Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi

Yasin Şehitoğlu[*] *- Cemal Zehir*[**]

Özet: *Bu araştırmanın amacı, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan sessizliği ile çalışan performansı arasındaki biçimleyici etkinin tespit edilmesidir. Bu amaçla Türk kamu kuruluşlarında faaliyet gösteren altı kamu kuruluşunda çalışan 353 kişiye ilgili literatür taranarak oluşturulan ölçekler uygulanmıştır. Elde edilen veriler faktör analizi, korelasyon, regresyon, cronbach alpha yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışan sessizliğiyle çalışan performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye ve örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan sessizliği ile çalışan performansı arasında biçimleyici değişken olduğuna ilişkin hipotezler test edilmiş ve ilişki anlamlı bulunmuştur. Elde edilen bulgular ilgili literatür bağlamında tartışılmıştır.*

Anahtar Sözcükler: *Türk kamu kuruluşları, çalışan sessizliği, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan performansı.*

The Analysis of Employee Performance in the Context of Employee Silence and Organizational Citizenship Behavior in Turkish Public Institutions

Abstract: *The purpose of this study is to investigate the relationship between employee silence, organizational citizenship behavior and employee performance. Besides, this research aims to identify the formative relationship between organizational citizenship behavior and employee silence and employee performance. For this purpose, several scales designed after a comprehensive literature scan were applied to 353 employees from six different Turkish public institutions. The data obtained was processed via factor analysis, correlation, regression and Cronbach Alpha methods. The hypotheses on the relationships between employee silence and employee performance and between organizational citizenship behavior and employee performance were tested. Lastly, the hypothesis on the organizational citizenship behavior's role as a mediator variable between employee performance and employee silence was tested. At the end of the analyses, the said relationships were found to be significant. In the last section, the findings of the study were discussed in the context of the relevant literature.*

Key Words: *Turkish public institutions, employee silence, organizational citizenship behavior, employee performance.*

GİRİŞ

Örgütsel sessizlik konusunun odak noktası, "insanlar örgütsel ortamlarda, ne zaman ve neden sessiz kalmayı seçer ne zaman ve neden sesini çıkartmayı tercih

[*] Gazi Üniversitesi Gazi MYO Öğretim Görevlisi.
[**] Doç. Dr., GYTE İşletme Fakültesi Öğretim Üyesi.

ederler" sorusudur (Morrison - Milliken, 2003: 1566). Örgütsel sessizlik çalışmaları bu odak nokta itibari ile iki alt başlıkta çalışılmıştır. Bunlardan ilki, çalışan sessizliği diğeri ise çalışan sesliliğidir (Morrison - Milliken, 2000; Pinder - Harlos 2001; Van Dyne vd., 2003; Briensfield, 2009). Çalışan sessizliği literatürde "İş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin dışavurumundan bilinçli olarak kaçınma" olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne vd., 2003: 1363). Çalışanların sessizliğinin nedenlerinin araştırıldığı çalışmalarla birlikte, bu sessizliğin tipleri de ayrıca çalışılmıştır. Bu tipler literatürde; kabul edişmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik olarak kabul görmüştür. Bir örgütteki ekstra rol çabalarını genel olarak ifade eden örgütsel vatandaşlık davranışı; kişilerin yardım etme isteklerinin bir sonucu olarak ve bir bireyin sosyal durumuna veya kişiliğine bağlı olarak örgüte ya da işyerindeki çalışanlara yardım etme isteğinin sonucunda ortaya çıkan davranışlar olarak tanımlamıştır (Podsakoff vd., 2000: 516). Kumar ve Goel'e göre; Organ'ın "Tatmin performans sağlar" şeklinde ifade edilen hipotezi, yönetim ve organizasyon alanı için önemli bir adım sağlamıştır. Organ'ın bu çalışmasına kadar çalışanların memnuniyeti ile verimlilikleri arasında pozitif bir ilişki olduğu konusunda güçlü bir kanaat olmakla birlikte bu ilişki kanıtlanabilir bir formülden yoksun kalmıştı. Organ bu çalışması ile çalışanların asgari performans düzeyinin üzerine nasıl çıktığını göstermiş ve bir bakıma bir tıkanıklığı aşmıştır (Kumar - Goel, 2006: 145). Bununla beraber çalışan performansı, çalışanın görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylemin bir performans davranışı olduğunu ifade etmektedir (Argon - Eren, 2004: 224). Bu bilimsel tanımlamalar ışığında; bir işletmede çalışanların kendileri, işleri ve işletmeleri hakkında bulunacakları beyanlar ve bunun yanında birbirleriyle olan iletişimlerinin yüksek seviyede olması, işletmenin çalışanların performansını olumlu düzeyde etkileyecektir. Ancak "çalışanların olumsuz sessizlik tiplerinde dağılım gösterdiği işletmelerde, çalışanların performansı bu sessizlik tiplerinden ve sessizlik ortamından ne kadar etkilenmekte ve çalışanların performansını ne ölçüde değiştirmektedir?" ve "çeşitli nedenlerle sessizliğe bürünen çalışanın mevcut yapı içinde ortaya koyduğu biçimsel rol çabaları, ekstra rol çabaları ile desteklenirse olumsuz sessizlik giderilebilir ve çalışan performansı olumlu ölçüde değişebilir mi? soruları bu çalışmanın ortaya çıkmasının ilk adımı olmuştur.

Çalışan sessizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışının, çalışan performansı ile ne ölçüde ilişkili olduğunu ortaya koymak için; ülkemizdeki kamu kuruluşlarının, özel sektörde faaliyet gösteren işletmelere nazaran, daha yoğun hiyerarşik örgüt yapılarından kaynaklanan sebeplerle çalışanlarının sessizliğe daha fazla büründüğü ve ayrıca kamu kuruluşlarında özel sektör işletmelerine nazaran performans yönetiminin daha alt düzeyde uygulandığı düşüncesini temel alarak;

çalışan sessizliği (kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik alt boyutları ile), örgütsel vatandaşlık davranışı (özgecilik, nezaket, bilinçlilik, centilmenlik ve sivil erdem alt boyutları ile) ve çalışan performansı değişkenleri bir araya getirilerek, ülkemizin ilk 100 sanayi işletmesi arasında yer alan 6 kamu kuruluşunda, toplam 353 çalışan üzerinde bu araştırma yapılmıştır.

LİTERATÜR TARAMASI

ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ

Örgütlerde sessizlik, çalışanların iyileşme ve gelişme adına işi veya işyeriyle ilgili teknik ve/veya davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi şeklinde tanımlanabilir (Çakıcı, 2007: 149). Çalışanlar bazen konuşmayı, bazen de sessizliği seçerler. Ancak neden sessizleştikleri, nasıl sessizleştikleri ve en çok sesini çıkarmada isteksiz oldukları konuları, örgütle ilgili konu veya sorunu kimle paylaştıkları, kiminle konuşup kime sessiz kalacaklarına nasıl karar verdikleri, sessizliğin nasıl anlaşılabileceği gibi konuları aydınlığa çıkarmak anlamlı ve gereklidir (Milliken vd., 2003: 1454). Çalışan sessizliği, bir örgütteki bireylerin davranışları hakkında herhangi bir yapıdaki gerçek ifadelerini kısıtlamasıdır (Pinder - Harlos, 2001: 334). Son yıllarda sessizlik literatüründeki çalışmalarda çalışan sessizliği üç boyut üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu boyutlar; kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizliktir.

