



Örgütsel Sessizlik Düzeyi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği*

Özgür Doğan¹✉, Serpil Bulut Baş²

Öz

Bu çalışma, örgütsel sessizlik düzeyi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında, Artvin Çoruh Üniversitesinde görev yapan akademik ve idari personelden elde edilen 268 adet anket verisi değerlendirilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda, örgütsel sessizlik değişkeninin; kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik şeklinde 3 alt boyuttan oluştuğu doğrulanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin ise, literatürdeki gibi, özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem şeklinde 5 farklı alt boyuttan oluştuğu görülmüştür. Analizler sonucunda cinsiyet, yaş, eğitim durumu ile akademik ya da idari personel olma durumuna göre örgütsel sessizlik toplam skorunda farklılaşma olmadığı görülmüştür. Örgütsel vatandaşlık davranışı toplam skorunun ise, yaş değişkeni açısından farklılaşmadığı, çalışma süresi açısından ise farklılaştığı görülmüştür. Yapılan korelasyon analizi ise; genel örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki olmadığını, kabullenici sessizlik ile korunmacı sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumsuz yönde, korumacı sessizliğin ise olumlu yönde bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Regresyon analizi ise; korunmacı sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz yönde etkilediğini, korumacı sessizliğin ise olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Ekstra Rol Davranışı

JEL Kodları: M10, M12, M16

The Relationship Between Level of Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A State University Example

Abstract

This study was conducted in order to examine the relationship between the level of organizational silence and organizational citizenship behavior. Within the scope of the research, 268 survey data obtained from academic and administrative staff working at Artvin Çoruh University were evaluated. As a result of the factor analysis, it was verified that the organizational silence variable consisted of 3 sub-dimensions: acquiescent, defensive, and protective silence. As in the literature, the organizational citizenship behavior variable consisted of 5 different sub-dimensions: altruism, courtesy, sportsmanship, conscientiousness, and civic virtue. As a result of the analysis, it was seen that there was no difference in the total score of the organizational silence according to gender, age, educational status, and whether they were academic or administrative personnel. The total scores of organizational citizenship behavior did not differ in terms of the age variable but differed in terms of working duration. The correlation analysis indicated that general organizational silence has no relationship with organizational citizenship behavior, and acquiescent and defensive silence negatively correlated with organizational citizenship behavior. In contrast, protective silence had a positive relationship. Regression analysis pointed out that defensive silence negatively affects organizational citizenship behavior, while protective silence positively affects it.

Keywords: Organizational Silence, Organizational Citizenship Behavior, Extra Role Behavior

JEL Codes: M10, M12, M16

* Bu çalışma Artvin Çoruh Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı'nda kabul edilen "Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Artvin Çoruh Üniversitesi Örneği" isimli yayımlanmış yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Artvin Çoruh Üniversitesi, Hopa İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, ozgurdgn@artvin.edu.tr, https://orcid.org/0000-0003-1573-4042

² Bilim Uzmanı, Artvin Çoruh Üniversitesi, Hopa Meslek Yüksekokulu, serpilbulutbas@artvin.edu.tr, https://orcid.org/0000-0002-9403-9277

✉ **Sorumlu yazar / Corresponding author**, ozgurdgn@artvin.edu.tr

Giriş

Örgütlerdeki işlerin ve uygulamaların geliştirilmesi için çalışanlar önemli birer bilgi ve fikir kaynağıdır. Bu husus, önemi giderek artan bir biçimde örgütler tarafından ele alınmakta ve örgütlerde bu amaçla tasarlanmış çok sayıda programın uygulanmaya konulmaya çalışıldığı gözlenmektedir. Fakat çalışanların düşüncelerini paylaşma konusunda bir takım çekincelere sahip olmaları nedeniyle bu programların uygulanabilirliği ile ilgili bir takım sorunlar söz konusudur (Premeaux & Bedeian, 2003: 1507).

Literatürde, örgütsel sessizlik olarak ifade edilen, çalışanların sessiz kalması konusu geçmişe kıyasla daha fazla inceleme konusu hâlini almıştır. Örgütsel sessizlik konusuyla ilgili kabul görmüş iki husus, konunun öneminin ve değerinin anlaşılmasını olumsuz etkilemiştir. İlk olarak sessizlik hâli, diğer bir ifadeyle konuşmama, yaygın bir biçimde davranış dışı bir durum (eylemsizlik) olarak görülmüştür. Konuşma olmadığında, yani davranış yokluğu söz konusu olduğunda, bir belirginlik ve dikkat çekicilik söz konusu değildir. İkinci olarak, davranışın yokluğunu incelemek davranışı incelemeye kıyasla daha zordur (Van Dyne, Ang & Botero, 2003: 1364). Fakat bu sessizliğin bir davranış olarak kavramsallaştırılması ve incelenmesi özellikle günümüz çalışma dünyasında yer alan yüksek vasfa sahip çalışanların yönetilmesi açısından daha da fazla önem arz etmektedir.

Örgütlerde sessizlik davranışının çalışanlar için bir alışkanlık hâlini alması örgüt için önemli bir sorunu ifade etmektedir. Bu nedenle örgüt yöneticileri, öncülleri ve sonuçları açısından sessizlik davranışını hassasiyetle değerlendirmelidirler. Literatürde yer alan kimi örgütsel sessizlik öncüllerini; örgütsel yapı ve politikalar, adaletsizlik kültürü, etik iklim eksikliği ve güç mesafesi şeklinde sıralamak mümkündür. Çalışanların güven eksikliklerinin artması, motivasyonlarının azalması, verimliliklerinin düşmesi ve işlerini kaybetme korkularının artmasını ise örgütsel sessizliğin olumsuz sonuçları olarak ifade etmek mümkündür (Alhas, 2024: 136).

Örgütlerde hızlıca ulaşılmak istenen başarı düzeyi, rekabetin giderek arttığı iş dünyasında, bireylerin kendilerinden beklenen biçimsel rollerin dışına çıkarak ekstra rol davranışı (örgütsel vatandaşlık davranışı) sergilemelerini gerekli kılmaktadır (Solak ve Erok, 2018: 1338). Bu ise; gerek örgütsel gerekse yönetsel açıdan sağlıklı işleyen bir sistemin varlığı kadar ekstra rol davranışının ödüllendirildiği, bireylerin düşüncelerini paylaşmaktan korkmadığı bir ortam ile mümkün olabilecektir.

Çalışanların örgütsel sessizlik (ÖS) düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla tasarlanan bu çalışmada, bir kamu üniversitesinde, çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri (ÖSD) ile örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışma, kavramsal çerçeve, metodoloji, bulgular ve sonuç şeklinde dört kısımdan oluşmaktadır. Kavramsal çerçeve kısmında ÖS, ÖVD kavramları ele alınarak alan yazında bu iki kavramın birlikte ele alındığı çalışmalar ve çalışma bulguları aktarılmıştır. Metodoloji kısmında çalışma kapsamında yapılan araştırmaya ilişkin bilgiler aktarılmış ve sonrasında araştırma hipotezlerini test etmek için yapılan analizlere ilişkin sonuçlar bulgular kısmında verilmiştir. Çalışmanın sonuç kısmında ise literatürde yer alan çalışmaların bulguları araştırma bulguları ile karşılaştırılarak irdelenmiştir.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Örgütsel Sessizlik

Pinder & Harlos (2001) çalışan sessizliğini; “çalışanın, organizasyonel durum hakkında, değişimi ve düzeltmeleri yapacak kişilere karşı, davranışsal, bilişsel ve duygusal olarak her türlü gerçek ifadeyi gizlemesi” şeklinde ifade etmektedir (Pinder & Harlos, 2001: 334).

Kish-Gephart, Detert, Trevino & Edmondson (2009) ise çalışan sessizliğini; “örgüt içinde otoriteye sahip bir idareciye çalışanlar, ürünler veya süreçlerle ilgili, sözlü olarak iletebilecek fikirlerin, önerilerin ya da endişelerin aktarılmayarak saklanması” olarak tanımlamaktadır. Bu açıdan sessizlik “ÖVD’ye meydan okumak” için mevcut fırsatlardan vazgeçmek olarak adlandırılmaktadır (Kish-Gephart, Detert, Trevino & Edmondson, 2009: 166). Morrison & Milliken (2000) ÖS’nin ortaya çıkması ve hâkim örgüt iklimi hâlini alması sürecinde, yöneticilerin bakış açılarına ilişkin iki önemli hususa dikkat çekmektedirler. Bunların ilki, “yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkularının varlığı” ve diğeri ise “üstü örtük yönetsel inançlarıdır”. Yöneticiler kendileri ile ilgili ya da kendilerini ifade ettikleri eylemleriyle ilgili özellikle astlarından gelen bir eleştiriyi tehdit olarak görüp çekinmektedirler. Yöneticiler zayıflık, yetersizlik ya da utanma duygusunun kendilerine hissettirilmesinden korkmakta ve bu durumu engellemek için örgütsel sessizliği önemli bir araç olarak görmektedirler. Yöneticilerin üstü örtük inançlarını ise; yöneticilerin her zaman en doğru olanı bildikleri, çalışanların sadece kendi çıkarlarıyla ilgilendikleri ve diğerlerinden farklı ya da ayrı olmanın kötü olduğu şeklinde ifade etmektedirler (Morrison & Milliken, 2000: 708-709).

