkililiği ve verimliliği daha yüksektir. Adaletsizlik algısının olduğu örgütlerde çalışanlar sessiz de olsa bir sorgulama içerisindeyler. Adams (1965) tarafından geliştirilen hakkaniyet (adalet) teorisine göre, iş görenler örgütten elde ettikleri kazanımlar ile örgüte verdikleri kazanımları karşılaştırmakta ve elde ettiklerini diğer iş görenlerin elde ettikleriyle karşılaştırmaktadırlar (Yeniçeri vd., 2009: 84).

Süreçsel adalet kavramı ile çalışanların sessizliği arasındaki ilişkiyi inceleyen Tangirala ve Ramanujam (2008), süreçsel adalet algılamasının olumlu olduğu, yani örgüt yönetiminin iş görenlerin performanslarını muhakeme ederken, değerlendirirken ve ödüllendirirken adaletli olduğu bir ortamda çalışan iş görenlerin fikirlerini dile getirme eğiliminde olduklarını gözlemlemişlerdir. Örgüt çalışanlarının örgüt içerisinde adil bir ortamın olduğunu görmeleri çalışanları fikirlerini açık ve dürüst bir şekilde belirtme davranışına yöneltmektedir (Erol, 2012: 56).

Sessizlik adaletsiz tutumlara gösterilen tepki olarak kavramsallaştırılmış ve örgütlerde çok boyutlu devingen bir yapı olarak ortaya çıkan sessizliğin altında yatan etkenlerden birisinin de, adaletsiz uygulamalar olduğu ortaya konulmuştur (Pinder ve Harlos, 2001).

### 2.3.1.2. Örgüt İklimi

Litwin ve Stringer'e (1968) göre örgüt iklimi, örgüte kimliğini kazandıran, örgütte çalışan bireyler tarafından dolaylı ya da dolaysız olarak algılanan ve işgörenlerin motivasyonu veya davranışlarına etki edeceği düşünülen ölçülebilir tüm özelliklerdir (Litwin ve Stringer 1968: 3). Örgüt çalışanlarının davranışlarını ve motivasyonlarını etkileyen iklimin ılımlı olması örgütün etkililiği ve verimliliği açısından önemlidir. Örgüt ikliminin temel belirleyicilerinden olan örgüt yöneticilerinin tutumları sessizlik ikliminin oluşup oluşmamasında kilit öğedir. Örgüt yöneticileri, örgüt uygulamalarına ilişkin astlarından olumsuz geri bildirim alacaklarını düşünmektedirler ve bu da yöneticinin çalışanların kendi çıkarlarını düşündükleri, örgüt için iyi olan şeyleri sadece yöneticilerin bildiği şeklindeki örtük inançlara neden olmaktadır. Bu örtük inançlar sessizlik iklimini oluşturmaktadır (Yörür, 2016: 39).

Örgütsel sessizlik iklimi hakkındaki çalışmalarda oluşmuş aşağıdaki iki algı bu sessizlik ikliminin özelliklerini verir. Bunlar:

- Örgütsel meselelerin üzerinde konuşmak gereksiz bir çabadır,
- Örgüt çalışanlarının örgütün sorunlarına yönelik öneri ve endişelerini dile getirmesi tehlikeli bir şeydir (Morrison ve Milliken, 2000: 714).

Hiyerarşik yapılarda ki resmiyet üstlerle açık iletişimi ve eleştiriye engellemekte ve işgörenlerin yöneticileri arasında ki güven olgusu da örgütsel sessizliğe sebep olan etkenlerdendir (Çakıcı, 2010: 26).

### 2.3.1.3. Örgüt Kültürü

Örgütün işlerinin nasıl yapıldığı sorusunu temsil eden örgüt kültürü, genel olarak belirlenmiş ve alışılmış değerler setidir. Diğer bir tanımlamaya göre, örgüt kültürü; bireylerin paylaştıkları değerler, inançlar ve temel varsayımlar bütünüdür (Prajogo ve McDermott, 2011: 712). Örgüt çalışanları tarafından alışılmış bu kurallar bütünüünün üst yönetimden başlayarak bütün çalışanlarca ortak şekilde benimsenmesi örgüte bağlılığı arttırmaktadır. Bu bağlılık sonucunda örgütün karşılaştığı olumsuz durumlarda birey, örgütün yararına sessizliği seçmektedir. Böylece örgütte korumacı bir sessizlik davranışı oluşmaktadır (Çakıcı, 2010; Durak, 2012).

Örgütün uygulamaları ve politikaları ile ilgili ya da örgütte bireyin yaşadığı sorunlardan dolayı fikirlerini ortaya atması, mevcut duruma karşı çıkması, itaatsizlik ve amire karşı saygısızlık olarak değerlendirilen bir örgüt kültürünün varlığı, işgörenleri sessizliğe itecektir (Algın, 2014: 16).

### 2.3.1.4. Örgütsel Sosyalleşme

Örgütsel sosyalleşme, örgütte yeni çalışmaya başlayan işgörenlerin, çalıştıkları örgütün kurallarını, değerlerini, kültürünü, örgüt eliyle tanımlanan rolleri ve bu rollerin gerektirdiği sorumluluklarını aksatmadan tamamlayabilmeleri için gerekli olan teknik bilgileri öğrendikleri bir süreçtir (Takahashi ve Watanabe, 1997: 1). Örgütsel sosyalleşme, kuralları öğrenme, içselleştirme; örgütte nelerin önemli olduğunu ve örgütün hassasiyetlerini öğrenme sürecidir (Biber ve Ertürk, 2013: 182).

Örgüt kültürünün örgütte yeni işe başlayan işgörelere aktarılmasında önemli bir görevi bulunan, işgörelerin örgütün değerlerinin farkında olmalarını sağlayarak fikirlerinin, davranışlarının ve tutumlarının şekillenmesine yön gösteren örgütsel sosyalleşme bu noktada güçlü bir iletişim aracı görevi görmektedir (Terzi, 2000: 35).

Örgütün beklentileri, örgütte çalışanların örgütün politikalarını, uygulamalarını öğrenmeleri ve içselleştirmeleri yönündedir. Böyle bir durumda örgütte yeni işe başlayan ve aksaklıklarla karşılaşan çalışanlar örgütün iklimine uygun davranamayacak ve çabucak ayak uyduramayacaktır. Örgütte yaşanan bu aksaklıklara uyum sağlayamadığı için bir müddet de olsa sessiz kalmayı tercih edecektir (Gökçe, 2013: 27). Örgüt yöneticilerinin kontrolü altında olan sosyalleşme, yöneticilerin işe yeni başlayan çalışanlarla güven verici bir ilişki kurması ve çalışan odaklı oryantasyon kurslarına destek vermesi ile önlenir (Çalık, 2003).

### 2.3.2. Yönetimsel Nedenler

Yöneticilerin yapısından kaynaklanan, yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları, işe ve çalışana karşı önyargıyla yaklaşımları ve yönetici ekibinin homejen oluşu sessiz kalmanın yönetimsel nedenlerindedir (Gökçe, 2013: 28).

#### 2.3.2.1. Yöneticilerin Olumsuz Geribildirim Korkuları

İş görenler, örgüt içerisindeki bazı konularla ilgili doğruları bilmelerine ve yaşanan sorunlara ilişkin çözümleri bilmelerine rağmen, yöneticilerine olan güven eksikliğinden ötürü bu çözümlere ilişkin fikirlerini dile getirmezler (Morrison ve Milliken, 2000). Çünkü birçok örgütte yöneticiler açıkça konuşma kültürünü desteklememektedir. Çalışanların sadece verilen emirleri yerine getirmesini isterler. Çalışanlar tarafından yapılan yorumlar ve eleştiriler yöneticilerin olumsuz tepkilerine neden olabilmektedir. Bilhassa üstlerden yöneticilere doğru örgütün uygulamalarına yönelik yapılan olumsuz geri bildirimler, yöneticilerin ben daha iyi bilirim düşüncesiyle göz ardı edilmektedir.

Argyris (1977), iş görenlerin örgütün uygulamaları, politikaları, teknik konuları hakkında bilgileri olmalarına rağmen yeri geldiğinde dile getirmelerine engel olan güçlü oyunlar olduğu düşüncesi üzerinde durmuştur. Bazı araştırmacılar da genel olarak örgütlerin muhalif kesime karşı hoşgörülü davranmadıklarını ve bu nedenle iş görenlerin örgüt sorunları ile ilgili fikirlerini dile getirmek istemediklerini ve bu konularda konuşmamayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir (Ewing, 1977; Scott ve Hart, 1979; Sprague ve Ruud, 1988; Nemeth, 1997). Bu durumun, örgüt yöneticileri ile kurulan zayıf ilişkiler, işveren ve işgörenler arasındaki ilişkilerin içten olmaması ve işverenlerin iş görenlere yönelik geliştirdiği davranış tarzı gibi farklı sebepleri olabilir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 698-700).

Morrison ve Milliken (2000) çalışmalarında, yöneticilerden negatif geri bildirim alma korkusunun ve yöneticilerin örtük inançlarının sessizliği etkileyen yönetimsel faktörlerden olduğunu belirtmişlerdir. Örgüt yöneticilerinin inanç ve düşüncelerinin saklı kalması ve işgörenlerin yöneticilerden olumsuz geri bildirim alma korkusu örgütte sessizlik ikliminin oluşacağı düşüncesini yaratmaktadır. Örgüt içerisinde konuşmanın tehlikeli olduğu algısı, örgütte konuşmaktan çok sessizlik ikliminin oluşmasına neden olmaktadır. İşgörene yöneticiler tarafından negatif geribildirimde bulunulması, yöneticilerin yok sayılması ya da geri bildirim alınan yöneticiye karşı bir güvensizlik oluşmasına neden olmaktadır. Bu durum işgörenlerin kendilerini ve örgütü

ilgilendiren noktalarda farklı görüş belirtme noktasında geri çekilmelerine neden olmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 160-161).

### 2.3.2.2. Yöneticilerin Örtük İnançları

Yöneticilerin iş görenlerde bulunan farklı değerlerin, yeteneklerin, inançların, özelliklerin ve tecrübelerin farkında olmamaları (Morrison ve Milliken, 2000: 707) ya da iş görenlerin bu özelliklerine gözlerini kapatmaları sessizlikte önemli bir etkidir. Yöneticiler iş görenin iş ile ilgili farkındalık yaratabileceğini göz ardı etmektedirler. Bu bağlamda yöneticilerin iş görenlere yönelik geliştirdiği bazı olumsuz tutumlar bulunmaktadır. Morrison ve Milliken (2000) bu inançları aşağıdaki şekilde belirtmişlerdir;

- Yöneticilerin en iyisini ben bilirim inancı
- Sessizlik birlik bozucudur algısı
- İş görenler çıkarıcı ve güvenilmezdir inancı

Yöneticilerin en iyisini ben bilirim inancı, örgütsel sessizlik ortamının oluşmasında bir etkidir. Glauser (1984), yöneticilerin yönetmesi, emretmesi ve çalışanların da sorgulamadan söylenenleri yerine getirmelerini istemelerine yönelik yaygın inanışlara dikkat çekmiştir (Yörür, 2016: 39).

Yöneticilerin sessizlik birlik bozucudur inancı, örgüt çalışanlarının fikirlerini söylemesinin örgütün birliğini riske attığı temeline dayanmaktadır. Örgütteki her bir fikir örgütün gelişimi için olumlu bir etki yaratırken bazı yöneticiler için risk olarak görülmektedir (Algın, 2014: 20).

Morrison ve Milliken (2000) sessizliğe neden olan yönetsel tutumlardan çalışanın çıkarıcı ve güvenilmez olduğu inancında: Yöneticilere göre çalışanlar yalnızca kendi çıkarlarını düşündüklerinden örgüt için neyin iyi neyin kötü olacağını bilmezler ya da bilmek istemezler. Yöneticilerin sahip olduğu bu inanca göre örgütlerde iş görenler kişisel çıkarlarını en üst düzeye çıkaracak şekilde çalışmakta ve egoist davranışlarda bulunmaktadır. Bu yüzden yöneticiler, iş görenlerin örgütsel amaçlara ulaşılması için nelerin gerekli olduğu ile ilgilenmeyeceklerini düşünmekte ve çalışanlara karşı güvensizlik duymaktadır. Bu durumun sonucunda ise iş görenler yöneticileri ile iletişim kurmaktan kaçınmakta, fikirlerini ifade etme hususunda sessiz kalmaktadır (Oruç, 2015: 42).

İşgörenlerin çıkarıcı ve güvenilmez olduğu inancı, McGregor tarafından geliştirilen “X-Y Teorisine” benzemektedir. McGregor X teorisinde; iş görenlerin yalnızca kendi kişisel menfaatlerini düşündüklerini, çalışmak istemediklerini ve güvenilmez olduklarını söylemişlerdir (Lunenburg ve Ornstein, 2013: 33). Yöneticinin en iyisini ben bilirim inancı ise sessizliği destekleyen koşullar ve yöneticilerin temel konularla ilgili en doğru yöntemi birliklerine yönelik inanışlardır. Bu inanış yöneticilerin tek yönlü zorunlu kontrolü olarak görülmekte ve yöneticiler arasında yaşanan kapalı davranış tarzını ifade etmektedir (Şehitoğlu, 2010: 50). Sessizliğin birliği bozucu bir faktör olarak algılanması inancı ise bilimsel görüşün bir parçası olarak görülmekte ve bunun aslında ayrılığı doğal olarak gören, fikir çatışmalarını örgüt sağlığı açısından önemli bir koşul olarak değerlendiren bakış açısını ifade etmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 710).

### **2.3.3. Bireysel Nedenler**

Sessizliğin bireysel nedenleri güven eksikliği, konuşmanın risk oluşturduğunun düşünülmesi ve dışlanma-izolasyon korkusu, geçmişte yaşanan tecrübeler ve ilişkilerin zedelenmesi korkusu olarak sayılabilir (Morrison ve Milliken, 2000; Premeaux ve Bedeian, 2003; Perlow ve Williams, 2003; Milliken vd., 2003; Tecimen, 2013).

#### **2.3.3.1. Güven Eksikliği**

Sosyal ilişkilerin temeli olarak bireyin karşısındakinin amacına, beklentilerine, iyi niyetine ve sözlerine karşı duymuş olduğu saygı olarak tanımlanan güven, bireysel ilişkilerde önemli olduğu kadar iş görenin örgütle ve örgütün iş görenle olan ilişkilerinde de oldukça önemlidir. Örgüt yöneticisinin adaletli ve dürüst davranışlarından etkilenen iş görenler örgütte yukarıya doğru sağlıklı bir iletişim halinde olurlar (Lewicki vd., 1998: 439).

Ankara’da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde yapılan bir çalışmada Akgündüz (2014: 193) çalışanların kendilerini koruma amacıyla gösterdikleri sessizlik ile işverene güvenleri arasında negatif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Örgüt çalışanlarının hak ve çıkarlarının örgüt yöneticileri tarafından korunacağını düşünmeleri durumunda düşüncelerini ve önerilerini ifade etmekten kaçınmayacakları sonucuna varılmıştır.

Tunceli'deki devlet üniversitelerinde çalışan 380 akademik personel üzerinde yapılan araştırma bir başka araştırma sonucunda ise örgütsel sessizlik arttıkça örgütsel güvenin azaldığı tespit edilmiştir. Tespit edilen bu ilişkiye göre örgüt çalışanlarının güvensizlik içinde olması örgüt ile alakalı fikirlerini oluşabilecek tepkilerden sakınma, sorunlu birey olarak düşünülme kaygısı ile sessiz kalmalarına yol açmaktadır (Cakinberk vd., 2014: 103).

### **2.3.3.2. Konuşmanın Riskli Bulunması ve İzolasyon (Dışlanma) Korkusu**

Ryan ve Oestreich'e (1991) göre, iş görenler içinde buldukları durum ile ilgili bilgilerine güvenmelerine rağmen konuya hangi şekilde olursa olsun katılmanın riskli olduğunu düşünmektedirler.

İş görenler, olumsuz durumlarla ve tehlikeli durumlarla karşılaşma ihtimalini düşünerek örgütsel sorunların çözülmesinde ve örgütsel diğer konularda kendilerine güvenmelerine rağmen görüş belirtmemeyi tercih etmektedirler. İş gören sessizliği psikolojide sessiz etki olarak da adlandırılmaktadır. İş görenler örgütün politikaları veya uygulamalarına yönelik sunacağı görüşlerin olumsuz şekilde yorumlanabileceği, örgütte çıkarıcı, sorunlu, şikâyetçi olarak nitelendirilme korkusundan sessiz kalmaktadırlar (Gökçe, 2013: 16).

Dışlanma (izolasyon), yükselememe, sorun çıkarıcı olarak görülme korkusundan dolayı iş görenler örgüt içerisinde fikirlerini açık bir şekilde ifade etmemekte, sessiz kalmaktadırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1537; Kahveci, 2010: 14).

### **2.3.3.3. Geçmiş Tecrübeler**

Örgüt çalışanlarının, geçmiş yaşantılarında örgütleri ile ilgili yaşamış oldukları ve kötü sonuçlanan tecrübelerinden sonra yaşadıkları hayal kırıklıkları kendilerinde engellenme ve yenilgi hissi oluşturur (Kacı, 2016: 36).

Mazella'ya (1997) göre sinik kişi, geçmişte yaşamış olduğu olaylardan acı dersler çıkararak biri olmakla beraber daha gerçekleştirmemiş olaylara karşı da hayal kırıklığı yaşayan biridir. Buna göre kişi örgütte yaşamış olduğu kötü tecrübeler sonucu daha sonuçlanmamış olaylar karşısında bile karamsar davranmakta, sinik tutumlarda bulunmaktadır. Geçmişe dayandırdığı olaylardan yola çıkarak örgüt ile ilgili şeylerin hep kötü sonuçlar doğuracağı düşüncesi ile bütünleşir (Çakıcı ve Doğan, 2014: 80).

#### **2.3.3.4. İlişkilerin Zedelenmesi Korkusu**

Morrison ve Milliken (2000), işgörenlerin çalışma arkadaşları ile iş ile ilgili durumlarda olumsuz konuştuklarında arkadaşları ile ilişkilerinin zedelenmesinden ve bozulmasından korktuklarını ileri sürmektedirler. İşgörenlerin birbirlerini iyi anlayamamaları, fikirlerini tam olarak ifade edememeleri aralarında ki ilişkilerinin bozulması korkusunu da beraberinde getirmektedir (Kahveci, 2010: 15).

#### **2.3.4. Ulusal ve Kültürel Nedenler**

Ulusal ve kültürel nedenler sessizliğin gelişmesini etkileyen nedenler olarak ortaya çıkmıştır. Hofstede'nin 1991 yılında geliştirdiği kültürel boyutlarla hareketle yapılan incelemede güç mesafesi çok olan ülkelerde yaşayan bireylerin kızgınlıklarını açık bir şekilde dile getiremedikleri, hayal kırıklıklarını belli etmedikleri ve işverenlerine karşı içinde buldukları negatif duyguları açık etmedikleri vurgulanmaktadır (Çakıcı, 2007: 155).

##### **2.3.4.1. Kültürel Yapı ve Normlar**

Örgütsel sessizliğe etki eden faktörlerden biri de kültürel yapıdır. Kültürel normlar, çalışanların beklenti ve algılarını etkileyebilmektedir (Güler, 2016: 207). Bilhassa olaylar karşısında sessiz kalınması gerektiğini savunan toplumlarda sessizlik daha çok benimsenmektedir. Kişi sessiz kişiler ve olaylar karşısında sessiz kalması gerektiği toplumdan çevresinden öğrenmiştir ve aksine konuşursa başının derde gireceği, yadırganacağı ya da farklı olumsuz tutumlarla karşı karşıya geleceğini öğrenmiştir. Bu kültür yapısından etkilenen kişiler kurum için değerli, gerekli olan bilgileri paylaşmaktan kaçınırlar (Huang vd., 2005: 459-460).

##### **2.3.4.2. Güç Mesafesi**

Sessizliğe neden olan kültürel nedenlerden bir diğer faktör de güç mesafesi olarak kabul edilmektedir (Çakıcı, 2007: 155). Güç mesafesi, bir örgütte diğerlerine nazaran daha güçsüz olan iş görenlerin, gücün adil bir şekilde dağıtılmadığına inanmaları ile oluşan görece bir uzaklığı anlatmaktadır. Güç mesafesi algısının çok olduğu kültürlerde, bireyler haksız olması durumunda bile sadece daha güçlü olduğu için gücünün haklı olduğuna inanırlar (Arrindell, 2003: 861).

Güç mesafesini, güç aralığı olarak adlandıran Hofstede'a göre, güç aralığının az olduğu gruplarda zayıf olanlar daha çok demokratik ve eşitlikçi ilişkiler beklerler.

Güç aralığı geniş olan gruplarda ise zayıf olanlar otoriteyi kabullenirler ve sorgulamazlar (Ertürk, 2014: 44).

#### **2.4. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları**

Örgütsel sessizliğin her ne kadar örgüte zarar verdiği yönünde baskın düşünceler olsa da iş görenin sessiz kalması örgüte olduğu kadar kendisine de zarar vermektedir. Alan yazında iş gören sessizliğinin sonuçları örgütsel ve bireysel düzeyde olmak üzere iki boyutta incelenmiştir (Alparslan ve Kayalar, 2012: 143-144).

Çalışanların kurum içerisinde çalışan diğer bireylerden olumsuz geri bildirim almaları, dışlanma, yönetim tarafından cezalandırılma gibi yaptırımlar sessizliğin örgütsel boyuttaki sonuçlarıdır (Morrison ve Milleken, 2000: 706).

Sessizliğe bireysel boyut açısından bakıldığında ise; iş görenler örgüte ve örgütün diğer çalışanlarına yönelik kin, nefret gibi güçlü olumsuz duygular geliştirebilmektedirler. İş görenler sessiz kalma zorunluluğu altında bu duygulara büründükçe kendini korumacı ve bencil tavırlar da sergileyebilmektedirler (Perlow ve Williams, 2003: 6).