Kabul Edilmiş Sessizlik

Sessizliği, çalışanların içinde bulundukları örgütsel şartların davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkında, bu şartları değiştirebilecek ya da düzeltebilecek kişilere sözlü veya yazılı ifadeden kaçınılması biçiminde tanımlayabileceğimiz gibi, bu tanımı bir adım daha öteye götürerek, çalışanın kendisini kasıtlı olarak sessizliğe büründürmesi ve dışarıda bırakması çalışan sessizliği tanımı içine alınabilir. Bu durumda çalışan, söz konusu durumu değiştirmek için mevcut alternatiflerin farkındadır ancak yine de isteksiz davranır (Pinder - Harlos, 2001: 348).

Çoğu insan, herhangi bir kişinin tutumunu "sessiz" olarak etiketlediğinde, genellikle söz konusu kişinin aktif olarak iletişim kurmadığını belirtmektedir. Bu durum çalışanlar için ise; mevcut duruma boyun eğdikleri ve konuşmadıkları, ilgili olmadıkları veya durumu değiştirmek için çaba sarf etmeye istekli olmadıkları şeklinde yorumlanır. Çalışanlar bir fark yaratamayacaklarına inandıklarında durumu boşlarlar, fikir ve önerilerini paylaşmak konusunda isteksiz olurlar. Örneğin bir çalışan, bir şube toplantısı esnasında yorumlarını, olaya dâhil olmak adına çaba sarf etmek için bir isteksizlik temelinde dışa vurmaktan kaçınabilir (Dyne vd., 2003: 1366).

Çalışan itaati kavramı, kabul edilmiş sessizlik kavramının bir parçasıdır. Çalışan itaati, örgütsel şartları derinden bir kabul edişi, durumu sorgulamadan kabul etmeyi ve mevcut alternatiflerin sınırlı farkındalığını ifade eder. İtaatkâr çalışanlar şartlarını normal olarak kabul ederler (Pinder - Harlos, 2001: 349-350). Sonuç olarak, kabul edilmiş sessizlik, kasıtlı pasif davranışı ve anlamlı değişiklikler yapabilme kabiliyeti konusunda grubun gerisinde kaldığı hissi ve bir boyun eğme duygusu temelinde bilgiyi dışa vurmamayı da içerebilir (Dyne vd., 2003: 1366).

Savunma Amaçlı Sessizlik

Savunma amaçlı sessizlik, dış tehditlere karşı kendini korumaya yönelik bilinçli ve proaktif bir davranıştır (Schlenker - Weigold, 1989: 30). Savunma amaçlı sessizlik, korku temelinde kendini korumanın bir formu olarak konuyla ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin dışavurumundan kaçınma şeklinde tanımlanabilir. kabul edilmiş sessizliğe göre savunma amaçlı sessizlik daha proaktiftir; farkında olmayı ve alternatifleri göz önünde bulundurmayı kapsar ve bunu fikir, bilgi ve görüşleri kendine saklamanın, o an için en iyi kişisel strateji olduğu yönündeki bilinçli bir karar takip eder. Kabul edilmiş sessizlik, pasif itaat anlamına gelirken, savunma amaçlı sessizliğin temelinde değişiklik önerisi yapmanın doğuracağı sonuçlardan korkma ve konuşma korkusu yatmaktadır. Savuma amaçlı sessizlik, fikirleri ifade etmenin kişisel olarak riskli olduğu korkusu temelinde bilgiyi kendine saklamayı içerir (Dyne vd., 2003: 1367).

Örgüt Yararına Sessizlik

Örgüt yararına sessizlik; işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin, diğer kişilerin ya da örgütün yararını gözetme amacıyla, özveri veya işbirliği güdüleri temelinde dışavurumundan kaçınma olarak tanımlanmaktadır. Örgüt yararına sessizlik de; farkında olma, alternatifleri göz önünde tutma ve fikir, bilgi ve düşünceleri kendine saklama konusunda bilinçli karar verme üzerine temellendirilir (Dyne vd., 2003: 1367)

Örgüt yararına sessizlik; iki şekilde ortaya çıkar. Bunlardan ilki çalışanın örgütünü koruma güdüsü içinde sessiz kalması iken, ikincisi bir diğer çalışanı koruma güdüsünün dışa vurumudur (Brinsfield, 2009: 146). Çizelge 1'de çalışan sessizliği alt boyutlarının davranış tiplerine ve çalışan güdüsüne örnekler verilmektedir.

Çizelge 1. Sessizliğin Alt Boyutları ve Örnekler

Davranış Tipi / **Çalışan Güdüsü** ↓	**ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ** → İş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin dışavurumundan bilinçli olarak kaçınma
Serbest Davranış İtaat Temelinde Fark yaratamayacağı hissi	**KABUL EDİLMİŞ SESSİZLİK** Örnekler: • Fikirleri itaat temelinde dışa vurmamak • Fark yaratamayacağı düşüncesinden dolayı görüşleri kendine saklamak
Öz-korumacı Davranış Korku Temelinde Korku ve kişisel risk hissi	**SAVUNMA AMAÇLI SESSİZLİK** Örnekler: • Sorunlar hakkındaki bilgilerin korku temelinde dışa vurulmaması • Kendini korumak için gerçekleri görmezden gelmek
Diğer-merkezli Davranış İşbirliği temelinde Dayanışma ve özveri hissi	**ÖRGÜT YARARINA SESSİZLİK** Örnekler: • Gizli bilgilerin işbirliği temelinde saklanması • Özel bilgilerin örgüt yararına korunması

Kaynak: Dyne vd., 2003: 1363

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Bir ülkenin vatandaşı olarak bireyler, resmi kurallar ile düzenlenmiş konuların dışında kendilerinden kaynaklanan hallerde pozitif veya olumlu davranışlar gösterirler. Bu davranışların birkaç kişi tarafından yapılması belki bir anlam ifade etmeyecektir. Ancak bunun herkes tarafından bir bilinç ile yapılması topluma da olumlu yansıyacaktır. Bu inanış, bireyleri olumlu davranışlar göstermeleri konusunda motive eder. Örgütlerde de, bir kişinin bireysel olarak ortaya koyduğu pozitif davranışı çok önemli değilmiş gibi görünse de, tüm çalışanların aynı davranışı sergilemeleri, örgütün lehine olan faydayı artırmaktadır (Todd, 2003: 19).

Yperen ve Berg'in makalesinde aktardığına göre Dennis Organ, örgütsel vatandaşlık davranışını; "biçimsel ödül sisteminde doğrudan ve tam olarak dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı, isteğe bağlı birey davranışları" olarak tanımlamıştır (Yperen - Berg, 1999: 378). Graham tarafından yapılan tanımlamada ise; yapılan olumlu davranışlara dikkat çekilmekte ve örgütsel vatandaşlık davranışı, "örgüt üyelerinin örgütle ilgili tüm pozitif davranışları" olarak tanımlanmaktadır (Graham, 2000: 70).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, verilen işi zamanında bitirme, çalışma arkadaşlarına yardım etme, yenilik, değişim ve gelişime açık olma ve pro-sosyallik gibi davranışları gerçekleştirmenin yanında, çalışma arkadaşlarıyla gereksiz yere tartışma, onları şikâyet etme ve onların yanlışını arama gibi yaşanmasının istenmediği davranışları gerçekleştirmekten uzak durmayı da içermektedir (Turnipseed, 2002: 3). Ayrıca Podskadoff vd.'nin makalesinde, Organ; örgütsel vatandaşlık davranışının kaynağını, kişilerin yardım etme arzularının bir sonucu olarak tespit etmiştir (Podsakoff vd., 2000: 516-517).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışları çalışmalarının çıkış noktası Dennis Organ'ın 1977 yılında "tatmin performansı sağlar" konusundaki teori ile başlamıştır. Bu teoriye bağlı yürütülen araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışının örnekleri yöneticiler ile iyi ilişkiler kurma, diğer çalışanlara yardım etme, üstlendiği görevlerden şikâyetçi olmama, bir görevi yapmak zorunda olmadığı halde üstlenme gibi unsurlar sınıflandırılmıştır. Daha sonraki süreçte Bateman ve Organ, örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınıflandırmasını yapabilmek için yöneticilerin memnun olduğu ancak doğrudan çalışanlardan isteyemedikleri 30 önermelik vatandaşlık davranışlarını ölçen bir ölçek hazırlamışlardır. Bu çalışmanın sonunda ilk sınıflamada özgecilik ve genel uyum boyutları vardır. Genel uyumun adını daha sonra bilinçlilik olarak değiştirmişlerdir. Organ tarafından geliştirilen vatandaşlık davranışı ölçeğinin kullanıldığı araştırmaların bulgularından yola çıkarak, Graham'ın sivil erdemi, Organ'ın nezaket ve centilmenlik

boyutlarının da eklenmesiyle kavramın son sınıflaması olarak kabul gören beş boyutlu sınıflama ortaya çıkmıştır (Yücel - Samancı, 2009: 115)