Örgütsel sessizliği arzulayan yöneticiler, kimi zaman bunu çalışanlara; her şeyi bilecek kadar olgun olmadıklarını, eyleme geçmek için güçlü bir otoriteye sahip olmadıklarını, takım oyuncusu olmadıklarını ve tepkilerinin sorun yaratacağını söyleyerek sağlamaktadırlar. Örgütsel sessizliği arzulayan bir yönetici, bunu açıkça yapamayacağı durumlarda ise, kurnazca yapmaktadır. Çifte açmaz liderlik (double bind leadership) metodu uygulayarak çalışanlara birbiriyle çelişen mesajlar göndermekte ve onlara zıtlıklar içeren taleplerle gitmektedir. Böylelikle çalışanları belirsizlik içeren bir yönetici algısı ile karşı karşıya bırakmaktadır (Vakola & Bouradas, 2005: 443).

Literatürde sessizliğin beş adet, iki uçlu, fonksiyonu olduğu ifade edilmektedir. Bunları; 1) İnsanları bir araya getirmesi ve birbirlerinden uzaklaştırması, 2) Hem insanları iyileştirebilmesi hem de insanlara zarar verebilmesi, 3) Hem bilgi sağlaması, hem de bilgileri gizlemesi, 4) Derin düşüncelerin varlığına ya da bir fikir sahibi olunmadığına işaret edebilmesi, 5) Hem onaylama davranışının hem de muhalif olmanın göstergesi olması şeklinde ifade etmek mümkündür. Örgütsel sessizlik araştırmaları, konuyu sıklıkla son üç fonksiyon açısından irdemektedirler (Pinder & Harlos, 2001: 338).

Van Dyne, Ang & Botero (2003) ÖS’yi, “kabullenici sessizlik”, “korunmacı sessizlik” ve “korumacı sessizlik” şeklinde üç başlık altında ele almaktadırlar. Bireyin kabullenici sessizliğini pasif olmak şeklinde ifade ederlerken korunmacı ve korumacı sessizliğini ise proaktif olmak şeklinde belirtmektedirler. Bir fark yaratamayacağı hissini getirdiği teslimiyet duygusunun kabullenici sessizlik davranışı üzerinde etkili olduğunu, korku duygusu ve bireysel risk alamamanın ise korunmacı sessizlik davranışı üzerinde etkili olduğunu vurgulamışlardır.

Diğer çalışanlarla olan iş birliği ve fedakârlık duygusunun ise korumacı sessizlik davranışını beslediğini ifade etmektedirler (Van Dyne vd., 2003: 1362-1363).

Milliken, Morrison & Hewlin (2003) bireylerin sessizlik davranışlarının nedenlerini üç boyut altında ele almışlardır. İlk boyut, bireysel karakteristiklerdir. Bu boyuta bağlı sessizliğin temel nedenleri olarak, bireyin deneyimsiz olması ve örgütteki düşük pozisyonu öne çıkmaktadır. İkinci boyut, örgütsel karakteristiklerdir. Bu boyuta bağlı sessizliğin temel nedenleri olarak, hiyerarşik yapı ve destekleyici olmayan örgüt kültürü öne çıkmaktadır. Üçüncü boyut, yöneticilerle olan ilişkilerdir. Bu boyuta bağlı sessizliğin temel nedenleri olarak, destekleyici olmayan yönetim biçimi ve mesafeli ilişkiler öne çıkmaktadır (Milliken, Morrison & Hewlin, 2003: 1467-1468). Milliken vd. (2003) sessizlik davranışına neden olan korku türlerini ise beş başlık altında ele almaktadırlar. Bunları sırasıyla, olumsuz birisi olarak etiketlenmek, zarar görmüş ilişkilerin oluşması, ceza alma ya da karşılık görme korkusu, diğerleri nezdinde olumsuz bir izlenime sahip olmak ve konuşmalar dahi bunun bir fark ya da sonuç yaratmayacağı inancı şeklinde ifade etmektedirler (Milliken vd., 2003: 1467-1468).

1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)

Literatürde örgütün fonksiyonelliğinin artması için ekstra rol davranışının sergilenmesi gerektiğini vurgulayan öncü araştırmalar, örgütsel vatandaşlık kavramının ortaya çıkmasına bir anlamda zemin hazırlamışlardır. Bateman & Organ (1983) ise; işle ilgili konularda çalışma arkadaşlarının birbirlerine yardım etmesini, bir karmaşa yaşanmadan emirlerin uygulanmasını, geçici zorluklara sitem etmeden katlanılması gerektiğini, çalışma ortamının düzenli ve tertipli olmasına katkıda bulunulmasını, yapıcı ve zamanında bildirimlerde bulunulmasını, çalışanlar arası çatışmayı ve gerilimi azaltıcı bir örgüt ikliminin desteklenmesini, kaynakların korunmasını içeren ve çalışanlardan beklenen ekstra rol davranışlarını ifade eden bir kavram olarak sonradan oldukça kabul görececek olan, “vatandaşlık” kavramını kullanmışlardır (Bateman & Organ, 1983: 588).

Organ (1988) ÖVD’yi; “bireyin, örgütteki mevcut işlevleri etkili biçimde yerine getirmek ve geliştirmek amacıyla gösterdiği, biçimsel bir ödül sistemi ile ilişkilendirilmeyen, gönüllü davranışlar” olarak ifade etmektedir (Organ, 1988: 4).

Gürbüz (2006) çalışanların ÖVD sergilemelerinin nedenlerini aşağıda yer alan birkaç başlık altında özetlemektedir (Gürbüz, 2006: 54):

- Çalışanların uygulama ve süreçlerden duydukları memnuniyet ile eşitlik ve adaletle ilgili olumlu algılamalara sahip olması,
- Çalışanların olumlu psikolojik sözleşme algılamalarına sahip olması,
- Çalışanların, davranışları sonucunda örgüt ve diğer çalışanlar tarafından onay alacağı ve kabul göreceği düşüncesine sahip olması,
- Çalışanların, olumlu davranışlarının, kariyerleri boyunca terfi ve ödül getireceği beklentisine sahip olması,
- Çalışanların iş tanımını bilmemekten kaynaklı olarak, bu davranışların görevleri ve sorumlulukları arasında yer aldığını zannetmesi,
- Çalışanların, örgütten bağımsız olarak, geldiği kültür, değerleri ve inançlarına uygun olarak olumlu davranışlar sergiliyor olması.

ÖVD literatürü incelendiğinde, konunun farklı yazarlarca çeşitli sınıflamalar altında ele alındığı görülmüştür. Smith, Organ & Near (1983) ÖVD’yi; özgecilik ve genelleştirilmiş uyma şeklinde sınıflandırırken (Smith, Organ & Near 1983: 661-662), Graham (1991) ise; örgütsel itaat, örgütsel sadakat ve örgütsel katılımı içeren üç başlık altında sınıflandırmıştır (Graham, 1991: 255). Williams & Anderson (1991) ÖVD’yi; örgüte yarar sağlayan ve belirli bireylere yardım etmek yoluyla aynı zamanda örgüte yarar sağlayan davranışlar şeklinde iki başlık altında ele almaktadır. Williams bu tanımlamasında ayrıca, ÖVD’nin ödül beklentisi ya da cezadan kaçınmak nedeniyle sergilendiğini söyleyerek, ÖVD’nin tanımında yer alan “gönüllülük” ve “ödül” kavramlarını da tartışmaya açmıştır (Williams & Anderson, 1991: 601-602). Van Dyne, Graham & Dienesch (1994) ÖVD’yi; örgütsel itaat, örgütsel sadakat, sosyal katılım, taraf tutma katılımı ve işlevsel katılım şeklinde beş başlık altında ele almışlardır (Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994: 787).

Organ (1988) ÖVD ile ilgili olarak; özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem boyutlarını içeren bir sınıflama yapmıştır. Bu çalışmada da kullanılan bu sınıflama altında yer alan başlıklar aşağıdaki gibi açıklanabilir (Moorman, Niehoff & Organ, 1993: 214).

Özgecilik, diğer çalışanlara görevleri ve sorunları için yardımcı olmak şeklinde tanımlanmaktadır. Nezaket, örgütte ortaya çıkabilecek çatışmalar, problemler ve tartışmaların henüz yaşanmadan engellenmesi için sergilenen davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Vicdanlılık, çalışanların kendisi için belirlenmiş biçimsel rol davranışlarının ötesinde davranışlar sergilemesi şeklinde belirtilmektedir. Centilmenlik, çalışanların işle ilgili yaşadıkları olumsuzluklara aşırı tepkiler vermemesi ya da ortaya çıkan sorunu büyütmemek yönünde gösterdikleri çaba olarak ifade edilmektedir. Sivil erdem ise çalışanların örgütlerinin gelişimine destek vermek için bireysel inisiyatif almalarını, örgütü ilgilendiren konularda tartışmalara katılmalarını, çözüm önerileri getirmelerini ve karar alma süreçlerine katılmalarını ifade etmektedir.

ÖVD’nin önemli bir parçası olan ekstra rol davranışı; destekleyici davranışlar, önleyici davranışlar, katılımcı davranışlar ve zorlayıcı davranışlar olarak dört farklı türde uygulamadan oluşmaktadır (Van Dyne & Lepine, 1998: 108).

