



Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma

*Relationship between Organizational Silence and Organizational
Citizenship Behavior: A Case Study on Five Stars Hotels in Antalya*

Arzu KILIÇLAR

Gazi Üniversitesi
Turizm Fakültesi, Gölbaşı Kampüsü,
Ankara, Türkiye
karzu@gazi.edu.tr

Melda HARBALIOĞLU

Kilis 7 Aralık Üniversitesi
Meslek Yüksekokulu,
Kilis, Türkiye
mharbalioglu@kilis.edu.tr

Özet

Bu araştırmada, otel işletmelerinde örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, Antalya'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 392 işgörene anket uygulanmıştır. Anket sonucu elde edilen veriler kullanılarak t testi, ANOVA ve korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analizler sonucunda işgörenlerin çoğunun, açıkça konuştuğunda insanlar tarafından desteklenmeme, kötü muameleye maruz kalma ve işini kaybedebilme kaygısıyla sessiz kaldıkları belirlenmiştir. Bununla birlikte, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarından en fazla nezaket davranışı, en az sportmenlik davranışı sergilediği tespit edilmiştir. Korelasyon analizi sonucuna göre, örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, konaklama işletmeleri.

Abstract

In this study, it was aimed to determine the relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior in accommodation establishments. For this purpose, questionnaire was applied to 392 people working in five-star accommodation establishments in Antalya. T-test, ANOVA and correlation analysis was performed by using the data obtained from the questionnaire. As a result of these analyzes, it was determined that most of the employees remained silent concern of not to be supported by the people when he/she speaks clearly, exposure to ill-treatment and losing his/her job. At the same time, it was detected that employees exhibit courtesy behavior most, sportsmanship behavior least among organizational citizenship

behaviors. According to correlation analysis, a weak negative relationship was found between organizational silence and organizational citizenship behavior.

Key Words: *Organizational silence, organizational citizenship behavior, accommodation establishments.*

Giriş

Bir grup insanın ortak bir amacı veya hedefi gerçekleştirmek amacıyla iş bölümü içinde otorite ve sorumluluk hiyerarşisi altında akılcı, planlı ve eşgüdümlü hareketi örgüt denilen yapıyı ortaya çıkarmaktadır (Oktay, 1996).

Örgüt yaşamında bireylerin ve örgütlerin amaçlarının birlikte gerçekleştirilmesi örgüt için temel hedeflerden biridir. Örgütün amaçlarına ulaşırken, bireyleri de amaçlarına ulaştırması; bireylerin kendi amaçlarına ulaşırken örgütü de amaçlarına ulaştırması örgüt hayatının temel gereklerindedir (Özdevecioğlu, 2003). Bir örgütte işgörenler, kendilerini ne kadar çok örgütün bir parçası, örgütü de kendilerinin bir parçası gibi görürlerse, buldukları örgütün üyeliğine ne kadar içten bağlanırlarsa, örgütte o kadar çok kalmak isterler. Örgütte ortak çalışmaya katkıda bulunmak için daha fazla çaba gösterirler (Aydın, 1993). Bir örgütün gelişmesi, başarıyı yakalaması, işgörenlerin verimliliği, bağlılığı kendilerine verilen görevlerden daha fazlasını yapmasıyla gerçekleşmektedir. Bu çalışmada örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılacaktır. Bunun sonucunda işgörenlerin örgütsel sessizliği seçip seçmedikleri ve buna bağlı olarak ÖVD gösterip göstermedikleri bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

Araştırmanın birinci kavramı olan örgütsel sessizlik, pasif olmayan, bilinçli ve amaçlı bir davranış olarak incelenmektedir. Doğal sessiz olma halinden ya da örgütün gürültüsüz olmasından söz edilmemektedir. Örgütlerde sessizlik kavramı başlangıçta bir bağlılık işareti olarak görülse de, esas olarak işgörenin örgütsel konu ve sorunlar hakkında bilgi ve fikir sahibi olmakla beraber bu bilgiyi bilinçli olarak saklaması şeklinde betimlenmekte ve olumsuz bir durum olarak ele alınmaktadır (Çakıcı, 2010). Örgütsel sessizlik, bir işletmenin karşılaştığı ciddi problemlere karşı gösterilen tepkileri ifade etmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006). Bir diğer tanıma göre; işgörenlerin kendi örgütsel şartlarının davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmeleri hakkında bu durumu değiştirebilecek ya da düzeltebilecek kişilere sözlü ya da yazılı ifadeden kaçınmaktır (Pinder ve Harlos, 2001).