##### **2.4.1. Örgütsel Düzeydeki Sonuçları**

İş görenler dışlanma, olumsuz tepki gibi olası durumlarla karşı karşıya kalmamak için örgütün uygulaması ya da örgüt içerisinde yaşanan sorunlar hakkında herhangi bir fikir beyanında bulunmamakta ve düşüncelerini, bilgilerini kendine saklama tutumu sergilemekte ve sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bu sessiz kalma durumu örgütsel anlamda yanlış kararların alınmasına neden olabilmekte, bununla birlikte iş görenlerin örgüte olan bağlılığını, moralini, güvenini, iş doyumunu olumsuz etkilediği ve örgütsel fonksiyonlarıyla alakalı yetenek gelişimine olumsuz etki ettiği, örgütsel işleyişin yeniliğini ve iyileştirilmesini engellemekte, örgüt içi ast-üst iletişiminin aksamasına neden olmaktadır. Aynı zamanda çalışanların sessiz kalmaları ile örgüt faaliyetlerinde meydana gelen hataların tespit edilmesi ve söylenmesi, hatalı işleyen işleyişin düzeltilmesi çok daha zor olacaktır. Geri bildirim önem vermeyen ve bunu örgütün sistemine dahil etmeyen örgütlerde hatalar kalıcı bir hale gelir ve daha da fazlalaşır (Milliken vd., 2003: 1453-1454).

Örgütsel sessizlik, örgütte oluşabilecek sorunların çözüm noktasında kilit rol oynayabilecek iş görenlerin sessiz kalmalarına ve dolayısıyla alternatif çözüm üretmeyen, bilgilerini kendilerine saklayan, çözüm üretmek için

uğraşmayan insanlar topluluğu oluşmasına neden olur (Vakola ve Bouradas, 2005: 446).

#### 2.4.2. Bireysel Düzeydeki Sonuçları

İş gören sessizliği çalışanları olumsuz etkiler ve gerek iş yaşamında gerekse de sosyal yaşamında negatif etkilere neden olmaktadır. Örgütlerdeki her konuda sessiz kalan, fikirleri olmasına rağmen oluşabilecek olumsuz durumlardan çekindiği için fikrini açıklamayan, örgütte yaşanan problemlerin çözümünde kilit rol oynayabileceği halde susmayı tercih eden bireylerde çaresizlik hissi artmaktadır. Kendi yeteneklerini, performanslarını bastırmak zorunda kalmaları öfke, depresyon, kızgınlık gibi yıkıcı hislere sebebiyet verebilmektedir. Kişi kendisinde acizlik ve eksiklik görebilmekte, moral ve motivasyonlarında düşüklük olabilmekte, işe devam noktasında problemler yaşayabilmekte ve işe gelmeme, geç gelme gibi örgütün etkinliğini olumsuz yönde etkileyecek davranışlar sergileyebilmektedir (Çakıcı, 2007: 119; Brinsfield, 2009: 62). İş görenlerin örgütsel sessizlik davranışı sergilemesinin olumsuz yöndeki bireysel sonuçları temel olarak aşağıdaki gibidir;

- Çalışanların örgütleri ve yaptıkları işler hakkındaki problemlerini ve kaygılarını söyleyecek gücü kendilerinde hissetmemeleri,
- Örgütlerine yönelik, bağlılık, ait olma, güven, takdir ve destek algılarında azalma,
- Yaptıkları işten tatmin olmama ve nihayetinde işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Bunlara ek olarak iş görenin hâkim olduğu hususlarda da sessiz kalması, kendi içinde bir çatışmaya, rahatsızlığa neden olarak, onun kendini aciz ve değersiz hissetmesine neden olabilir (Milliken ve Morrison, 2003: 22).

Çalışanların sessizlik sonucunda büründüğü endişe ve stres giderek daha büyüebilmekte ve kişi daha büyük bir sessizlik sarmalına girebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 32).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SİNİZM

#### 3.1.Sinizm Kavramı

Sinizm, örgütlerin başarılarını etkileyen önemli bir unsur olduğundan insan kaynakları yönetiminde son yıllarda ilgi görmeye başlayan önemli kavramlardan biri haline gelmiştir. İşletmelerde insan yönetiminde karşılaşılan güçlüklerin araştırılmaya başlanması ile çalışanlarda örgüte yönelik gelişen olumsuz davranış ve tutumları Sinizm adı altında incelemiştir (Anderson ve Bateman, 1997; Johnson vd., 2003; Ertosun vd., 2016).

Sinizm, adını sinik (kinik) kelimesinden alan ve M.Ö. 500'lü yıllarda antik Yunan döneminden kalma felsefi bir fikirdir. Bu felsefi fikre göre ahlaki değerler ve kurallar reddedilmekte ve doğanın kurallarını benimsenerek yaşam buna göre sürdürülmektedir. Sokrates' in izinden giden Antisthenes tarihte bilinen ilk siniktir (Mantere ve Martinsuo, 2001: 4).

Daha önceleri yaşam biçimi olarak üzerinde durulan sinizm kavramı 1980'li yıllarda örgüt bağlamında incelenmeye başlanmıştır. Sinizm kavramı genel anlamda; bireyde içtenliğe ve iyiliğe inançsızlık, bireyin olaylar karşısında sürekli bir alaycı tavır içerisinde bulunma ve bu alayları mimik ve gülüşüyle ima etmeyi alışkanlık edinmiş; sürekli hata bulma dürtüsü içinde olma hali olarak tanımlanmaktadır. Brandes (1997)' in tanımıyla örgütsel sinizm; bireyin çalıştığı örgüte karşı duygusal, bilişsel ve davranışsal boyutlarda geliştirdiği negatif tutumlardır (Kılıçaslan ve Kaya, 2017: 14).

Geçmişten bugüne sürekli olarak bir gelişim halinde olan sinizme ilişkin yapılan ilk tanımlamalar, diğerlerinden ‘hoşlanmama’, ‘diğerlerine güvenmeme’ şeklindedir. Günümüzde yapılan araştırmalarda ise sinizm, örgütlerin başarısızlıkları sonucunda beklentilerin karşılanmaması sebebiyle yaşanan hayal kırıklığı ile denk tutulmuştur (Andersson, 1996: 1397).

Tarihsel süreç incelendiğinde, sinik bireylerin çalıştıkları örgütlerini değersiz görmeleri, kişisel ve mesleki amaçlarına ulaşabilmek için mizahı güçlü bir silah olarak kullandıkları görülmektedir (Dean vd., 1998: 345).

Felsefe, din, politik bilimler, sosyoloji, yönetim, psikoloji ve sosyal bilimler gibi çeşitli disiplinlerde araştırma konusu olmuş olan sinizm, çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Andersson vd. (1997) örgüt çalışanlarının yalnız kendi çıkarlarını gözeten, kendi menfaatlerini her şeyin üstünde tutan ve bununla birlikte herkesi menfaatçi olarak gören egoist kimseler “sinik” ve bu davranışları açıklayan olgu ise "sinizm" olarak tanımlanmıştır (Andersson vd., 1997: 462). Sinizme ait ana düşünce; kişisel menfaatler uğruna dürüstlük, hakkaniyet ve samimiyet gibi değerlerin yok sayıldığıdır (Erdost vd., 2007: 514).

Abraham’a (2000) göre örgütsel sinizm; bir örgütün doğruluk ve dürüstlükten uzak olduğuna yönelik inançtır. Örgütün dürüstlükten yoksun olduğu inancı, güçlü bir olumsuz tutumla birleştiği noktada ciddi itibar sarsıcı davranışlara yol açabilmektedir (Abraham, 2000: 269).

Sinik birey, Oxford İngilizce Sözlüğünde (1989) devamlı hata bulmak için çabalayan, küçük gören, insan davranışlarının içten olmadığı inancı içerisinde olma ve bu içtensizliği alay ederek belirten kişi olarak tanımlanmaktadır. Ancak bu tanım günümüzdeki sinizm tanımıyla birebir bağdaşmamaktadır (Bakker, 2006: 123). Sinizm günümüzde işlerin örgütsel çıkarıcı yönetim tarafından ve çıkarlar doğrultusunda yapıldığı ve bu çıkarıcı davranışların hep aynı kalacağı fikrine sahip olmasıyla şekil alan çalışan tutumu şeklinde tanımlanmaktadır (Topçu vd., 2013: 125).

Literatürde sinizmin terimi ile ilgili evrensel bir tanım üzerinde görüş birliği bulunmamakla beraber sinizme yönelik çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları Tablo.3.1’ de gösterilmiştir.

Tablo 3.1 Örgütsel Sinizm Tanımları

Yazar	Yıl	Sinizm Tanımı
Goldner, Ritti ve Ference	1977	Sinik bilgi, örgütsel faaliyetler, kararlar ve yöntemlerdeki özgecilik davranışındaki iyiliğin reddedilmesidir.
Kanter ve Mirvis	1989-1991	Sinizm, egoistliğin ve aldatmacının insanın yaradılışında olduğu inancını yansıtan bir kişilik özelliğidir.
Bateman, Sakano ve Fujita	1992	Sinizm, örgütlere veya yetkeye karşı sergilenen olumsuz ve güvensiz bir tutumdur.
Guastello, Rieke, Guastello ve Billings	1992	Sinizm, sadece işe karşı geliştirilen bir tutum değil bir bütün olarak yaşam üzerine bir bakış açısıdır.
Wanous, Reichers ve Austin	1994	Sinizm, örgütsel değişikliklerin başarılı olmayacağı; değişikliği gerçekleştiren yöneticilerin ise bu konuda yetersiz olduğu inancını kapsamaktadır.
Reichers, Wanous ve Austin	1997	Örgütsel değişim ile ilgili sinizm, değişikliği gerçekleştiren liderlere olan güven kaybı, onları tembel ve yetersiz olarak nitelendirme ve değişiklik çabaları ile ilgili başarı olasılığı hakkındaki kötümserlik kavramlarını kapsamaktadır.
Dean, Brandes ve Dharwadkar	1998	Örgütsel sinizm, örgüte karşı olumsuz duyguların ve küçük düşürücü, eleştirel davranışların olduğu ve örgütün bütünlükten yoksun olduğu inancını kapsayan bir tutumdur.
Turner ve Valentine	2001	Sinizm, güçlü bir güvensizlik, düşmanca bir şekilde duyulan kuşku ve başkalarının dürtülerini karalamayı kapsayan ahlaki karar vermenin hem genel hem de özel boyutu olarak tanımlanmaktadır.
O'Leary	2003	Sinizm, yönetimin uygulamalarına duyulan derin hayal kırıklıklarının bulunduğu ve adaletsizlik kavramının yer aldığı bir anlatımdır.
Johnson ve O'Leary-Kelley	2003	İşgörenlerin, örgütlerinin bütünlükten yoksun olduğu inancını taşıdıkları zaman ortaya çıkan tutumlardır.
O'Brien, Halsam, Jetten, Humphreyh ve O'Sullivan Postmes	2004	Sinizm, psikolojik kaçışın ve serbestliğin bir çeşididir.
Stanley, Meyer ve Topolnytsky	2005	Sinizm, bir karar ya da eylem için başkalarının belirtilen ya da işaret edilen güdülerine inanmama olarak tanımlanmaktadır.
Urbany	2005	Sinizm, olumlu şeyler hakkında olumsuz yorumları ve duyguları, özellikle de asıl karar verme aşamasında örgütün değerli ifadelerinin olumlu etkisinin reddedilmesini yansıtmaktadır.
Valentine ve Elias	2005	Sinizm, iş örgütlerinin ya da diğer toplumsal örgütlerin, ahlaki değerleri hiçe saydığına ve sadece kendilerine hizmet ettiklerine ilişkin inançtır.

Cole, Bruch ve Vogel	2006	Sinizm, işveren örgütün değerlerinin, eylemlerinin ve güdülerinin eleştirilmesinden kaynaklanan bir tutumdur.
----------------------	------	---

**Kaynak:** Naus, 2007.

Tablo 3.1’ de yapılan tanımlamaların yanında sinizm genel anlamda, istenmeyen düşünceleri yansıtan olumsuz bir kavram olarak tanımlanabilir (Abaslı, 2018: 57).

### 3.2. Sinizmin Tarihçesi

Sinizm kelimesi Almanca kökenli olan “Zynismus” ve daha sonraları “Kynismus” kelimelerinden türetilmiştir (Fındık ve Eryeşil, 2012: 1250). Bir düşünce akımı olarak Antik Yunan’da ortaya çıkmıştır. Diogenes Kinik felsefesinin öncüsü olarak bilinmektedir. Diogenes’e “neden gün aydın iken elinde yanan bir fenerle dolaşıyorsun” sorusu karşısında, “dürüst bir insan arıyorum” cevabını vermesi, insanların gerçek yüzlerini göstermedikleri ve dürüst olmadığı yönündeki inanış ile örtüşen sinizm kavramını dolaylı yoldan tanımlamaktadır (Karacaoğlu ve İnce, 2012: 78). Sinizmin günümüzde yapılan tanımlarına genel olarak bakıldığında da kişi-örgütlerin dürüstlükten yoksun olduğu yönünde tanımlandığını söylemek mümkündür.

Sinikler ilk çağlarda, bilgeliği çok erdemli olmanın altında tutan ve topluluklarda çoğunluk düşünceleri ve bunların değerlerini, kurallarını eleştirmeleri ve yagılamalarıyla tanınmaktadır (Mantere ve Martinsuo, 2001: 4). Toplum kurallarının, geleneklerin, yasaların doğal olmadığını ve doğal yaşanması gerektiğine inanmaktadırlar. Onlara göre toplumda yer alan sonradan şekillenmiş her türlü kural, kişinin kendi bağımsızlığından uzaklaşmasına neden olmaktadır. Kişinin kalıplaşmış kurallara bağlı kalmadan özgürce yaşaması erdemli bir davranış olarak görülmektedir (Helvacı ve Çetin, 2012: 1477).

Antik çağda savunulan sinizm felsefesine göre, doğal olan hiçbir şey utanç verici değildir. Asıl utanç verici olan, kurallar çerçevesinde hareket edip kendi kendine yetememe durumudur. Bu çağda sinikler toplum kuralları bağlamında hareket eden örgütlere, kişilere saygı duymayıp bu hislerini davranışları ve sözcükleri ile ifade ediyorlardı. Genel olarak bakıldığında daha çok genel bir sinizmden söz etmek mümkündür (Dean vd., 1998: 342).

Genel sinizm, bireylerin davranışları ile alakalı negatif algıları yansıtan, bir kişilik özelliğidir (Abraham, 2000: 270). Örgütsel sinizm ise, iş görenlerin çalıştıkları örgütlere yönelik geliştirdikleri, bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları kapsayan negatif tutumlardır (Dean vd., 1998: 345).

Sinizm örgüt çalışanlarının örgütlerine karşı geliştirdiği olumsuz tutumlar olarak görüldüğünden ve örgütün başarısını önemli düzeyde etkilediğini düşünüldüğünden 1980'li yıllarda örgütsel açıdan incelenmeye başlanmıştır (Kalağan ve Güzeller, 2010: 84). Örgüt çalışanlarının örgütün uygulamalarına yönelik duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak geliştirmiş oldukları negatif tutumlar incelenmiş ve farklı olgularla araştırılmıştır. Farklı alanlarda, farklı olgularla ele alınan örgütsel sinizmin işletmelerin sürdürülebilirliğini ve etkililiğini etkilediği çeşitli çalışmalarla desteklenmiştir (Karacaoğlu ve İnce, 2013; Sarı ve Doğanekin, 2016).

### 3.3. Örgütsel Sinizmin Boyutları

Örgütsel sinizm, bireylerin çalıştıkları örgütlere yönelik geliştirmiş oldukları bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutları içeren negatif tutumlar şeklinde tanımlanmıştır (Dean vd., 1998: 345).

Dean vd. (1998) tarafından; örgüte yönelik geliştirilen olumsuz tutum şeklinde tanımlanan örgütsel sinizm üç boyut altında incelenmiştir. Bunlar:

- Örgütün dürüst olmadığına ilişkin inanış,
- Örgüte yönelik gelişmiş olumsuz duygular,
- Örgüte yönelik kötileyici eleştiri eğilimler ve bu eğilimlerle tutarlı olan kritik davranışlardır.

Bu boyutlar; bireyin çalıştığı örgütün olumsuz yönlerinin ağır bastığına inanması bilişsel boyut, örgütte ortaya çıkan olumsuz durumlar karşısında bireyin örgüte yönelik beslemiş olduğu negatif duygusal tepkiler duygusal boyut ve son olarak da bireyin örgüte yönelik negatif tavır ve davranışlarda bulunması davranışsal boyut olarak belirtilmiştir (Dean vd., 1998: 345).

#### 3.3.1. Bilişsel Boyut

Bilişsel boyutta, örgütün ve örgütte çalışan bireylerin dürüstlükten yoksun olduğu inancı vurgulanmaktadır. Bilişsel boyut, bireylerin inançlarını kapsayan bir boyuttur. Bu boyutun kapsamı incelendiğinde, çalıştıkları örgütte çalışan bireylerin çalıştıkları örgüte yönelik olumsuz inançlara sahip oldukları görülmektedir (Brandes,

1997: 30; Brandes ve Das, 2006: 237; Dean vd., 1998: 345-346; Kalağan, 2009: 46). Buna göre;

- Örgütte uygulanan çalışmalar ilkelere dayalı değildir.
- Örgütlerin koymuş olduğu kurallar örgüt çalışanları tarafından ciddiye alınmaz.
- Örgütte çalışan ve örgüte bağlılık gösteren çalışanların davranışları güvenilir niteliktedir.
- Örgütte çalışan bireylerin tüm ilişkileri kişisel çıkarlara bağlıdır.
- Örgütlerdeki bireyler; yalan, dolan ve hile gibi eğilimler görülebilmektedir.

Sinizm, bilişsel boyut bağlamında incelendiğinde insan davranışlarının ve insan güdülerinin iyiliği ve içtenliği ile ilgili inançsızlığa olan eğilim haline gelmektedir. Bu nedenle örgüt çalışanları; örgütte gerçekleştirilen uygulamaların hakkaniyet (adalet), doğruluk ve içtenlik gibi değerlerden yoksun olması nedeniyle, kendilerine “ihane” edildiğine inanmaktadır (Özler vd., 2010: 49).

Örgütsel sinizmin bilişsel boyutunda uygulanan temel nokta örgütün tamamının dürüst bir yapıya sahip olmadığıdır. Bu duygunun ortaya çıkmasında etkili olan temel duygular ise üstenci yaklaşım, sinir ve kınama gibi olumsuz duygulardır. Örgütsel sinikler görev yaptıkları örgütlerdeki faaliyetlerde dürüstlük, eşitlik ve samimiyet gibi hususların göz ardı edildiği, birey hareketliliklerinin güven vermeyen ve çelişkili bir şekilde gerçekleştiği inancını taşımaktadırlar. Bu nedenle sinik çalışanlar dürüstlükten öte güvensizlik ile karşı karşıya kaldıklarını düşünmektedirler (Dean vd., 1998: 345-346).

Bilişsel boyut; kınama, küçümseme ve öfke gibi olumsuz duygularla görülen ve çalışanlarda örgütün dürüst olmadığına dair oluşan bir inançtır. Bu açıdan bakıldığında sinizm insan eylem ve güdülerinin harekete geçirilmesinde samimiyete inanmama mizacı olarak görülmektedir (Yaşar, 2014: 7). Bu boyutta çalışanlar idarecilerin gerçek karakterlerini yansıtmadıklarını düşündüklerinden dolayı örgüte karşı inanç ve güven eksikliği hissetmektedirler (Helvacı ve Çetin, 2012: 1477).

### **3.3.2. Duygusal Boyut (Duyuşsal Boyut)**

Duygusal boyut (Duyuşsal Boyut), örgüt çalışanlarının bilişsel boyuttaki algılamaları neticesinde sinirlenme, kızma, gerginlik, endişe duyma gibi duygular içerisine girmesi olarak tanımlanmaktadır (Dean vd., 1998: 345).

Sinizmin duygusal boyutunda, bireyler örgütlerini tarafsız bir gözle görememekte ve güçlü duygusal tepkimeler içermektedir. Sinik tutumların duygusal boyutunun kavramsallaştırılmasında acı-ıstırap, kızgınlık-öfke, tikslenme-nefret, hor görme-küçümseme, korku-dehşet, utanç-aşağılama duyguları kullanılmıştır (Efeoğlu ve İplik, 2011: 349). Bireyler örgütü düşündüklerinde örgüte karşı bu negatif duyguları hissetmektedirler. Bu olumsuz duyguların yanında sinik bireyler kendilerini örgütte çalışan diğer bireylere nazaran daha üstün ve daha bilgili görmektedirler (Demir vd., 2018: 234).

Duygusal sinizm boyutu yüksek olan çalışanlar örgütleri ile ilgili utanç, tikslenme ve sıkıntı gibi olumsuz duygular hissetmektedirler. Bu boyutta hissi duygular ön plana çıkmakta ve kişinin nesneye ve duruma karşı negatif duyguları ifade edilmekte ve tutumsal süreklilik vurgulanmaktadır (Erdoğan, 1994: 366). Duygusal boyutta örgütsel sinizmin dürüstlükten nasibini almadığı görüşü hâkimdir. Bu boyda hâkim olan duygular aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Brandes, 1997: 31):

- Dürüstlük,
- Korku
- Küçümseme hor görme,
- Nefret ve tikslenme,
- Öfke ve kızgınlık,
- İstırap ve acı,
- Şaşkınlık ve sürpriz,
- Neşe ve zevk,
- Heyecan ve ilgi.

Örgütsel sinizmin bu boyutunda bireyin olumlu ve olumsuz duygusal deneyimleri tanımlanmaktadır. Bir çalışanın zor bir görevi yaparken gurur duyması veya istemediği bir göreve atanırken kendisini endişeli hissetmesi bu boyuta örnek olarak gösterilebilir. Çalışanların karşı karşıya kaldıkları bu duygular onların işleriyle ilgili düşüncelerini de şekillendirmektedir (Özkalp ve Kırel, 2005: 73).

### 3.3.3. Davranışsal Boyut

Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu bireyin duyguları, bilgisi ve inancı bağlamında gelişen yargısının sonucunda duruma ve nesneye dönük olumlu ya da olumsuz hareket eğilimini ifade etmektedir (Pelit ve Pelit, 2014: 99). Çalıştıkları kurumda sinik davranış gösteren iş görenler bunu doğrudan yapabilecekleri gibi dolaylı yollarla da yapmaktadırlar. Buna göre çalışanlarla alaylı ifade kullanmak, karamsar tahminlerde bulunma, ortamı ve tavrı bozucu konuşmalar yapma, diğer çalışanlarla bakışma, gülüşme ve örgütü küçümseyen tavırlar sergileme sözel olmayan davranışlardır (Brandes ve Das, 2006: 240).