İfade edilen birçok olumlu tarafı ile birlikte, ÖVD örgütsel ve bireysel düzeyde bazı olumsuz sonuçları da beraberinde getirebilmektedir. Örgütsel açıdan bakıldığında; çalışanların biçimsel sorumluluklarını ihmal ederek yardım davranışında bulunması, çalışanlara yapılacak eğitim masraflarının yardım almalarından daha az maliyetli olması, çalışanların yardım çabalarının yetersiz kalması ya da yanlış sonuçlara yol açması, örgütte kötü bir yönetimin mevcudiyetine işaret etmesi, gibi olumsuzlukları içermektedir. Bireysel düzeyde ise; rol belirsizliklerinin varlığı, performans değerlendirme süreçlerinin etkin olmaması, çalışanların kendilerini daha stresli ve yıpranmış olarak algılamaları, çalışanların özel hayatlarından çaldıklarını hissetmeleri, ÖVD yüksek ve düşük çalışanlar şeklinde bir sınıflamanın olduğu inancı, gibi bir dizi olumsuz sonuç karşımıza çıkabilmektedir (Bolino, Turnley & Niehoff, 2004: 234).

1.3. ÖSD ve ÖVD İlişisine Dair Yapılmış Akademik Çalışmalar

Alioğulları (2012), Erzurum'daki devlet hastanelerinde ve ilaç dağıtım şirketlerinde görev yapan 256 kişiden oluşan bir örneklem grup ile yürüttüğü çalışmada ÖSD ve ÖVD arasında olumsuz yönde bir ilişkinin oluşu bulgusuna ulaşmıştır (Alioğulları, 2012: 59). Ayrıca çalışma sonucunda cinsiyet, eğitim durumu, kıdem ve işletme türü değişkenlerine göre ÖVD ortalamalarında farklılık görülürken, meslek ve yaş değişkeni açısından herhangi bir farklılık görülmemiştir (Alioğulları, 2012: 60-67).

Kılıçlar ve Harbalıoğlu (2014), Antalya'da 5 yıldızlı otellerde, 392 kişiden oluşan bir örneklem ile yürüttükleri bir araştırmada çalışanların; dışlanma, kötü davranışlara maruz kalma ve işini kaybedecekleri endişesiyle, konuşmaktan kaçınarak sessizleştiklerini tespit etmişlerdir. Yine aynı çalışmada ÖSD'nin cinsiyet ve yaş değişkenleri açısından farklılaşmadığı görülmüştür. Medeni durum, gelir seviyesi ve eğitim değişkenleri açısından ise anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 336-338). Yaptıkları korelasyon analizi sonucunda ise ÖSD ve ÖVD arasında olumsuz yönlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 335).

Fatima, Salah-Ud-Din, Khan, Hassan & Hoti (2015), Pakistan'da hizmet sektöründe çalışan 250 kişilik bir örneklem grup ile yürüttükleri araştırmada ÖSD'nin ÖVD üzerinde olumsuz yönde etkili olduğu bulgusuna ulaşmışlardır (Fatima, Salah-Ud-Din, Khan, Hassan & Hoti vd., 2015: 848).

Korkmaz ve Aydemir (2015), Mersin'deki bir kamu kurumunda 172 kişiden oluşan bir örneklem ile yürüttükleri araştırmada ÖSD ve ÖVD arasında olumsuz yönde bir ilişkiyi ortaya koymuşlardır (Korkmaz ve Aydemir, 2015:153). Ayrıca ÖSD'nin eğitim durumu değişkenine göre farklılaştığı, gelir düzeyi ve iş tecrübesi değişkenlerine göre ise farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır (Korkmaz ve Aydemir, 2015: 155).

Ürek, Bilgin Demir ve Uğurluoğlu (2015), Ankara'daki bir eğitim ve araştırma hastanesinde 230 sağlık çalışanı ile yürüttükleri araştırmada, korunmacı ve kabullenici ÖS ile ÖVD arasında olumsuz yönde bir ilişkinin varlığını ifade etmişlerdir. Yapılan regresyon analizi de, korelasyon analizi sonuçlarını desteklemektedir. Çalışanların, örgüt yararı söz konusu olduğunda, sessiz kalma eğiliminde oldukları ancak kendi çıkarları söz konusu olunca konuşma eğiliminde oldukları görülmüştür (Ürek, Bilgin Demir ve Uğurluoğlu, 2015: 137-138).

Khan, Kaleem & Ullah (2016), Pakistan'ın Hayber Pakhtunkhwa kentinde kamuda eğitim alanında çalışan 220 alt düzey idari personel ile yürüttükleri araştırmada ÖSD'nin ÖVD üzerinde olumsuz yönde etkisi olduğunu görmüşlerdir (Khan, Kaleem & Ullah, 2016: 290).

Nafei (2016), Mısır'da hastane çalışanı 315 kişilik bir örneklem grup ile yürüttüğü araştırmasında ÖSD ile ÖVD arasında olumsuz yönde güçlü bir ilişkinin varlığını ifade etmiş ve ÖSD'nin ÖVD'yi olumsuz biçimde etkilediği bulgusuna ulaşmıştır (Nafei, 2016: 57).

Turgut ve Akbolat (2017), Sakarya'daki 3 devlet hastanesinde 325 sağlık çalışanından oluşan bir örneklem ile yürüttükleri araştırmada ÖSD ile ÖVD arasında olumsuz yönde bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Genel ÖSD ile kabullenici ve korunmacı sessizliğin, ÖVD ile olumsuz yönde; korunmacı sessizliğin ise ÖVD ile olumlu yönde ilişkili olduğu görülmüştür (Turgut ve Akbolat, 2017: 372). Yapılan regresyon analizi ise, ÖVD üzerinde korunmacı

sessizliğin olumlu yönde, korunmacı sessizliğin ise olumsuz yönde bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Turgut ve Akbolat, 2017: 376).

Mirpoor (2018), İran’da eğitim bakanlığında görev yapan 2215 kişiden oluşan bir örneklem ile yürüttüğü araştırmada ÖSD ile ÖVD arasında olumsuz yönde bir ilişkinin mevcut olduğunu görmüştür. Örgütsel sessizlik düzeyinin ÖVD’yi olumsuz yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır (Mirpoor, 2018: 44).

Solak ve Erok (2018), Karaman’da kamu çalışanları ile yürüttükleri araştırmada, ÖVD’nin ÖSD ve korunmacı sessizlik ile olumlu yönde bir ilişkiye sahip olduklarını ortaya koymuşlardır. Korunmacı sessizliğin ise ÖVD üzerinde olumlu yönde etkisi olduğunu ifade etmişlerdir (Solak ve Erok, 2018: 1351). Ayrıca cinsiyet ve eğitim durumu değişkeni açısından ÖVD’de anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (Solak ve Erok, 2018: 1350).

Bulunuz (2019), Kırklareli’nde sağlık sektöründe görev yapan 325 kişilik bir hemşire grubu ile yürüttüğü araştırmada ÖSD ve ÖVD arasında olumsuz yönde bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir. Ayrıca ÖSD’nin eğitim durumuna göre farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır (Bulunuz, 2019: 75).

Güdü (2019), Trabzon’da mobilya sektöründe çalışan 150 kişi ile yürüttüğü araştırmasında ÖSD ve ÖVD arasında ilişki olmadığı bulgusuna ulaşmıştır. Ayrıca ÖSD’nin, demografik değişkenler açısından farklılaşmadığı görülmüştür (Güdü, 2019: 54).

Çetin (2020), spor sektöründe çalışan 372 kişilik bir örneklem ile yürüttüğü araştırmada kabullenici ve korunmacı sessizliğin ÖVD üzerinde olumsuz yönde etkili olduğu, korunmacı sessizliğin ise olumlu yönde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır (Çetin, 2020: 90-91).

Alev (2022), Gaziantep’te ilkökul öğretmeni 310 kişilik bir örneklem grup ile yürüttüğü araştırmada ÖSD’nin ÖVD’yi olumsuz yönde etkilediği bulgusuna ulaşmıştır (Alev, 2022: 8).

Alhas (2024), Kars’taki Devlet Su İşleri’nde çalışan 396 çalışan ile yürüttüğü araştırmada ÖSD ve ÖVD arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir (Alhas, 2024: 147).

2. Araştırmanın Metodolojisi

2.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın temel amacı, örgütsel sessizlik düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişkinin var olup olmadığını test etmektir. Bu araştırma, iki kavram arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla, Artvin Çoruh Üniversitesi akademik ve idari personeli ile yürütülmüştür.

Bu araştırma, 2023 yılı itibarıyla elde edilen verilerle sınırlıdır. Ayrıca akademik ve idari personelin elektronik ortam üzerinden araştırmaya katılım konusunda isteksiz olmaları, araştırmaya konu değişkenlerle ilgili ifadelere yanıt verme noktasındaki çekincelerinin olması, anket doldurmanın zaman kaybı olarak görülmesi, toplanan verilerin de sınırlı sayıda kalmasını doğurmuştur.

2.2. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Araştırma kapsamında nicel yöntem tercih edilmiş olup veriler anket yardımıyla elde edilmiştir. Araştırmada kullanılacak ankete ilişkin etik açıdan uygunluk izni, Artvin Çoruh Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 01/11/2022 tarihli ve E-18457941-050.99-68857 sayılı kararı ile alınmıştır.

Çalışma kapsamında kullanılan ölçek; demografik verilerle ilgili, ÖSD ile ilgili ve ÖVD ile ilgili olmak üzere 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik bilgileri elde etmek amacıyla yöneltilen sorular yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde ÖSD'yi ölçmek amacıyla Van Dyne, Ang & Botero (2003) tarafından geliştirilen 15 ifade, üçüncü bölümde ise ÖVD'yi ölçmek amacıyla Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990) tarafından geliştirilen 24 ifade yer almaktadır. Örgütsel sessizlik ölçeği kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik şeklinde 3 alt boyutu içermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği ise vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem, nezaket, yardımseverlik şeklinde 5 alt boyuttan oluşmaktadır.