Literatür incelendiğinde, yapılan boyutlandırmaların birbirine çok benzediği ve Organ tarafından yapılan tanımlamalarla örtüştüğü görülebilir. Bu nedenle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı boyutlarını Organ'ın yaptığı sınıflandırma çerçevesinde incelemek yararlı olacaktır (Basım - Şeşen, 2006: 87) Organ, yayımlamış olduğu kitabında örgütsel vatandaşlık davranışının; özgecilik (literatürdeki diğer ifadeleri ile; özgecilik, yardımseverlik), bilinçlilik (literatürdeki diğer ifadeleri ile; vicdanlılık, ileri görev bilinci), nezaket, sivil erdem (literatürdeki diğer ifadeleri ile; örgütsel erdem) ve centilmenlik (literatürdeki diğer ifadeleri ile; sportmenlik) olmak üzere beş boyuttan oluştuğunu ortaya koymuştur (Organ, 1997: 85-97). Biz bu çalışmamızda Organ'ın beş boyutunu kabul edeceğiz.

Özgecilik

Özgecilik veya başka bir ifade ile diğerlerini düşünme ve yardım etme, bir çalışanın anormal bir durum karşısında diğer bir çalışana yardım etmesini ve onun görevini tamamlamasını ifade eder. (Organ, 1988: 12). Organ, özgecilik kavramını, örgütle ilgili görevlerde ve karşılaşılan sorunlarda diğer örgüt bireylerine yardım etmek şeklindeki davranışlar olarak tanımlamıştır. Çalışanların işe yeni giren ya da, daha az maharetli olan veya işleri ağır olan çalışma arkadaşlarına birikmiş işlerini yetiştirmeleri konusunda gönüllü olarak yardımcı olmaları, sıklıkla görülen özgecilik davranışlarıdır (Podsakoff vd., 2000: 516).

Nezaket

Nezaketen bilgilendirme, sorunları önceden yatıştırıcı bir adım atmayı ya da sorunu önceden önlemek için birine yardım etmeyi içeren bir davranış şeklidir (Organ, 1988: 12). Podsakoff ve arkadaşları, "nezaket" kavramını farklı açıdan değerlendirmişlerdir. Onlara göre nezaket kavramı, çalışanların örgüt içerisinde gelecekte ortaya çıkacağını tahmin edilen sorunları, iş arkadaşları ve yöneticileri ile paylaşmaları ve bu sorunun çözümünde onlara yardım etme davranışlarıdır (Podsakoff vd., 2000: 517). Başka bir ifadeyle, çalışanların işlerinden ve kararlarından etkilenen çalışma arkadaşlarıyla olan davranışlarıdır. Bu boyutta yer alan davranışların ortak özelliği, herhangi bir sorunun ortaya çıkmasından önce örgüt üyelerini uyarmak için sergilenen davranışlardır. Verilecek bir karardan etkilenebilecek kişilerin önceden görüş ve fikirlerini almak, örgüt içinde önemli konularla ilgili diğer çalışanlara bilgi sağlamak, çalışma arkadaşlarının sahip olduğu hak ve ayrıcalıklara saygı göstermek ve genel konularda hatırlatma ve danışma davranışları nezaket boyutunda yer alan davranışlar olarak ifade edilebilir (Gürbüz, 2006: 55).

Bilinçlilik

Bilinçlilik bir çalışanın biçimsel rol davranışına ilişkin performansının beklenenin daha üzerine çıkması şeklinde düşünülmektedir (Organ, 1988: 12). Bilinçlilik davranışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı olarak kabul edilmesinin temel nedeni, çalışanların her zaman koyulan kurallara uyma konusunda istekli davranmamalarıdır. Çalışanların örgütün kural ve düzenlemelerini ve süreçlerini içselleştirmesi nedeniyle, hiçbir denetim olmadan örgüt tarafından koyulan kurallara uymaları vatandaşlık davranışı sayılmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 524). Bilinçlilik, çalışanların, işleri ve üstlenilen rolleri ile ilgili yükümlülüklerinin ötesine geçerek, örgütün işleyişine gönüllü olarak katkıda bulunmalarını ifade etmektedir (Bolat vd., 2009: 218-219).

Centilmenlik

Podsakoff ve arkadaşlarının yaptıkları tanımda; centilmenlik davranışlarını sakınma davranışları olarak görmekte ve örgüt bireylerinin örgüt içerisinde herhangi bir tartışmaya veya gerilime neden olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınması şeklinde dile getirilmektedir (Podsakoff vd., 2000: 518). Centilmenlik, literatürde fazla ilgi görmeyen bir örgütsel davranış türüdür. Organ centilmenliği, işin neden olduğu kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara müsamaha gösterilmesindeki isteklilik olarak tanımlanmıştır. Hemen her örgüt ortamında kaçınılmaz olarak zorluklar yaşanmaktadır. Centilmen kişi bunlara memnuniyetle katlanır ve küçük meseleleri fazla büyütmez (Deluga,1998: 201 -203).

Sivil Erdem

Sivil erdem, bütün yönleriyle örgüte duyulan bağlılık ve üst seviyede ilgiyi kapsamaktadır. Bu davranış, çalışanların yönetime gönüllü olarak katılmaları (toplantılara katılmak, örgüt politikasının belirlenmesi ile meşgul olmak, örgütün hangi stratejileri takip etmesi konusunda fikir beyan etmek), çevreyi tehditler ve fırsatlar açısından sürekli gözlemlemeleri (örgütü etkileyecek endüstriyel değişimleri takip etmek), ilgi ile etrafa bakmaları (yangın tehlikesi veya şüpheli olayları rapor etme, kapıları kilitleme) şeklinde kendini göstermektedir. Bu davranışlar, kişilerin kendilerini bir grubun parçası, bir örgütün elemanı olarak görmeleri ve kendilerine yüklenen sorumlulukları kabul etmeleri şeklinde yansımaktadır (Podsakoff vd., 2000: 525).

Sivil erdem davranışı, otoriter yönetimin hüküm sürdüğü ve kararların yönetim tarafından alındığı örgütlerde uygulama alanı bulmakta zorlanmaktadır. Hatta bu tip örgütlerde, yöneticiler çalışanların bu tip davranışlarını, işlerine karışılması olarak kabul etmekte ve izin vermemektedirler (Mackenzie - Podsakoff, 1998: 125). Organ'a göre, iyi bir örgüt vatandaşı, yalnızca örgütün günlük yaşamına sorgusuzca uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmamalı, örgütle

ilgili tüm konularda fikir geliştirmeye çalışmalı ve geliştirdiği fikirleri ifade etmekten kaçınmamalıdır (Titrek vd., 2009: 93).