Kimi zaman sözel olmayan davranışlara başvuran çalışanlar dahi örgütleri söz konusu olduğu durumlarda küçümseyici gülümsemeler ve bakışlar sergilemektedirler. Bu durum sayesinde çalışanlar örgütsel hedeflerle alay etmekte, sorumluluk tanımları ile ilgili sinik yorumlarda bulunmaktadırlar (Fındık ve Eryeşil, 2012: 1251). Bu doğrultuda çalıştıkları örgütte sinik tutum gösteren çalışanlar örgütün hedefleri ve geleceği ile ilgili kötü tahminlerde bulunma potansiyeli taşımaktadırlar. Bunun yanında örgütte çalışan bazı sinik bireyler de konuşmalarıyla bu davranışı sergiler örgütü eleştiren ve alaycı tutumlarda bulunurlar. Bu durum bireylerin gelecekle ilgili kötü düşünen alaycı bireyler olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır (Dean vd., 1998: 46).

Sinizmin davranışsal boyutuna göre, sinik davranışlarda bulunan örgüt çalışanları, örgütün kendisi, diğer çalışanları ya da örgüt içerisinde gelişen olaylar, yapılan uygulamalar hakkında kötümser olma eğilimindedirler. Olumsuz ve çoğunlukla örgütü küçük düşürmeye yönelik davranışlarda bulunabilirler (Dean vd., 1998: 346).

Örgütün işleyişi ve uygulamalarına yönelik dalga geçme, üçüncü kişilere şikâyetle bulunma gibi davranışlar sergileyebilmektedirler. Sadece sözle değil bakışlarla, kaş göz hareketleri, imalı gülüşlerle ortamlarda örgütü ya da örgüt yönetimini küçük düşürme gibi eylemlerde de bulunmaktadırlar (Brandes vd., 2006: 240).

### 3.4. Örgütsel Sinizmin Türleri

Sinizm kavramı incelendiğinde literatürde çeşitli türlerde incelendiği gözlenmektedir. Bunlar Abraham'ın (2000) sosyal sinizm, Andersson'un (1996) çalışan sinizmi ve Berman'ın (1997) vatandaş/yurttaş sinizmi gibi kavramları örnek

olarak sayılabilmektedir. Sinizm kavramı; kişilik sinizmi, işgören (çalışan) sinizmi, mesleki sinizm, toplumsal sinizm ve örgütsel değişim sinizmi olmak üzere beş farklı başlık altında belirtilmiştir (Dean vd., 1998: 342). Bu sinizm türleri Delken (2004) tarafından aşağıdaki gibi tablolştırılmıştır.

Tablo 3.2 Örgütsel Sinizm Türleri

Sinizm Türü	Eylem	Hedef	Bağlam	Zaman
Kişilik Sinizmi	Acımasızlık Öfke	İnsan Doğası		Değişmez
İşgören (Çalışan) Sinizmi	Acımasızlık Hayal kırıklığı	Her şey	Olası Değişim İhtimali	Değişken
Mesleki Sinizm	Uzaklaşma Kınama	Müşteriler	Hizmet Organizasyonları	Değişken
Toplumsal Sinizm	Yabancılaşma Çaresizlik	Kurumlar		Değişken
Örgütsel Değişim Sinizmi	Hayal kırıklığı Karamsarlık	Değişim	Başarısız Değişim	Değişken

**Kaynak:** Delken, 2004: 15.

### 3.4.1. Kişilik Sinizmi

Abraham (2000) kişilik sinizminin kişinin doğuştan belli bir erginliğe ulaşana kadar karşı fikirli olma özelliğiyle alakalı olabileceğini savunmuştur. Kişilik sinizmi, örgütsel sinizminin güçlü bir öncülü olarak ortaya çıktığı sonucuna varılmıştır (Abraham, 2000: 269). Kişilik sinizminde ana düşünce; evrenin adaletsiz olan, sosyal ilişkilerde sürekli tatminsiz olan, dürüst olmayan, ilgisiz ve egoist bireylerle dolu olduğudur. İnsan doğasından geldiği için değişkenlik göstermeyen tek sinizm çeşidi olarak tanımlanmıştır (Abraham, 2000).

Yapılan çalışmalarda, bireylerde görülen kişilik sinizminin, örgütlerin uygulamalarına karşı sinik tutumlar içerisine girmekte büyük etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır (Abraham, 2000; Brandes ve Das, 2006; Fındık ve Eryeşil, 2012).

### 3.4.2. Toplumsal Sinizm

Birey ile grup arasında var olan sözleşmenin ihlali olarak görülen Toplumsal Sinizm, bireylerin ülkelerine veya kurumlarına duyduğu güvensizlik olarak tanımlanmaktadır (Kanter ve Mirvis, 1991: 59). Toplumsal sinizm toplumun, grupların ve diğer yetkili mercilerin karşılanmamış beklentilerine odaklanmaktadır. Toplumsal

sinizmde yabancılaşma, güvensizlik ve çaresizlik duyguları ağır basmaktadır. Toplumsal sinikleri diğer siniklerden ayıran en önemli özellik, yaşadıkları problemlerde sosyal ve ekonomik kurumları sorumlu olarak görmeleri ve bu kurumlara yabancılaşmalarıdır (Turan, 2011: 78).

Abraham (2000) bir çalışmasında, Toplumsal sinizme Amerikan Rüyasını örnek olarak göstermiştir. Amerikan halkı ve hükümet arasında çalışanların iş güvenliğini, konut sahibi olmayı, refah artışı ve çocuklarına üniversite eğitimi sağlama gibi bir dizi güvenceyi kapsayan sözleşmeye Amerikan Rüyası adı verilmiştir. Araştırmaya göre, bu sözleşmenin ihlal edilmesi toplum ve politik çevrelerinde değişen geleceklere kaynaklı kaçınılmaz durumdadır (Abraham, 2000: 271).

### **3.4.3. İşgören (Çalışan) Sinizmi**

İşgören (çalışan) Sinizmi, uzun mesailer, yoğun çalışma temposu, etkisiz ve yetkisiz örgüt yönetimi, örgütlerin küçülmesi, örgütlerin yönetim kademelerinde azaltmalar neticesinde işveren ile iş gören arasında oluşan tutumlardır (Cartwright ve Holmes, 2006: 208). Bir diğer deyişle örgüt, örgüt yöneticileri ve örgüt amaçlarına karşı sahip olunan aşağılama ve güvensizlik gibi hayal kırıklığı, umutsuzluk ve engellenmiş olma hissi gibi olumsuz tutumlardır (Anderson, 1996: 1398). Çalışan sinizminde, işgörenin kendini eşit hissetmemesi duygusu, bu tür sinikleri diğerlerinden ayıran bir özelliktir (Boyalı, 2011: 8).

Örgüt ve çalışanlar arasında karşılıklı yatırımların söz konusu olduğu bir psikolojik sözleşme vardır. Bu sözleşme kapsamında örgütün çalışanların şartlarını sağlayamaması durumunda çalışanlar güvensizlik yaşarlar ve dolayısıyla olumsuz duygulara yönelirler (Lester vd., 2007: 192). Böylelikle çalışan sinizmi oluşmaktadır.

### **3.4.4. Örgütsel (Organizasyonel) Değişim Sinizmi**

Örgütsel değişim sinizmi; örgütlerin başarılı olmak için örgüt içerisinde yaptıkları değişim sonucunda verdikleri emeklere ve göstermiş oldukları çabalara yönelik kötümser bakış açısıdır (Wanous vd., 2000: 132).

Örgütsel değişim sinizmi, örgütlerin değişim için çabaladıkları uygulamaların başarısız olmalarına karşı oluşan bir tepkidir. Örgütün gelecekte gerçekleştirilmeyi düşündükleri değişikliklerin başarısına ilişkin karamsar bir bakış açısı ve değişim faktörlerinin tembel ve yetersiz oldukları inancını içerir. Örgüt yönetiminin kurumsal

performansı geliştirmek için çaba harcamamış oldukları dolayısıyla psikolojik sözleşme ihlaline neden olduklarından söz edilmektedir (Abraham, 2000: 272).

Thompson vd.' ne (2000) göre örgüt yönetimi, iş görenlere örgütteki değişimler için önerileri açıklar ve yapılacak değişiklikler sonucu örgütte gelişebilecek olumlu ve olumsuz sonuçlar hakkında bilgilendirme yapar. Örgüt yönetimince yapılan açıklamaların ve yapılan vaadlerin zamanı içinde yerine getirilmediğinin görülmesi iş görenlerin bir kısmını veya tamamını karamsarlığa iter. Bu durumda örgüte, örgüt yönetimine ve değişikliği öneren yöneticilere ve değişim için yürütölen çalışmalara olumsuz tutumlar sergiler. Değişimden olumlu sonuçlar beklerken tersinin olması iş görenleri hayal kırıklığına uğratar ve kendilerini aldatılmış hissederler. Bu nedenle, örgütsel değişim sinizmi, iş görenlerin örgütün değişim çabalarına yönelik geliştirmiş oldukları kötümser ve umutsuz tutumlar şeklinde de tanımlanmaktadır. Çünkü değişim başarısız sonuçlandığında veya gerçekteleme sürecinde sekteye uğradığında iş görenler karamsarlığa kapılmakta ve geleceğe umutsuz bakmaktadırlar (Turan, 2011: 104).

Reichers vd. (2000)' nin yaptıkları çalışmalarda örgütsel değişim sinizminin muhtemel nedenleri olarak;

- İş görenlerin yeteri kadar bilgilendirilmemiş hissetmesi,
- Örgüt yöneticilerinin ve sendika yetkililerinin iletişim ve itibar noksanlığı,
- Negatif kişiisel özellikler ve karar verme noktasında katılım fırsatı noksanlığı olduğunu saptamıştır (Reichers vd., akt. Helvacı, 2010: 394).

Yaşanan başarısızlıklar işgörenlerde ki sinik inançları pekiştirdiğinden örgütsel değişim sinizmin üstesinden örgütte yapılan değişikliklerde başarılı olması ve yapılan değişikliklerde zorlukların üstesinden gelebilmesi önemlidir (Bommer vd., 2005: 737).

### **3.4.5. Mesleki (İş) Sinizm**

Mesleki sinizmde, iş görenin mesleğini sevmediği, işin bunaltıcı olduğu, işinde ödüllendirmenin olmadığı ve fazladan çaba sarf etmeye değmediğine dair özel bir tutum hakimdir (Andersson, 1996: 1397). Kişi mesleğine yönelik hissizlik, umursamazlık, vurdumduymazlık ve baştan savma duyguları içerisindedir (Abraham, 2000: 273). Mesleki sinizmin oluşmasında kişi-rol çatışması, rol belirsizliği ve rol çatışması olmak üzere üç neden bulunmaktadır (Andersson, 1996: 1413).

**Kişi-Rol Çatışması;** örgütün değer yargıları ile işgörenin kendi değer yargıları arasında çatışma olarak tanımlanmaktadır. Bazı meslek gruplarında işgörenlerden gerçek duygularını yansıtmamaları beklenmektedir. Bu noktada işgörenler mesleki gerçek kimliklerini kaybetmekle karşı karşıya kalmaktadır (Abraham, 2000: 273).

**Rol Belirsizliği;** çalışanın örgütte kendisine tanımlanmış görevin tam tanımını bilmemesidir (Andersson, 1996: 1413). İş gören çalıştığı örgütün ve örgüt yönetiminin kendisinden ne beklediğini bilmiyorsa ya da bildiği halde beklentilere nasıl ulaşması gerektiğini bilmiyorsa veyahut bunları bildiği halde görevlerinin neticelerini önceden kestiremiyorsa rol belirsizliğiyle karşılaşmaktadır (Şimşek, 2002: 317). Bu belirsizlik içerisinde çalışan bireylerde mesleklerine karşı sinik tutumlar gelişebilmektedir (Dean vd., 1998: 343-344).

**Rol Çatışması;** işgörene tanımlanan iki rolden, işgörenin aynı anda sadece birine uyması ve diğer rolüne uyma noktasında zorluk yaşamasından kaynaklı ortaya çıkmaktadır (Katz ve Kahn, 1977: 202).

İş sinizminin oluşmasına neden olan bu etkenler ışığında; İş sinizmi, çalışanın kendisini işi ile ilgili yetkinleştirmesinin engellenmesiyle bir tür başa çıkma stratejisidir ve duyarsızlık, kopukluk ve vurdumduymazlık ile karakterize edilir (Abraham, 2000).

### 3.5. Örgütsel Sinizmin Nedenleri

Örgütsel sinizme sebep olan pek çok farklı etken bulunmaktadır. Değişim çabalarının yanlış yönetilmesi, aşırı stres ve rol yükü, bireysel ve örgütsel beklentilerin karşılanamaması, yeterli desteğin sağlanmaması, yetersiz düzeyde terfi, hedef-amaç çatışması, karar almada etkili olamama, iletişim kopukluğu, psikolojik sözleşme ihlalleri, işten çıkarma gibi nedenlerden sinizm ortaya çıkmaktadır (Reichers vd., 1997: 59). Yapılan çalışmalarda sinik tutumların ortaya çıkmasında bu örgütsel etkenlerin yanında kişisel özelliklerin de rol aldığı gözlenmiştir (Boyalı, 2011: 25-26). Bu etkenler aşağıda açıklanmıştır.

#### 3.5.1. Kişisel Nedenler

Kişinin kişisel özelliklerinden yaş, cinsiyet, medeni durum ve gelir durumu gibi demografik unsurları kapsamaktadır (Aslan ve Uyar, 2020: 381). Örgütsel sinizm çalışmalarında kontrol değişkeni olarak kişilerin demografik özellikleri

kullanılmaktadır. Örgütsel sinizme neden olan başlıca kişisel özellikler aşağıdaki gibidir;

**Yaş:** Örgütsel sinizm ile yaş arasındaki ilişki konusunda net bir yargı bulunmamaktadır. Anderson ve Bateman (1997), Fero ve James (2005), Erdost vd. (2007), Efilti vd. (2008), Güzeller ve Kalağan (2008), Tokgöz ve Yılmaz (2008) çalışmalarında sinizm ile yaş arasında bir etkileşimin olmadığı sonucuna varmışlardır. Mirvis ve Kanter (1991) ise yaptıkları çalışmada genç yaştakilerin daha yaşlı olanlara göre daha sinik oldukları tespit etmiştir. Bunun temel nedeni genç çalışanların meslek seçimlerini yapma noktasında eksik olmalarıdır (Çakır, 2001: 107).

Çalışanların yaşları ilerledikçe tecrübeleri artış gösterirken iş yaşamına ilişkin beklentileri düşüş göstermektedir. Beklentileri yüksek olmayan çalışanların iş doyumlarının ve örgütsel bağlılık düzeylerinin, beklentileri yüksek olan çalışanlara göre daha fazla olduğu araştırmalar sonucu saptanmıştır (Pelit ve Pelit, 2014: 90).

**Cinsiyet:** Yapılan araştırmaların çoğunluğunda, örgütsel sinizmin cinsiyet faktörüne bağlı olarak değişkenlik göstermediği bulgularına rastlanmaktadır (Anderson ve Bateman 1997; James 2005; Erdost vd. 2007; Efilti vd. 2008). Ancak Mirvis ve Kanter (1991) yapmış oldukları çalışmada kadın ve erkeklerin sinizm düzeylerinde farklılık olduğu bulgusuna rastlamışlardır. Buna karşın Lobnikar ve Pagon (2004) ise, kadın işgörenlerin erkek işgörelere nazaran daha sinik olduklarını ve bunun nedeninin kadın iş görenlerde mağduriyet duygusunun ağır basması ve örgütün belirlediği kurallara güvenmemeleri olduğunu belirtmiştir.

**Medeni Durum:** Yapılan araştırmalarda örgütsel sinizm ile medeni durum arasındaki ilişkiye dair farklı bulgulara ulaşılmıştır. Kanter ve Mirvis (1989) tarafından yapılan araştırmada, medeni durum değişkeninin, çalışanların sinik tutumlarını etkileyebildiğine ulaşılmıştır. Efilti vd. (2008) ile Erdost vd. (2007) tarafından yapılan çalışmalarda ise, sinizm ile medeni durum arasında herhangi bir ilişkiye ulaşılamamıştır.

**Eğitim Düzeyi:** Fero (2005), Tokgöz ve Yılmaz (2008), Güzeller ve Kalağan (2008)' nin yapmış oldukları çalışmalarda, kişilerin eğitim düzeyleri yükseldikçe sinizm düzeylerinin de yükseldiği sonucuna varmışlardır. Kanter ve Mirvis (1991) tarafından yapılan bir araştırmada ise eğitim düzeyi düşük olanların, eğitim düzeyi yüksek olanlara nazaran daha sinik tutumlar sergiledikleri tespit edilmiştir. Andersson

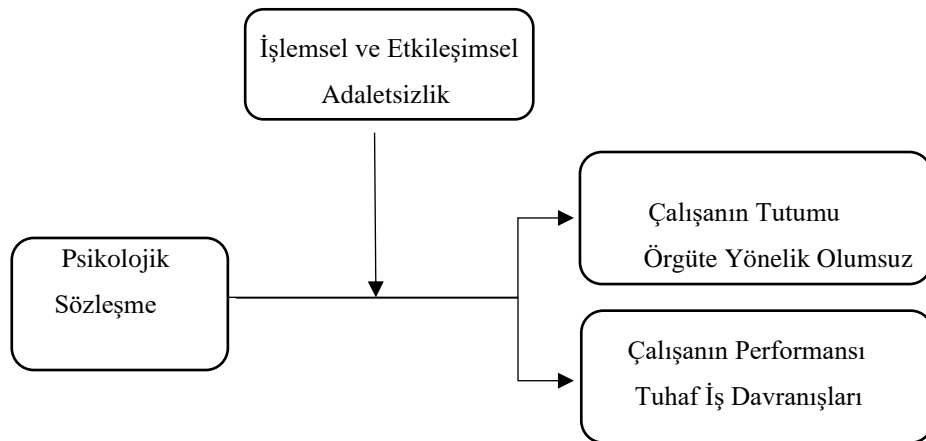
(1997), James (2005), Efiltili vd. (2008) tarafından yapılan çalışmalarda ise eğitim düzeyi ile örgütsel sinizm arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır.

**Hizmet Süresi:** James (2005) tarafından yapılan çalışmada hizmet süresi ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüş, hizmet süresi 10 yıldan fazla olan işgörenlerin daha az sinik tutumlar sergiledikleri tespit edilmiştir. Erdost vd. (2007) ve Efiltili vd. (2008) tarafından yapılan çalışmada ise anlamlı herhangi bir ilişki saptanamamıştır.

### 3.5.2. Örgütsel Etkenler

**Psikolojik Sözleşme İhlali:** Psikolojik sözleşme sinizmin ortaya çıkmasında en önemli etkenlerin başında gelmektedir. Psikolojik sözleşme kavramı, çalışan ve örgüt arasında yazılı nitelikte olmayan, karşılıklı beklentileri içeren inançlar tamamı şeklinde tanımlanmaktadır (Karcıoğlu ve Türker, 2010: 122). Bu sözleşme ile çalışanlar ve örgüt yönetimi arasında karşılıklı beklentiler bulunmaktadır. Johnson ve O’Leary-Kelly (2003) çalışan sinizminin ana belirleyicisinin psikolojik sözleşme ihlali olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmalarında iş görenin, örgüt yönetiminin psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiği yönündeki algısı ile örgüt yönetimine karşı sinizmi arasında pozitif ilişki bulunduğu sonucuna varmışlardır.

Psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların davranışlarında ne tür etkiler yaratabileceği Şekil 3.1’de gösterilmiştir.



Şekil 3.1 Psikolojik Sözleşme İhlali

**Kaynak:** Kickul, 2001: 290.

Yukarıdaki şekil incelendiğinde, işlemsel ve etkileşimsel adaletsizlik ile psikolojik sözleşmenin etkileşimi sonucunda, çalışanın örgüte yönelik olumsuz tavırlar sergilediği görülmektedir. Bu bağlamda çalışanlarda sinik davranışlar baş göstermektedir. Psikolojik sözleşmenin ihlalinin yarattığı bu etkilere bakıldığında örgütsel sinizmi artırma etkisine sahip olduğu söylenebilir (Cartwright ve Holmes, 2006: 200).

**Örgütsel Adaletsizlik:** Örgütsel adaletsizlik, iş görenlerin kendisine veya diğer iş görenlere haksız davranışlarda bulunulduğunu düşünmesi şeklinde tanımlanabilir (Ambrose, 2002: 808). İş görenler örgüt içerisinde kendilerine adil davranılmadığını hissettiklerinde tatminsizlik, örgüte yönelik güven eksikliği, örgüte olan bağlılıkta azalma gibi negatif tutum ve davranışlarda bulunabilmektedir. Bernerth vd. (2007: 320-323) tarafından yapılan çalışmada, hem dağıtım adaleti hem de etkileşim adaleti ile sinizm arasında negatif yönlü bir ilişkiye rastlanmıştır. Ancak işlemsel adalet ile örgütsel sinizm arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu bulgu, işgörenlerin örgütün işleyişi hususunda yeteri kadar bilgilendirilmemesi ve işgörenlerin sendikaya üye olmaları, bu manada sinik tutumlarının esasında prosedürlere yönelik olmamasıyla açıklanmıştır (Ergen, 2015).

Bu etkenlerin yanı sıra;

- Örgütte dürüstlük yerine kendi çıkarlarına hizmet eden örgütsel politikaların benimsenmesi (Davis ve Gardner, 2004),
- İşgörende oluşan yönetim tarafından dikkate alınmama hissi (Fleming ve Spicer, 2003; O'Brien vd., 2004),
- İşin işgören açısından bir anlam ifade etmemesi (Cartwright ve Holmes, 2006),
- Karar alma süreçlerinde işgörenlerin desteklenmemesi (Fleming, 2005; O'Brien vd., 2004; Wanous vd., 2000),
- Lider- üye etkileşiminin düşüklüğü (Bommer vd., 2005; Cole vd., 2006; Davis ve Gardner, 2004),
- Değişim girişimlerinin başarısızlığı (Reichers vd., 1997; Wanous vd., 2000; Kutaniş ve Çetinel, 2010),
- Yönetim becerilerinde yetersizlik (Andersson ve Bateman, 1997),

- Örgütte küçülme, işten çıkarma ve örgütte yeniden yapılanma (Abraham, 2000; Andersson, 1996; Andersson ve Bateman, 1997; Özgener vd., 2008; Özler vd., 2010) gibi etkenler de örgütsel sinizme neden olmaktadır.