Örneklemin ankette yer alan ifadelerle katılım düzeyleri, "1=Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5=Kesinlikle katılıyorum" şeklinde oluşturulmuş 5'li Likert tipi ölçek yardımı ile elde edilmiştir. Verilerin analizinde ise SPSS 24 programından yararlanılmıştır.

2.3. Örneklem Süreci

2023 yılı itibarıyla Artvin Çoruh Üniversitesi bünyesinde 562'si akademik ve 198'i idari personel olmak üzere 760 personel görev yapmaktadır. Araştırma kapsamında, 760 kişiden oluşan bir evren için ulaşılması gereken asgari örneklem büyüklüğü (.95) güven aralığında 260 olarak hesaplanmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 50).

Anket formu, rektörlük izniyle, elektronik ortamda tüm personelin e-posta adreslerine gönderilmiştir. Elektronik ortamdan 124 adet anket geri dönüşü sağlanmıştır. Anket geri dönüşlerinin istenen oranda gerçekleşmemesi nedeniyle, anketlerin bir kısmı (163 adet) yüz yüze görüşme yolu ile elde edilmiştir. Yüz yüze görüşme yolu ile elde edilen anket verileri için örneklem grup "uygun örneklem" yöntemine göre belirlenmiştir. Uygun örneklem, örneklemin araştırmacının çevresinden ya da yakınında bulunan tanıdık bildik çevreden çekilmesini ifade etmektedir (Aziz, 2015: 54).

Çalışma kapsamında 19 adet anket verisi analiz için uygun bulunmayarak araştırmaya dâhil edilmemiş ve toplam 268 adet anket verisi analizde kullanılmıştır. Bu anket verilerinin 149'u akademik personelden, 119'u ise idari personelden elde edilmiştir. Akademik personelin anketlerle ilgili geri dönüş oranı % 26,51 iken idari personelin geri dönüş oranı ise % 60,10 olmuştur. Geri dönüş sağlanan anketlerin tüm personele göre oranı ise %35,26 olmuştur.

2.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında test edilmesi amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

H₁: Genel örgütsel sessizlik düzeyi, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₂: Genel örgütsel sessizlik düzeyi, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

- H₃: Genel örgütsel sessizlik düzeyi, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₄: Genel örgütsel sessizlik düzeyi, akademik ya da idari personel olma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₅: Genel örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₆: Genel örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi, çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.
- H₇: Örgütsel sessizlik düzeyi ile genel örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H₈: Örgütsel sessizlik düzeyinin alt boyutları genel örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir.
- H_{8a}: Kabullenici sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir.
- H_{8b}: Korunmacı sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir.
- H_{8c}: Korumacı sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir.

3. Bulgular

3.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan örnekleme ilişkin demografik değişkenlerle ilgili tanımlayıcı istatistikler Tablo 1’deki gibi gösterilmektedir.

Tablo 1: Demografik Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	n	%	Değişkenler	n	%
Cinsiyet			Pozisyon		
Kadın	123	45,9	Akademik	149	55,6
Erkek	145	54,1	İdari	119	44,4
Yaş			Unvan		
25 ve altı	2	0,7	Öğretim Görevlisi	63	23,5
26-30	22	8,2	Araştırma Görevlisi	38	14,2
31-35	87	32,5	Dr. Öğr. Üyesi	42	15,7
36-40	80	29,9	Doçent Dr.	9	3,4
41-45	44	16,4	Prof. Dr.	1	0,4
46 ve üzeri	33	12,3	Memur	27	10,1
Medeni Durum			Bilgisayar İşletmeni	51	19,0
Evli	149	55,6	Şef	19	7,1
Bekâr	119	44,4	Kütüphaneci	2	0,7
Eğitim Durumu			Tekniker	3	1,1
Lise	3	1,1	Mühendis	2	0,7
Ön lisans	11	4,1	Yüksekokul Sekreteri	2	0,7
Lisans	100	37,3	Fakülte Sekreteri	3	1,1
Yüksek Lisans	83	31,0	Şube Müdürü	4	1,5
Doktora	71	26,5	Daire Başkanı	2	0,7
Akademik Personelin İdari Görev Durumu			Sendika Üyeliği		
Evet	31	20,8	Evet	128	47,8
Hayır	118	79,2	Hayır	140	52,2
Kurumda Çalışma Süresi					
0-5 Yıl	62	23,1			
6-10 Yıl	116	43,3			
11 Yıl ve üzeri	90	33,6			

Tablo 1’de görüldüğü üzere, çalışmada yer alan 268 katılımcının 145’i (%54) erkek, 123’ü (%45,9) ise kadındır. Katılımcıların 87’sinin (%32,5) 31-35 yaş aralığında olduğu ve en büyük grubu oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların 149’u (%55,6) evli, 119’u (%44,4) ise bekârdır. Eğitim durumu açısından en büyük grubu 100 kişi ile (%37,3) lisans mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. İdari göreve sahip olan akademik personel 31 kişi (%20,8) iken,

idari görevi olmayanlar ise 118 kişidir (%79,2). Katılımcıların içerisinde 6-10 yıl arası kıdeme sahip olanlar 116 kişi (%43,3) büyük çoğunluğu oluşturmaktadır. Katılımcıların 149'u (%55,6) akademik, 119'u (%44,4) ise idari personel olarak görev yapmaktadır. Katılımcılar içerisinde, öğretim görevlisi 63 çalışan (%23,5) ve bilgisayar işletmeni 51 çalışan (%19,0) en büyük iki grubu oluşturmaktadır. Katılımcıların 128'i (%47,8) sendika üyesi iken 140'ı (%52,2) sendika üyesi değildir.

3.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Testi Bulguları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör analizi açısından uygunluğunu test etmek amacıyla “ÖSD” ve “ÖVD” ölçeğine Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü ve Barlett'in Küresellik Testi yapılmıştır.

Barlett'in Küresellik Testi, korelasyon matrisinin birim matrise olan benzeşikliğini test etmek amacıyla yapılmaktadır. Test sonucunda korelasyon matrisinin, birim matristen farklı çıkması istenen bir sonuçtur. Barlett testinin istatistiksel açıdan anlamlı çıkması, değişkenler arasındaki korelasyonun sıfırdan farklılaşması anlamına gelmektedir. Bu sonuç ise verilerin faktör analizi için uygunluğuna işaret etmektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 75).

KMO testi, değişkenlerin arasındaki korelasyonları ve faktör analizinin uygunluğunu ölçen bir testtir. Test değeri 0 ile 1 arasında yer almaktadır. Herhangi bir değişkenin diğer değişkenler tarafından hatasız tahmin edilmesi hâlinde 1'e eşit olacaktır. 0.8 üstü değerler mükemmel olarak adlandırılabilir. Analiz sonucunda 0.5 altında KMO değerine sahip ifadeler araştırma kapsamından çıkarılmalı ve faktör analizine o şekilde devam edilmelidir (Yaşlıoğlu, 2017: 76).

Yapılan analiz sonucunda, KMO değerlerinin, ÖSD ölçeği için (.860) ve ÖVD ölçeği için (.874) olduğu görülmüştür. Barlett testinin anlamlılık düzeyi ise her iki ölçek için $p=.000$ olarak hesaplanmıştır.

İlgili analiz sonuçları kapsamında yapılan faktör analizleri, ÖSD ölçeğinin üç boyuttan (korunmacı, kabullenici, korumacı), ÖVD ölçeğinin ise beş boyuttan (vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem, nezaket, yardımseverlik) oluştuğunu doğrulamaktadır. ÖSD ölçeği için faktör yüklerinin (.426) ve (.897) arasında yer aldığı görülmüştür. ÖVD ölçeği için ise faktör yüklerinin (.421) ile (.854) arasında yer aldığı görülmüştür. ÖVD ölçeğinde yer alan bir ifade, farklı bir boyut altında faktör yükü büyük çıkmasından dolayı analize dâhil edilmemiştir.

Alt boyutlar bağlamında, ÖSD ölçeğine ilişkin en yüksek ortalamanın korunmacı sessizlik alt boyutunda (4.2082), ÖVD ölçeğine ilişkin en yüksek ortalamanın ise nezaket alt boyutunda (4.0940) olduğu görülmüştür.

Verilerin normal dağılıma uygunluğunu görmek amacıyla, iki ölçek için yapılan “Kolmogorov-Smirnov” ve “Shapiro-Wilk” testleri, verilerin normal dağılım göstermediğini ortaya koymaktadır.

Ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek amacıyla içsel tutarlılık ölçütü Cronbach'ın α katsayılarına bakılmıştır. Cronbach'ın α katsayıları; korunmacı sessizlik için (.843), kabullenici sessizlik için (.907), korumacı sessizlik için (.780), ÖSD ölçeğinin toplamı için ise (.841) olarak bulunmuştur. ÖVD ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach'ın α katsayılarına bakıldığında ise;

vicdanlılık için (.619), centilmenlik için (.778), sivil erdem için (.826), nezaket için (.917), yardımseverlik için (.918) ve ÖVD ölçeğinin toplamı için (.889) olduğu görülmüştür.

3.3. Hipotez Testlerine İlişkin Analiz Bulguları

Araştırma kapsamında oluşturulan H₁: “Genel örgütsel sessizlik düzeyi, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezini analiz etmek için yapılan Bağımsız Örneklem T Testi, gerek genel ÖSD ortalamalarının, gerekse alt boyutlar düzeyinde sessizlik ortalamalarının, cinsiyete göre anlamlı bir farklılığa sahip olmadığını göstermiştir. Analiz sonucunda kabullenici sessizlik için p değerinin (.7149), korunmacı sessizlik için p değerinin (.3149), korunmacı sessizlik için p değerinin (.6201), genel ÖSD için ise p değerinin (.8799) olduğu görülmüştür. Analiz sonucuna göre H₁ hipotezi reddedilmiştir.