ÇALIŞAN PERFORMANSI

Performans, bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğini nicel ve nitel olarak belirten bir kavramdır. Birey ve grup performansı, örgütün o işle ulaşmak istediği amaç yönünde bireyin ya da grubun kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesidir. Örgütsel performansla da sistemin toplam performansı anlatılmaktadır. Örgütler için öncelikli öneme sahip olan performans bireysel performanstır. Çünkü bir örgüt ancak personelinin gösterdiği performans kadar iyi olabilir (Geylan, 2004: 141).

Bir başka kaynakta ise performans kavramını, amacın gerçekleştirilme derecesi şeklinde tanımlamaktadır. Performansı, çalışanın görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylemin bir performans davranışı olduğunu ifade etmektedir (Argon - Eren, 2004: 224). Ancak, çalışan seçiminde ve eğitiminde gösterilen özene karşın, tüm çalışanların aynı performansı göstermesi beklenemez. Kişilerin doğuştan gelen yetenekleri, işe ilgi ve uyum gibi özellikleri her zaman farklılıklar gösterir (Sabuncuoğlu, 2000: 159).

Bir diğer kaynakta da performans, bir kişinin sahip olduğu potansiyel veya reel bilgi-maharet ve kabiliyetlerini hedeflerine veya beklentilerine ulaşabilmek için ne ölçüde kullanabildiğini tanımlayan bir kavram olarak kullanılmıştır. Bir başka ifadeyle insanın sahip olduğu kapasitesini, bir işi belli zaman dilimi içinde başarıyla tamamlamak için kullanabilme yüzdesidir. Performans değerlendirme ise, kişinin, özellik ve yeteneklerine uygun olan işi, kabul edilebilir sınırlar içinde yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır. Nitekim, çalışanın performansından söz etmek için, önce kişinin tanımlanmış bir işle karşı karşıya gelmesi gerekmektedir. Bununla birlikte, bu işin de çalışanın özellik ve yeteneklerine uyması ve kişinin işini yerine getirme derecesinin göstergesi olan standardın da bulunması gerekmektedir. Tanımlanan standarda ulaşma kişinin iyi performansını ifade ederken, standardın altında kalma da başarısız performansın göstergesi olarak kabul edilmektedir (Yıldız vd., 2008: 240).

Çalışan Sessizliği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki

Çalışan sessizliğinin çalışan performansına nasıl bir etki yaptığına dair ilgili literatürde açık bir araştırma bulunamamakla beraber, Briensfield'ın 2009 yılında yaptığı çalışmasında örgütsel sessizliğin iki alt başlığı olan ve örgütsel sessizlik tiplerini ortaya koyan çalışan sessizliği ve çalışan sesliliği değişkenlerinin örgüt, işletme ve çalışanın performansını etkilediği görülmektedir. Çalışan ses-

sizliğinin alt boyutlarından olan kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik tiplerinin çalışan performansını negatif yönde etkilediği bunun yanında örgüt yararına sessizlik alt boyutunun çalışan performansını pozitif yönde etkilediği ilgili çalışmada ifade edilmektedir (Briensfield, 2009). Çalışan sessizliği, çalışan performansını etkilemekte ancak sessizlik tiplerine göre bu etkinin yönü değişmektedir. Örgüt yararına sessizlik işletmenin faydası düşünülerek yapıldığı için doğrudan veya dolaylı olarak bireylerin çalışma performansını olumlu yönde etkileyebilir. Ancak savunma amaçlı sessizlik bünyesinde korkuyu, kabul edilmiş sessizlik ise pasif itaati barındırdığı için çalışanların önceliği kendilerini korumak ve amirlerinin sözünden çıkmamak veya yukarıyı olumlu geri bildirim ile beslememek hallerinde kendini göstermekte ve performans daha geri plana atılabilmektedir.

H1: Türk kamu kuruluşlarındaki çalışanların çalışan sessizliği ile çalışma performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki

Örgütsel vatandaşlık davranışı 1980'li yıllarda örgütsel araştırmalara konu olmuştur. Bu davranışın örgüt performansını ve bireysel performansı artırdığı son 20 yılda yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur. (Özdevecioğlu, 2003: 117) Yücel ve Kalaycı'nın (2009) Organ (1988) ve MacKenzie, Podsakoff ve Fetter (1991) gibi araştırmacılardan aktardığına göre, örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütün sosyal mekanizmasının işlerliğini kolaylaştırdığı, anlaşmazlıkları azalttığı ve etkinliği arttırdığı için bunların sonucu olarak da performansı arttırabilir. Vatandaşlık davranışlarının örgütsel performansı arttırması sonucunda, yönetsel fonksiyonlara kaynakların tahsisi azaltılmış olur. Böylece, serbest kalan bu kaynakların (finansal ve insan kaynakları) daha verimli amaçlar için kullanılması sağlanır ve örgütsel başarı arttırılır**.** Örgütsel vatandaşlık davranışları ile yönetici ve çalışanların verimlilikleri artar. Örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışılan örgüt ortamını cazip bir hale getirerek örgütün nitelikli iş gücünü çekme ve elinde tutma yeteneğini sağlar (Yücel - Kalaycı, 2009: 116).

H2: Türk kamu kuruluşlarındaki çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışma performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

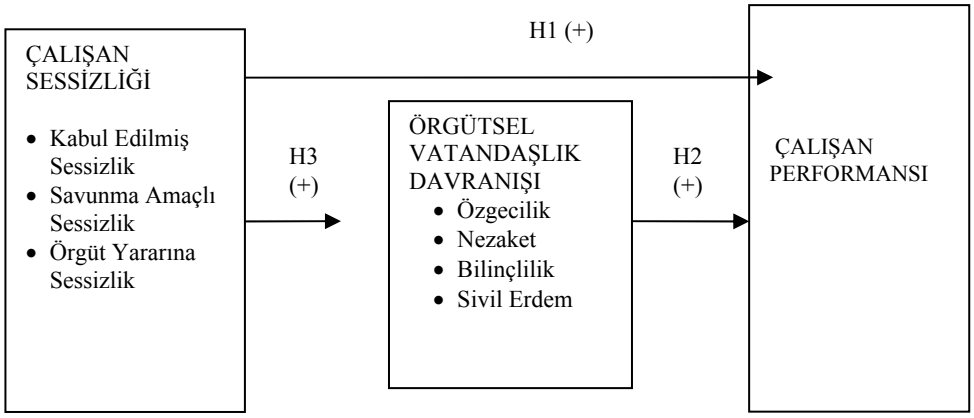
H3: Türk kamu kuruluşlarındaki çalışanların çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı birlikte çalışma performansı ile ilişkilidir.

YÖNTEM

Bu araştırma tarama modeline göre yapılmış betimsel bir araştırmadır. Tarama modelinde yapılan araştırmalar, var olan durumu tespit etmeye yönelik yapılan araştırmalardır (Karasar, 2007). Bu araştırma ile Türk kamu kuruluşlarında çalışanların sessizliği, örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışan perfor-

mansı arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Şekil 1'de gösterildiği gibi değişkenler arasındaki ilişki test edilmiştir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Örneklem

Bu araştırma Türkiye'de yer alan kamu kuruluşları çalışanlarının performanslarını, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile açıklamayı amaçlamaktadır. Bu amaçla veriler, İstanbul Sanayi Odası (www.iso.org.tr-2010) (İSO) tarafından açıklanan Türkiye'nin ilk 500 büyük sanayi kuruluşu listesinde bulunan işletmelerin ilk 100'ü arasından tesadüfi (*random*) olarak seçilen altı kamu kuruluşunda çalışan bireyler arasından araştırma için gönüllü olan 353 personelden toplanmıştır.