İşgörenlerin sessiz kalma davranışı günümüzde bir tepki ve geri çekilme olarak bilinmektedir (Bildik, 2009). Bu tepki ve geri çekilmenin nedenleri şu şekildedir:

Yöneticilere güvenilmemesi: İşgörenler, yöneticiler tarafından olumsuz ve eleştirici olarak algılanabileceğini düşündüğü için bazı bilgileri eksik veya yanlış olarak iletebilir veya hiç iletmeyebilir. Örgütün gelecekteki etkinliği için yöneticinin işlerin nasıl gittiğini takip edip değerlendirmesi gerekmektedir. Ancak işgörenlerden gelen yanlış bilgi sonucu alınan kararların hatalı olması söz konusu olabilir (Milliken ve Morrison, 2003). Bu örgütlerde, işgörenler konuştukları için yöneticilerinden olumsuz bir tepki ile karşılaşabileceklerine ve konuşmanın hiçbir fark yaratmayacağına inanmaya başlayabilirler (Kahveci, 2010).

Konuşmanın riskli görülmesi: Örgütlerin hayatta kalması ve değişen çevreye yanıt verebilmesi için işgörenlerin bilgi ve haberleri paylaşmaktan korkmamaları gerekmektedir. Fakat işgörenler terfi edememe, problem çıkaran kişi olarak

görünmekten korkmaları nedeniyle fikirlerini açıklamamaktadırlar (Vakola ve Bouradas, 2005). Bu korkulardan dolayı konuşmanın riskleri olduğunu düşünerek sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

İzolasyon korkusu: İşgören, şikayetçi veya sorun çıkarıcı biri olarak algılanabileceğini ve sonunda bu yüzden izolasyon ile karşılaşabileceğini düşündüğü için de sessiz kalabilmektedir (Milliken ve Morrison, 2003).

Geçmiş tecrübeler: İşgörenler yalnızca kendi kötü deneyimleri sonucunda değil, aynı zamanda birlikte çalıştığı diğer işgörenlerin deneyimlerini gözlemleyerek de sessiz kalmayı öğrenmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003).

İlişkileri zedeleme korkusu: İşgörenler, işletmenin temel işleyişinin zayıf noktalarını görüp, sorunları düzeltme yönündeki fikir ve düşüncelerini paylaşmak istediğinde, diğerlerinin bundan hoşlanmadığını ve korumacı bir yapıya büründüklerini fark edip bu çabalarından vazgeçebilirler. Bu çabalar diğerlerini incitmeye ve memnun etmeye çalışan bir durum olarak ortaya çıkar ve gerektiğinde çözüm önerisi gizli tutulur. İşgörenler sadece kendi imajlarının zedelenmesini değil, ilişkinin de zarar görmemesini isteyebilmektedirler (Perlow ve Repenning, 2007). İlişkilerin zedelenmemesi için, çatışma olmaması adına beyaz yalanlar dahi söylenebilmekte ve yanlış bilgiler verilebilmektedir (Slade, 2008).

İşgörenlerin sessiz kalmalarındaki en büyük etken yaşadıkları korku ve kaygılardır. İşgörenler örgütte sessizliklerini şu şekilde göstermektedir.

Çalışan itaati: Örgütsel şartları derinden bir kabul edişi, durumu sorgulamadan kabul etmeyi ve mevcut alternatiflerin sınırlı farkındalığını ifade eder.

Sağır Kulak Sendromu: İşgörenler, örgüt içerisinde meydana gelen aksaklıkları, karşılaştıkları olumsuzlukları duymazlıktan gelebilmekte ve böylece sessiz kalabilmektedirler.

Pasif kalma ve razı olma: İşgören, örgüt için hassas olan konularda örgütteki imajının zedelenmemesi için sessiz ve pasif kalmayı tercih edebilecektir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Pasif kalma ve razı olma biçiminde tezahür eden sessizliğin dört tipi bulunmaktadır. Bunlar; 1- İlgisiz olmak, geri çekilmek 2- Destekleyici ve anlamsız sessizlik 3- İşbirliğini cesaretlendirmek için kafa sallamak 4-Gülümseyerek destekleyici gibi görünmek gibi pasif davranışlar gösterip, razı olmak şeklinde ifade edilebilir (Pinder ve Harlos, 2001).

Sessiz kalmanın örgütsel sonuçları, işgörenlerin fikri katkılarının kullanılamaması, olumsuz geri bildirimden kaçınılması, bilgilerin filtre edilmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde belirtilmektedir. Sessizliğin çalışanlar üzerindeki sonuçları ise bireyin işyeri ile ilgili sorun ve endişelerini açıkça konuşmakta kendini güçsüz hissetmesi, örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygularında azalma, iş doyumunu sağlayamama ve işten ayrılma niyeti şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu noktada, örgütsel sessizlik, geribildirim, bilgi ve alternatif görüş eksikliğine aynı zamanda çalışanlarda da motivasyonsuzluğa yol açmaktadır (Barçın, 2012).