### 3.6. Örgütsel Sinizmin Sonuçları

Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan araştırmalar örgütsel sinizmin hem örgüte hem de bireyin kendisine olumsuz sonuçları olabileceğini göstermektedir. Örgütsel sinizm örgütsel bağlılığın azalması, örgütsel vatandaşlık davranışlarının yoksunluğu, iş tatmininin azalması ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Delken, 2004; Erdoğan ve Bedük, 2013; Kahya, 2013; Amasralı ve Aslan, 2017).

#### 3.6.1. Örgütsel Bağlılığın Azalması

Corser (1998)' e göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün uygulamalarına ve amaçlarına güçlü bir inanç içinde olmalarını ve örgütün değer sistemiyle bütünleşmelerini kapsayan karmaşık bir bağlılık duygusudur. Örgütsel bağlılık kavramsal olarak üç etken ile açıklanmaktadır;

- Örgütün uygulama ve hedeflerine duyulan güçlü inanç ve bu uygulama ve hedeflerin kabul görmesi,
- Örgüt adına en üst düzeyde çaba sarf etme isteği,
- Örgütte üyelik elde etmek amacıyla kuvvetli bir istek duyulması (Mowday vd., 1982; akt. Savery ve Syme, 1996: 14).

Çalışanlarda herhangi bir sebepten dolayı oluşabilecek sinik tutumlarla beraber örgütsel bağlılıkta azalma olduğu araştırmalarla desteklenmiştir. Bundan yola çıkılarak örgütsel sinizmin örgütsel bağlılığı azaltıcı etkisinin olduğu söylenebilir. Reichers vd. (1997) sinik iş görenlerin diğer iş görenlere nazaran düşük iş tatmini, düşük örgütsel bağlılık ve daha fazla olumsuz duygulanım içinde olduklarını saptamıştır. Örgütsel sinizm algıları yüksek olan iş görenlerin iş performanslarında düşüş gözlenmekte, motive olmakta sıkıntı çekmekte ve işe yönelik tatminleri azalmakta ve örgüte olan bağlılıkları azalmaktadır (Polatcan, 2012: 1).

Dean vd. (1998)'e göre; örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasında bilişsel, duygusal (duyuşsal) ve davranışsal olmak üzere üç boyutta farklılıklar olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda bilişsel boyutta, iş görenlere göre örgüt içerisinde dürüstlük ve bütünlük bulunmamaktadır. İşgörenlerin bilişsel boyuttaki algıları ölçüldüğünde örgüt içerisinde adalet, dürüstlük ve samimiyet eksikliğinin varlığı

inancı görülmektedir. İş görenlere göre şahsi menfaatler örgütte alınan kararları etkilemektedir. Duyuşsal boyutta, iş görenlerde örgüte yönelik güçlü duygusal tepkiler yer almaktadır. İşgörenler örgüte yönelik kızgınlık ve üzüntü gibi güçlü duygular beslemekte, örgüte karşı kin duyabilmekte ve örgütten utanabilmektedir. Davranışsal boyutta ise işgörenler örgüte yönelik negatif ve genellikle küçümser tavırlar sergileyebilmektedir. Bu tavırların en yaygın görüleni, örgütü sürekli olarak eleşmeleridir (Kâhya, 2013: 36).

### 3.6.2. İş Tatmininin Azalması

İş tatmini, bireylerin işlerini değerlendirmesi sonucu işlerine karşı geliştirdikleri olumlu duygusal ifade şeklinde tanımlanmaktadır (Freeman, 1978: 139). Başka bir deyişle iş tatmini kavramı, örgüt içerisindeki bireylerin örgütte yaptıkları işlerle alakalı değerlendirmeler yapmaları ve bunun sonucunda ortaya çıkan memnuniyet duygusu olarak tanımlanmaktadır (Saari ve Judge, 2004: 396).

İş tatmininin azalması, işi yavaşlatma, verimli çalışmama, disiplinsizlik şeklin daha gizli biçimlerde görülebilmektedir. İş tatminsizliği, örgütün işleyişini aksatır, örgüt içi ve örgüt dışı tehditlere karşı örgütün tepkilerini zayıflatabilir ve hatta bu tepkileri ortadan kaldırabilir (Akıncı, 2002: 3).

İş tatminini Luthan (1998) üç boyut ile ele almaktadır;

- İş tatmini, iş görenin işin durumuna bağlı olarak takındığı duygusal bir tepkidir.
- İş tatmini genellikle, çıktılarının girdileri karşılayıp karşılayamadığı ve beklentilerin ne kadar üstünde olduğu ile ölçülmektedir.
- İş tatmini, iş görenlerin etkin bir şekilde tepki verdiği işin kendisi, ücret, terfi, yönetim ve iş arkadaşları gibi önemli iş özellikleri ile ilişkili tutumları ifade etmektedir.

En genel şekilde iş tatmini, işgörenin işinden beklediklerinden ne kadarına ulaşabildiğinin bir göstergesi olarak tanımlanabilir (İmamoğlu vd., 2004: 169). Bu açıdan bakıldığında sinizm duyguları yüksek çalışanların iş doyumlarının yüksek olması beklenmemektedir (Kahya, 2013).

### 3.6.3. Tükenmişliğin Artması

Tükeniş ya da Mesleki Tükenmişlik olarak da adlandırılan tükenmişlik, birey enerjisinin ruhen ve fiziken tükenmesi şeklinde tanımlanmakta ve örgütte strese sebep

olan hem işe hem de örgütsel faktörlerin uzun dönemli etkisi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Arı ve Bal, 2008: 132). Cherniss (1980), tükenmişliği, aşırı adanmışlık hastalığı şeklinde tanımlarken stres ve tatminsizliğe tepki olarak kişinin kendini işten geri çekmesi biçiminde özetlemektedir (Çam, 1998: 82). Leiter ve Maslach (1988); tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi sendromu şeklinde tanımlamaktadır. Duygusal Tükenme, bir bireyin diğer bireylerle kurduğu ilişkiler nedeniyle duygusal anlamda kendini ağır iş yükü altında ve yorgun hissetmesi durumudur. Maslach ve Jackson (1981), tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu ile sinizm kavramını aynı anlamda kullanmışlardır. Duyarsızlaşma, bireyin hizmeti altında bulunduğu kişi veya kişilere karşı duygusal anlamda nötr ve katı olması durumunu ifade ederken; düşük şahsi başarı hissi ise bireyin işinde rekabet ve başarı elde etme hislerinde ki düşüştür (Leiter ve Maslach, 1988: 297).

Brandes ve Das (2006), tükenmişlik ve örgütsel sinizm kavramları arasında bazı farklılıkların varlığından söz etmişlerdir. Bu farklılıklardan birincisi; tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu sinizmi kapsıyor olsa bile, duyarsızlaşmada iş görenin hem örgütüne hem de örgüt müşterilerin yönelik sergiledikleri negatif tutumlardır. Örgütsel sinizm ise, çalışanın yalnızca örgütüne yönelik sergiledikleri negatif tutumdur. Bu iki olguda da hüsrana uğrama gibi yıkıcı duygular bulunmaktadır. Örgütsel sinizmde sergilenen bu tutumlar örgüt ve örgüt yönetimi ile alakalı iken, tükenmişlik duygusunda örgütte çalışan diğer işgörenler ve bireyin kendisi ile alakalıdır. Bir diğer farklılık, tükenmişlik yaşayan işgörenler örgütten uzaklaşırken, sinik tutumlar sergileyen bireyler ise savunmacı tavır sergilemektedir. Son olarak tükenmişlik duygusu, tükenmişlik yaşan bireylere zarar verirken, sinizmin bireylere olumlu etkilerde bulunabilme ihtimali mevcuttur. Bunun yanında Schaufeli ve Bakker (2004) ve Bakker vd. (2005) sinizmi, tükenmişliğin alt boyutu olarak kabul etmektedirler.

#### **3.6.4. Örgütsel Vatandaşlığın Azalması**

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün birimlerini etkin bir şekilde yerine getirmesinde yardımcı olan ancak biçimsel ödül sisteminde olmayan davranışlar bütünüdür (Organ, 1997: 86).

Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını özgecilik, vicdanlılık, sivil erdem, centilmenlik ve nezaket olmak üzere beş boyutta tanımlamıştır. Abraham (2000)' a göre, örgütsel sinizm, örgüte karşı yabancılaşma yoluyla, örgütsel vatandaşlığı olumsuz olarak etkilemektedir. İş görenin, örgüt yönetiminin psikolojik

sözleşme ihlalinde bulunduğunu düşünmesi, örgütsel vatandaşlık davranışını azaltmakta ve iş görende güvensizlik ve sinizm oluşmaktadır.

Örgütsel sinizm örgütler için olumsuz bir davranış iken Örgütsel Vatandaşlık Davranışı olumlu davranışlardır ve örgütler tarafından istenen bir davranıştır. Bu açıdan bakıldığında örgütsel sinizm ile ÖVD arasında negatif bir ilişki beklenir. Örgütsel sinizm kavramı, örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilişkilendirildiğinde iki kavram arasındaki negatif yönlü ilişkiden bahsetmektedir. Andersson ve Bateman (1997) çalışmalarında, yönetici ücretlerinin yüksek olmasının, örgütsel performans düşüklüğünün ve ani işten çıkarmaların işgörenlerde sinik tutumların oluşmasına neden olduğu bulgusuna rastlamışlardır. Ayrıca, örgütsel sinizm ile ÖVD ve etik olmayan davranışlarda bulunma arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SİNİZM DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ŞIRNAK İLİ ÖRNEĞİ**

Çalışmanın teorik kısmında örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm kavramlarına yönelik kavramsal çerçeve sunulmuş olup, birinci bölümünde örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı, tarihsel gelişimi, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili teoriler, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları, türleri, örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörler ve örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde örgütsel sessizlik kavramı, türleri, nedenleri ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise örgütsel sinizm kavramı, tarihçesi, boyutları, türleri, nedenleri ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmin tarihsel gelişimi, kavramsal çerçevesi, teorik arka planı ve literatürde yapılan çalışmalardan örgütler üzerindeki araştırmalarda saptanan etkileri teorik açıdan irdelenmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde ise örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışının öğretmenler üzerindeki etkisini belirlemek için Şırnak İl Milli Eğitim Müdürlüğü' ne bağlı okullarda görev yapan öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırma ve araştırmanın bulguları ortaya konulmuştur.

Bu kapsamda çalışmamızın dördüncü bölümünde araştırmanın konusu ve amaçları, kapsamı, evreni ve örnekleme, modeli ve hipotezleri, verilerin kodlanması

ve araştırmada kullanılan ölçekler açıklanıp uygulama sonuçları hakkında bilgi verilmektedir.

#### **4.1. Araştırmanın Konusu, Amaçları ve Kapsamı**

Öğretmen; resmi veya özel bir eğitim kurumunda çocukların ve gençlerin öğrenme hayatlarına rehberlik etmekle görevlendirilmiş ve bu amaçla yetiştirilmiş kimsedir (Duman, 1991). Ülkelerin kalkınmasında, gelişmesinde ve nitelikli insan yetişmesinde büyük bir role sahiptirler. Buna göre bir toplumun ileriki zamanlarda nasıl olacağını anlamak için “Bugünün Öğretmenlerinin Nasıl Oldukları?” sorusu akla gelmektedir.

Öğretmenlerin toplum üzerindeki bu etkileri düşünüldüğünde öğretmenlerimize devlet tarafından ciddi yatırımlar yapılması önem arz etmektedir. Nitelikli öğretmenlere sahip olmak ve onlardan maksimum verim almak, eğitimde üstün olmanın ön koşuludur. Yaptığı işten keyif alan ve pozitif düşünen öğretmenler aracılığıyla eğitim seviyesi yüksek, nitelikli bireyler yetiştirmek kaçınılmaz olur.

Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduklarını çözümlemek amacıyla bu çalışmanın yapılmasına ihtiyaç duyulmuştur.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, sessizlik ve sinizm kavramlarının birbirleri ile ilişkisinin ele alındığı bir çok araştırma bulunmaktadır (Gökçe, 2013; Ertosun vd., 2016; Aydın, 2017; Erok, 2018). Ancak örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm kavramlarının beraber çalışıldığı bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Ertosun vd. (2016) tarafından örgütsel sinizm ile vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin ele alındığı araştırmaya Kocaeli ilinde faaliyet gösteren büyük ölçekli 192 işletme çalışanını dahil edilmiştir. Anket yönteminin uygulandığı araştırma sonucunda elde edilen veriler regresyon ve faktör analizine tabi tutulmuş ve yapılan analizlerin sonunda örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sinizm arasında negatif yönde anlamlı düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Anderson (1996) tarafından yapılan bir çalışmada, iş görenlerin sinizm düzeyleri yükseldikçe örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma olduğu tespit edilmiştir. İş görenlerin, örgütün adaletsiz tutumlar içerisinde olduğunu sezdiklerinde örgütlerine karşı sinik tutumlar geliştirmeye başladıkları belirtilmiştir.

Andersson ve Bateman'ın (1997) yaptıkları bir çalışmada, yönetici ücretlerinin yüksek olması, beyaz yakalı çalışanlarda sinik tutumlar oluşturduğunu saptamışlardır. Aynı çalışmada, örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Sinik çalışanların daha az örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceklerini belirtmişlerdir.

Erok (2018), örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi Karaman örneğinde ele almıştır. Araştırmaya Karaman ilinde kamu çalışanları dahil edilmiştir. Yapılan istatistikî analiz sonucunda örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir. Bunun yanında gelir durumu, eğitim durumu, yaş, statü, sendika üyeliğini medeni durum ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı; ancak çalışma süresi ile cinsiyet arasında bir ilişkinin olduğu gözlemlenmiştir.

Alioğulları (2012) örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı çalışmada katılımcıların örgütsel sessizlik düzeylerinin düşük, örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek olduğunu saptamıştır. Aynı çalışmada iş görenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Elde edilen bu bulgulara göre iş görenlerin örgütsel sessizlikleri arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarının azaldığı söylenebilmektedir.

Fatima (2014) tarafından örgütsel sessizlik düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla Pakistan' da bulunan hizmet sektörü kuruluşunda çalışan iş görenler üzerinde yapılan bir çalışmada ise, iş görenlerin örgütsel sessizliklerinin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğu bulunmuştur. Örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini belirlemek amacıyla merkezi İstanbul' da yer alan çok uluslu bir şirketin çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada örgütsel sessizliğin boyutlarından kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde negatif, korumacı sessizliğin ise örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Acaray ve Akturan, 2015).

Nartgün ve Kartal (2013) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan bir çalışmada, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin çalışma süresi, kıdem ve cinsiyet ile anlamlı şekilde farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Bunun yanında örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasında ise orta düzeyde pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin ele alındığı bir başka çalışmada ise Küçükköylü (2014) Nevşehir ilinde görev yapan 203 kamu çalışanını araştırmasına dahil etmiştir. Araştırmanın sonunda örgütsel sinizm ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Jafarguliyeva (2020) tarafından beyaz yakalılar üzerinde yapılan bir çalışmada iş görenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algılarının demografik (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim) özellikleri açısından farklılıklar gösterdiği tespit edilmiştir. Kadınların sessizlik ve sinizm algılarının erkek çalışanlara nazaran daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çaylak (2014) tarafından hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada hemşirelerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Küçükköylü (2014) tarafından maliye çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada ise örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Görüldüğü gibi örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm kavramları ve bu kavramların birbirleriyle ilişkilerinin ele alındığı teorik ve görgül araştırmalar bir hayli fazladır. Ancak eğitimde kurumsal başarıyı elde edebilme, verimli ve kaliteli uygulamalar gerçekleştirme konusunda önemli rol üstlenen öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeylerinin ele alındığı teorik ve görgül araştırmalara rastlanmamıştır. Bu noktada araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı, araştırma sonucunda elde edilen bulguların sonraki araştırmacılara veri oluşturacağı ve politika yapıcılara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Bu bağlamda öğretmenlerin bağlı buldukları kurumlarına karşı sergiledikleri vatandaşlık davranışlarının, kurumun politika ve uygulamalarına karşı sessiz kalma ve

kurumlarına karşı geliştirdikleri sinizm tutumlarının incelenmesine ihtiyaç duyulmuştur.

Çalışma ile öğretmenlerin vatandaşlık davranışları, sessizlikleri ve sinizm düzeyleri beraber incelenmiş ve aralarındaki ilişkinin önem derecesi ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin demografik özelliklerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, hizmet süresi, istihdam tipi ve görev yaptığı okul türüne göre örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik düzeylerinin anlamlı farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemektir. Böylece öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlikleri hakkında eğitim camiasına hem teorik açıdan hem de pratik açıdan katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

## **4.2. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın yöntemi veri toplama araç ve teknikleri, araştırma örnekleminin belirlenmesi, verilerin analizi aşamalarından oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıda açıklanmıştır.

### **4.2.1. Veri Toplama Araç ve Teknikleri**

Araştırmada veriler, demografik bilgi formu ile Örgütsel Sinizm Ölçeği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılarak anket tekniği aracılığıyla toplanmıştır. Anketler web tabanlı (online) oluşturulup İl Milli Eğitim Müdürlüğü kanalıyla öğretmenlere doldurtularak geri dönüşler sağlanmıştır. Analizler, 586 anketin verileri üzerinden yapılmıştır. Geri dönen 586 anketten 436 tanesi kullanılmıştır. Geri kalan anketlerde eksik değerler olduğundan araştırma dışı bırakılmıştır.

Anket formunun birinci bölümü öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemek üzere cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, yaş grubu, istihdam tipi, hizmet yılı ve görev yaptığı okul olmak üzere yedi maddeden oluşturulmuştur.

Araştırmada kullanılacak olan anket formunun belirlenmesi sürecinde, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algılarını ölçmek amacıyla daha önce geliştirilmiş olan literatürdeki çeşitli ölçekler incelenmiş ve ölçekler arasından araştırmanın yapısına uygun olan ölçeklerle anket formu oluşturulmuştur.

Anket formunun birinci bölümünde öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarını saptamak amacıyla, Basım ve Şeşen (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan “örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği” kullanılmıştır. Basım ve Şeşen

(2006), bu ölçeği iki ayrı çalışmadan (Campbell, 2004; Shiaw, 1999) yararlanarak hazırlamıştır. 19 ifadeden oluşan ölçek beş boyuttan oluşmaktadır ve Organ (1988) tarafından ortaya konulan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile uyumludur. Çalışmada kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği, özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem boyutları altında yer alan ifadelerden oluşmaktadır. Ayrıca ölçekteki ifadeleri ölçmek amacıyla “1-Kesinlikle Katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Kararsızım”, “4-Katılıyorum”, “5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Anket formunun ikinci bölümünde öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri Dyne ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Taşkiran (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek ile ölçülmüştür. Örgütsel sessizlik ölçeğinin orijinal formu 15 maddeden ve kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ayrıca ölçekteki ifadeleri ölçmek amacıyla “1-Kesinlikle Katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Kararsızım”, “4-Katılıyorum”, “5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Anket formunun üçüncü bölümünde örgütsel sinizmi ölçmek için Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe ’ye uyarlanması ve geçerlilik güvenirlik analizi Kalağan (2009) tarafından yapılmıştır. Tamamı olumlu ifadeler içeren 13 maddeden ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Çalışmada kullanılan örgütsel sinizm ölçeği bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutlar altında yer alan ifadelerden oluşmaktadır. Ayrıca ölçekteki ifadeleri ölçmek amacıyla “1-Kesinlikle Katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3-Kararsızım”, “4-Katılıyorum”, “5-Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlikleri Tablo 4.1’de gösterilmektedir. Güvenirlik analizinde sıkça kullanılan yöntem olan Cronbach Alpha değerine bakılmıştır.

Tablo 4.1 Ölçeklerin Güvenirlikleri

Ölçek	İfade Sayısı	Gözlem Sayısı	Cronbach’s Alfa
Örgütssel Vatandaşlık Davranışı	19	436	,85
Örgütssel Sessizlik	15	436	,76
Örgütssel Sinizm	13	436	,90

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği, Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Örgütsel Sinizm Ölçeği ifadeleri toplamda 47 maddeden oluşmakta olup güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 4.1’de verilmiştir. Güvenilirlikle ilgili katsayının değerlendirme ölçütleri aşağıda yer almaktadır;

$0.00 < \alpha < 0.40$  aralığında ise güvenilir değil.

$0.40 < \alpha < 0.60$  aralığında ise düşük güvenilirlikte.

$0.60 < \alpha < 0.80$  aralığında ise oldukça güvenilir.

$0.80 < \alpha < 1.00$  aralığında ise yüksek derecede güvenilir (Özdamar, 1999: 513).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ifadelerine verilen cevapların güvenilirlik katsayısı 0,85, örgütsel sessizlik ifadelerine verilen cevapların güvenilirlik katsayısı 0,76 ve örgütsel sinizm ifadelerine verilen cevapların güvenilirlik katsayısı 0,90 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre: ölçeklerin oldukça ve yüksek derecede güvenilir olduğu belirlenmiştir (Özdamar, 1999:513).

#### **4.2.2. Örneklem Seçimi**

Bu çalışmada ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modelleri, iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında herhangi bir şekilde bu değişkenlere müdahale edilmeden birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. İlişkisel çözümleme iki türlü yapılabilir. Bunlar; korelasyon ve karşılaştırma yolu ile elde edilen ilişkilere dir. Korelasyonel araştırmalar, değişkenler arasındaki ilişkilerin açığa çıkarılmasında, bu ilişkilerin düzeylerinin belirlenmesinde etkili ve bu ilişkilerle ilgili daha üst düzey araştırmaların yapılması için gerekli ipuçlarını sağlayan araştırmalardır (Büyüköztürk vd., 2012; Karasar, 2014).

Tablo 4.2 Örneklem Büyüklükleri

Evren Büyük- Lüğü	±0.03 örnekleme hatası (d)			±0.05 örnekleme hatası (d)			±0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	<b>370</b>	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1.000.000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 Milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

**Kaynak:** Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004.

Tablo 4.2’de çeşitli evren büyüklükleri ve güven aralıkları için olması gereken minimum örneklem büyüklükleri gösterilmektedir. Çalışmanın evren büyüklüğü olan 9.000 kişi dikkate alınırsa %95 güven aralığında örneklem büyüklüğü için ulaşılmaması gereken katılımcı sayısı en az 370 kişi olarak bulunmuştur. Dolayısıyla araştırmaya katılan 436 kişinin evreni temsil ettiği söylenebilir.