Örneklemde yer alan çalışanların %77'si erkek, %23'ü kadın olmakla birlikte yaşları 21 ile 63 arasında değişmektedir. Ayrıca %27'si lise, %18'i yüksekokul, %45'i fakülte ve %10'u ise lisans üstü eğitim mezunu olup aynı çalışanların %3'ü üst düzey yönetici, %37'si orta düzey yönetici, %17'si alt düzey yönetici, %43'ü teknik personel statüsünde görev yapmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Bu araştırma bağlamında Van Dyne (2003) tarafından geliştirilen bu araştırma kapsamında Türkçe'ye uyarlanan 7'li Likert Tipi Çalışan Sessizliği Ölçeği, Padsakoff ve MacKenzie (2000) tarafından geliştirilen Beşiktaş (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 7'li Likert Tipi Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca Fuentes, Saez, Montes (2004) ve Rahman - Bullock (2004) tarafından geliştirilen Göktaş (2004) tarafından Türkçe'ye uyarlanan üç 7'li Likert Tipi Çalışan Performansı Ölçeği maddesi ile Kirkman ve Rosen (1999) tarafın-

dan geliştirilen ve Çöl (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçeğin dört maddesi geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapıldıktan sonra kullanılmıştır.

Orijinali İngilizce olan Çalışan Sessizliği Ölçeği bu araştırma kapsamında Türkçe'ye uyarlanmıştır. Uyarlama çalışması için öncelikle alanda uzman ve İngilizce dilbilgisi iyi olan üç akademisyen tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Yapılan çeviri sonucunda elde edilen maddeler ile 50 çalışan üzerinde pilot uygulama yapılmıştır. Bu araştırmada elde edilen veriler üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda Çalışan Sessizliği Ölçeği'nin; kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik alt ölçeklerinden oluştuğu bulunmuştur. Yalnızca savunma amaçlı sessizlik alt boyutunda yer alan bir madde iki alt boyutta birbirine çok yakın değerler aldığı için ölçekten çıkartılarak tekrar faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda KMO katsayısı .794, açıklanan varyans %58 bulunmuştur. Kabul Edilmiş Sessizlik alt ölçeğinin beş maddeden oluştuğu, maddelerin faktör yüklerinin .497 ile .778 arasında değiştiği cronbach alfa güvenirlik değerinin de .683 olduğu görülmüştür. Dört maddeden oluştuğu tespit edilen savunma amaçlı sessizlik alt ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yüklerinin .691 ile .831 arasında değiştiği, cronbach alfa güvenirlik katsayısının .808 olduğu bulunmuştur. Örgüt Yararına Sessizlik alt ölçeği beş maddeden oluşmaktadır. Bu alt ölçekte yer alan maddelerin faktör yüklerinin .716 ile .840 arasında değiştiği ve cronbach alfa güvenirlik katsayısının .850 olduğu bulunmuştur.

Beşiktaş (2009) Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği'nin orijinalinde beş alt boyut bulunmaktadır. Özgecilik beş maddeden, Nezaket altı, Bilinçlilik dört, Centilmenlik dört, Sivil Erdem beş maddeden oluşmaktadır. Bu araştırmadan elde edilen veriler üzerinde yapılan faktör analizi sonucunda Centilmenlik alt boyutunda yer alan maddelerin ayrı bir faktör olarak çalışmadığı gözlenmiştir. Bu nedenle Centilmenlik alt ölçeğinde yer alan dört madde ile birden çok faktörde birbirine yakın değerler alan iki Özgecilik alt boyutu, bir Nezaket alt boyutu maddesi, iki Bilinçlilik alt boyutu maddesi, bir sivil erdem alt boyutu maddesi ölçekten çıkartılmıştır. Buna göre tekrar yapılan faktör analizi sonucunda KMO katsayısı .916, açıklanan varyans %74 bulunmuştur. Üç maddeden oluşan özgecilik. alt boyutu maddelerinin faktör yüklerinin .681 ile .798 arasında cronbach alfa güvenirlik katsayısının .845 olduğu, beş maddeden oluşan nezaket alt boyutu maddelerinin faktör yüklerinin .531 ile .974 arasında cronbach alfa güvenirlik katsayısının .917 olduğu, iki maddeden oluşan bilinçlilik alt boyutu maddelerinin faktör yüklerinin .538 ile .955 arasında cronbach alfa güvenirlik katsayısının .615 olduğu, dört maddeden oluşan sivil erdem alt boyutu maddelerinin faktör yüklerinin .601 ile 938 arasında, cronbach alfa güvenirlik katsayısının .821 olduğu bulunmuştur.

Yapılan faktör analizi sonucunda Çalışan Performansı Ölçeği'nin tek boyutlu bir ölçek olduğu tespit edilmiştir. Toplam yedi madde faktör analizine dahil

edilmiştir. Bu maddelerden sadece bir tanesinin farklı faktör yapısına sahip olduğu tespit edilmiş ve bu madde analizden çıkartılarak tekrar analiz yapılmıştır. Çalışan Performansı Ölçeği'nde analize dahil edilen altı madde tek faktörde toplanmıştır. Analiz sonucunda KMO katsayısı .820, açıklanan varyans %53 bulunmuştur. Maddelerin faktör yükleri .593 ile .839 arasında değişmekte cronbach alfa güvenirlik katsayısının .809 olduğu bulunmuştur.

Yapılan geçerlik ve güvenirlik çalışmaları sonucunda elde edilen verilere bakıldığında ölçeklerin kullanılmasında bir sakınca olmadığı düşünülmektedir.

Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında toplanan veriler SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) 17.00 programı yardımıyla çözümlenmiştir. Araştırma sürecinde değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek için veriler üzerinde faktör analizi, pearson momentler çarpımı korelasyonu, cronbach alpha, regresyon analizi kullanılmıştır. Sınanan hipotezler sayesinde örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin çalışan sessizliği ile çalışan performansı arasındaki aracı (biçimleyici) etkisi test edilmiştir. Frazier ve diğerleri (2004: 125-126) aracı (biçimleyici) etkinin, üç değişken arasında regresyon analizleri yaparak tespit edilebileceğini ifade etmişlerdir. İlk olarak çalışan sessizliği (bağımsız değişken) ile çalışan performansı arasında regresyon analizi yapılmıştır. İkinci olarak örgütsel vatandaşlık davranışı (aracı/biçimleyici değişken) ile çalışan performansı arasında regresyon analizi yapılmıştır. Bu iki analiz sonucunda değişkenler arasındaki ilişki anlamlı bulunmuştur. Son olarak çalışan sessizliği (bağımsız değişken) ile örgütsel vatandaşlık davranışı (aracı/biçimleyici değişken) birlikte modele dahil edildiğinde çalışan performansını (bağımlı değişken) açıklayan bu değişkenlerden çalışan sessizliğinin modele katkısı azalmış örgütsel vatandaşlık davranışının modele katkısı artmıştır. Bu istenen bir durumdur ve bu sayede örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan sessizliği ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi açıklamada aracı (biçimleyici) etkisi olduğu bulunmuştur.

BULGULAR

Çalışan sessizliği, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan performansı değişkenleri arasındaki korelasyonlar Çizelge 2'de verilmiştir.

Çizelge 2. Çalışan Sessizliği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar

Değişken	Ort	Ss	1	2	3	4	5	6	7
Kabul Edilmiş Sessizlik (1)	2.66	1.30							
Örgüt Yarına Sessizlik (2)	5.93	1.48	-.004						
Savunma Amaçlı Sessizlik (3)	2.43	1.59	.366***	-.039					
Nezaket (4)	6.42	0.99	-,055	.460***	-.179**				
Bilinçlilik (5)	5.97	1.33	,108*	,380**	-.049	.572***			
Sivil Erdem (6)	5.55	1.35	-.129*	.216***	-.116*	.533***	.479***		
Özgecilik (7)	6.48	1.03	.013	.415***	-.119*	.794***	.536***	.504***	
Çalışan Performansı (8)	6.11	0.95	-.151**	.319***	-.191***	.578***	.483***	.550***	.587**

***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05

Çizelge 2 incelendiğinde en düşük ilişki çalışan sessizliğinin kabul edilmiş sessizlik ile örgüt yararına sessizlik boyutları arasında (r= -.004), en yüksek ilişki ise örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket ile özgecilik boyutları arasında (r= .794) bulunmuştur.