Araştırmanın ikinci kavramı ise örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Örgütsel vatandaşlık kavramı, Organ ve arkadaşları tarafından ilk olarak 1980'li yıllarda ortaya konmuştur. Bu kavramın ortaya çıkışının bu tarihlere denk gelmesinin nedeni, bu dönemde bütün dünyada ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik değişikliklerin daha

önce görülmemiş ölçüde artmasıdır. Bu değişiklikler örgütleri değişime ve bu süreci gerçekleştirmede işgörenlerin ihtiyaçlarına daha fazla değer vermeye itmiştir. Bu bağlamda, değişimin gerekliliğini fark eden ve gerekli dönüşümü sağlayan örgütler varlıklarını devam ettirmiş, diğerleri ise küçülmüş ya da yok olmuştur (Basım ve Şeşen, 2006).

ÖVD kavramı, Bateman ve Organ (1983) tarafından, Katz ve Kahn'ın (1966) “*Fazladan Rol Davranışı*” kavramından yola çıkarak tanımlanmıştır. Bu tanıma göre vatandaşlık; rol tanımlarında belirtilmeyen, örgütün sosyal sistemine faydalı davranışlar olarak belirtilmiştir (Bateman ve Organ, 1983). Organ (1988) ÖVD'yi, işgörenin iş tanımı ya da rol gereklerinin dışına çıkarak kendi kişisel tercihi ile örgütsel etkinliği artıracak bazı tutum ve davranışlar sergilemesi olarak tanımlamaktadır. Bir diğer tanıma göre ÖVD; işgörenin örgütün biçimsel yolla belirlediği rollerin ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapmasıdır (Greenberg ve Baron, 2000). Örgütlerin sürekli değişen koşullar altında varlıklarını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi için, biçimsel iş tanımlarıyla sınırlı kalmayan işgörelere ihtiyacı vardır (Çetin, 2011). Bu nedenle işgörelerin biçimsel iş tanımlarının ötesine geçerek örgüte sağladıkları gönüllü katkı ve sergiledikleri davranışlar desteklenmeli ve ön plana çıkarılmalıdır. ÖVD'nin örgüte sağladığı başlıca katkılar şunlardır (Dilek, 2005):

- Örgütsel performansı, etkinliği ve çalışanların verimliliğini artırır.
- Kaynak kullanımında ve paylaşımında verimliliğini artırır.
- Kişiler ve birimler arasında etkin koordinasyon sağlar.
- Çevresel değişikliklere uyum yeteneğini artırır.

Organ (1988) tarafından, fazladan rol davranışı tanımı geliştirilerek ÖVD kavramı ortaya koyulmuş ve beş boyutlu bir yapı önerilmiştir. Bunlar; yardımseverlik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve sportmenliktir. Literatürde en çok Organ'ın yaptığı boyutlandırma kullanılmaktadır (Moorman, 1991; Tansky, 1993; Deluga, 1994; Podsakoff ve Mackenzie, 1994; Organ, 1997; Neuman ve Kickul, 1998; İşbaşı, 2000; Özdevicioğlu, 2003; Basım ve Şeşen, 2006; Keleş, 2009; Güler, 2009; Şehitoğlu, 2010; Sökmen ve Boylu, 2011). Bu çalışmada ÖVD boyutları, Organ'ın sınıflandırmasına göre aşağıdaki gibi beş boyutta ele alınacaktır.

Yardımseverlik: Bir işgörenin normal olmayan bir durum karşısında diğer bir işgörelere yardım etmesi veya onun görevini tamamlamasıdır (Organ, 1988). İşgörelerin işe yeni giren, daha az deneyimli olan veya işleri ağır olan iş arkadaşlarına gönüllü olarak yardımcı olmaları sıklıkla görülen yardımseverlik davranışlarıdır (Podsakoff ve Diğ., 2000).

Nezaket: Örgüt içinde görevleri ve verecekleri kararları itibariyle işgörelerin birbirleriyle iletişim ve etkileşim içinde olmaları gereken; birbirlerini uyurma, birbirlerine danışma ve hatırlatma gibi davranışlar göstermeleridir (Organ, 1988).

Vicdanlılık: İşgörelerin, üstlendikleri görev ve sorumlulukların ötesine geçerek, örgütün işleyişine gönüllü olarak katkıda bulunmalarını ifade etmektedir. İşe erken gelme, işten geç çıkma, yapıcı önerilerde bulunma davranışları vicdanlılık boyutuna örnek gösterilebilir (Bolat ve Bolat, 2008). Bu davranışlar esasen işgörenin kendini disipline ederek gösterebileceği davranışlardır (Gök, 2007).