Araştırmamızın evrenini Şırnak İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı bulunan ilkököl, ortaokul, liselerde görev yapmakta olan 9000 öğretmen oluşturmaktadır. Bu sayısal değerlere Şırnak İl Milli Eğitim Müdürlüğünden ulaşılmıştır. Araştırmada evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmış ancak 9000 öğretmenden 586 öğretmene ulaşılmıştır.

Örnekleme yöntemi olarak basit seçkisiz örnekleme metodu tercih edilmiştir. Örneklemin ana kütleyi iyi temsil etmesi gerektiği göz önünde bulundurularak mümkün olduğunca farklı sosyo-kültürel özellikteki bireylere ulaşılmaya çalışılmıştır.

Örnekleme seçiminde öğretmenlerin görev yaptığı okul türü, meslekteki kıdemleri, istihdam tipi, öğrenim durumları, yaş, cinsiyet ve medeni durumları göz önünde bulundurulmuştur.

#### 4.2.3. Verilerin Analiz Yöntemi

Araştırma için online uygulanan anket formunun 9000 öğretmene ulaşılmaması hedeflenmekte ancak 586 geri dönüş sağlanmıştır. Bu 586 formdan kayıp değer

bulunan formlar analiz dışı bırakılmış sonuç itibariyle 436 form üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

Evreni oluşturan birimlerin sayısının 10.000'den az olduğu durumlarda aşağıdaki formül kullanılmaktadır (Özdamar, 2001: 257).

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{(N - 1) \cdot H^2 + Z_{\alpha}^2 \cdot \sigma^2}$$

**N:** Evren hacmi

**n:** Örneklem büyüklüğü (örnekleme dahil edilecek birey sayısı)

**$\sigma$ :** Standart sapma değeri

**H:** Standart hata değeri (evren ve örneklem ortalaması arasında izin verilebilecek maksimum fark)

**Z:** Belirli bir anlamlılık düzeyine (yanılma olasılık değerine) karşılık gelen teorik değer.

Toplanan 436 ankete ait veriler üzerinde araştırma sorularına yönelik ilgili analizler yapılmıştır. Araştırma için toplanan anket verileri bilgisayar ortamına aktarılmış, verilerin analize uygunluğunu ölçmek amacıyla IBM SPSS Statistics 20 programı kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

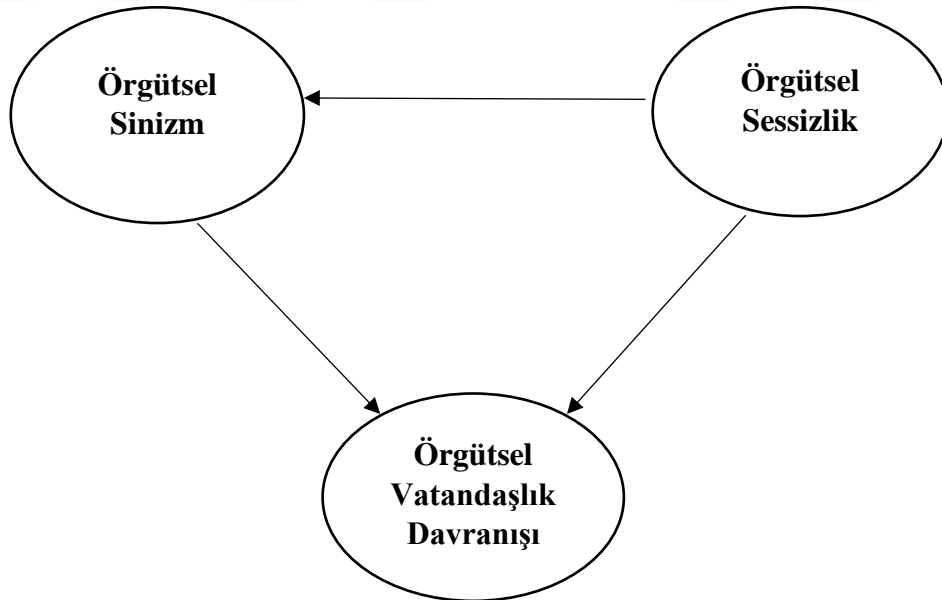
Ölçeklerde yer alan ters yönlü ifadeler için ters kodlama yapılmış, elde edilen verilerin frekans dağılımları, ortalamaları, standart sapmaları test edilmiştir. Verilerde hatalı kodlama olabilmesi nedeniyle tüm verilerin kayıp ve uç değer kontrolleri yapılmıştır. Ayrıca sayısal verilerin analizinin yapılabilmesinin şartlarından biri verilerin normal dağılmasıdır. Verilerin normal olmaması, analiz sonuçlarının yanlış olmasına ve araştırma için gerekli olan yorumların yanlış yapılmasına sebep olacaktır. Bu sebeple çalışmada kullanılan verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek amacıyla çarpıklık ve basıklık, histogram, standart sapma, Q-Q grafikleri kullanılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2014; Karagöz, 2017). Normal dağılım gösteren verinin çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 aralığında yer almaktadır (George ve Mallery, 2010). Anket verilerinin normal dağılım gösterip göstermediğine dair yapılan analizler sonucunda anketlerde yer alan ifadelerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında yer aldığı görülmüştür.

Öğretmenlerin demografik özelliklerinin (cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, yaş, istihdam tipi, hizmet yılı ve görev yaptığı okul türü) tespiti amacı ile yüzde ve frekans analizleri yapılmıştır.

Analiz yöntemleri olarak sorulara faktör analizi, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik korelasyon ve basit doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Demografik özelliklere göre örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm değişkenlerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ise parametrik analiz yöntemlerinden t testi ve ANOVA (Analysis of Variance) analizleri kullanılmıştır. Kavramsal olarak değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve şiddetini belirlemek için korelasyon analizi ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

#### 4.3. Araştırmanın Modeli

Bu kavramlar ve açıklamalar ışığında araştırma modeli ve hipotezler belirlenmiş ve tarama modeli ile araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir:



Şekil 4.1 Araştırma Modeli

#### Hipotezler:

**H<sub>1</sub>:** Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H2:** Öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H3:** Öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H4:** Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık alt boyutları yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H5:** Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık alt boyutları hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H6:** Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık alt boyutları görev yaptığı okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H7:** Öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutları yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H8:** Öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutları hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H9:** Öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutları görev yaptığı okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H10:** Öğretmenlerin örgütsel sinizm alt boyutları yaşlarına göre farklılık anlamlı göstermektedir.

**H11:** Öğretmenlerin örgütsel sinizm alt boyutları hizmet sürelerine göre farklılık anlamlı göstermektedir.

**H12:** Öğretmenlerin örgütsel sinizm alt boyutları görev yaptığı okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir.

**H13:** Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlikleri arasında anlamlı ilişki vardır.

**H14:** Öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin, örgütsel sinizm algıları üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkisi vardır.

**H15:** Öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkisi vardır.

**H16:** Öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkisi vardır.

#### **4.4. Araştırmanın Bulguları**

İlk olarak araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin betimleyici istatistiksel analizler yapılmıştır. Daha sonra örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik ve

örgütsel sinizmin birbiri üzerindeki etkisini tespit etmek için regresyon ve korelasyon analizi yapılmakta ve hipotezleri test için gerekli olan fark analizleri yapılmıştır.

#### 4.4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistikler

Tablo 4.3 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Özellikler		f	%	Özellikler		f	%
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	192	44,0	<b>İstihdam Tipi</b>	Sözleşmeli	327	75,0
	Kadın	244	56,0		Kadrolu	109	25,0
<b>Medeni Durum</b>	Evli	188	43,1	<b>Hizmet Süresi</b>	1-3	323	74,1
	Bekar	248	56,9		4-7	88	20,2
					8-13	17	3,9
					14 ve üstü	8	1,8
<b>Öğrenim Durumu</b>	Lisans	414	95,0	<b>Görev Yaptığı Okul Türü</b>	İlkokul	131	30,0
	Lisansüstü	22	5,0		Ortaokul	172	39,4
					Lise	133	30,5
<b>Yaş</b>	22-30	292	67,0				
	31-39	123	28,2				
	40 ve üstü	21	4,8				

Tablo 4.3'teki çalışanların demografik özellikleri ile ilgili araştırma sonuçları incelendiğinde; katılımcıların %44' ünün erkek, %56' sının kadın olduğu tespit edilmiştir. Medeni durum açısından bakıldığında ise %43,1' inin evli, %56,9' unun ise bekâr olduğu tespit edilmiştir. Anketi cevaplayan çalışanların %95' inin lisans, %5' inin lisansüstü düzeyde eğitime sahip oldukları tespit edilmiştir. Araştırma kapsamına giren çalışanların %67' inin 22-30 yaş arası, %28,2' inin 31-39 yaş arası, %4,8' inin 40 ve üstü yaş gruplarında yer aldıkları tespit edilmiştir. Söz konusu çalışanların %75' inin sözleşmeli, %25' inin kadrolu oldukları tespit edilmiştir. Öğretmenlerin işteki deneyimleri incelendiğinde, %74,1' inin 1-3 yıl arası, %20,2' inin 4-7 yıl arası, %3,9' unun 8-13 yıl arası, %1,8' inin 14 yıl ve daha üstü olduğu tespit edilmiştir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin görev yaptığı okul türüne bakıldığında ise, %30' unun ilkokul, %39,4' ünün ortaokul, %30,5' inin lisede çalıştığı tespit edilmiştir.

#### 4.4.2. Betimleyici İstatistikler

Araştırmada kullanılacak olan verilerin normal dağılıp dağılmadığını saptamak ve bundan sonraki aşamalarda ne tür analiz türlerinin yapılabileceğini belirlemek için normallik analizi yapılmıştır. Bunun için verilerin Skewness ve Kurtosis (çarpıklık ve

basıklık) değerlerine bakılmıştır. Değişkenlerin Skewness ve Kurtosis değerlerinin -2 ve +2 arasında değer aldığı zaman onların normal dağılım gösterildiği ifade edilmektedir (George ve Mallery, 2010). Araştırmada kullanılan ifadelerin çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 4.4, Tablo 4.5 ve Tablo 4.6’ da gösterilmektedir. Ayrıca aralık katsayısının ne olacağı aşağıdaki gibi hesaplanır:

- Ölçeğin kaç aralıklı olduğu belirlenir.
- Ölçeğin aralık sayısının 1 eksiğinin ölçeğin aralık sayısına bölünür (Tekin, 1977: 236). Buradan hareketle aralık katsayısı  $[(5-1)/5] = 0,80$  şeklinde hesaplanmıştır. Bulgularının değerlendirilmesinde;

- 4,20-5,00 arası “Çok Yüksek Düzeyde” algıladıkları,
- 3,40-4,19 “Yüksek Düzeyde” algıladıkları,
- 2,60-3,39 arası “Orta Düzeyde ” algıladıkları,
- 1,80-2,59 arası “Düşük Düzeyde” algıladıkları,
- 1,00-1,79 arası “Çok Düşük Düzeyde” algıladıkları olarak değerlendirilebilir.

Tablo 4.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

	Ort.	SS	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	4,15	0,35	,234	-,555
Günlük izin alan bir öğretmen arkadaşımın o günkü işlerini ben yaparım	<b>3,05</b>	1,06	-0,20	-1,08
Aşırı iş yükü ile uğraşan öğretmene arkadaşımın yardım ederim	4,16	0,46	0,42	1,47
Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum	4,49	0,50	-0,07	-1,73
İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam	4,53	0,53	-0,52	-0,92
İş esnasında bir sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım	4,41	0,54	-0,18	-0,95
Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm	4,01	0,73	-0,90	1,54
Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim	4,22	0,66	-0,51	0,27
Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcama	4,02	0,84	-0,98	1,14
Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm	<b>4,64</b>	0,48	-0,74	-1,13
Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım	4,38	0,56	-0,24	-0,77
Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim	4,58	0,50	-0,46	-1,51

Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vaktimi boşa harcamam	4,44	0,59	-0,52	-0,64
Okul ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım	4,02	0,77	-0,49	-0,12
Okulda yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam	3,59	0,88	-0,38	-0,03
Kurum içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım	3,67	0,79	-0,43	-0,03
Okul hakkında yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum	4,26	0,56	-0,33	1,24
Okulun sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım	4,10	0,65	-0,50	0,84
Kurum yapısında gerçekleşen değişimlere ayak uydururum	4,26	0,49	0,27	0,25
Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım	3,83	0,74	-0,52	0,47

Tablo 4.4'te araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin tanımlayıcı istatistik değerleri gösterilmektedir. Tabloda örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının tüm alt boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ve +2 arasında dağıldığı görülmektedir. Bu durumda verilerin normallik varsayımını karşıladığı gözlemlenmiş ve parametrik testlerin uygulanmasında her hangi bir sorun görülmemektedir (George ve Mallery, 2010).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, "Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm." ifadesine en yüksek düzeyde katıldıkları (Ort.=4.64; S.S.=0.48) ve "Günlük izin alan bir öğretmen arkadaşımın o günkü işlerini ben yaparım" ifadesinde kararsız oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmaya dahil olan öğretmenler tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı ifadelerine verilen yanıtların ortalaması 4,15±0,35 olarak saptanmıştır. Bu sonuca göre araştırmaya dahil olan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı algı seviyesinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 4.5 Örgütsel Sessizlik Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

	Ort.	SS	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Sessizlik	2,72	0,40	,144	,640
Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir	2,45	0,89	0,55	-0,22
Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım	2,35	0,90	0,61	-0,12
Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım	1,94	0,67	0,79	1,62
Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim	1,97	0,76	0,96	1,75

Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, okuldaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınıyorum	1,94	0,74	0,73	0,97
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam	1,88	0,86	1,11	1,33
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için işle ilgili bilgilerimi kendime saklarım	1,84	0,82	1,09	1,48
Bu okulda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim	2,21	1,01	0,71	-0,16
Okuldaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınıyorum	1,91	0,71	0,74	1,22
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim	<b>1,83</b>	0,76	1,03	1,69
Okul ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım	3,95	0,91	-1,05	0,95
Okula ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım	3,70	1,01	-0,94	0,33
Okul ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim	3,95	0,91	-1,20	1,69
Okula ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim	4,38	0,64	-0,87	1,02
Okulla ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim	<b>4,50</b>	0,53	-0,36	-1,12

Tablo 4.5'te araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sessizlik tutumlarına ilişkin tanımlayıcı istatistik değerleri gösterilmektedir. Tabloda örgütsel sessizlik kavramının tüm alt boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ve +2 arasında dağıldığı görülmektedir. Bu durumda verilerin normallik varsayımını karşıladığı gözlemlenmiş ve parametrik testlerin uygulanmasında herhangi bir sorun görülmemektedir (George ve Mallery, 2010).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, "Okulla ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim." ifadesine en yüksek düzeyde katıldıkları (Ort.=4.50; S.S.= 0.53) ve "Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim." ifadesine ise katılmadıkları tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmaya dahil olan öğretmenler tarafından örgütsel sessizlik ifadelerine verilen yanıtların ortalaması  $2,72 \pm 0,40$  olarak saptanmıştır. Bu sonuca göre araştırmaya dahil olan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı seviyesinin orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 4.6 Örgütsel Sinizm Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

	Ort.	SS	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Sinizm	2,19	0,64	,298	-,207
Çalıştığım kurumda söylenenler ile yapılanların farklı olduğuna inanıyorum	2,30	0,99	0,80	-0,05
Çalıştığım kurumun politikaları, amaçları ve uygulamaları arasında çok az ortak bir yön vardır	2,27	0,91	0,82	0,21
Çalıştığım kurumda bir uygulamanın yapılacağı söyleniyorsa, bunun gerçekleşip gerçekleşmeyeceği konusunda kuşku duyarım	2,26	1,00	0,78	-0,05
Çalıştığım kurumda çalışanlardan birşey yapması beklenir ancak başka bir davranış ödüllendirilir	2,23	0,96	0,82	0,13
Çalıştığım kurumda yapılacağı söylenen şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum	2,23	0,92	0,89	0,24
Çalıştığım kurumu düşündükçe sinirlenirim	1,71	0,80	1,23	1,72
Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim	<b>1,59</b>	0,69	1,10	1,31
Çalıştığım kurumu düşündükçe gerilim yaşıyorum	1,67	0,75	1,15	1,32
Çalıştığım kurumu düşündükçe içimi bir endişe duygusu kaplar	1,70	0,79	1,14	1,11
Çalıştığım kurum dışındaki arkadaşlarıma işte olup bitenler konusunda yakınıyorum	2,09	0,96	0,73	-0,27
Çalıştığım kurumdan ve çalışanlardan bahsedildiğinde birlikte çalıştığım kişilerle beraber anlamlı bir şekilde bakışırız	2,54	1,11	0,31	-1,01
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum	<b>3,14</b>	1,13	-0,57	-1,09
Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki uygulamaları ve politikaları eleştiririm	2,63	1,13	0,15	-1,28

Tablo 4.6’da araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel sinizm tutumlarına ilişkin tanımlayıcı istatistik değerleri gösterilmektedir. Tabloda örgütsel sinizm kavramının tüm alt boyutlarının çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ve +2 arasında dağıldığı görülmektedir. Bu durumda verilerin normallik varsayımını karşıladığı gözlemlenmiş ve parametrik testlerin uygulanmasında herhangi bir sorun görülmemektedir (George ve Mallery, 2010).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin, “Başkalarıyla, çalıştığım kurumdaki işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında konuşurum.” ifadesinde kararsız oldukları (Ort.=3,14; S.S.= 1.13) ve “Çalıştığım kurumu düşündükçe hiddetlenirim.” ifadesine ise kesinlikle katılmadıkları tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmaya dahil olan öğretmenler tarafından örgütsel sinizm ifadelerine verilen yanıtların ortalaması  $2,19 \pm 0,64$  olarak saptanmıştır. Bu sonuca göre araştırmaya dahil olan öğretmenlerin örgütsel sinizm algı seviyesinin düşük düzeyde olduğu söylenebilir.

#### 4.4.2.1. Demografik Özelliklerine Göre Değişkenlerden Elde Edilen Ortalama Skorların Farklılaşma Durumu

Çalışmanın bu kısmında araştırma grubunu teşkil eden öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, yaş, istihdam tipi, hizmet yılı ve görev yaptığı okul türüne göre araştırma değişkenlerinin ortalama skorları arasındaki farklılaşmalar ele alınmıştır.

Tablo 4.7 Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının Cinsiyetine Göre İncelenmesi

	Grup	N	X	ss	t	p
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Erkek	192	4,20	0,37	2,962	<b>,003</b>
	Kadın	244	4,10	0,33		
Özgecilik	Erkek	192	4,06	,42	2,189	<b>,029</b>
	Kadın	244	3,98	,40		
Sivilerdem	Erkek	192	4,25	,44	1,938	,053
	Kadın	244	4,17	,42		
Centilmenlik	Erkek	192	4,10	,48	2,732	<b>,007</b>
	Kadın	244	3,97	,45		
Nezaket	Erkek	192	4,18	,47	3,514	<b>,000</b>
	Kadın	244	4,02	,47		

Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının cinsiyetlerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan bağımsız örneklem için t testi sonucunda ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olduğu bulunmuştur ( $t=2,962$ ,  $p<0,05$ ). Buna göre erkek öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları incelendiğinde öğretmenlerin özgecilik ( $t=2,189$ ,  $p<0,05$ ), centilmenlik ( $t=2,732$ ,  $p<0,05$ ) ve nezaket ( $t=3,514$ ,  $p<0,05$ ) algılarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık olduğu tespit edilirken öğretmenlerin sivilerdem algılarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık olmadığı ( $t=1,938$ ,  $p>0,05$ ) tespit edilmiştir. Bu sonuca göre erkek öğretmenlerin özgecilik, centilmenlik ve nezaket düzeylerinin kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin cinsiyeti, örgütsel vatandaşlık davranış grup ortalama skorlarında farklılık oluşturduğu için “H<sub>1</sub>: Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezinin cinsiyet değişkeni için kabulüne karar verilmiştir.

Tablo 4.8 Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre İncelenmesi

	Grup	N	X	ss	t	p
<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b>	Evli	188	4,18	,36	1,662	,097
	Bekar	248	4,12	,35		
Özgecilik	Evli	188	4,05	,40	1,543	,124
	Bekar	248	3,99	,42		
Sivilerdem	Evli	188	4,24	,42	1,671	,095
	Bekar	248	4,17	,43		
Centilmenlik	Evli	188	4,07	,48	1,713	,087
	Bekar	248	3,99	,46		
Nezaket	Evli	188	4,11	,49	,826	,410
	Bekar	248	4,07	,46		

Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının medeni durumlarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan bağımsız örneklemeler için t testi sonucunda ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olmadığı bulunmuştur ( $t=1,662, p>0,05$ ). Buna göre medeni durumlarına göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları incelendiğinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları incelendiğinde; öğretmenlerin özgecilik ( $t=1,543, p>0,05$ ), sivilerdem ( $t=1,671, p>0,05$ ), centilmenlik ( $t=1,713, p>0,05$ ) ve nezaket ( $t=0,826, p>0,05$ ) algılarına ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkeni açısından anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre medeni durumlarına göre öğretmenlerin özgecilik, centilmenlik, sivilerdem ve nezaket skorları incelendiğinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir.

Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin medeni durumu, örgütsel vatandaşlık davranış grup ortalama skorlarında farklılık oluşturmadığı için “ $H_1$ : Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezinin medeni durum değişkeni için reddine karar verilmiştir.

Tablo 4.9 Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının İstihdam Tipine Göre İncelenmesi

	Grup	N	X	ss	t	p
<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b>	Sözleşmeli	327	4,15	,34	,084	,933
	Kadrolu	109	4,14	,39		
Özgecilik	Sözleşmeli	327	4,03	,40	1,035	,301
	Kadrolu	109	3,98	,43		
Sivilerdem	Sözleşmeli	327	4,21	,41	,461	,645
	Kadrolu	109	4,18	,48		
Centilmenlik	Sözleşmeli	327	4,00	,44	-1,540	,126
	Kadrolu	109	4,09	,53		
Nezaket	Sözleşmeli	327	4,10	,47	,506	,613
	Kadrolu	109	4,07	,48		

Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının istihdam tipine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan bağımsız örneklemeler için t testi sonucunda ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olmadığı bulunmuştur ( $p>0,05$ ). Buna göre istihdam tipine göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları incelendiğinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları incelendiğinde; öğretmenlerin özgecilik ( $t=1,035$ ,  $p>0,05$ ), sivilerdem ( $t=0,461$ ,  $p>0,05$ ), centilmenlik ( $t=-1,540$ ,  $p>0,05$ ) ve nezaket ( $t=0,506$ ,  $p>0,05$ ) algılarına ilişkin görüşlerinin istihdam tipi değişkeni açısından anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre istihdam tipine göre öğretmenlerin özgecilik, centilmenlik, sivilerdem ve nezaket skorları incelendiğinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir.

Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin istihdam tipi, örgütsel vatandaşlık davranış grup ortalama skorlarında farklılık oluşturmadığı için “ $H_1$ : Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezinin istihdam tipi değişkeni için reddine karar verilmiştir.

Tablo 4.10 Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının Yaşlarına Göre İncelenmesi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Yaş	N	$\bar{x}$	ss	sd	f	p	Anlamlı Fark
	22-30	292	4,13	0,34	2/433	0,55	0,57	---
	31-39	123	4,17	0,38				
	40 ve üstü	21	4,19	0,37				
Özgecilik	22-30	292	4,00	0,40	2/433	0,45	0,63	---
	31-39	123	4,04	0,44				
	40 ve üstü	21	4,07	0,38				
Sivilerdem	22-30	292	4,19	0,42	2/433	0,66	0,51	---
	31-39	123	4,22	0,44				
	40 ve üstü	21	4,29	0,45				
Centilmenlik	22-30	292	4,01	0,46	2/433	0,60	0,54	---
	31-39	123	4,06	0,50				
	40 ve üstü	21	4,08	0,45				
Nezaket	22-30	292	4,08	0,47	2/433	0,38	0,68	---
	31-39	123	4,12	0,49				
	40 ve üstü	21	4,08	0,46				

Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı alt boyutlarından özgeciliğin yaşları bakımından anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir ( $F_{433} = 0,45$ ,  $p > 0,05$ ). Buna göre öğretmenlerin yaşlarının, özgecilik davranışı üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı alt boyutlarından sivil erdemin yaşları bakımından anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir ( $F_{433} = 0,66$ ,  $p > 0,05$ ). Buna göre öğretmenlerin yaşlarının, sivil erdem davranışı üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı alt boyutlarından centilmenlik davranışının yaşları bakımından anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir ( $F_{433} = 0,60$ ,  $p > 0,05$ ). Buna göre öğretmenlerin yaşlarının, centilmenlik davranışı üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı alt boyutlarından nezaket davranışının yaşları bakımından anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir ( $F_{433} = 0,38$ ,  $p > 0,05$ ). Buna göre öğretmenlerin yaşlarının, nezaket davranışı üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı söylenebilir.

Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin yaşı, örgütsel vatandaşlık davranış grup ortalama skorlarında farklılık oluşturmadığı için “ $H_1$ : Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezinin yaş değişkeni için reddine karar verilmiştir. Ayrıca araştırmaya dahil olan öğretmenlerin yaşı, özgecilik, centilmenlik, sivil erdem ve nezaket grup ortalama skorlarında farklılık oluşturmadığı için “ $H_4$ : Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık alt boyutları yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezinin reddine karar verilmiştir.

Tablo 4.11 Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının Kıdemlerine Göre İncelenmesi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Kıdem	N	$\bar{x}$	ss	sd	f	p	Anlamlı Fark
	1-3	323	4,15	0,34	3/432	0,27	0,84	---
	4-7	88	4,12	0,37				
	8-13	17	4,20	0,38				
	14 ve üstü	8	4,16	0,59				
Özgecilik	1-3	323	4,03	0,40	3/432	0,64	0,58	---
	4-7	88	3,96	0,43				
	8-13	17	4,07	0,40				
	14 ve üstü	8	4,00	0,53				
Sivilerdem	1-3	323	4,21	0,42	3/432	0,55	0,64	---
	4-7	88	4,16	0,46				
	8-13	17	4,22	0,40				
	14 ve üstü	8	4,31	0,65				
Centilmenlik	1-3	323	4,01	0,45	3/432	1,09	0,35	---
	4-7	88	4,05	0,52				
	8-13	17	4,19	0,48				
	14 ve üstü	8	4,16	0,71				
Nezaket	1-3	323	4,10	0,47	3/432	0,27	0,84	---
	4-7	88	4,05	0,48				
	8-13	17	4,12	0,44				
	14 ve üstü	8	4,04	0,60				

Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı alt boyutlarından özgeciliğin kıdemlerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir ( $F_{432} = 0,64$ ,  $p > 0,05$ ). Buna göre öğretmenlerin kıdemlerinin, özgecilik davranışı üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı alt boyutlarından sivil erdemin kıdemlerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir ( $F_{433} = 0,55$ ,  $p > 0,05$ ). Buna göre öğretmenlerin kıdemlerinin, sivil erdem davranışı üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı alt boyutlarından centilmenlik davranışının kıdemlerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir ( $F_{433}$

=1,09,  $p>0,05$ ). Buna göre öğretmenlerin kıdemlerinin, centilmenlik davranışı üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı alt boyutlarından nezaket davranışının kıdemlerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir ( $F_{433}=0,27$ ,  $p>0,05$ ). Buna göre öğretmenlerin kıdemlerinin, nezaket davranışı üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı söylenebilir.

Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin hizmet süresi, örgütsel vatandaşlık davranış grup ortalama skorlarında farklılık oluşturmadığı için “ $H_1$ : Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezinin hizmet süresi değişkeni için reddine karar verilmiştir. Ayrıca araştırmaya dahil olan öğretmenlerin hizmet süresi, özgecilik, centilmenlik, sivilerdem ve nezaket grup ortalama skorlarında farklılık oluşturmadığı için “ $H_5$ : Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık alt boyutları hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezinin reddine karar verilmiştir.

Tablo 4.12 Katılımcıların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının Görev Yaptığı Okul Türüne Göre İncelenmesi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Okul Türü	N	$\bar{x}$	ss	sd	f	p	Anlamlı Fark
	ilkokul	131	4,14	0,34	2/433	0,20	0,81	---
	ortaokul	172	4,16	0,37				
	lise	133	4,14	0,34				
Özgecilik	ilkokul	131	4,03	0,41	2/433	0,43	0,64	---
	ortaokul	172	4,02	0,42				
	lise	133	3,99	0,40				
Sivilerdem	ilkokul	131	4,16	0,40	2/433	0,72	0,48	---
	ortaokul	172	4,22	0,45				
	lise	133	4,21	0,44				
Centilmenlik	ilkokul	131	4,05	0,47	2/433	0,22	0,79	---
	ortaokul	172	4,02	0,46				
	lise	133	4,02	0,49				
Nezaket	ilkokul	131	4,08	0,45	2/433	0,82	0,43	---
	ortaokul	172	4,12	0,50				
	lise	133	4,06	0,46				

Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı alt boyutlarından özgeciliğin görev yaptığı okul türüne göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir ( $F_{432}$

=0,43,  $p>0,05$ ). Buna göre öğretmenlerin görev yaptığı okul türünün, özgecilik davranışı üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı alt boyutlarından sivil erdem görev yaptığı okul türüne göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir ( $F_{433} = 0,72$ ,  $p>0,05$ ). Buna göre öğretmenlerin görev yaptığı okul türünün, sivil erdem davranışı üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı alt boyutlarından centilmenlik davranışının görev yaptığı okul türüne göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir ( $F_{433} = 0,22$ ,  $p>0,05$ ). Buna göre öğretmenlerin görev yaptığı okul türünün, centilmenlik davranışı üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı alt boyutlarından nezaket davranışının görev yaptığı okul türüne göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir ( $F_{433} = 0,82$ ,  $p>0,05$ ). Buna göre öğretmenlerin görev yaptığı okul türünün, nezaket davranışı üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı söylenebilir.

Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin görev yaptığı okul türü, örgütsel vatandaşlık davranış grup ortalama skorlarında farklılık oluşturmadığı için “ $H_1$ : Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezinin görev yaptığı okul türü değişkeni için reddine karar verilmiştir. Ayrıca araştırmaya dahil olan öğretmenlerin görev yaptığı okul türü, özgecilik, centilmenlik, sivilerdem ve nezaket grup ortalama skorlarında farklılık oluşturmadığı için “ $H_0$ : Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık alt boyutları görev yaptığı okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezinin reddine karar verilmiştir.

Tablo 4.13 Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Cinsiyetine Göre İncelenmesi

	Grup	N	X	ss	t	p
Örgütsel Sessizlik	Erkek	192	2,68	,41	-2,079	<b>,038</b>
	Kadın	244	2,76	,38		
Koruma Amaçlı Sessizlik	Erkek	192	2,10	,65	-,923	,357
	Kadın	244	2,16	,55		
Savunma Amaçlı Sessizlik	Erkek	192	1,84	,67	-2,586	<b>,010</b>
	Kadın	244	2,01	,69		
Örgüt Yararına Sessizlik	Erkek	192	4,09	,61	-,239	,811
	Kadın	244	4,11	,50		

Öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin cinsiyetlerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan bağımsız örneklem için t testi sonucunda ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olduğu bulunmuştur ( $t=-2,079$ ,  $p<0,05$ ). Buna göre kadın öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyinin erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca örgütsel sessizlik alt boyutları incelendiğinde öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlik ( $t=-2,586$ ,  $p<0,05$ ), algılarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık olduğu tespit edilirken öğretmenlerin koruma amaçlı sessizlik ( $t=-0,923$ ,  $p>0,05$ ) ve örgüt yararına sessizlik ( $t=-0,239$ ,  $p>0,05$ ) algılarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre kadın öğretmenlerin savunma amaçlı sessizlik düzeyinin erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin cinsiyeti, örgütsel sessizlik grup ortalama skorlarında farklılık oluşturduğu için “H<sub>2</sub>: Öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezinin cinsiyet değişkeni için kabulüne karar verilmiştir.

Tablo 4.14 Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Medeni Durumuna Göre İncelenmesi

	Grup	N	X	ss	t	p
Örgütsel Sessizlik	Evli	188	2,71	,41	-,698	,485
	Bekar	248	2,74	,38		
Koruma Amaçlı Sessizlik	Evli	188	2,12	,59	-,469	,639
	Bekar	248	2,15	,60		
Savunma Amaçlı Sessizlik	Evli	188	1,90	,66	-1,084	,279
	Bekar	248	1,97	,70		
Örgüt Yararına Sessizlik	Evli	188	4,11	,59	,345	,730
	Bekar	248	4,09	,52		

Öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin medeni durumlarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan bağımsız örneklem için t testi sonucunda ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olmadığı bulunmuştur ( $t=-0,698$ ,  $p>0,05$ ). Buna göre medeni durumlarına göre öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri incelendiğinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Ayrıca örgütsel sessizlik alt boyutları incelendiğinde; öğretmenlerin koruma amaçlı sessizlik ( $t=-0,469$ ,  $p>0,05$ ), savunma amaçlı sessizlik ( $t=-1,084$ ,  $p>0,05$ ) ve örgüt yararına sessizlik ( $t=-0,345$ ,  $p>0,05$ ) algılarına ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkeni

açısından anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre medeni durumlarına göre öğretmenlerin koruma amaçlı sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik skorları incelendiğinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir.

Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin medeni durumu, örgütsel sessizlik grup ortalaması skorlarında farklılık oluşturmadığı için “H<sub>2</sub>: Öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezinin medeni durum değişkeni için reddine karar verilmiştir.

Tablo 4.15 Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının İstihdam Tipine Göre İncelenmesi

	Grup	N	X	ss	t	p
<b>Örgütsel Sessizlik</b>	Sözleşmeli	327	2,73	,39	,713	,476
	Kadrolu	109	2,70	,41		
Koruma Amaçlı Sessizlik	Sözleşmeli	327	2,14	,59	,658	,511
	Kadrolu	109	2,10	,61		
Savunma Amaçlı Sessizlik	Sözleşmeli	327	1,96	,68	1,229	,220
	Kadrolu	109	1,87	,71		
Örgüt Yararına Sessizlik	Sözleşmeli	327	4,09	,54	-,701	,483
	Kadrolu	109	4,13	,58		

Öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin istihdam tipine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan bağımsız örneklem için t testi sonucunda ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olmadığı bulunmuştur (t=0,713, p>0,05). Buna göre istihdam tipine göre öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri incelendiğinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Ayrıca örgütsel sessizlik alt boyutları incelendiğinde; öğretmenlerin koruma amaçlı sessizlik (t=0,658, p>0,05), savunma amaçlı sessizlik (t=1,229, p>0,05) ve örgüt yararına sessizlik (t=-0,701, p>0,05) algılarına ilişkin görüşlerinin istihdam tipi değişkeni açısından anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre istihdam tipine göre öğretmenlerin koruma amaçlı sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik skorları incelendiğinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir.

Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin istihdam tipi, örgütsel sessizlik grup ortalaması skorlarında farklılık oluşturmadığı için “H<sub>2</sub>: Öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezinin istihdam tipi değişkeni için reddine karar verilmiştir.

Tablo 4.16 Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Yaşlarına Göre İncelenmesi

Örgütsel Sessizlik	Yaş	N	$\bar{x}$	ss	sd	f	p	Anlamlı Fark
	22-30	292	2,74	0,40	2/433	0,92	0,39	---
	31-39	123	2,68	0,37				
	40 ve üstü	21	2,70	0,52				
Koruma Amaçlı Sessizlik	22-30	292	2,14	0,58	2/433	0,39	0,67	---
	31-39	123	2,10	0,62				
	40 ve üstü	21	2,20	0,70				
Savunma Amaçlı Sessizlik	22-30	292	1,97	0,70	2/433	2,00	0,13	---
	31-39	123	1,84	0,65				
	40 ve üstü	21	2,06	0,60				
Örgüt Yararına Sessizlik	22-30	292	4,11	0,55	2/433	2,16	0,11	---
	31-39	123	4,12	0,55				
	40 ve üstü	21	3,86	0,61				

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik alt boyutlarından koruma amaçlı sessizliklerinin yaşlarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir ( $F_{433} = 0,39$ ,  $p > 0,05$ ). Buna göre öğretmenlerin yaşlarının, koruma amaçlı sessizlikleri üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik alt boyutlarından savunma amaçlı sessizliklerinin yaşlarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir ( $F_{433} = 2,00$ ,  $p > 0,05$ ). Buna göre öğretmenlerin yaşlarının, savunma amaçlı sessizlikleri üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik alt boyutlarından örgüt yararına sessizliklerinin yaşlarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir ( $F_{433} = 2,16$ ,  $p > 0,05$ ). Buna göre öğretmenlerin yaşlarının, örgüt yararına sessizlikleri üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı söylenebilir.

Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin yaşı, örgütsel sessizlik grup ortalama skorlarında farklılık oluşturmadığı için “ $H_2$ : Öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezinin yaş değişkeni için reddine karar verilmiştir. Ayrıca araştırmaya dahil olan öğretmenlerin

yaşı, koruma amaçlı sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik grup ortalama skorlarında farklılık oluşturmadığı için “H<sub>7</sub>: Öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutları yaşlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezinin reddine karar verilmiştir.

Tablo 4.17 Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Hizmet Yıllarına Göre İncelenmesi

Örgütsel Sessizlik	Hizmet Yılı	N	$\bar{x}$	ss	sd	f	p	Anlamlı Fark
	1-3	323	2,73	0,38	3/432	3,67	0,01	,05
	4-7	88	2,76	0,40				
	8-13	17	2,43	0,40				
	14 ve üstü	8	2,65	0,60				
Koruma Amaçlı Sessizlik	1-3	323	2,14	0,59	3/432	1,18	0,31	---
	4-7	88	2,16	0,60				
	8-13	17	1,88	0,58				
	14 ve üstü	8	2,03	0,93				
Savunma Amaçlı Sessizlik	1-3	323	1,95	0,67	3/432	2,12	0,09	---
	4-7	88	1,96	0,74				
	8-13	17	1,53	0,56				
	14 ve üstü	8	1,98	0,81				
Örgüt Yararına Sessizlik	1-3	323	4,10	0,54	3/432	1,60	0,18	---
	4-7	88	4,17	0,54				
	8-13	17	3,87	0,71				
	14 ve üstü	8	3,95	0,61				

Öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin hizmet yıllarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonucunda aradaki farkın anlamlı olduğu görülmektedir ( $F_{432}=3,67$ ,  $p<0,05$ ). Buna göre öğretmenlerin hizmet yıllarının örgütsel sessizlikleri üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip olduğu söylenebilir. Aradaki farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için yapılan LSD testinde 1-3 (Ort. 2,73, SS: 0,38), 4-7 (Ort. 2,76, SS: 0,40) ile 8-13 (Ort. 2,43, SS: 0,40) yıllık görev süresine sahip öğretmenlerin sessizliklerinin 14 ve üstü (Ort. 2,65, SS: 0,60) görev süresine sahip öğretmenlerden daha yüksek düzeyde oldukları sonucuna varılmıştır.

Örgütsel Sessizlik alt boyutlarından koruma amaçlı sessizliklerinin hizmet yıllarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir ( $F_{433}=1,18$ ,  $p>0,05$ ). Buna göre öğretmenlerin hizmet yıllarına, koruma amaçlı sessizlikleri üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik alt boyutlarından savunma amaçlı sessizliklerinin hizmet yıllarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir ( $F_{433} = 2,12$ ,  $p > 0,05$ ). Buna göre öğretmenlerin hizmet yıllarına, savunma amaçlı sessizlikleri üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik alt boyutlarından örgüt yararına sessizliklerinin hizmet yıllarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir ( $F_{433} = 1,60$ ,  $p > 0,05$ ). Buna göre öğretmenlerin hizmet yıllarına, örgüt yararına sessizlikleri üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı söylenebilir.

Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin hizmet süresi, örgütsel sessizlik grup ortalama skorlarında farklılık oluşturduğu için “H<sub>2</sub>: Öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezinin hizmet süresi değişkeni için kabulüne karar verilmiştir. Ayrıca araştırmaya dahil olan öğretmenlerin hizmet süresi, koruma amaçlı sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik grup ortalama skorlarında farklılık oluşturmadığı için “H<sub>8</sub>: Öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutları hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezinin reddine karar verilmiştir.

Tablo 4.18 Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının Görev Yaptığı Okul Türüne Göre İncelenmesi

Örgütsel Sessizlik	Görev Yaptığı Okul Türü	N	$\bar{x}$	ss	sd	f	p	Anlamlı Fark
	ilkokul	131	2,72	0,41	2/433	0,38	0,67	
	ortaokul	172	2,74	0,37				
	lise	133	2,70	0,42				
Koruma Amaçlı Sessizlik	ilkokul	131	2,15	0,55	2/433	0,46	0,62	---
	ortaokul	172	2,15	0,62				
	lise	133	2,09	0,61				
Savunma Amaçlı Sessizlik	ilkokul	131	1,94	0,69	2/433	0,03	0,96	---
	ortaokul	172	1,93	0,64				
	lise	133	1,95	0,74				
Örgüt Yararına Sessizlik	ilkokul	131	4,07	0,56	2/433	1,06	0,34	---
	ortaokul	172	4,15	0,53				
	lise	133	4,07	0,58				

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik alt boyutlarından koruma amaçlı sessizliklerinin görev yaptığı okul türlerine göre anlamlı olarak farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir ( $F_{433}=0,46$ ,  $p>0,05$ ). Buna göre öğretmenlerin görev yaptığı okul türünün, koruma amaçlı sessizlikleri üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik alt boyutlarından savunma amaçlı sessizliklerinin görev yaptığı okul türüne göre anlamlı olarak farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir ( $F_{433}=0,03$ ,  $p>0,05$ ). Buna göre öğretmenlerin görev yaptığı okul türünün, savunma amaçlı sessizlikleri üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik alt boyutlarından örgüt yararına sessizliklerinin görev yaptığı okul türüne göre anlamlı olarak farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir ( $F_{433}=1,06$ ,  $p>0,05$ ). Buna göre öğretmenlerin görev yaptığı okul türünün, örgüt yararına sessizlikleri üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı söylenebilir.

Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin görev yaptığı okul türü, örgütsel sessizlik grup ortalama skorlarında farklılık oluşturmadığı için “H<sub>2</sub>: Öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezinin görev yaptığı okul türüdeğişkeni için reddine karar verilmiştir. Ayrıca araştırmaya dahil olan öğretmenlerin görev yaptığı okul türü, koruma amaçlı sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik grup ortalama skorlarında farklılık oluşturmadığı için “H<sub>9</sub>: Öğretmenlerin örgütsel sessizlik alt boyutları görev yaptığı okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezinin reddine karar verilmiştir.

Tablo 4.19 Katılımcıların Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarının Cinsiyetine Göre İncelenmesi

	Grup	N	X	ss	t	p
<b>Örgütsel Sinizm</b>	Erkek	192	2,10	,66	-2,493	<b>,013</b>
	Kadın	244	2,25	,62		
Bilişsel	Erkek	192	2,21	,86	-1,282	,200
	Kadın	244	2,31	,75		
Duyuşsal	Erkek	192	1,58	,72	-2,601	<b>,010</b>
	Kadın	244	1,75	,70		
Davranışsal	Erkek	192	2,49	,81	-2,496	<b>,013</b>
	Kadın	244	2,69	,81		

Öğretmenlerin örgütsel sinizmlerinin cinsiyetlerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan bağımsız örneklemeler için t testi sonucunda ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olduğu bulunmuştur ( $t=-2,493$ ,  $p<0,05$ ). Buna göre kadın öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyinin erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Ayrıca örgütsel sinizm alt boyutları incelendiğinde öğretmenlerin duyuşsal ( $t=-2,601$ ,  $p<0,05$ ) ve davranışsal ( $t=-2,496$ ,  $p<0,05$ ) algılarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık olduğu tespit edilirken öğretmenlerin bilişsel ( $t=-1,282$ ,  $p>0,05$ ) algılarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre kadın öğretmenlerin duyuşsal ve davranışsal düzeylerinin erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin cinsiyeti, örgütsel sinizm grup ortalama skorlarında farklılık oluşturduğu için “H<sub>3</sub>: Öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezinin cinsiyet değişkeni için kabulüne karar verilmiştir.