Çalışan Sessizliği değişkeninin çalışan performansı değişkenini doğrudan ve vatandaşlık davranışı aracılığı ile açıklayıp açıklamadığını belirlemek amacıyla üç ayrı regresyon modeli test edilmiştir. İlk modelde çalışan sessizliği değişkeninin çalışan performansı değişkeni ile ilişkili olup olmadığı ele alınmıştır. İkinci modelde örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenin çalışan performansı değişkeni ile ilişkili olup olmadığı ele alınmıştır. Son olarak üçüncü modelde çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin birlikte çalışan performansı değişkeni ile ilişkili olup olmadığına bakılmıştır. Birinci modele ilişkin regresyon analizi sonuçlarına ait bulgular Çizelge 3'de verilmiştir.

Çizelge 3. Çalışan Sessizliği ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi Sonuçları

		Bağımlı Değişken
Bağımsız Değişken		Çalışan Performansı
Çalışan Sessizliği	Kabul Edilmiş Sessizlik	-.098
	savunma amaçlı sessizlik	-.141**
	Örgüt Yararına Sessizlik	.312***
R		.376
R^2		.142
F		19.179
Sig		.000

***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05

Çizelge 3 incelendiğinde çalışan sessizliğinin savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik alt boyutu ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (R= .376, R^2= .142, F= 19.179, p<.001). Kabul edilmiş sessizlik ile çalışan performansı arasındaki ilişki anlamlı bulunmamış (β= -.098), savunma amaçlı sessizlik ile çalışan performansı arasındaki ilişki negatif yönde anlamlı bulunmuş (β= -.141**), örgüt yararına sessizlik ile çalışan performansı arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmuştur (β=.312***). Ayrıca analiz sonuçları dikkate alındığında çalışan sessizliği değişkeninin çalışan performansının %14'ünü açıkladığı söylenebilir. Çalışan sessizliği ile çalışan performansı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu için H1 hipotezinin kabul edildiği görülmektedir.

İkinci modelde örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenin çalışan performansı değişkeni ile ilişkisi ele alınmıştır. İkinci modele ilişkin regresyon analizi sonuçlarına ait bulgular Çizelge 4'de verilmiştir.

Çizelge 4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi Sonuçları

		Bağımlı Değişken
Bağımsız Değişken		Çalışan Performansı
Örgütsel Vatandaş-lık Davranışı	Özgecilik	.258***
	Nezaket	.154*
	Bilinçlilik	.124*
	Sivil Erdem	.279***
R		.673
R^2		.454
F		72.201
Sig		.000

***p<0.001; **p<0.01; *p<0.05

Çizelge 4. incelendiğinde örgütsel vatandaşlık davranışının dört alt boyutu olan özgecilik, nezaket, bilinçlilik, sivil erdem ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (R= .673, R^2= .454, F= 72.201, p<.001). Özgecilik (β= .258***), nezaket (β= .154*), bilinçlilik (β=.124*), sivil erdem (β=.279***) ile çalışan performansı arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Ayrıca analiz sonuçları dikkate alındığında örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin çalışan performansının %45'ini açıkladığı söylenebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışan performansı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu için H2 hipotezinin kabul edildiği görülmektedir.

Üçüncü modelde çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin birlikte çalışan performansı değişkeni ile ilişkisi olup olmadığına bakılmıştır. Birinci modele ilişkin regresyon analizi sonuçlarına ait bulgular Çizelge5'de verilmiştir.

Çizelge 5. Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Birlikte Çalışan Performansı ile İlişkisine Ait Regresyon Analizi Sonuçları

			Bağımlı Değişken
Bağımsız Değişken			Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Biçimleyici)
		Çalışan Performansı	Çalışan Performansı
Çalışan Sessizliği	Kabul Edilmiş Sessizlik	-0.098	-.109*
	savunma amaçlı sessizlik	-0.141**	-.055
	Örgüt Yararına Sessizlik	0.312***	.043
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Özgecilik		.270***
	Nezaket		.108
	Bilinçlilik		.147**
	Sivil Erdem		.256***
R		.376	.687
R^2		0.142	.473
F		19.179	44.030
Sig		0.000	0.000

Çizelge 5 incelendiğinde çalışan sessizliğinin alt boyutlarından savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı; örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından özgecilik, bilinçlilik, sivil erdem ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir ($R= .687$, $R^2= .473$, $F= 44.030$, $p<.001$). Çalışan sessizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı birlikte modele dahil edildiğinde çalışan sessizliğinin modele katkısı azalırken örgütsel vatandaşlık davranışının modele katkısı artmaktadır. Bu durumda örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan sessizliği ile çalışan performansı arasında aracı (biçimleyici) değişken olduğu söylenebilir. Bu nedenle H3 hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca analiz sonuçları dikkate alındığında çalışan sessizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin çalışan performansını %47'sini açıkladığı söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın sonuçlarına göre çalışan sessizliğinin savunma amaçlı sessizlik ile çalışan performansı arasındaki ilişki negatif yönde anlamlı bulunmuş, örgüt yararına sessizlik ile çalışan performansı arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Pinder ve Harlos'un çalışmasında da savunma amaçlı sessizliğin korku temeline dayanmasına bağlı olarak örgüt içindeki uyumun negatif yönde etkilendiği bulunmuştur (Pinder - Harlos, 2001). Dolayısıyla çalışanların örgüt içindeki uyumu negatif yönde etkilendiğinde çalışan performansı da negatif yönde etkilenebilir. Ayrıca Van Dyne vd.'nin çalışmalarında da örgüt yararına sessizliğin çalışan üzerinde örgütüne olumlu katkıda bulunduğuna dair bir düşünceye sebep olduğu ifade edilmekte (Van Dyne vd., 2003) ve bu da dolaylı olarak çalışanın performansına olumlu etki sağlamaktadır .Kabul edilmiş sessizlik ile çalışan performansı arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır. İlgili literatürde bu sonucu destekleyecek veya reddedecek bir bilgiye rastlanmamıştır. Ancak kabul edilmiş sessizlik yöneticiye itaati ve diğer çalışma arkadaşlarının genel kabulünü desteklediği için, bir tarafıyla çalışanın bireysel performansını düşürmekte ancak ir diğer tarafıyla da çalışanın örgüt içi uyumuna dolaylı katkı sağlayan bir hal göstermektedir. Bu nedenle bu ilişkinin anlamsız çıkmasının normal olduğu ifade edilebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının dört alt boyutu olan özgecilik, nezaket, bilinçlilik, sivil erdem ile çalışan performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Organ'ın ortaya koyduğu bu alt boyutlar, işletme içerisinde çalışanların tatminine sebebiyet vermektedir. Organ'ın 1977'de ortaya koyduğu "tatmin performans sağlar" (Organ, 1977), (Padsakoff vd. 2000) yaklaşımı göz önünde bulundurulduğunda Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışan Performansına olumlu etki yapacağı söylenebilmektedir. Ayrıca analiz sonuçları dikkate alındığında örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin çalışan performansının %45'ini açıkladığı söylenebilir. İlgili literatür taramasında bu alt boyutların tanımları dikkate alındığında bu özelliklere sahip bireylerin çalışma ortamlarında fedakar, ilgili, kendilerine ve arkadaşlarına dair konularda duyarlı, nazik ve yardımsever, örgütün varlığını önemseyen bireyler olduğu göze çarpmaktadır. Bu nedenle Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Çalışan Performansını olumlu yönde etkilemesinin ve bu araştırmanın sonuçları ile tutarlılık göstermesinin beklenmesi uygundur.