Sportmenlik: Örgütteki olumsuzluklara karşı hoşgörülü olmayı ifade etmektedir (Dimitriades, 2007). Sorunları gereksiz yere büyütmeden, zamanının çoğunu işiyle

ilgili sorunlardan yakınlardan geçirmekten, iş arkadaşlarına saygısızca davranmaktan vb. kaçınan işgörenin davranışları sportmenliğe örnek verilebilir (İşbaşı, 2000).

Sivil Erdem: Örgütün gelişimini ve yönetsel işlevlerini destekleyen davranışlardır (Organ; 1988). Örgütsel politikaların oluşumu ve karar alma sürecine gönüllü katılım, toplantı, forum ve eğitim gibi etkinliklerle ilgilenme, örgütün tehdit ve fırsatlarını denetleme gibi davranışlar ÖVD'nin sivil erdem boyutunu oluşturmaktadır (Sezgin, 2005).

Hizmet sektöründe insan faktörünün ön planda olması nedeniyle, işgörenlerin içinde bulunduğu durum, işlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı tutumları önem kazanmaktadır. Bu tutumların olumlu seviyede gerçekleşmesi adına örgüt içerisinde sessizliğe neden olan faktörler ve ÖVD örgütlerin sağlıklı işleyişi ve sürekliliği adına önem arz etmektedir. Örgütsel sessizliğin dikkate alınmaması durumunda, işgörenlerin çeşitli kaygılarla örgütün kritik karar alma süreçlerinde de sessiz kalmaya devam etmeleri, buna bağlı olarak ÖVD sergilememeleri kuvvetle muhtemeldir. Örgütsel sessizliğe bağlı olarak ÖVD'nin işgörenler arasında olmamasıyla birlikte, işletmeye olan aidiyet duygusunun azalması ve işletmenin verimliliğinin düşmesi söz konusu olabilmektedir.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesindeki temel amaç Antalya'daki beş yıldızlı otellerde örgütsel sessizlik ve ÖVD arasındaki ilişki saptanmaya çalışılması örgütsel sessizliğe sebep olan örgütsel faktörlerin neler olabileceğinin belirlenmesi ve bunlara çözüm önerileri getirilmesidir. Ayrıca örgüt sessizliğin ve örgütsel vatandaşlık davranışının cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir düzeyi, eğitim durumu, turizm eğitim durumu ve işletmedeki görevi gibi demografik faktörler açısından farklılaşmalarına bakılması da amaçlanmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri ise şu şekilde oluşturulmuştur:

H₁: Örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ilişki vardır.

H₂: Cinsiyet dağılımı değişkeni açısından (a) örgütsel sessizlik ve (b) örgütsel vatandaşlık davranışı farklılaşmaktadır.

H₃: Yaş dağılımı değişkeni açısından (a) örgütsel sessizlik ve (b) örgütsel vatandaşlık davranışı farklılaşmaktadır.

H₄: Medeni durum dağılımı değişkeni açısından (a) örgütsel sessizlik ve (b) örgütsel vatandaşlık davranışı farklılaşmaktadır.

H₅: Gelir düzeyi değişkeni açısından (a) örgütsel sessizlik ve (b) örgütsel vatandaşlık davranışı farklılaşmaktadır.

H₆: Eğitim durumu değişkeni açısından (a) örgütsel sessizlik ve (b) örgütsel vatandaşlık davranışı farklılaşmaktadır.

H₇: Turizm eğitim durumu değişkeni açısından (a) örgütsel sessizlik ve (b) örgütsel vatandaşlık davranışı farklılaşmaktadır.

H₈: İşletmedeki görevi değişkeni açısından (a) örgütsel sessizlik ve (b) örgütsel vatandaşlık davranışı farklılaşmaktadır.

Metodoloji

Araştırmanın evrenini Antalya ilindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 121.354 kişi oluşturmaktadır. Araştırma alanının çok geniş olması ve Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerin tamamına ulaşmanın mümkün olmaması nedeniyle araştırmada belirlenen bu evren üzerinden örneklem alınması yoluna gidilmiştir. Araştırmada örneklem sayısının belirlenmesinde basit tesadüfi örneklem formülünden (Yamane, 2001) yararlanılmış ve örneklem çapı $n=384$ olarak hesaplanmıştır.