Araştırma kapsamında oluşturulan H₂: “Genel örgütsel sessizlik düzeyi, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezini analiz etmek için yapılan Kruskal Wallis Testi, gerek genel ÖSD ortalamalarının, gerekse alt boyutlar düzeyinde sessizlik ortalamalarının, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılığa sahip olmadığını göstermiştir. Analiz sonucunda kabullenici sessizlik için p değerinin (.0853), korunmacı sessizlik için p değerinin (.5061), korunmacı sessizlik için p değerinin (.5871), genel örgütsel sessizlik için ise p değerinin (.4248) olduğu görülmüştür. Analiz sonucuna göre H₂ hipotezi reddedilmiştir.

Araştırma kapsamında oluşturulan H₃: “Genel örgütsel sessizlik düzeyi, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezini analiz etmek için yapılan Kruskal Wallis Testi, genel ÖSD’nin, kabullenici sessizliğin ve korunmacı sessizliğin, eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılığa sahip olmadığını göstermiştir. Korunmacı sessizliğin ise anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Analiz sonucunda kabullenici sessizlik için p değerinin (.3643), korunmacı sessizlik için p değerinin (.2088), korunmacı sessizlik için p değerinin (.0035), genel ÖSD için ise p değerinin (.1450) olduğu görülmüştür. Analiz sonucuna göre H₃ hipotezi reddedilmiştir. Yapılan Kruskal Wallis Testi sonucunda anlamlı çıkan analiz bulgusu Tablo 2’deki gibidir.

Tablo 2: Eğitim Durumuna Göre ÖSD Kruskal Wallis Testi

Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	x ²	p	
Korumacı Sessizlik	Lise	3	147.17	15.6806	.0035*
	Ön lisans	11	156.64		
	Lisans	100	147.91		
	Yüksek Lisans	83	109.09		
	Doktora	71	141.35		
	Toplam	268			

*p ≤ .05 düzeyinde anlamlıdır. ** p ≤ .01 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırma kapsamında oluşturulan H₄: “Genel örgütsel sessizlik düzeyi, akademik ya da idari personel olma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezini analiz etmek için yapılan Bağımsız Örneklem T Testi, genel ÖSD’nin, kabullenici sessizliğin ve korunmacı sessizliğin, akademik ya da idari personel olma değişkeni açısından anlamlı bir farklılığa sahip olmadığını göstermiştir. Korunmacı sessizliğin ise anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Analiz sonucunda kabullenici sessizlik için p değerinin (.2700), korunmacı sessizlik için p değerinin (.4612), korunmacı sessizlik için p değerinin (.0060), genel ÖSD için ise p değerinin (.2151) olduğu görülmüştür. Analiz sonucuna göre H₄ hipotezi reddedilmiştir.

Yapılan Bağımsız Örneklem T Testi sonucunda anlamlı çıkan analiz bulgusu Tablo 3'teki gibidir.

Tablo 3: Akademik ya da İdari Personel Olma Durumuna Göre ÖSD Bağımsız Örneklem T Testi

Pozisyon	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Korumacı Sessizlik	Akademik	149	4.1342	.4290	-2.7675 .0060*
	İdari	119	4.3008	.5565	
	Toplam	268			

* $p \leq .05$ düzeyinde anlamlıdır. ** $p \leq .01$ düzeyinde anlamlıdır.

Araştırma kapsamında oluşturulan H_5 : “Genel örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezini analiz etmek için yapılan Kruskal Wallis Testi, centilmenlik alt boyutu dışında, diğer alt boyutların ve genel ÖVD’nin, yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılığa sahip olmadığını göstermiştir. Analiz sonucunda vicdanlılık için p değerinin (.4791) centilmenlik için p değerinin (.0184), sivil erdem için p değerinin (.3613), nezaket için ise p değerinin (.8778), yardımseverlik için p değerinin (.2124), genel ÖVD için p değerinin (.7274), olduğu görülmüştür. Analiz sonucuna göre H_5 hipotezi reddedilmiştir. Yapılan Kruskal Wallis Testi sonucunda anlamlı çıkan analiz bulgusu Tablo 4'teki gibidir.

Tablo 4: Yaş Değişkenine Göre ÖVD Kruskal Wallis Testi

Yaş	N	Sıra Ortalaması	χ^2	p
Centilmenlik	25 ve altı	2	114.50	13.5883 .0184**
	26-30	22	122.50	
	31-35	87	136.29	
	36-40	80	115.66	
	41-45	44	147.44	
	46 ve üzeri	33	167.42	
	Toplam	268		

* $p \leq .05$ düzeyinde anlamlıdır. ** $p \leq .01$ düzeyinde anlamlıdır.

Araştırma kapsamında oluşturulan H_6 : “Genel örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi, çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.” hipotezini analiz etmek için yapılan ANOVA Testi, vicdanlılık, nezaket, yardımseverlik ve genel ÖVD boyutlarının çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılığa sahip olmadığını göstermiştir.

Analiz sonucunda vicdanlılık için p değerinin (.0106), centilmenlik için p değerinin (.2171), sivil erdem için p değerinin (.2114), nezaket için ise p değerinin (.0012), yardımseverlik için p değerinin (.0260), genel ÖVD için p değerinin (.0020), olduğu görülmüştür. Analiz sonucuna göre H_6 hipotezi kabul edilmiştir. Yapılan ANOVA testi sonucunda anlamlı çıkan analiz bulguları Tablo 5'teki gibidir.

Tablo 5: Çalışma Süresi Değişkenine Göre ÖVD ANOVA Testi

	Çalışma Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Vicdanlılık	0-5 Yıl	62	4.0806	.5236	4.6261	.0106**
	6-10 Yıl	116	3.8858	.3878		
	11 Yıl ve üzeri	90	4.0389	.5013		
	Toplam	268	3.9823	.4675		
Nezaket	0-5 Yıl	62	4.2065	.6765	6.9260	.0012*
	6-10 Yıl	116	3.9466	.5585		
	11 Yıl ve üzeri	90	4.2067	.4894		
	Toplam	268	4.0940	.5791		
Yardımseverlik	0-5 Yıl	62	4.1806	.5677	3.7002	.0260**
	6-10 Yıl	116	3.9552	.5393		
	11 Yıl ve üzeri	90	4.0889	.5505		
	Toplam	268	4.0522	.5552		
Genel ÖVD	0-5 Yıl	62	4.0273	.4486	6.3340	.0020*
	6-10 Yıl	116	3.8478	.3660		
	11 Yıl ve üzeri	90	4.0130	.3784		
	Toplam	268	3.9448	.3983		

* $p \leq .05$ düzeyinde anlamlıdır. ** $p \leq .01$ düzeyinde anlamlıdır.

Araştırma kapsamında oluşturulan H₇: “Örgütsel sessizlik düzeyi ile genel örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezini analiz etmek amacıyla, değişkenler normal dağılım göstermediğinden dolayı Spearman Korelasyon Testi kullanılmıştır. Yapılan Spearman Korelasyon Testi sonucunda genel örgütsel sessizlik düzeyi ile genel örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarıyla genel ÖVD arasında ise anlamlı bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizliğin, genel ÖVD ile olumsuz yönde bir ilişkiye sahip olduğu, korunmacı sessizliğin ise olumlu yönde bir ilişkiye sahip olduğu ifade edilmiştir. Analiz sonucuna göre H₇ hipotezi ret edilmiştir. Yapılan korelasyon testine ilişkin bulgular Tablo 6’daki gibidir.

Tablo 6: ÖSD ve ÖVD Korelasyonu Tablosu

Korelasyon	Kabullenici Sessizlik	Korunmacı Sessizlik	Korunmacı Sessizlik	Genel ÖSD	Genel ÖVD
Kabullenici Sessizlik	1.000				
Korunmacı Sessizlik	.624**	1.000			
Korunmacı Sessizlik	-.105	-.226**	1.000		
Genel ÖSD	.738**	.715**	.292**	1.000	
Genel ÖVD	-.235**	-.297**	.531**	-.020	1.000

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır. ** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırma kapsamında oluşturulan H₈: “Örgütsel sessizlik düzeyinin alt boyutları genel örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir.” hipotezini analiz etmek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda, korunmacı sessizliğin genel ÖVD’yi negatif yönde etkilediği ($p=.011^{**}$, Beta= - .116) ve korunmacı sessizliğin ÖVD’yi pozitif yönde etkilediği ($p=.000^{***}$, Beta= .351) görülmüştür. Kabullenici sessizliğin ise ÖVD üzerinde etkisinin olmadığı görülmüştür. Yapılan analize göre H_{8a} hipotezi reddedilmiş, H_{8b} ve H_{8c} hipotezleri ise kabul edilmiştir. Bu sonuçlara göre H₈ hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Yapılan regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 7’deki gibidir.

Tablo 7: Regresyon Analizi Bulguları

Regresyon	Beta	Standart Sapma	t	p	Hata Payı	VIF
Sabit	2.881	.194	14.845	.000		
Kabullenici Sessizlik	-.086	.048	-1.779	.076	.471	2.123
Korunmacı Sessizlik	-.116	.045	-2.559	.011*	.468	2.139
Korumacı Sessizlik	.351	.041	8.465	.000**	.989	1.011
	R ²	.304	Düz. R ²	.296	Durbin Watson	1.701

* p≤ .05 düzeyinde anlamlıdır. ** p≤ .01 düzeyinde anlamlıdır.