Tablo 4.20 Katılımcıların Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarının Medeni Duruma Göre İncelenmesi

	Grup	N	X	ss	t	p																														
Örgütsel Sinizm	Evli	188	2,21	,64	,631	,529																														
	Bekar	248	2,17	,64			Bilişsel	Evli	188	2,30	,78	,907	,365	Bekar	248	2,23	,81	Duyuşsal	Evli	188	1,69	,73	,356	,722	Bekar	248	1,66	,70	Davranışsal	Evli	188	2,61	,82	,188	,851	Bekar
Bilişsel	Evli	188	2,30	,78	,907	,365																														
	Bekar	248	2,23	,81			Duyuşsal	Evli	188	1,69	,73	,356	,722	Bekar	248	1,66	,70	Davranışsal	Evli	188	2,61	,82	,188	,851	Bekar	248	2,60	,82								
Duyuşsal	Evli	188	1,69	,73	,356	,722																														
	Bekar	248	1,66	,70			Davranışsal	Evli	188	2,61	,82	,188	,851	Bekar	248	2,60	,82																			
Davranışsal	Evli	188	2,61	,82	,188	,851																														
	Bekar	248	2,60	,82																																

Öğretmenlerin örgütsel sinizmlerinin medeni durumlarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan bağımsız örneklemeler için t testi sonucunda ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olmadığı bulunmuştur ( $t=0,631$ ,  $p>0,05$ ). Buna göre medeni durumlarına göre öğretmenlerin örgütsel sinizmleri incelendiğinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Ayrıca örgütsel sinizm alt boyutları incelendiğinde; öğretmenlerin bilişsel ( $t=0,907$ ,  $p>0,05$ ), duyuşsal ( $t=0,356$ ,  $p>0,05$ ) ve davranışsal ( $t=0,188$ ,  $p>0,05$ ) algılarına ilişkin görüşlerinin medeni durum değişkeni açısından anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre medeni durumlarına göre öğretmenlerin bilişsel, duyuşsal ve

davranışsal skorları incelendiğinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir.

Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin medeni durumu, örgütsel sinizm grup ortalaması skorlarında farklılık oluşturmadığı için “H<sub>3</sub>: Öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezinin medeni durum değişkeni için reddine karar verilmiştir.

Tablo 4.21 Katılımcıların Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarının İstihdam Tipine Göre İncelenmesi

	Grup	N	X	ss	t	p
Örgütsel Sinizm	Sözleşmeli	327	2,17	,63	-,675	,500
	Kadrolu	109	2,22	,68		
Bilişsel	Sözleşmeli	327	2,25	,78	-,389	,698
	Kadrolu	109	2,29	,84		
Duyuşsal	Sözleşmeli	327	1,67	,71	-,262	,794
	Kadrolu	109	1,69	,73		
Davranışsal	Sözleşmeli	327	2,58	,82	-1,015	,312
	Kadrolu	109	2,67	,82		

Öğretmenlerin örgütsel sinizmlerinin istihdam tipine göre anlamlı olarak farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan bağımsız örneklem için t testi sonucunda ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olmadığı bulunmuştur (t=-0,675, p>0,05). Buna göre istihdam tipine göre öğretmenlerin örgütsel sinizmleri incelendiğinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir. Ayrıca örgütsel sinizm alt boyutları incelendiğinde; öğretmenlerin bilişsel (t=-0,389, p>0,05), duyuşsal (t=-0,262, p>0,05) ve davranışsal (t=-1,015, p>0,05) algılarına ilişkin görüşlerinin istihdam tipi değişkeni açısından anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre istihdam tipine göre öğretmenlerin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal skorları incelendiğinde gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı söylenebilir.

Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin istihdam tipi, örgütsel sinizm grup ortalaması skorlarında farklılık oluşturmadığı için “H<sub>3</sub>: Öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezinin istihdam tipi değişkeni için reddine karar verilmiştir.

Tablo 4.22 Katılımcıların Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarının Yaşlarına Göre İncelenmesi

Örgütsel Sinizm	Yaş	N	$\bar{x}$	ss	sd	f	p	Anlamlı Fark
	22-30	292	2,21	,63	2/433	0,84	0,43	---
	31-39	123	2,13	,64				
	40 ve üstü	21	2,08	,65				
Bilişsel	22-30	292	2,27	,78	2/433	0,34	0,70	---
	31-39	123	2,26	,84				
	40 ve üstü	21	2,12	,69				
Duyuşsal	22-30	292	1,68	,72	2/433	0,34	0,71	---
	31-39	123	1,64	,68				
	40 ve üstü	21	1,77	,67				
Davranışsal	22-30	292	2,67	,81	2/433	3,22	0,04	0,03
	31-39	123	2,48	,80				
	40 ve üstü	21	2,35	,88				

Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm alt boyutlarından bilişsel algılarının yaşlarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir ( $F_{433}=0,84$ ,  $p>0,05$ ). Buna göre öğretmenlerin yaşlarının, bilişsel sinizm üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm alt boyutlarından duyuşsal sinizm algılarının yaşlarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir ( $F_{433}=0,34$ ,  $p>0,05$ ). Buna göre öğretmenlerin yaşlarının, duyuşsal sinizm algıları üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm alt boyutlarından davranışsal sinizm algılarının yaşlarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonucunda aradaki farkın anlamlı olduğu görülmektedir ( $F_{433}=3,22$ ,  $p<0,05$ ). Buna göre öğretmenlerin yaşlarının, davranışsal sinizm algıları üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip olduğu söylenebilir. Bu farklılığın kaynağını bulmak için yapılan LSD testi sonuçları farklılığın; 22-30 yaş aralığındaki (Ort.:2,67, SS.:0,81) öğretmen algılarının 31-39 yaş aralığı (Ort.:2,48, SS.:0,80) ile 40 ve üstü yaş (Ort.:2,35, SS.:0,88) aralığındaki öğretmenlere nispeten daha düşük olmasından kaynaklandığı ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin yaşı, örgütsel sinizm grup ortalama skorlarında farklılık oluşturmadığı için “H<sub>3</sub>: Öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezinin yaş değişkeni için reddine karar verilmiştir. Ayrıca araştırmaya dahil olan öğretmenlerin yaşı, davranışsal grup ortalama skorlarında farklılık oluştururken bilişsel ve duyuşsal grup ortalama skorlarında farklılık oluşturmadığı için “H<sub>10</sub>: Öğretmenlerin örgütsel sinizm alt boyutları yaşlarına göre farklılık anlamlı göstermektedir.” hipotezinin davranışsal değişkeni için kabulüne ve bilişsel ve duyuşsal değişkeni için reddine karar verilmiştir.

Tablo 4.23 Katılımcıların Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarının Hizmet Yıllarına Göre İncelenmesi

Örgütsel Sinizm	Hizmet Yılı	N	$\bar{x}$	ss	sd	f	p	Anlamlı Fark
	1-3	323	2,58	0,82	3/432	1,18	0,31	---
	4-7	88	2,74	0,80				
	8-13	17	2,46	0,79				
	14 ve üstü	8	2,50	0,95				
Bilişsel	1-3	323	2,17	0,63	3/432	1,03	0,37	---
	4-7	88	2,26	0,65				
	8-13	17	2,01	0,73				
	14 ve üstü	8	2,37	0,63				
Duyuşsal	1-3	323	2,25	0,79	3/432	2,02	0,11	---
	4-7	88	2,34	0,79				
	8-13	17	1,93	0,79				
	14 ve üstü	8	2,68	1,04				
Davranışsal	1-3	323	1,67	0,71	3/432	0,15	0,92	---
	4-7	88	1,67	0,70				
	8-13	17	1,68	0,76				
	14 ve üstü	8	1,84	0,90				

Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm alt boyutlarından bilişsel sinizm algılarının hizmet yıllarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir ( $F_{433} = 1,03$ ,  $p > 0,05$ ). Buna göre öğretmenlerin hizmet yıllarının, bilişsel sinizm algıları üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm alt boyutlarından duyuşsal sinizm algılarının hizmet yıllarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir ( $F_{433}$

=2,02,  $p>0,05$ ). Buna göre öğretmenlerin hizmet yıllarının, duyuşsal sinizm algıları üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm alt boyutlarından davranışsal sinizm algılarının hizmet yıllarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir ( $F_{433}=0,15$ ,  $p>0,05$ ). Buna göre öğretmenlerin hizmet yıllarının, davranışsal sinizm algıları üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı söylenebilir.

Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin hizmet süresi, örgütsel sinizm grup ortalama skorlarında farklılık oluşturmadığı için “ $H_3$ : Öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezinin hizmet süresi değişkeni için reddine karar verilmiştir. Ayrıca araştırmaya dahil olan öğretmenlerin hizmet süresi, davranışsal, bilişsel ve duyuşsal grup ortalama skorlarında farklılık oluşturmadığı için “ $H_{11}$ : Öğretmenlerin örgütsel sinizm alt boyutları hizmet sürelerine göre farklılık anlamlı göstermektedir.” hipotezinin reddine karar verilmiştir.

Tablo 4.24 Katılımcıların Örgütsel Sinizm Alt Boyutlarının Görev Yaptığı Okul Türüne Göre İncelenmesi

Örgütsel Sinizm	Okul Türü	N	$\bar{x}$	ss	sd	f	p	Anlamlı Fark
	ilkokul	131	2,66	0,81	2/433	0,82	0,44	---
	ortaokul	172	2,62	0,84				
	lise	133	2,53	0,79				
Bilişsel	ilkokul	131	2,20	0,64	2/433	0,13	0,87	---
	ortaokul	172	2,19	0,66				
	lise	133	2,16	0,62				
Duyuşsal	ilkokul	131	2,26	0,79	2/433	0,06	0,94	---
	ortaokul	172	2,25	0,81				
	lise	133	2,28	0,79				
Davranışsal	ilkokul	131	1,67	0,75	2/433	0,16	0,84	---
	ortaokul	172	1,70	0,70				
	lise	133	1,65	0,69				

Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm alt boyutlarından bilişsel sinizm algılarının görev yaptığı okul türüne göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir ( $F_{433}$

=0,13,  $p>0,05$ ). Buna göre öğretmenlerin görev yaptığı okul türünün, bilişsel sinizm algıları üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm alt boyutlarından duyuşsal sinizm algılarının görev yaptığı okul türüne göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir ( $F_{433} = 0,06$ ,  $p>0,05$ ). Buna göre öğretmenlerin görev yaptığı okul türünün, duyuşsal sinizm algıları üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı söylenebilir.

Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm alt boyutlarından davranışsal sinizm algılarının görev yaptığı okul türüne göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan ANOVA sonucunda aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir ( $F_{433} = 0,16$ ,  $p>0,05$ ). Buna göre öğretmenlerin görev yaptığı okul türünün, davranışsal sinizm algıları üzerinde anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı söylenebilir.

Araştırmaya dahil olan öğretmenlerin görev yaptığı okul türü, örgütsel sinizm grup ortalama skorlarında farklılık oluşturmadığı için “ $H_3$ : Öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezinin görev yaptığı okul türü değişkeni için reddine karar verilmiştir. Ayrıca araştırmaya dahil olan öğretmenlerin görev yaptığı okul türü, davranışsal, bilişsel ve duyuşsal grup ortalama skorlarında farklılık oluşturmadığı için “ $H_{12}$ : Öğretmenlerin örgütsel sinizm alt boyutları görev yaptığı okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezinin reddine karar verilmiştir.

#### 4.4.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Hipotez Testleri

Araştırmanın temel hipotezini test etmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın temel hipotezi ve analiz sonuçları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 4.25 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki

	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Örgütsel Sessizlik	Örgütsel Sinizm
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1		
Örgütsel Sessizlik	-,317**	1	
Örgütsel Sinizm	-,360**	,290**	1

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan pearson korelasyon analizi sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki ( $r=-0,317$ ,  $p<0,01$ ), örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki ( $r=-0,360$ ,  $p<0,01$ ) ve örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü bir ilişki ( $r=0,290$ ,  $p<0,01$ ) olduğu bulunmuştur. Buna göre öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının artması durumunda örgütsel sessizliklerinin ve örgütsel sinizm algılarının azalacağı, örgütsel sinizm algılarının artması durumunda örgütsel sessizliklerinin de artacağı söylenebilir. Bu sonuca göre her üç değişkenin kendi arasında ilişkisi olduğu için “H<sub>13</sub>: Öğretmenlerin Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlikleri arasında anlamlı ilişki vardır.” hipotezinin kabulüne karar verilmiştir.

Tablo 4.26 Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	4,197	0,213		19,737	,000
Örgütsel Sessizlik	-,355	0,051	-,317	-6,954	,000

Tablo 4.26’da gösterilen örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişken kabul edilerek yapılan regresyon analizi sonucunda, örgütsel sessizlik ile kurulan modelin istatistiki bakımdan anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=48,355$ ,  $p<.05$ ). Ayrıca örgütsel sessizliğin, örgütsel vatandaşlığın varyansının %10,0’unu açıklayabildiği anlaşılmaktadır ( $R^2=0,10$ ). Bulunan sonuçlara göre; örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışını negatif yönde ve istatistiki bakımdan anlamlı yordadığı ( $\beta=-0.317$ ,  $t=-6,954$ ,  $p<0.001$ ) saptanmıştır. Bu durumda “H<sub>15</sub>: Öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca diğer değişkenler sabit tutulduğunda, öğretmenlerin sessizlikleri düzeyindeki bir birimlik artış, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinde 0,282’lik bir azalış sağlayacaktır.

Tablo 4.27 Örgütsel Sinizmin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	4,578	0,056		81,504	,000
Örgütsel Sinizm	-,198	0,025	-,360	-8,029	,000

Tablo 4.27’de gösterilen örgütsel vatandaşlık davranışı bağımlı değişken kabul edilerek yapılan regresyon analizi sonucunda, örgütsel sinizm ile kurulan modelin istatistiki bakımdan anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=64,468$ ,  $p<.05$ ). Ayrıca örgütsel sinizmin, örgütsel vatandaşlık davranışının varyansının %12,9’unu açıklayabildiği anlaşılmaktadır ( $R^2=0,129$ ). Bulunan sonuçlara göre; örgütsel sinizm, örgütsel vatandaşlık davranışı negatif yönde ve istatistiki bakımdan anlamlı yordadığı ( $\beta=-0.360$ ,  $t=-8,029$ ,  $p<0.001$ ) saptanmıştır. Bu durumda “ $H_{16}$ : Öğretmenlerin örgütsel sinizm algılarının, örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde negatif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca diğer değişkenler sabit tutulduğunda, öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeyindeki bir birimlik artış, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyinde 0,198’lik bir azalış sağlayacaktır.

Tablo 4.28 Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi

	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	,910	,205		4,450	,000
Örgütsel Sessizlik	,469	,074	,290	6,303	,000

Tablo 4.28’de gösterilen örgütsel sinizm bağımlı değişken kabul edilerek yapılan regresyon analizi sonucunda, örgütsel sessizlik ile kurulan modelin istatistiki bakımdan anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=39,733$ ,  $p<.05$ ). Ayrıca örgütsel sessizlik, örgütsel sinizmin varyansının %8,4’ünü açıklayabildiği anlaşılmaktadır ( $R^2=0,084$ ). Bulunan sonuçlara göre; örgütsel sessizlik, örgütsel sinizmi pozitif yönde ve istatistiki bakımdan anlamlı yordadığı ( $\beta=0.290$ ,  $t=6,303$ ,  $p<0.001$ ) saptanmıştır. Bu durumda “ $H_{14}$ : Öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin, örgütsel sinizm algıları üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel bakımdan anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Ayrıca diğer değişkenler sabit tutulduğunda, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyindeki bir birimlik artış, örgütsel sinizm düzeyinde 0,469'luk bir artış sağlayacaktır.



## SONUÇ

Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda, Şırnak' ta faaliyet gösteren okullarda görev yapan 436 öğretmenden toplanan veriler incelenerek çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Araştırma modeline göre on altı hipotez oluşturulmuştur. Hipotezlerin test edilmesi amacıyla korelasyon ve regresyon analizlerinden, fark testlerinden ise bağımsız örneklem t-testinden ve tek yönlü ANOVA analizinden faydalanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular literatürde yer alan benzer çalışmaların sonuçlarıyla karşılaştırılmıştır.

Literatür incelendiğinde, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarının beraber çalıştığı bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu kavramların ikili olarak çalışıldığı araştırmalarda örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu (Çaylak, 2014; Küçükköylü, 2014; Küçükköylü ve Karacaoğlu, 2015; Gürsel, 2018; Karaoğlu, 2019; Yaraş, 2019; Jafarguliyeva, 2020), örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu (Alioğulları, 2012; Fatima, 2014; Ürek vd., 2015; Acaray ve Akturan, 2015; Korkmaz ve Aydemir, 2015; Bulunuz, 2019), örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu (Anderson, 1996; Anderson ve Bateman, 1997; Erdoğan ve Bedük, 2013; Mete ve Serin, 2015; Yorulmaz ve Çelik, 2016; Aydın, 2017; Tokmak, 2019) saptanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda;

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği ve erkeklerde kadınlara nispeten daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Medeni durum ve istihdam tipi değişkenleri katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır (H<sub>1</sub>).

Katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği kadınlarda erkeklere nispeten daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Medeni durum ve istihdam tipi değişkenleri katılımcıların örgütsel sessizliklerine ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır (H<sub>2</sub>).

Katılımcıların örgütsel sinizm algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği ve kadınlarda erkeklere nispeten daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Medeni durum ve istihdam tipi değişkenleri katılımcıların örgütsel sinizm algılarında anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır (H<sub>3</sub>).

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarının özgecilik, sivil erdem, centilmenlik, nezaket boyutlarında yaş (H<sub>4</sub>), kıdem (H<sub>5</sub>) ve görev yaptığı okul türü (H<sub>6</sub>) değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Katılımcıların örgütsel sessizliklerinin savunma amaçlı sessizlik, koruma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik boyutlarında yaş (H<sub>7</sub>), kıdem (H<sub>8</sub>) ve görev yaptığı okul türü (H<sub>9</sub>) değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Katılımcıların örgütsel sinizm algılarının duyuşsal, bilişsel ve davranışsal boyutlarında yaş (H<sub>10</sub>) değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bu farklılığın kaynağını bulmak için yapılan LSD (Least Significant Difference) testi sonuçları farklılığını; 22-30 yaş aralığındaki öğretmen algılarının 30-39 yaş aralığı ile 40 ve üstü yaş aralığındaki öğretmenlere nispeten daha düşük olmasından kaynaklandığını ortaya çıkarmıştır. Katılımcıların örgütsel sinizm algılarının duyuşsal, bilişsel ve davranışsal boyutlarında kıdem (H<sub>11</sub>) ve görev yaptığı okul türü (H<sub>12</sub>) değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (H<sub>13</sub>). Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan pearson korelasyon analizi sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Yani örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizliklerinden biri

artar veya azalırken diğeri ters yönde bir etki göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı artarken örgütsel sinizm algıları azalmakta ya da örgütsel vatandaşlık davranışı azalırken örgütsel sinizm algıları artmaktadır. Örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm algıları arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yani öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri artarken örgütsel sinizm algıları artmakta ya da örgütsel sessizlikleri azalırken örgütsel sinizm algıları azalmaktadır.

Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda örgütsel sessizliğin örgütsel sinizm (H<sub>14</sub>) ile düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Standardize edilmiş ( $\beta$ ) katsayısı ve t değerleri incelendiğinde örgütsel sessizliğin örgütsel sinizmin anlamlı bir yordayıcısı olduğu söylenebilir.

Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışı (H<sub>15</sub>) ile düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Standardize edilmiş ( $\beta$ ) katsayısı ve t değerleri incelendiğinde örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışının anlamlı bir yordayıcısı olduğu söylenebilir.

Basit doğrusal regresyon analizi sonucunda örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışı (H<sub>16</sub>) ile düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Standardize edilmiş ( $\beta$ ) katsayısı ve t değerleri incelendiğinde örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışının anlamlı bir yordayıcısı olduğu söylenebilir.

Araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışlarının cinsiyete göre değişkenlik gösterdiği ve erkeklerde örgütsel vatandaşlık davranışının kadınlara nazaran daha yüksek çıktığı dikkat çekmektedir. Örgütsel sessizliğin cinsiyete göre değişkenlik gösterdiği ve kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere nazaran daha çok sessiz kaldığı gözlenmiştir. Örgütsel sinizm algılarının cinsiyete göre değişkenlik gösterdiği ve kadın öğretmenlerin sinizm algılarının erkek öğretmenlerden daha çok olduğu gözlenmiştir. Genel olarak bakıldığında kadın öğretmenlerin örgütle olan bağlarının erkek öğretmenlere nazaran daha zayıf olduğu söylenebilir. Bu durumun değiştirilmesi için kadın öğretmenlerin bu algılarına yönelik daha kapsamlı araştırmalar yapılabilir ve iyileştirmeler yapmak için farklı uygulamalar yapılabilir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin artması durumunda örgütsel vatandaşlık davranışının azalması, örgütsel sessizliklerinin azalması durumunda ise örgütsel

vatandaşlık davranışının artacağı dikkat çekmektedir. Bu durum, sessiz kalan öğretmenlerin vatandaşlık davranışları göstermediklerini izah etmektedir.

Öğretmenlerin örgütsel sessizliklerinin artması durumunda örgütsel sinizmlerinin de artacağı azalması durumunda ise sinizmlerinin de azalacağı görülmektedir. Bu durum sessiz kalan öğretmenlerin sinizm algılarının yükseldiğini ya da sessiz kalmayan öğretmenlerin sinik tutumlar içinde olmadığı şeklinde açıklanabilir.

Öğretmenlerin örgütsel sinizmlerinin artması durumunda örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalacağı, örgütsel sinizmlerinin azalması durumunda ise örgütsel vatandaşlık davranışlarının artacağı görülmektedir. Bu durum, sinik tutumlar içerisinde bulunan öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları göstermeyecekleri ya da sinik tutumlardan uzak öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları gösterecekleri şeklinde açıklanabilir.

Araştırmanın temel hipotezi olan örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasında anlamlı bir ilişki olduğu varsayımını destekleyen bulgular elde edilmiştir (Nartgün ve Kartal, 2013; Küçükköylü, 2014; Ertosun vd., 2016; Aydın, 2017; Erok, 2018). Bu kavramlar arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.