Verilerin toplanmasında anket formları kullanılmıştır. Uygulanan anket formunun birinci bölümünde demografik özelliklere ilişkin sorulara, ikinci bölümde örgütsel sessizlik nedenlerini belirlemeye yönelik ifadeler, üçüncü bölümde ise örgütsel vatandaşlık davranışlarını ölçmeye yönelik ifadeler yer verilmiştir. Çakıcı (2007) tarafından literatüre dayalı olarak geliştirilen 28 ifadeden oluşan örgütsel sessizlik ölçeği ve Organ'ın (1988) beş boyutlu ÖVD ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçeklerin güvenilirliği test edilmiştir. Örgütsel sessizlik için *cronbach's alpha* katsayısı α 0,949, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği için ise *cronbach's alpha* katsayısı α 0,914 olarak bulunmuştur. Analiz sonucunda güvenilirlik katsayıları 0,80'in üzerinde olduğundan araştırma ölçeğinin en yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Araştırmada verilerin toplanabilmesi için basit tesadüfi yöntemlerle dağıtılan anket formların geri dönüşlerinden 392 anket değerlendirmeye uygun bulunmuştur. Anketler aracılığı ile toplanan verilerin istatistiki analizleri için; örneklem grubunun özelliklerinin belirlenmesine ilişkin frekans ve yüzde hesaplamaları, örgütsel sessizlik ve ÖVD arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi, demografik değişkenler açısından örgütsel sessizlik ve ÖVD farklılaşması için, t-testi ve Anova testi yapılmıştır.

Örneklem Profili

Örnekleme oluşturan 392 işgörenin cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir düzeyi, eğitim durumu, turizm eğitim durumu ve işletmedeki görevi dağılımları Tablo 1'de verilmiştir.

Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan işgörenlerin % 52,8'i erkeklerden, % 47,2'si kadınlardan oluşmaktadır. Yaş dağılımında en yüksek %48,2'lik bir oranla 21 – 30 yaş aralığında, en düşük %7,9'luk bir oranla 20 yaş ve altı olduğu görülmektedir. Medeni durumlarına bakıldığında işgörenlerin % 42,3'ü evli, % 57,7'si bekâr katılımcılardan oluşmaktadır İşgörenlerin gelirlerine göre dağılımı incelendiğinde gelir gruplarından en yüksek olanın 781-1560 TL arasında (% 57,9), en düşüğünün ise 3901 TL ve üstü (%0,5) olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin en çok %38,3 oranla lise, en az %3,1 ile lisansüstü mezunu oldukları tespit edilmiştir. İşgörenlerin büyük çoğunluğu % 40,4 ile turizm eğitimi almamıştır. Bu oranı %22,7 turizm ön lisans, %22,4 otelcilik ve turizm meslek lisesi, %12,8 turizm lisans ve %1,8 turizm lisans üstü mezunu olan işgörenler izlemektedir. İşgörenlerin işletmedeki görevlerine göre dağılımı incelendiğinde; %69,6 oranıyla büyük çoğunluğunun personel, %18,1 oranıyla alt düzey, %9,4 oranıyla orta düzey, %2,8 oranıyla da üst düzey yöneticiler olduğu belirlenmiştir (Tablo 1).

Tablo 1. Örneklem Profiline Sayısal ve Yüzdese Dağılımı

Cinsiyet Dağılımı	Frekans	%
Kadın	185	47,2
Erkek	207	52,8
Yaş Dağılımı	Frekans	%
20 yaş ve altı	31	7,9
21-30 yaş aralığı	189	48,2
31-40 yaş aralığı	129	32,9
41-50 yaş aralığı	43	11
Medeni Durum Dağılımı	Frekans	%
Evli	166	42,3
Bekâr	226	57,7
Gelir Düzeyi Dağılımı	Frekans	%
780 TL ve altı	42	10,7
781 TL-1560 TL	227	57,9
1561 TL-2340 TL	84	21,4
2341 TL-3120 TL	34	8,7
3121 TL-3900 TL	3	0,8
3901 TL ve üstü	2	0,5
Eğitim Durumu	Frekans	%
İlköğretim	30	7,7
Lise	150	38,3
Ön lisans	129	32,9
Lisans	71	18,1
Lisans üstü	12	3,1
Turizm Eğitim Durumu	Frekans	%
Almadım	158	40,4
Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi	88	22,4
Turizm Ön Lisans	89	22,7
Turizm Lisans	50	12,8
Turizm Lisans Üstü	7	1,8
İşletmedeki Görevi	Frekans	%
Personel	273	69,6
Alt Düzey Yönetici	71	18,1
Orta Düzey Yönetici	37	9,4
Üst Düzey Yönetici	11	2,8
TOPLAM	392	100

Bulgular

Örneklem grubuna uygulanan anketlerden elde edilen verilere t-testi, Anova ve korelasyon analizi uygulanarak araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Buna göre örgütsel sessizlik ve vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi Tablo 2’de, işgörenlerin cinsiyet değişkeni açısından Tablo 3’te, yaş değişkeni açısından Tablo 4’te medeni durum değişkeni açısından Tablo 5’te, gelir düzeyi değişkeni açısından Tablo 6’da, eğitim durumu değişkeni açısından Tablo 7’de, turizm eğitim durumu değişkeni açısından Tablo 8’de, işletmedeki görevi değişkeni açısından örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı farklılaşması Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