H3 test edildiğinde çalışan sessizliğinin alt boyutlarından savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı; örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından özgecilik, bilinçlilik, sivil erdem ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Briensfield'ın çalışmasında Çalışan sessizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı birlikte modele dâhil edildiğinde çalışan sessizliğinin modele

katkısı azalırken örgütsel vatandaşlık davranışının modele katkısı artmaktadır. Bu durumda örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan sessizliği ile çalışan performansı arasında aracı (biçimleyici) değişken olduğu söylenebilir. Sessizliğin örgütsel içeriğe hâkim araştırmalarda odaklandığını önceki çalışmaları göz önünde bulundurarak kısmen de olsa söyleyebiliriz. Örgütsel bilimlerin çoğunda sesliliğin olumlu etkilerinden sessizliğin ise olumsuz etkilerinden bahsedilmektedir. Ancak sessizliğinde olumlu etkilerinden söz edebiliriz. Sessizliğin olumlu sonuçlarının odaklandığı bazı çalışmaları Organ (1988) ve Podsakoff vd.'nin (1990) çalışmalarında dolaylı olarak görebiliriz. Van Dyne vd.'nin (2003) çalışmaları da dolaylı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine de yoğunlaşmıştır. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutları, işgören sessizliğinin belli bir kısımdaki alt kümelerini açıklayabilmektedir. Görülmektedir ki, bu konu üzerine çok geniş bilimsel çalışmalara ihtiyaç vardır (Brinsfield, 2009). Ayrıca analiz sonuçları dikkate alındığında, örgütsel sessizlik tek başına çalışan performansının %12'sini açıklarken; çalışan sessizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin çalışan performansını %47'sini açıkladığı görülmektedir. Bu nedenle örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan sessizliği ile çalışan performansı arasında biçimleyici (aracı) etki yapmaktadır. İlgili literatürde böyle bir bulguya rastlanmamakta birlikte yeni çalışmalarla desteklenmesi gerekmektedir.

Bu çalışma, İSO'nın 2008 yılında açıkladığı[1] "Türkiye'nin ilk 500 büyük sanayi kuruluşu" listesinde mevcut bulunan ilk 100 kuruluş arasında yer alan ve kamu sektörüne dahil olup imalat yapan 6 kamu sanayi kuruluşu çalışanları üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmanın öncelikli olarak adı geçen listedeki ilk 100 işletme arasında yer almayan kamu kuruluşlarına da uygulanması gerekmekte ve dahi kamu kuruluşları içerisinde yapılacak sektörel ayırımlarında ayrı ayrı ele alınması gerekmektedir. Örgütsel sessizlik bağlamında çalışan sessizliği, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan performansı üzerindeki ilişkiler belirlenerek sessizliğin yoğun olduğu işletmeler tespit edilip bu işletmelerde benzeri çalışmalar yapılmalıdır. Bu bağlamda kurumsal ve bağlılık düzeyleri incelenmeli ve geliştirilmelidir. Devleti temsil eden kamu kuruluşlarının vatandaş memnuniyetini göz önünde bulundurması gerektiğini düşünürsek, vatandaşı memnun edecek düzeyde hizmet verecek işletmelerin çalışanlarının memnun olması da bir başka önceliktir. Bu sebeple kamu kuruluşları çalışanlarının memnuniyetlerinin iyileştirilmesi ve oryantasyona tabi tutulması gerekmekte, bu ve benzeri çalışmalarda bu amaca hizmet etmektedir. Örgütlerin tamamında var olan biçimsel rol çabaları, ekstra rol çabaları ile desteklendiği takdirde bu işletmelerde, işletme ve çalışan performansı yükselecektir. Ayrıca bu çalışmaların çalışan sessizliği ile olduğu kadar çalışan sesliliği ile de ele alınması, kamu kuruluşlarındaki çalışanların hangi tip ve nedenlerle sessiz kalıp fikir beyan etmediğinin hakeza hangi tip ve nedenlerle fikirlerini beyan ettiğini ortaya çıkaracak, bu durumlarda

[1] Makalenin yazıldığı tarihte İstanbul Sanayi Odası 2009 verileri henüz yayınlanmamıştır.

ortaya çıkan olumsuz sonuçlar Örgütsel Vatandaşlık Davranışı aracılığı ile ekstra rol çabaları ile iyileştirilip, çalışanların memnuniyet seviyeleri ve dolayısı ile performansları yükseltilebilecek ve bu sayede vatandaşlarımız daha kaliteli ve verimli hizmet alabileceklerdir. Araştırmacıların özel sektörde olduğu kadar kamu sektöründe de bu ve benzeri çalışmaları yapmaları gerekmektedir. Kamu sektöründeki üst düzey yöneticiler elde edilen bu bulguları kullanarak çalışanların ihtiyaçlarına dönük hizmet içi eğitim programlarını yoğunlaştırmalıdır. Bu programlar aracılığı ile çalışanların; örgüt ikliminde kendilerini daha güvenli hissedecekleri, duygu ve düşüncelerinin önemli olduğunun bilincine varabilecekleri ve kendilerini daha değerli hissedecekleri çalışma ortamları sağlanmış olacaktır. Böyle bir ortamda çalışan bireyin verimliliği artacaktır. Bundan sonraki çalışmalarda daha küçük ölçekli kamu ve özel sektör işletmelerinde çalışanların çalışan sessizliği, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışan performansı değişkenleri göz önüne alınarak; sektörlere, cinsiyete, eğitim düzeyine, çalışma süresine, çalıştığı departmanlara, işletmede ki unvanlarına, işletmelerinin faaliyet sınırlılıklarına ve buna benzer değişkenlere göre incelenmelidir.

KAYNAKÇA

Argon, Türkan - Eren, Altay (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayınevi, Ankara.

Basım, H. Nejat - Şeşen Harun (2006), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama Ve Karşılaştırma Çalışması", *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Cilt 61, Sayı 4, s. 83-102.

Beşiktaş, İlknur (2009) İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bolat Oya İnci - Bolat Tamer - Aytemiz Seymen Oya (2009), "Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 12, Sayı 21, s.215-239.

Brinsfield ,Chad (2009) Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, And Examinatıon of Related Factors Dissertation, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ohio State University.

Çakıcı, Ayşehan (2007), "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri Ve Dinamikleri", *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, s.145-162.

Çöl, Güner (2008), "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, s. 35-46.

Deluga, Ronald J. (1998), "Leader-Member Exchange Quality and Effectiveness Ratings", *Group and Organization Management*, Vol. 23, No. 2, p.189-217.

Dyne, Linn Van - Soon Ang - Isabel C. Botero (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 6, p.1359-1392.

Frazier Patricia A. - Tix Andrew P. - Barron Kenneth E. (2004), "Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research", *Journal of Counseling Psychology*, Vol. 51, No. 1, p. 115–134.

Fuentes, Mar - Carlos Albacete Saez - F. Javier Llorens-Montes (2004), "The Impact of Environmental Characteristics on TQM Principles and Organizational Performance", *Omega The Int. Journal of Management Science*, Vol. 32, issue 6, p. 425 - 442.

Geylan, Ramazan (Ed.) (2004), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayını, No:820, Eskişehir.