Araştırma kapsamında test edilen hipotezlere ilişkin ret ve kabul durumları Tablo 8'deki gibidir.

Tablo 8: Hipotez Testlerine İlişkin Analiz Bulguları

H ₁ :	Genel örgütsel sessizlik düzeyi, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H ₂ :	Genel örgütsel sessizlik düzeyi, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H ₃ :	Genel örgütsel sessizlik düzeyi, eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H ₄ :	Genel örgütsel sessizlik düzeyi, akademik ya da idari personel olma durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H ₅ :	Genel örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
H ₆ :	Genel örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyi, çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
H ₇ :	Örgütsel sessizlik düzeyi ile genel örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ret
H ₈ :	Örgütsel sessizlik düzeyinin alt boyutları genel örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir.	Kısmen Kabul
H _{8a} :	Kabullenici sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir.	Ret
H _{8b} :	Korunmacı sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir.	Kabul
H _{8c} :	Korumacı sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışını etkilemektedir.	Kabul

Sonuç

Bu çalışma örgütsel sessizlik düzeyi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Artvin Çoruh Üniversitesinde akademik ve idari olarak görev yapan personel ile yürütülmüştür. Çalışmanın temel amacı örgütsel sessizlik düzeyi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesidir. Çalışmada ayrıca, oluşturulan ortalama farklılıklarına ilişkin hipotezler bağlamında cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve akademik ya da idari personel olma durumu açısından ÖSD ortalamalarında anlamlı bir farklılık olmadığı test edilmiştir. Oluşturulan ortalama farklılıklarına ilişkin hipotezler bağlamında yaş ve çalışma süresi değişkeni açısından ÖVD ortalamalarında bir farklılık olup olmadığı da test edilmiştir.

Örgütsel sessizlik düzeyi ortalamalarının, cinsiyet değişkeni açısından farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmış ve bir farklılaşma olmadığı (p=.8799) görülmüştür. Bu bulguya göre H₁ hipotezi reddedilmiştir. Cinsiyete göre bir farklılaşma olduğunu ifade eden çalışma bulguları olduğu gibi (Alioğulları, 2012: 60), farklılaşma olmadığını ifade eden çalışma bulguları da (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 336; Bulunuz, 2019: 72; Gülü, 2019: 47) mevcuttur. Çalışma kapsamında kadın çalışanların, iş hayatında yer edinme ve yerini koruma zorlukları olduğu öngörüsüyle, sessizlik davranışında bulunacakları öngörülmüştür. Ancak çalışma bulgusu aksi yöndedir. Kamu sektöründe çalışma hakkının bir takım sınavlar sonucunda elde edilmesi ve

sonrasında kamuda kuralların hâkimiyetinin özel sektöre kıyasla daha fazla olması nedeniyle, sessizlik davranışının ortaya çıkmadığını düşünmek mümkündür.

Örgütsel sessizlik düzeyi ortalamalarının, yaş değişkeni açısından farklılaşp farklılaşmadığına bakılmış ve anlamlı bir farklılık olmadığı ($p=.4248$) görülmüştür. Bu bulguya göre H_2 hipotezi reddedilmiştir. Literatürde, ÖSD'nin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılaşmaya sahip olmadığını gösteren çalışma bulguları (Alioğulları, 2012: 63; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 336; Bulunuz, 2019: 72; GÜDÜ, 2019: 49) mevcuttur.

Örgütsel sessizlik düzeyi ortalamalarının, eğitim durumu değişkeni açısından farklılaşp farklılaşmadığına bakılmış ve bir farklılaşma olmadığı ($p=.1450$) görülmüştür. Bu bulguya göre H_3 hipotezi reddedilmiştir. Literatürde, ÖSD'nin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılaşmaya sahip olduğunu gösteren çalışma bulguları olduğu gibi (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 337; Bulunuz, 2019: 73), anlamlı bir farklılaşmaya sahip olmadığını gösteren çalışma bulguları da (Alioğulları, 2012: 61; GÜDÜ, 2019: 50) mevcuttur. Bulunuz (2019), lisans ve üzerinde eğitime sahip olanların, lise mezunlarına kıyasla daha fazla sessizlik davranışı gösterdiğini, Kılıçlar ve Harbalıoğlu (2014) ise ön lisans düzeyinden başlayarak eğitim düzeyi azaldıkça sessizliğin arttığını ifade etmişlerdir. Korkmaz ve Aydemir'in (2015) çalışmasında ise, ÖSD ortalamaları eğitim seviyelerine göre farklılık göstermektedir. En yüksek düzeyde eğitim durumuna sahip olan çalışanlar sessizlik davranışı gösterebildiği gibi, en düşük eğitim durumuna sahip olanların da sessizlik davranışı gösterebildiği çeşitli araştırma bulgularında karşımıza çıkmaktadır. Bu durum; meslek türü, kariyer beklentisi, pozisyonunu koruma, özel ya da kamu sektöründe görev yapma gibi çeşitli nedenlerden kaynaklanabilecek bir durumdur. Ayrıca, sessizliğin alt boyutları özelinde, neden sessizlik davranışı gösterildiği de yanıtlanması önem arz eden bir soru olarak karşımıza çıkmaktadır.

Genel ÖSD ortalamalarının, akademik ya da idari personel olma açısından bir farklılık içermediği ($p=.2151$) görülmüştür. Bu bulguya göre H_4 hipotezi reddedilmiştir. Literatürde ÖSD ile ilgili üniversitelerde yapılan çalışmalarda genelde örneklem olarak akademik personel seçilmiştir. Çakıcı (2008) idari personeli de akademik personel ile birlikte örneklem olarak ele alan bir çalışma yürütmüştür. Çalışmasında Çakıcı (2008) akademik ve idari personeli sessiz kalma nedenleri açısından karşılaştırmış, etik konular ve sorumluluklarla ilgili olarak akademik personelin idari personele kıyasla daha fazla sessiz kalma eğiliminde olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca anlamlı çıkan bir diğer analiz sonucu ise çalışma koşulları ve olanaklar açısından idari personelin ÖSD ortalaması daha yüksek çıkmıştır (Çakıcı, 2008: 123). Etik konular ve sorumluluklarla ilgili olarak akademik personelin ortalamasının yüksek çıkması özellikle değerlendirilmesi gereken bir husustur.

Genel ÖVD ortalamasının, yaş açısından anlamlı bir farklılaşmaya sahip olmadığı ($p=.7274$) görülmüştür. Sadece centilmenlik alt boyutunda bir farklılaşma olduğu görülmüştür. Bu bulguya göre H_5 hipotezi reddedilmiştir. Literatürde de bu bulguyu destekleyen çeşitli sonuçlar (Alioğulları, 2012: 63; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 336; Bulunuz, 2019: 72; GÜDÜ, 2019: 49) mevcuttur.

Genel ÖVD ortalamasının çalışma süresi açısından bir farklılığa sahip olduğu ($p=.002$) görülmüştür. Vicdanlılık, nezaket ve yardımseverlik alt boyutlarında da anlamlı bir farklılık söz konusudur. Bu bulguya göre H_6 hipotezi kabul edilmiştir. Literatürde ÖVD ortalamalarının

çalışma süresine göre farklılık gösterdiğini ifade eden çalışmalar mevcut olduğu gibi, farklılık göstermediğini ifade eden çalışmalar da mevcuttur.

Alioğulları (2012), vicdanlılık ile sivil erdem boyutları açısından, ÖVD ortalamalarının anlamlı bir farklılık içerdiği bulgusuna ulaşmıştır (Alioğulları, 2012: 66). GÜDÜ (2019) ise ÖVD ortalamalarının; nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutlarında anlamlı bir farklılığa sahip olduğunu ifade etmektedir (GÜDÜ, 2019: 51). Korkmaz ve Aydemir (2015) ve Bulunuz (2019) ÖVD ortalamalarının çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılaşma içermediği bulgusuna ulaşmışlardır (Korkmaz ve Aydemir, 2015:159; Bulunuz, 2019: 74).

Yapılan korelasyon analizi, örgütsel sessizlik ile genel örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Genel ÖVD'nin ise kabullenici ve korunmacı sessizlikle negatif yönlü, korunmacı sessizlik ile pozitif yönlü ilişkili olduğu görülmüştür. Genel ÖVD ve genel ÖSD arasında ise bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Bu bulgular ışığında H₇ hipotezi ret edilmiştir.

Genel örgütsel vatandaşlık ile genel örgütsel sessizlik düzeyi arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalara bakıldığında çoğunlukla negatif yönlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Alev, 2002: 6; Alioğulları, 2012: 58; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 335; Korkmaz ve Aydemir, 2015: 153; Fatima, vd., 2015: 848; Turgut ve Akbolat, 2017: 372; Mirpoor, 2018: 44; Bulunuz, 2019: 76; Alhas, 2024:147). Solak ve Erok (2018) çalışmasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koyarken, GÜDÜ (2019) ise çalışmasında bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır (Solak ve Erok, 2018: 1351; GÜDÜ, 2019: 54).