	ÖVD	Yardımseverlik	Nezaket	Sivil Erdem	Vicdanlılık	Sportmenlik
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	-0,377					
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler		-0,495	-0,392	-0,316	-0,376	0,138
İş ile İlgili Konular		-0,473	-0,372	-0,292	-0,378	0,179
Tecrübe Eksikliği		-0,490	-0,378	-0,297	-0,356	0,127
İzolasyon Korkusu		-0,465	-0,386	-0,325	-0,366	0,158
İlişkileri Zedeleme Korkusu		-0,422	-0,334	-0,283	-0,325	0,112

Tablo 2 incelendiğinde, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = -0,377$). Bu sonuca göre işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeyi arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışlarının azaldığı görülmüştür. Bu bulguya göre işgörenlerin düşüncelerini rahatça ifade edememeleri durumunda örgüt içerisinde ÖVD sergilemelerinde azalma olacağını söylemek mümkündür. **Bu ilişki H1 hipotezini yeterli kanıtla desteklemektedir.**

Örgütsel sessizlik nedenlerinden yönetmel ve örgütsel nedenler ile ÖVD'nin yardımseverlik, nezaket, sivil erdem ve vicdanlılık boyutları arasında negatif yönde ve zayıf bir ilişki (korelasyon) olup, sportmenlik boyutu arasında ise pozitif yönde çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda, işin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünen işgörenler sessizlik davranışı sergilemekte, bunun sonucu olarak özellikle yöneticilerine karşı yardımseverlik davranışı gösterme konusunda isteksiz kalmaktadırlar.

İşle ilgili konular ile ÖVD'nin yardımseverlik, nezaket, sivil erdem ve vicdanlılık boyutları arasında negatif yönde ve zayıf, sportmenlik boyutu arasında ise pozitif yönde çok zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Zira sorun bildirmelerinin işlerinin kötü gitmesine veya işlerini kaybetmelerine yol açacağını düşünen işgörenler işle ilgili görev ve sorumlulukları tam anlamıyla getirmemektedirler.

Tecrübe eksikliği ile ÖVD'nin yardımseverlik, nezaket, sivil erdem ve vicdanlılık boyutları arasında negatif yönde ve zayıf, sportmenlik boyutu arasında ise pozitif yönde çok zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre, örgütte pozisyon olarak alt kademe olduğundan dolayı fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünen işgörenler sessiz kalmakta, buna bağlı olarak örgütün gelişmesine ve imajına hizmet edecek faaliyetlerde bulunmamaktadır.

İzolasyon korkusu ile ÖVD'nin yardımseverlik, nezaket, sivil erdem ve vicdanlılık boyutları arasında negatif yönde ve zayıf, sportmenlik boyutu arasında ise pozitif yönde çok zayıf bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda, sorun bildirmesi durumunda kendilerine karşı güven ve saygının azalacağını, kendilerini ortalığı karıştıran, arabozucu birisi olarak görüleceğini düşünen işgörenler sessizliği seçmektedir. Bu durum, işgörenleri yeni fikirler bulmaktan ve yenilikleri takip etmekten uzaklaştırmaktadır.

İlişkileri zedeleme korkusu ile ÖVD'nin yardımseverlik, nezaket, sivil erdem ve vicdanlılık boyutları arasında negatif yönde ve zayıf, sportmenlik boyutu arasında ise pozitif yönde çok zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, açıkça

konuştuğunda yöneticilerle diğer işgörenlerin kendilerini desteklemeyeceğini ve ilişkilerinin bozulacağını düşünen işgörenler yardımseverlik davranışından uzaklaşmakta ve görevlerini zamanında yerine getirmemektedirler.

Antalya'daki beş yıldızlı otellerde örgütsel sessizlik ile ÖVD arasındaki ilişkiyi korelasyon analiziyle incelemeyi amaçlayan bu çalışmada elde edilen sonuçların literatür ile bağdaştığı söylenebilir. Zira; Alioğulları (2012), ilaç firmaları ve hastanelerde örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yaptığı çalışmada; örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü çok zayıf bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Şehitoğlu (2010), sanayi kuruluşlarında örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisini belirlemek üzere yaptığı çalışmada örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü zayıf ilişki olduğunu belirlemiştir. Ayrıca Barçın (2012) da, işgörenlerin örgütlerde sessizlik davranışının, ÖVD ile ilişkili olan iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda örgütlerde sessizliğin artmasının işgörenlerin ÖVD, iş tatmini, aidiyet, işe ilgi ve katılım durumlarında azalmaya yol açtığı yapılan çalışmalarla desteklenmektedir.