Göktaş, B. Kerem (2004), Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Graham Jill W. (2000), "Promoting Civic Vitue Organizational Citizenship Behaviour: Contemporary Questions Rooted İn Classical Quandaries From Political Philosophy", *Human Resourca Management Review*, Vol. 10, No. 1.

Gürbüz, Sait (2006) "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt 3, Yıl 2, Sayı 1, 3, s. 48-75.

Karasar Niyazi (2007), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, 17. Baskı, Nobel Yayınevi, Ankara.

Kirkman, Bradley L. - Rosen, Benson (1999), "Beyond Self-Management: Antecedents And Consequences of Team Empowerment", *Academy of Management Journal*, Vol. 42, No. L, p.58-74.

Kumar, Rajiv - Goel, Abhishek (2007), "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences", *Vikalpa*, January - March, Vol. 32, No. 1, p. 145-147.

Mackezie, Scott B. - Podsakoff Philip M. - Ahearne, Michael (1998), "Some Possible Antecedents and Consequences of in Role and Extra-Role Salespersons Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 62, p.87-88.

Milliken, Frances J. - Elizabeth Wolfe Morrison (2003), "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 6 September, p. 1564 - 1568.

Milliken, Frances J. - Elizabeth W. Morrison - Patricia E Hewlin (2003), "An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why", *Journal of Management Studies*, Vol. 40-6, p.1453 -1476.

Organ, Dennis (1988), *O. C. B: The Good Soldier Syndrome*, Lexington MA, Lexington Book.

Organ, Dennis (1997), "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", *Human Performance*, Vol. 10, p. 85-97.

Özdevecioğlu, Mahmut (2003), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin

Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 20, Ocak-Haziran, s. 117-135.

Pinder, Craig C. - Karen P. Harlos, (2001) , "Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceıved Injustıce", *Research in Personnel And Human Resources Management*, Vol. 20, p.331-369.

Podsakoff Philip M. - MacKenzie Scott B. - Paine Julie Beth - Bachrach Daniel G. (2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3.

Rahman, Shams - Bullock, Philip (2005), "Soft TQM, Hard TQM, and Organizational Performance Relationships: An Empirical Investigation", *Omega*, Vol. 33, No. 1, p.73-83.

Sabuncuoğlu, Zeyyat (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Yayınevi, Bursa.

Schlenker, Barry R. - Weigold, Michael. F. (1989), Self-Identification and Accountability, in Giacalone, R. A. - Rosenfeld, P. (Ed.), *Impression Management in The Organization*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, p.21-43.

Sigler, Traycey Honeycut. - Pearson, Christine. M. (2000), "Creating An Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture And Perceptions Of Empowerment", Journal Of Quality Management, Vol.5, s. 27-52.

Titrek Osman - Bayrakçı Mustafa - Zafer Demet (2009), Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri, Akademik Bakış, Sayı 17, Temmuz-Ağustos-Eylül, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, s. 1 - 28

Todd Samuel Y. (2003), A Causal Model Depicting The Influence Of Selected Task And Employee Variables On Organizational Citizenship Behavior, Yayımlanmamış Doktora Tezi, The Florida State University College Of Education.

Turnipseed David L. (2002), "Exploring The Link Between Organization Citizenship Behaviora And Personal Ethics", *Journal Of Business Research*, Vol. 55, No. 1, p. 1-15.

Yücel, Cemil - Samancı, Gülden (2009), "Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 19, Sayı 1, s. 113-132.

Yıldız, Oktay - Dağdeviren, Metin - Çetinyokuş, Tahsin (2008), "İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması", *Gazi Üniversitesi Müh. Mim. Fak. Dergisi*, Cilt 23, No. 1, s.239-248.

Yperen Van - Van Den Berg Nico W. (1999), "Towards a Better Understanding of The Link Between Participation in Decision – Making And Organizational Citizenship Behaviour: A Multilevel Analysis", *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, Sep, Vol. 72-3.

http://www.iso.org.tr/tr/web/BesYuzBuyuk/Türkiye-nin-500-Buyuk-Sanayi-Kurulusu--ISO-500-raporunun-sonuclari.html, (01.05.2010)

EK-1 UYGULANAN ÖLÇEKLER

Aşağıdaki sorular **Çalışan Sessizliği** ile ilgilidir. Bu ölçekte yer alan maddelerin doğru cevabı bulunmamaktadır. Ölçek maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen rakamı işaretlemeniz yeterlidir. Okuduğunuz ifadeye hiç katılmıyorsanız (1), kararsızsanız (4), tamamen katılıyorsanız (7) rakamının üzerine işaret koyunuz. Diğer rakamlar ise katılmama (2), (3) veya katılma (5), (6) derecenizi ifade etmenizi kolaylaştırmak için verilmiştir.

Çalışan Sessizliği	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1. İşletmemizde ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. İşletmemizde çalışma arkadaşlarımın doğru kararı alınabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. İşletmemizdeki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. İşletme içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, işletmemizde iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. İşletmemizde işin gelişimini arttıracağını düşündüğümden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. İşletmedeki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9 Kendimi korumak için işletmemizin gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. İşletmemizdeki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. İşletmemizin yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. İşletmemizin sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. İşletmemize zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. İşletmemiz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki sorular **örgütsel vatandaşlık davranışı** ile ilgilidir. Bu ölçekte yer alan maddelerin doğru cevabı bulunmamaktadır. Ölçek maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen rakamı işaretlemeniz yeterlidir. Okuduğunuz ifadeye hiç katılmıyorsanız (1), kararsızsanız (4), tamamen katılıyorsanız (7) rakamının üzerine işaret koyunuz. Diğer rakamlar ise katılmama (2), (3) veya katılma (5), (6) derecenizi ifade etmenizi kolaylaştırmak için verilmiştir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1. İşletmeye yeni katılan bir çalışanın işine uyumunda kendiliğinden yardımcı olurum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. İşle ilgili sorunlarda elimdeki bilgileri çalışma arkadaşlarım ile paylaşırım	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Aşırı yük ile uğraşan bir çalışma arkadaşıma yardım ederim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Birlikte yapacağımız işleri nasıl gerçekleştirebileceğimize dair önerilerini almak için çalışma arkadaşlarım ile sürekli iletişim halinde olurum	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Beklenmeyen sorunlar yaşandığında çalışma arkadaşlarımı zarar görmemeleri için uyarırım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

6. Beraber çalıştığım çalışma arkadaşlarım için sorun yaratmamaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7. Çalışma arkadaşlarımın haklarına saygı gösteririm.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8. İşe zamanında gelirim ve zamanımın çoğunu iş ile ilgili faaliyetlerde geçiririm.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9. Geçerli sebeplerim olsa dahi işe gelme konusunda devamsızlık yapmam.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10. İşletme için olumlu imaj yaratacağına inandığım tüm etkinliklere katılırım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11. Fikirlerimi beyan etme konusunda çekingen davranan çalışma arkadaşlarımı konuşmaları için cesaretlendiririm.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
12. İşletmenin sosyal etkinliklerine kendi isteğim ile katılırım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
13. Geliştirici faaliyet yapan araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
14. İşletmedeki değişimleri izler ve çalışma arkadaşlarımın değişimi kabul etmesinde aktif rol oynarım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki sorular **çalışan performansı** ile ilgilidir**.** Bu ölçekte yer alan maddelerin doğru cevabı bulunmamaktadır. Ölçek maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen rakamı işaretlemeniz yeterlidir. Okuduğunuz ifadeye hiç katılmıyorsanız (1), kararsızsanız (4), tamamen katılıyorsanız (7) rakamının üzerine işaret koyunuz. Diğer rakamlar ise katılmama (2), (3) veya katılma (5), (6) derecenizi ifade etmenizi kolaylaştırmak için verilmiştir.

Çalışan Performansı	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1. Devamsızlık oranlarım düşüktür.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Moralim yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6. Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