Örgütsel sessizlik düzeyinin alt boyutları ile ÖVD arasındaki ilişkiye dair yapılmış bazı çalışma bulguları aşağıdaki gibidir. Alhas (2024) ÖSD'nin 3 alt boyutunun da ÖVD ile negatif yönde ilişkili olduğunu ifade etmektedir (Alhas, 2024: 147). Bulunuz (2019) kabullenici ve korunmacı sessizliğin ÖVD ile negatif yönlü, korunmacı sessizliğin ise pozitif yönlü ilişkili olduğu bulgusunu elde etmiştir (Bulunuz, 2019: 76). GÜDÜ (2019) kabullenici ve korunmacı sessizliğin, ÖVD ile negatif yönlü, korunmacı sessizliğin ise pozitif yönlü ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmışlardır (GÜDÜ, 2019: 54). Solak ve Erok (2018) ÖVD'nin, korunmacı davranışla pozitif yönlü ilişkili olduğunu, kabullenici ve korunmacı sessizlikle ise ilişki olmadığını ifade etmişlerdir (Solak ve Erok, 2018: 1351). Turgut ve Akbolat (2017) ÖVD'nin, kabullenici ve korunmacı sessizlikle negatif yönlü ilişkili olduğunu, korunmacı sessizlikle ise pozitif yönlü ilişkili olduğunu test etmişlerdir (Turgut ve Akbolat, 2017: 372). Ürek vd., (2015) ÖVD'nin, korunma amaçlı ve kabul edilmiş sessizlik ile negatif yönlü ilişkili olduğunu, örgüt yararına sessizlik ile ise ilişkili olmadığını ifade etmişlerdir (Ürek, vd., 2015: 137).

Yapılan regresyon analizi, genel ÖVD'yi, korunmacı sessizliğin negatif yönde ve korunmacı sessizliğin ise pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Kabullenici sessizliğin ise ÖVD üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu bulgulara göre H_{8a} hipotezi reddedilmiş, H_{8b} ve H_{8c} hipotezleri ise kabul edilmiştir. H₈ hipotezi ise kısmen kabul edilmiştir.

Literatürde yer alan bazı çalışma bulgularına bakıldığında; Korkmaz ve Aydemir (2015) ÖSD alt boyutlarından izolasyon korkusunun, ÖVD üzerinde negatif bir etkisi olduğunu ifade etmektedir (Korkmaz ve Aydemir, 2015: 155). Solak ve Erok (2018) sadece korunmacı sessizlik

alt boyutunun ÖVD üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu görmüşlerdir (Solak ve Erok, 2018: 1351). Turgut ve Akbolat (2017) korunmacı ve korumacı sessizliğin ÖVD üzerindeki etkisini test etmiş ve korumacı sessizliğin ÖVD üzerinde pozitif yönlü, korunmacı sessizliğin ise negatif yönlü bir etkiye sahip olduğunu görmüşlerdir (Turgut ve Akbolat, 2017: 376). Ürek vd., (2015) korunma amaçlı sessizlik ve kabul edilmiş sessizliğin ÖVD üzerinde negatif yönde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır (Ürek, vd., 2015: 138). Mirpoor (2018) ise ÖSD'nin 3 alt boyutunun da, ÖVD üzerinde negatif yönde etkili olduğunu ortaya koymuştur (Mirpoor, 2018: 44). Khan vd., (2016) ise genel ÖSD'nin, genel ÖVD üzerinde negatif yönde bir etkisi olduğunu görmüşlerdir (Khan vd., 2016: 290).

Genel bir değerlendirme yapıldığında, ÖSD, alt boyutlarında da ifadede edildiği gibi kendini koruma amaçlı sergilenebileceği gibi diğerlerini koruma amacıyla ya da kabullenme nedeniyle de sergilenebilen bir davranıştır. Bu nedenle boyutlarından bağımsız biçimde değerlendirilmesi ve başka kavramlarla ilişkilendirilmesi önemli riskler içermektedir. Asıl görevleri dışında, örgüt ve çalışma arkadaşları için, kendisinden istenmediği ve beklenmediği hâlde, olumlu bir davranış sergileyecek bireylerin suskunluklarının da bu bağlamda iyi anlaşılması gerekmektedir. Bu konu genel ve yüzeysel bakışın ötesinde daha dikkatli ve hassas bir değerlendirmeye ihtiyaç duymaktadır. Yapılacak çalışmalarda bu hassasiyetin esas alınması bizleri kolay genellemeler yapma hatasından uzak tutabilecektir.

Örgütsel sessizlik düzeyini azaltacak biçimde bir kurum kültürünün oluşturulması, yöneticilerin algılanan güç mesafesini azaltmaları, soru sorma ve konuşmanın teşvik edildiği bir ortamın oluşturulması, çalışanların fikir alışverişi için cesaretlendirildiği bir atmosferin oluşturulması ve herkes için aynı anlama gelen ve uygulamada eşitliğin sağlandığı kriterlerin varlığı bir kurum açısından oldukça önemli başlıkları ifade etmektedir.

Literatürde üniversite personeli ile yürütülmüş ve ÖSD ile ÖVD'nin birlikte yer almadığı çalışmalar mevcuttur (Taşçı ve Koç, 2007; Çakıcı, 2008; Yaman ve Ruçlar, 2014; Algın ve Başkan, 2015; Bozer, 2016; Çavuşoğlu ve Köse, 2016; Balkan Akan ve Oran, 2017; Çankır, 2017; Sadıç, 2019; Turan, Akyel ve Tolukan, 2019; Manti, 2020). ÖSD ve ÖVD değişkeninin birlikte ele alındığı çalışmalar ise oldukça sınırlıdır (Alioğulları, 2012; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014; Acaray ve Akturan, 2015; Fatima vd., 2015; Korkmaz ve Aydemir, 2015; Solak ve Erok, 2018). Ancak ÖSD ve ÖVD değişkeninin birlikte ele alındığı çalışmalar incelendiğinde, üniversitelerde görev yapan akademik ve idari personel ile yürütülmüş birkaç çalışma (Harbalıoğlu ve Gültekin, 2014; Mirpoor, 2018) dışında çalışmaya rastlanılmamıştır. Çalışmanın bu yönüyle literatürdeki bir boşluğu doldurması amaçlanmaktadır.

Bilimsel bir eğitim verilmesinin yanında, öğrenciler için akademik yönlendirmenin de yapıldığı üniversitelerde, özellikle akademik personelin özverisi gerek kurum için gerekse öğrenciler için oldukça önemlidir. Örgütsel sessizlik düzeyinin ölçülmesi yoluyla, akademik personelin çalışma ortamı ve dolaylı da olsa, ekstra rol davranışı sergileme potansiyelleri ile ilgili bir öngörude bulunmak söz konusu olabilecektir.

Eğitim kurumlarında yapılan çalışmalar incelendiğinde, çoğunlukla akademik personelin örneklem olarak seçildiği görülmektedir. Çalışmada ise gerek akademik gerekse idari personel örneklem grup olarak seçilmiş ve akademik personel ile idari personelin karşılaştırılabilmesi amaçlanmıştır.

Literatüre katkı sağlamasını umarak yapılan bu çalışma, henüz yeni sayılabilecek bir üniversitede idarecilerin mevcut durumu görüp anlamaları açısından da önem arz etmektedir. Konunun, anket yöntemi dışında, görüşme metodu gibi bireylerin kendilerini ifade etmelerine ve konuşmalarına imkân verecek bir biçimde araştırılması detayların anlaşılması açısından yarar sağlayabilecektir. Konunun; özel ve devlet üniversiteleri, eski ve nispeten yeni kurulmuş üniversiteler, büyük ve küçük şehirlerde yer alan üniversiteler gibi farklılık arz eden boyutlar göz ardı edilmeden araştırılması mevcut durumun anlaşılmasını ve karşılaştırmalar yapılmasını sağlayabilecektir.

Extended Abstract

Organizational employees are an important source of ideas and information regarding their work and the development of their practices. This issue is increasingly being addressed by organizations, and many programs designed for this purpose are being implemented. However, since employees have some reservations about sharing their thoughts or ideas, there are some problems regarding the functionality of these programs.

In the literature, employees remaining silent, referred to as organizational silence, has become a subject of more research than in the past. Two accepted issues regarding organizational silence have negatively affected the understanding of the importance and value of the subject. First, the state of silence, that is, not speaking, has been widely seen as a non-behavioral situation (inaction). When there is no speech, that is when there is no behavior, there is no salience and attention. Second, examining the absence of behavior is more complex than examining behavior.

The fact that silence behavior has become a habit for employees in organizations represents an important problem. In this context, the organization should correctly evaluate silence behavior regarding its antecedents and negative-positive results. Today's business world has taken on a structure where the desired level of success to be achieved quickly requires individuals to go beyond their expected formal roles and exhibit extra-role behavior (organizational citizenship behavior). This will be possible with the existence of a system that works well both organizationally and administratively, as well as an environment where extra-role behavior is rewarded, and individuals are not afraid to share their thoughts.

The concept of organizational silence can be expressed as "the concealment of ideas, suggestions, or concerns that can be verbally conveyed to an executive with authority within the organization regarding employees, products, or processes." Sometimes, managers' "fears of receiving negative feedback" and "implicit managerial beliefs" can lead to this situation. Van Dyne, Ang, & Botero (2003) have examined the concept of organizational silence under three headings: acquiescent, defensive, and prosocial. They state that acquiescent silence is exhibited with a sense of surrender, defensive silence is exhibited due to specific fears, and protective silence is exhibited due to cooperation with other individuals and sacrifice for them. Milliken, Morrison & Hewlin (2003) evaluate these fears under five headings.