Tablo 3. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Farklılaşması

	Cinsiyet Dağılımı	N	Ortalama	s.s.	F	p
ÖS	Kadın	185	2,500	0,969	2,699	0,101
	Erkek	207	2,244	0,893		
ÖVD	Kadın	185	3,803	0,614	4,676	0,031
	Erkek	207	3,871	0,549		

Araştırmaya katılan işgörenlerin cinsiyetleri ile örgütsel sessizlik arasında $p>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu bağlamda örgütsel sessizlik cinsiyete göre bir farklılık göstermemektedir. İşgörenlerin cinsiyetleri ile ÖVD arasındaki farklılaşma incelendiğinde; $p<0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık görülmektedir. **Bu nedenle H_{2a} hipotezi yeterli kanıtla desteklenemezken, H_{2b} hipotezinin desteklendiği görülmektedir (Tablo 3).**

Araştırmaya katılan işgörenlerin yaş değişkeni açısından örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında $p>0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu bağlamda örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı yaş değişkenine göre bir farklılık göstermemektedir. **Bu sonuca göre, H_{3a} ve H_{3b} hipotezlerinin yeterli kanıtla desteklenmediği görülmektedir (Tablo 4).**

Tablo 4. Yaş Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Farklılaşması

	Yaş Dağılımı	N	Ortalama	s.s.	F	p
ÖS	20 yaş ve altı	31	2,035	0,962	2,479	0,061
	21-30 yaş aralığı	189	2,330	0,863		
	31-40 yaş aralığı	129	2,506	0,985		
	41-50 yaş aralığı	43	2,464	1,072		
ÖVD	20 yaş ve altı	31	3,938	0,277	0,619	0,603
	21-30 yaş aralığı	189	3,801	0,552		
	31-40 yaş aralığı	129	3,845	0,652		
	41-50 yaş aralığı	43	3,877	0,671		

Tablo 5. Medeni Durum Açısından Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Farklılaşması

	Medeni Durum	N	Ortalama	s.s.	F	p
ÖS	Evli	166	2,392	1,072	0,718	0,000
	Bekâr	226	2,370	0,835		
ÖVD	Evli	166	3,799	0,637	1,067	0,008
	Bekâr	226	3,861	0,543		

Medeni durum değişkeni açısından örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında $p < 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu bağlamda örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı medeni duruma göre bir farklılık göstermektedir. **Bu bağlamda H_{4a} ve H_{4b} hipotezlerinin yeterli kanıtla desteklendiği görülmektedir (Tablo 5).**

Tablo 6. Gelir Düzeyi Açısından Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Farklılaşması

	Gelir Düzeyi	N	Ortalama	s.s.	F	p
ÖS	780 TL ve altı	42	2,276	0,955	3,880	0,002
	781 TL-1560 TL	227	2,541	0,936		
	1561 TL-2340 TL	84	2,193	0,938		
	2341 TL-3120 TL	34	1,965	0,810		
	3121 TL-3900 TL	3	2,012	0,347		
	3901 TL ve üstü	2	1,643	0,152		
ÖVD	780 TL ve altı	42	3,818	0,424	1,163	0,327
	781 TL-1560 TL	227	3,795	0,603		
	1561 TL-2340 TL	84	3,861	0,665		
	2341 TL-3120 TL	34	4,023	0,393		
	3121 TL-3900 TL	3	4,135	0,283		
	3901 TL ve üstü	2	4,085	0,421		

Araştırmaya katılan işgörenlerin gelir durumu ile örgütsel sessizlik arasında $p < 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu bağlamda örgütsel sessizlik gelir durumuna göre bir farklılık göstermektedir. İşgörenlerin gelir durumları ile ÖVD arasındaki farklılaşma incelendiğinde; $p > 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. **Bu nedenle H_{5a} hipotezi yeterli kanıtla desteklenirken, H_{5b} hipotezinin desteklenmediği görülmektedir (Tablo 6).**

Tablo 7. Eğitim Durumu Açısından Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Farklılaşması

	Eğitim Durumu	N	Ortalama	s.s.	F	p
ÖS	İlköğretim	30	2,427	1,175	4,840	0,001
	Lise	150	2,554	0,960		
	Ön lisans	129	2,395	0,925		
	Lisans	71	2,071	0,771		
	Lisans üstü	12	1,726	0,377		
ÖVD	İlköğretim	30	4,146	0,453	5,181	0,000
	Lise	150	3,694	0,585		
	Ön lisans	129	3,880	0,566		
	Lisans	71	3,928	0,531		
	Lisans üstü	12	3,783	0,945		

Araştırmaya katılan işgörenlerin eğitim durumu değişkeni açısından örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında $p < 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu bağlamda örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı eğitim durumuna göre bir farklılık göstermektedir. **Bu bağlamda H_{6a} ve H_{6b} hipotezlerinin yeterli kanıtla desteklendiği görülmektedir (Tablo 7).**

Tablo 8. Turizm Eğitim Durumu Açısından Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Farklılaşması