Araştırma kısıtlı bir örneklem ile sınırlı olduğundan araştırma sonuçları genellenememektedir. Araştırma yöntemi olarak nicel analiz yöntemi kullanıldığından kesitsel nitelik taşımaktadır. Bu da araştırmanın sınırlılıklarından biri olarak görülmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan hareketle okul yöneticilerinin öğretmenlerin okulda yaptıkları olumlu çalışmalara gereken desteği ve değeri vermeleri, örgütsel sinizm düzeyini en alt seviyeye indirecek ve örgütsel vatandaşlık davranışı seviyesini artıracak hizmet içi eğitim ve seminer çalışmalarına yer vermeleri, okulla ilgili her tür kararda öğretmenlerin görüşlerini serbest şekilde ifade edebilecekleri bir örgüt iklimi yaratmaları, öğretmenlerin sessizlik düzeyini indirecek anket, şikayet kutusu ve grup toplantıları yapmaları önerilmektedir. Okul yönetiminin, öğretmenleri öncelikle kendilerini ilgilendiren karar süreçlerine dahil etmeleri öğretmenlerin sinik tutumlar içerisine girmelerinin önüne geçilebilir. Bu nedenle sonraki araştırmacıların, örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm algılarının altında yatan temel nedenleri ve öğretmenlerin bakış açılarını ortaya koyabilmek amacıyla nitel analiz yöntemlerinden derinlemesine

mülakat, görüşme, gözlem ve boylamsal analiz yönteminin kullanıldığı çalışmalar yapmaları önerilmektedir. Bu teknikler sayesinde araştırmaya dahil edilen katılımcıların algıları daha gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulabilecektir.

Bilhassa kadın öğretmenlerde gözlenen örgütsel vatandaşlık davranışının erkek öğretmenlere nazaran daha düşük düzeyde olması ve sinizm ve sessizlik algısının yüksek düzeyde olması kadın öğretmenlerin iş yaşamında bazı problemlerle karşı karşıya kaldığı düşüncesini akla getirmektedir. Bununla birlikte araştırmaya katılan kadın katılımcıların yüzdeliğinin erkek öğretmenlere nazaran daha çok olması araştırmanın sınırlılığını göstermektedir. Bundan yola çıkılarak örneklemin tamamının kadın öğretmenlerden oluştuğu bir çalışma yapılarak kadın öğretmenlerin bu algı düzeyleri daha net açıklanabilir. Ayrıca kadın çalışanların bu algı düzeylerinin nedenlerinin anlaşılabilmesi için örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık kavramlarının kişilik, iş-aile çatışması gibi kavramlarla çalışılması ve önerilmektedir.

Sonraki çalışmalarda farklı illerde bulunan ve aynı sektörde veya farklı sektörlerde görev yapan çalışanların örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerinin incelenmesinin literatüre katkısı olabileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Abaslı, K. (2018). Örgütsel Dışlanma, İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Sinizm İlişkisine Yönelik Öğretmen Görüşleri. Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Abraham, R. (2000). "Organizational Cynicism; Bases and Consequences". *Genitc, Social and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Acar, A. Z. (2006). "Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Akbaş, T. (2011). "Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 57-81.
- Akçakaya, M. (2010). "Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme". *Karadeniz Araştırmaları*, 25, 145-174.
- Akgündüz, Y. (2014). "Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi". Mersin Üniversitesi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 184-199.
- Akıncı, Z. (2002). "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama". *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, 1-25.
- Algın, İ. (2014). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Alıcı, S. (2016). *Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İncelenmesi*. İstanbul Bilim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans Tezi. İstanbul.
- Alkan, D. ve Arıkboğa, F. (2017). "Etik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Etkisi ve Bir Uygulama". *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(2), 350-369.

- Alparslan, A. ve Kayalar, M. (2012). "Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel ve Bireysel Etkileri". *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (6), 136-147.
- Altınbaş, B. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki ve Bir Uygulama*. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Amasralı, A. ve Aslan, H. (2017). "Ortaokul ve Lise Matematik Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm İle Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki". *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (43), 64-92.
- Ambrose, L. M. (2002). "Contemporary justice research: a new look at familiar questions". *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 89(1), 803–812.
- Andersson, L. M. ve Thomas S. B. (1997). "Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects", *Journal of Organizational Behavior*, A.S.A. 18, 449-469.
- Andersson, L. M. (1996), "Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework". *Human Relations*, 49 (11), 1395 - 1418.
- Arı, G.S. ve Bal, E. Ç. (2008), "Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi". *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 15(1), 131-148
- Arrindell, W.A. (2003). Culture's consequences: Comparing values, behaviours, institutions, and organizations across nations, kitap incelemesi, (Geert Hofstede, Sage Publications, Thousands Oaks, California, 2001), *Behaviour Research Therapy*, 861-862
- Aslan, Ş. ve Uyar, S. (2020). "Bireysel ve Kurumsal Değişkenlerin Sosyo-Demografik Açından Farklılıkları." *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 380-402.
- Aydın, Y. T. (2017). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Ankara Altındağ ilçesi örneği*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir.
- Bağcı, B. (2018). "Birey-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma". *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 308-328.

- Batmunkh, M. (2011). *Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Behram, N. ve Dinç, E. (2014). "Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Kişilerarası Çatışma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi". *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(1), 115-124.
- Biber, A. ve Ertürk, K.Ö. (2013). "Örgütsel Sosyalizasyon ve Halkla İlişkiler. Fırat Üniversitesi", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(1), 181-189.
- Bitmiş, M., Güney, S. ve Demirel, H. (2014). "İletişim Doyumu Verimlilik İlişkisinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Rolü: Çoklu Aracılı Bir Model Testi". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 57-74.
- Blakely, G. L., Andrews, M. C. ve Moorman, R. H. (2005). "The moderating effects of equity sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors". *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 259-273.
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.
- Bommer, W. H., Rich, G. A. ve Rubin, R. S. (2005). "Changing Attitudes About Change: Longitudinal Effects Of Transformational Leader Behavior On Employee Cynicism About Organizational Change". *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(7), 733-753.
- Boyalı, H. (2011). *Örgütsel Sinizm Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Karaman'daki Bankalar Üzerinde Bir Uygulama* Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Brandes, P. M., 1997. *Organizational Cynicism: It's Nature, Antecedents and Consequences*, The University of Cincinnati, USA.

- Brandes, P. ve Das, D. (2006). "Locating Behaviour Cynicism at Work: Construct Issues and Performance Implications, *Employee Health*". *Coping and Methodologies*, 223, 233-266.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors*. The Ohio State University, Yayınlanmamış Doktora Tezi. USA.
- Budak, G. (2015). *Psikolojik Dayanıklılık ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi*, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Burulday, V. (2018). *Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Tükenmişlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Elazığ.
- Bülbül, A. (2010). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, SBE, Edirne.
- Cartwright, S. ve Holmes, N. (2006). "The Meaning of work: The challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism". *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.
- Cropanzano, R., Rupp, D.E. ve Byrne, Z.S. (2003). "The Relationship of Emotional Exhaustion to Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behaviors". *Journal of Applied Psychology*, 1(88), 160- 619.
- Çakıcı, A. (2007). "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri". *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). "Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanın Sonuçları Üzerine Bir Araştırma". *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), 117-134.
- Çakıcı, A. ve Doğan, S. (2014). "Örgütsel Sinizmin İş Performansına Etkisi: Meslek Yüksek Okullarında Bir Araştırma". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15(1), 79-89.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği* (1. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Çakıcı, A. (2007), "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri". *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1) 145-162.
- Çakır, E. (2016). *Örgütsel Sessizlik, Sessizliğin Nedenleri ve Sonuçları: Bir Devlet Hastanesi Çalışanları Üzerinde Araştırma*. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans Tezi. Ankara.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çalık, T. (2003). "İş görenlerin örgüte uyumu (Örgütsel Sosyalleşme)". *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 1-17.
- Çam, O. (1998). "Tükenmişlik Üzerine Bir Değerlendirme". *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi* 14, 81-93.
- Çetin, F. ve Fıkrıkoca, A. (2010). "Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir mi?". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 42-66.
- Çetinkaya, M. ve Çimenci, S. (2014). "Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi Ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12 (23), 237-278.
- De Bakker, E. (2007). "Integrity and cynicism: Possibilities and constraints of moral communication". *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 20(1), 119-136.
- Dean Jr, J.W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). "Organizational cynicism". *The Academy of Management Review*, 2 (23), 341-352.
- Delken, M. (2004). *Organizational Cynicism: A Study Among Call Centers*, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements for The Degree of Master of Economics University of Maastricht.
- Demir, M., Ayas, S. ve Yıldız, B. (2018). "Örgütsel Sinizm ve İşe Yabancılaşma İlişkisi: Beş Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *İÜ Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 231-254.
- Demiröz, S. (2014). *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Örgütsel İmaj Algılamaları Öğrenci Başarıları arasındaki İlişki*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi. Ankara.

- Demirtaş, Z., Özdemir, T. Y. ve Küçük, Ö. (2016). “Okulların Bürokratik Yapısı, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(2), 193-216.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik* (1. Basım). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Efeoğlu, İ. E. ve İplik, E. (2011). "Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik İlaç Sektöründe Bir Uygulama". *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 343-360.
- Ekinci, B. T. (2017). “Asil-Vekil Arasındaki Kayırmacılığın Vekâlet Maliyetleri İle İlişkisi”. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(2), 73-96.
- Ekşi, H., Sayın, M. ve Çelebi, Ç. D. (2016). “Üniversite Öğrencilerinin Özgeçmiş Ve Otantiklik Seviyeleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 14 (32), 79-102.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Erdoğan, P. ve Bedük, A. (2013). “Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 1(6), 17-36.
- Erdost, H., Karacaoğlu, K. ve Reyhanoğlu, M. (2007). “Örgütsel Sinizm Kavramı Ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi”, 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya Üniversitesi.
- Ergen, S. (2015). *Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Eroğlu, A. H., O. Adıgüzel ve Öztürk, U. C. (2011). "Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İş gören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 97-124.
- Erok, M. (2018). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Karaman İli Örneği*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Yüksek lisans Tezi. Karaman.

- Erol, G. (2012). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir.
- Ertosun, A., Genç N. ve Çekmeceliolu, H. G. (2016). “Örgütsel Sinizm İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi Ve Bir Araştırma”. *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 43-53.
- Ertürk, E. (2014). *Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi. Konya.
- Fındık M. ve Eryeşil K. (2012) “Örgütsel Sinizmin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *International Iron ve Steel Symposium*, Karabük, 1250- 1255.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed), Boston: Pearson.
- Gökçe, N. (2013). *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri*. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans Tezi. İstanbul.
- Gökkaya, D., İzgüden, D. ve Erdem, R. (2017). "İnformal İlişkilerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinin İncelenmesi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma". *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 100-120.
- Gökmen, A. (2011). *İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Bu Davranışların Okul Etkililiği Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları*. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale.
- Greenberg, J. (1993), *The social side of fair-ness: interpersonal and informational classes of organizational justice*. R.Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: approaching fairness in humanresource management*, Hillsdale: Erl-baum.
- Güler, Y.B. (2016). *Suskunluk Sarmalı Bağlamında Tiyatro Metinlerinde “Susma Eylemi”*. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- Güner, A.A.Y. (2020). *Lise Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. İstanbul Üniversitesi

- Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Güner, A.N. (2016). *Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Çorum.
- Güney, S. (2011) *Örgütsel Davranış*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, Y.S. ve Karacaoğlu, K. (2010). "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İli Örneği". *Öneri Dergisi*, 9(34). 137-153.
- Gürbüz S. ve Şahin F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2006). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Helvacı, M. A. ve Çetin, A. (2012). "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Belirlenmesi (Uşak İli Örneği)". *Turkish Studies (Elektronik)*, 7(3 b), 1475-1497.
- <https://sozluk.gov.tr/kidem>, (Erişim tarihi: 05.11.2020).
- Huang Xu, Van De V. E. ve Van Der V. G. (2005). "Breaking the silence culture: stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally". *Management And Organization Review*, 1(3).459-482.
- İmamoğlu, S. Z., Keskin, H. ve Erat S. (2004). "Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama". *Yönetim ve Ekonomi*, 12(1), 184-192.
- İplik, E., İplik, F.N. ve Efeoğlu, İ.E. (2012). "Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü". *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 6(12), 110-122.
- İplik, F. N. (2015). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Akademisyen Kitabevi Yayın Dağıtım.

- İşbaşı, J. Ö. (2000), *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya.
- İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). "Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Johnson, J.L. ve O'Leary-Kelly, M. (2003). "The Effects Of Psychological Contract Breach And Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal". *Journal of Organizational Behavior*. 24:627-647.
- Kacı, Ü. 2016. *İşletmelerde Oryantasyon Eğitiminin Örgütsel Sinizme ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Aydın OSB' de Bir Uygulama*. Adnan Menderes Üniversitesi, Yüksek lisans Tezi. Aydın.
- Kahya, C. (2013). "Örgütsel Sinizm, İş Performansını Etkiler mi? İş Tatmininin Aracılık Etkisi". *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, 2(3), 34-46.
- Kalağan, G. ve Güzeller, C. O. (2010). "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İncelenmesi". *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(27), 83-97.
- Kalkan, A. (2013). *Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı. Yayımlanmış Doktora Tezi. Konya.
- Kaplan, İ. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı. Yayımlanmış Doktora Tezi. Konya.
- Karaaslan, A., E. Özler, D. ve Kulaklıoğlu, A. (2009). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma". *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(2), 135-160.
- Karaca, E. ve Özmen, A. (2018). "Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma". *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 20(1), 7-30.

- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2012). "Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği". *Business and Economics Research Journal*, 3 (3), 77-92.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2013). "Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 181-202.
- Karacaoğlu, K. ve Güney, Y. (2010). "Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İli Örneği". *Öneri Dergisi*, 9(34), 137-153.
- Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). "Örgütsel Vatandaşlık". Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 35-48.
- Karcıoğlu, F. ve Türker, E. (2010). "Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 121-140.
- Katz D. ve Kahn R. L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, Çev. Halil Can ve Yavuz Bayar, Ankara: Doğan Basımevi.
- Kaya, D. (2013). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı". *Türk İdare Dergisi*, 476, 265-287.
- Kaya, Ö. Y. (2015). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Balıkesir İli Merkez İlçe Örneği*. Balıkesir Üniversitesi, Yüksek lisans Tezi. Balıkesir.
- Kaya, Ş. D. (2019). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı". *Türk İdare Dergisi*, 476, 265-287.
- Keleş, Y. ve Pelit, E. (2009). "Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul' Daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 24-45.
- Kılıç, D. (2016). "Adams' ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(36), 93-235.
- Kılıçaslan, S. ve Kaya, A. (2017). "Mobbingin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama". *Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26, 9-25.

- Kulualp, G.H. ve Sarı, Ö. (2019). "Destekleme Davranışı ve Sosyal Değişim Teorisi Kapsamında Kırsal Turizmin Etkilerinin Değerlendirilmesi". *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 645-666.
- Kuruşçu, M. ve Aydoğan, S. (2018). "Liderlik Tarzı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Özel Eğitim Kurumunda Uygulama". *Savunma Bilimleri Dergisi*, 17(2), 168-206.
- Küçükköylü, C. (2014). *İş gören Sessizliğinin Örgütsel Sinizme Etkisi: Nevşehir İli Maliye Teşkilatı Uygulaması*. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans Tezi. Nevşehir.
- Leiter, M. P. ve Maslach, C. (1988). "The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment", *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297-308.
- Lester, W. S., Kıcıkul, R. J. ve Bergmann, J. T. (2007). "Managing Employee Perceptions of the Psychological Contract Over Time: The Role of Employer Social Accounts and Contract Fulfillment". *Journal of Organizational Behavior*, 28(2), 191–208.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J. ve Bies, R. J. (1998). "Trust and Distrust: New Relationships and Realities". *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- Litwin, George H. ve Robert A. Stringer (1968). *Motivation and Organizational Climate*, Boston: Harvard University Press.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). *Eğitim Yönetimi*, (Çev. Arastaman, G.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Macit, G. 2017. *Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Doktora Tezi. Isparta.
- Mantere, S. ve M. Martinsuo (2001), Adopting and Questioning Strategy: Exploring the Role of Cynicism and Dissent, *17th EGOS-Euopen Group for Organisation Studies Colloquium*, Lyon, France, 1-25.
- McDonald, P. R. (1993). *Individual-Organizational Value Congruence: Operationalization and Consequents*. Unpublished Doctoral Dissertation. London, Ontario: The University of Western Ontario.

- Memduhoğlu H.B. ve Yılmaz K. (2017). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar* (3. Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Michael, S. C. (2009). *Monitoring Technical Agents: Theory, Evidence, and Prescriptions*. University of Illinois Working Papers.
- Mirvis, P. H., Kanter, D. L.: Beyond Demography: A (1991). Psychographic Profile of the Workforce, *Human Resource Management*, 30(1), 50-62.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). "Organisational Silence: A Barrier to Change and Development in Pluralistic World". *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Muslu, Ş. (2014). "Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi". *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(5), 151-171.
- Nartgün, S. S. ve Kartal, V. (2013). "Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Sessizlik Hakkındaki Görüşleri". *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 47.
- Oğuz, E. (2011). "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(3), 377-403.
- Oruç, Ş. (2015). *Presenteizm İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek lisans Tezi. Aksaray.
- Örücü, E. ve Kaçan, A. (2019). "İş Tatminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Eczane Sektörü Üzerine Bir Araştırma". *BANÜSAD*, 2(1), 167-189
- Özdamar, K. (1999) Paket Program ile İstatistiksel Veri Analizi, Kaan Kitabevi, 2. Baskı, Eskişehir.
- Özdevecioğlu, M. (2003). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 118-135.
- Özdevecioğlu, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21: 77-96.

- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011), *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özler, E. D., Atalay, G. C. ve Şahin, D. M. (2010). Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle mi Bulaşır?, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, ss.47-57.
- Özler, N.D.E. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa.
- Öztürk, U.İ. (2019). *Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyum Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*. On Dokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Samsun.
- Pelit, N. ve Pelit, E. (2014). *Örgütlerde Kanser Yapıcı İki Başat Faktör: Mobbing ve Örgütsel Sinizm*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Pinder C. C. ve Harlos, K. P. (2001). "Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Podsakoff, P., Bachrach, D., Paine, J. ve MacKanzie, S. (2000). "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research". *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Polat, S. (2007). "Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki". *Bahar Dergisi*, 308-331.
- Polatcan, M. (2012). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki (Karabük İli Örneği)*. Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya.
- Prajogo, D. ve Mcdermott, C. (2011). "The Relationship Between Multidimensional Organizational Culture and Performance". *International Journal Operations of Operations ve Production Managemen*. 31(7), 712-735.
- Reichers, A. E., Wanous, J.P. ve Austin, J. T. (1997), "Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change", *Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.

- Saari, M. L. Ve Judge, A. T. (2004). "Employee Attidus and Job Satisfaction". *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Sarı, Y. ve Doğantekin, A. (2016). "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Etik İklim Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi Üzerine Bir Araştırma". *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 222-250.
- Sevinç, H. (2015). "Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39), 944-964.
- Sezgin, F. (2005). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar". *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Shao, T.A. (1998) *Marketing Research: An Aid to Decision Making* (1. Basım). A.B.D.: Cengage Learning.
- Slade, M. R. (2008). *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*, The Faculty of The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University.
- Soybaş, İ. (2015). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışlarının İşgören Performansına Etkisinin Analizi: Eğitim Sektörü Örneği*. Dicle Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Diyarbakır.
- Şanal, M. (2013). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmeler Açısından Önemi". *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 529-538.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, Ş. ve Çelik, A. (2018). *Yönetim ve Organizasyon* (20. Basım). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tekin, H. (1977). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. 1. Baskı, Mars Matbaası, Ankara

- Tenteriz, Y. (2020). *Algılanan Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü* (1. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Thompson, H.B. ve Werner, J.M. (1997). "The Impact of Role Conflict/Facilitation on Core and Discretionary Behaviors: Testing a Mediated Model". *Journal of Management*, 23(4), 583-601.
- Titrek, O., Bayrakçı, M., ve Zafer, D. (2009). "Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri". *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 17, 1-28.
- Todd, S. Y. ve Kent, A. (2006). "Direct And Indirect Effects Of Task Characteristics On Organizational Citizenship Behavior". *North American Journal of Psychology*, 8(2). 253-268.
- Tokgöz, N., Paşaoğlu, D., Şakar, N., Özler, E. ve Özalp, İ. (2013). *Yönetim ve Organizasyon Kitabı*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Topçu, İ., Türkkkan.N., Bacaksız,F., Şen, H. ve Karadal, A. (2013). "Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliği". *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi*. 6(3): 125-131.
- Topses, G. (2012). "Elseverlik (ALTURİZM) ve Benseverlik (EGOİZM) Ölçeğiyle İlgili Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması". *International Journal of New Trends in Arts, Sports ve Science Education* , 1(2), 60-70.
- Tucker, M., McCharthy, A. ve Benton, D. (tarih yok). *The Human Challenge: Managing Yourself and Others in Organizations* (7th Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Turan, Ş. (2011). *Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma*. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi. Yüksek lisans Tezi. Karaman.
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel Davranış (Örgüt Teorileri ve Çağdaş Yaklaşımlar Açısından)* (1. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Uçar, Z. (2016). "Örgütsel (İşgören) Sessizlik Olgusunun Kişisel ve Demografik Özellikler Bağlamında Araştırılması: Nitel Bir Çalışma". *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 311-342.
- Uzun, H. (2020). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Kültürün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: İletişim Sektöründe Bir Uygulama*. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi. Zonguldak.
- Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). "Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation". *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Construct". *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Varlı, H. (2014). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler*. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aksaray
- Wanous, J.P., Reichers, A. ve Austin, J. (2000). Cynicism About Organizational Change Measurement, *Antecedents, and Correlates, Group ve Organization Management*, , 25(2), 132- 145.
- Yaşar, Ş. (2014). Örgütsel Sinizm, [https://www.academia.edu/8889047/Orgutsel\\_Sinizm\\_Duzenlenmis?auto=download](https://www.academia.edu/8889047/Orgutsel_Sinizm_Duzenlenmis?auto=download) (Erişim Tarihi: 06.11.2020).
- Yeniçeri, Ö., Demirel, Y. ve Seçkin, Z. (2009). "Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1), 83-99.
- Yörür, F. (2016). *İlk ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Yabancılaşma ve Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki*, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Aydın
- Yu, B. T., ve To, W. M. (2011). "The Importance Of Input Control To Work Performance Under The Agency Theory Framework". *The International Journal of Human Resource Management*, 22(14), 2874-2891.

Yurdakul, C. (2018). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Karabük.

Yücel, C. ve Samancı, G. (2009). “Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (115), 113-132.