Pioneering studies in the field of behavior emphasized that extra-role behavior should be exhibited for the organization to increase its functionality, while Bateman and Organ (1983)

used the concept of "citizenship" in the following years, thus paving the way for the emergence of organizational citizenship. Organizational citizenship behavior is defined by Organ (1988) as "voluntary behaviors that are not associated with a formal reward system and are displayed by the individual in order to fulfill and develop existing functions in the organization effectively." The subject has been examined by many researchers and expressed in different dimensions. However, the classification made by Organ is widely accepted. This classification includes the dimensions of altruism, courtesy, sportsmanship, conscientiousness, and civic virtue.

In the display of organizational citizenship behavior, it is seen that the behavioral patterns of individuals are addressed in four dimensions: promotive, prohibitive, affiliative, and challenging. Organizational citizenship behavior includes some negativities from the perspective of the organization, such as employees neglecting their responsibilities and helping other employees, training expenses being given to employees being less costly than receiving help, and employees' efforts to help being inadequate or leading to wrong results, indicating the existence of bad management in the organization. From the perspective of the individual, it can cause negativities such as indicating the existence of role ambiguities, damaging the effectiveness of performance evaluation processes, employees feeling more stressed and worn out, employees feeling that they are stealing from their private lives, and the emergence of classification as employees with high and low organizational citizenship behavior in the organization.

In studies examining the relationship between organizational silence behavior and organizational citizenship behavior in various sectors and countries, there are many research findings stating that there is a negative and significant relationship between the two concepts (Alev, 2022; Alioğulları, 2012; Kılıçlar & Harbalıoğlu, 2014; Korkmaz & Aydemir, 2015; Fatima, Salah-Ud-Din, Khan, Hassan & Hoti et al., 2015; Ürek, Bilgin Demir, & Uğurluoğlu, 2015; Khan, Kaleem & Ullah, 2016; Nafei, 2016; Turgut & Akbolat, 2017; Mirpoor, 2018; Bulunuz, 2019; Çetin, 2020; Alhas, 2024). Studies stating a positive and significant relationship between two concepts (Solak and Erok, 2018) or no significant relationship between two variables (Güdü, 2019) are pretty limited.

We conducted this research to investigate the potential relationship between the level of organizational silence and organizational citizenship behavior. The research was conducted with a sample group of 268 academic and administrative staff at Artvin Çoruh University. The 15-item organizational silence scale developed by Van Dyne, Ang & Botero (2003) and the 24-item organizational citizenship scale developed by Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990) were used in the research. The SPSS 24 program was used in the research analysis process.

As a result of the research, it was seen that organizational silence levels did not differ according to gender, age, educational status, and academic or administrative staff member status. It was seen that organizational citizenship behavior did not show a significant difference as per the age variable but showed a significant difference as per the working period variable. The correlation analysis showed that organizational citizenship behavior has a negative relationship with acquiescent silence and defensive silence, while it has a positive relationship

with protective silence. The correlation analysis also showed no significant relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior. The regression analysis also showed that defensive silence has a negative effect, protective silence has a positive effect, and acquiescent silence does not affect organizational citizenship behavior.

Etik Beyanı	: Çalışmanın tüm hazırlık aşamalarında etik kurallara uyulduğu yazar tarafından beyan edilir. Aksi bir durumun tespiti hâlinde, Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi herhangi bir sorumluluk kabul etmez ve tüm sorumluluk yazara aittir.
Etik Onayı	: Çalışma kapsamında katılımcılardan veri toplanmasında kullanılan araçlara ilişkin etik kurul onayı, Artvin Çoruh Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından 01.11.2022 tarihli ve E-18457941-050.99-68857 sayılı kararlar verilmiştir.
Çıkar Çatışması	: Yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.
Yazar Katkısı	: Yazarların katkıları aşağıdaki gibidir:
– Giriş	: Birinci Yazar
– Literatür	: Birinci Yazar
– Metodoloji	: İkinci Yazar
– Sonuç	: İkinci Yazar
Birinci yazar katkı oranı %50; İkinci yazar katkı oranı %50	
Finansman	: Yoktur.
Teşekkür	: Yoktur.
Yapay Zekâ Kullanımı	: Yapay zekâ destekli herhangi bir araç kullanılmamıştır.
Ethical Approval	: The author declares that all stages of the study were conducted in accordance with ethical research principles. In the event of any misconduct, Artvin Çoruh University Journal of International Social Sciences assumes no responsibility and all responsibility lies with the author.
Ethical Approval	: Ethical approval for the tools used in the collection of data from participants within the scope of the study was granted by the Artvin Çoruh University Scientific Research and Publication Ethics Committee, with the decision dated 01/11/2022 and numbered E-18457941-050.99-68857.
Conflict of Interest	: The authors declare that they have no competing interests.
Author Contributions	: Author contributions are as follows:
– Introduction	: First author
– Literature	: First author
– Methodology	: Second author
– Conclusion	: Second author
The contribution rate of the first author is 50%; the contribution rate of the second author is 50%.	
Funding	: None.
Acknowledgements	: None.
AI Use Statement	: No artificial intelligence tools were used in the preparation of this study.

Kaynakça

- Acaray, A., & Akturan, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (207), 472-482. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.117>
- Akan, B. B., & Oran, F. Ç. (2017). Akademisyenlerin örgütsel sessizlik algıları: Konuya ilişkin bir uygulama. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(5), 72-90.
- Alev, S. (2022). Okullarda örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik ilişkisinin incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(1), 1-18. <https://doi.org/10.17240/aibuefd.2022..-606959>
- Algın, İ., & Başkan, G. A. (2015). Üniversitelerde örgütsel sessizliğin olası sonuçları. *Yükseköğretim Dergisi*, 5(2), 81-90.
- Alhas, F. (2024). Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Gazi İktisat Ve İşletme Dergisi*, 10(1), 135-158. <https://doi.org/10.30855/gjeb.2024.10.1.009>
- Alioğulları, Z.D. (2012). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Aziz, A. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri ve teknikleri*. (10.Baskı). Nobel Kitabevi.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship." *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595. <https://doi.org/10.2307/255908>

- Bolino M. C., Turnley W. H., & Niehoff B. P. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 14(2), 229-246. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.05.004>
- Bozer, A. (2016). *Üniversite çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve iş performansının araştırılması*, [Yüksek lisans tezi]. Kırklareli Üniversitesi.
- Bulunuz, A. (2019). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Bir alan araştırması*, [Yüksek lisans tezi]. Kırklareli Üniversitesi.
- Çakıcı, Y. (2008). Örgütlerde sessiz kalınan konular sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çankır, B. (2017). Akademisyenlerde tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(29), 193-210.
- Çavuşoğlu, S., & Köse, S. (2016). Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışına etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 115-146. <https://doi.org/10.16953/deusbed.46003>
- Çetin, A. (2020). Spor çalışanlarında örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eurasian Research in Sport Science*, 5(1), 78-93.
- Fatima A., Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M., & Hoti H. A. K. (2015), *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 846-850.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270. <https://doi.org/10.1007/BF01385031>
- Güdü, S. (2019). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Harbalıoğlu, M., & Gültekin, B. İ. (2014). The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study at Kilis 7 Aralık University. *International Journal of Advances in Management and Economics*.3(2), 153-164.
- Khan, N.U., Kaleem M., & Ullah H. (2016). Relationship between organizational silence and citizenship behavior - mediating role of commitments: Evidence from Khyber Pakhtunkhwa Universities, *Pakistan Journal of Applied Economics*, Special Issue, 281-297.
- Kılıçlar, A., & Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328-346.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2009.07.002>
- Korkmaz, O., & Aydemir, S. (2015). A research for the determination of the relationship between organizational conflict management and organizational alienation. *International Review of Management and Marketing*, 5(4), 230-241.
- Mantı, M. (2020). *Akademisyenlerde örgütsel stres ve örgütsel sessizlik davranışları arasındaki ilişki*, [Yüksek lisans tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Mirpoor, S.S. (2018). Prediction of organizational citizenship behavior based on the organizational silence of the employees of education, *Journal of Exploratory Studies in Law and Management*, 5(2), 40-46.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225. <https://doi.org/10.1007/BF01419445>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.2307/259200>

- Nafei, W.A. (2016). Organizational silence: Its destroying role of organizational citizenship behavior. *International Business Research*, 9(5), 57-75.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*. Lenxington, MA: Lenxington Books.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, 20, pp. (331-369) içinde. Elsevier Science/JAI Press. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00390>
- Sadıç, E. (2019). *Sanal kaytarma ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Üniversite çalışanları üzerinde bir uygulama*, [Yüksek lisans tezi]. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Solak, S. G., & Erok, M. (2018). Örgütsel sessizlik sarmalında örgütsel vatandaşlık: Karaman ili örneği, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 53(3),1337-1356. doi: 10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.18.12.1058
- Taşçı, D., & Koç, U. (2007). Örgütsel vatandaşlık davranışı-örgütsel öğrenme değerleri ilişkisi: Akademisyenler üzerinde görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2),373-382.
- Turan, E., Akyel, Y., & Tolukan, E. (2019). Akademisyenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine bir araştırma. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(1), 1-16. <https://doi.org/10.29299/kefad.2018.20.01.001>
- Turgut, M., & Akbolat, M. (2017). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(3), 357-384.
- Ürek, D., Bilgin Demir, İ., & Uğurluoğlu, Ö. (2015). Örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Bir eğitim ve araştırma hastanesi uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 122-141.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458. <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802. <https://doi.org/10.2307/256600>
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119. <https://doi.org/10.2307/256902>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Yaman, E., & Ruçlar, K. (2014). Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (1), 36-50.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Detay Yayıncılık.