	Turizm Eğitim Durumu	N	Ortalama	s.s.	F	p
ÖS	Almadım	158	2,581	0,991	3,835	0,002
	Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi	88	2,332	0,960		
	Turizm Ön Lisans	89	2,427	0,923		
	Turizm Lisans	50	1,970	0,607		
	Turizm Lisans Üstü	7	2,031	0,806		
ÖVD	Almadım	158	3,770	0,647	1,921	0,090
	Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi	88	3,773	0,554		
	Turizm Ön Lisans	89	3,918	0,537		
	Turizm Lisans	50	3,953	0,504		
	Turizm Lisans Üstü	7	4,149	0,274		

Araştırmaya katılan işgörenlerin turizm eğitim durumu ile örgütsel sessizlik arasında $p < 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu bağlamda, örgütsel sessizlik turizm eğitim durumuna göre bir farklılık göstermektedir. İşgörenlerin turizm eğitim durumları ile ÖVD arasındaki farklılaşma incelendiğinde; $p > 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. **Bu nedenle, H_{7a} hipotezi yeterli kanıtla desteklenirken, H_{7b} hipotezinin desteklenmediği görülmektedir (Tablo 8).**

Tablo 9. İşletmedeki Görevi Değişkeni Açısından Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Farklılaşması

	İşletmedeki Görevi	N	Ortalama	s.s.	F	P
ÖS	Personel	273	2,531	0,959	9,591	0,000
	Alt Düzey Yönetici	71	2,036	0,770		
	Orta Düzey Yönetici	37	1,882	0,651		
	Üst Düzey Yönetici	11	2,490	1,257		
ÖVD	Personel	273	3,767	0,603	4,957	0,002
	Alt Düzey Yönetici	71	4,046	0,329		
	Orta Düzey Yönetici	37	3,865	0,762		
	Üst Düzey Yönetici	11	4,050	0,412		

Araştırmaya katılan işgörenlerin işletmedeki görevi değişkeni açısından örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında $p < 0,05$ olduğundan anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu bağlamda örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı eğitim durumuna göre bir farklılık göstermektedir. **Bu bağlamda H_{8a} ve H_{8b} hipotezlerinin yeterli kanıtla desteklendiği görülmektedir (Tablo 9).**

Sonuç ve Öneriler

Araştırmada örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bunun yanı sıra, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışının cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir düzeyi, eğitim durumu, turizm eğitim durumu ve işletmedeki görevi gibi değişkenler açısından farklılaşmasına

bakılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucuna göre, örgütsel sessizlik ile ÖVD arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, örgütsel sessizlik ile ÖVD'nin yardımseverlik, nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem boyutları arasında negatif yönlü zayıf, sportmenlik boyutu ile ise pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, örgütsel sessizlik arttıkça işgörenler tarafından sergilenen ÖVD azalmaktadır. Bu sonuç **H₁** hipotezini desteklemektedir. Konaklama işletmelerinde işin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu, sorun bildirmelerinin işlerinin kötüye gitmesine veya işlerini kaybetmelerine yol açacağını, örgütte pozisyon olarak alt kademedede olduğundan dolayı fikirlerinin önemsenmeyeceğini, sorun bildirmesi durumunda kendilerine karşı güven ve saygının azalacağını, kendilerinin ortalığı karıştıran, ara bozucu birisi olarak görüleceğini, açıkça konuştuğunda yöneticilerle diğer işgörenlerin kendilerini desteklemeyeceğini ve ilişkilerinin bozulacağını düşünen işgörenler daha fazla sessiz kalmayı tercih etmektedir.

Bu tercihten dolayı işgörenler işle ilgili görev ve sorumlulukları tam anlamıyla yerine getirmemekte, işlerinin gerektirdikleri dışında fazladan görev ve sorumluluk almak bir yana, kendisine verilen işleri de zamanında yapmamakta, diğer işgörelere ve yöneticilerine yardımcı olmamakta, örgütün gelişmesine ve imajına hizmet edecek faaliyetlerde bulunmadığı söylenebilir. Ayrıca örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışının cinsiyet, yaş, medeni durum, gelir düzeyi, eğitim durumu, turizm eğitim durumu ve işletmedeki görevi değişkenlerine göre farklılaşması incelenmiştir. Örgütsel sessizlik ile cinsiyet ve yaş değişkenleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı, medeni durum, gelir düzeyi, eğitim durumu, turizm eğitim durumu ve işletmedeki görevi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılığın olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç **H_{2a}** ve **H_{3a}** hipotezleri desteklemezken, **H_{4a}**, **H_{5a}**, **H_{6a}**, **H_{7a}** ve **H_{8a}** hipotezlerini desteklemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile yaş, gelir düzeyi ve turizm eğitim durumu değişkenleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve işletmedeki görevi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılığın olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç **H_{3b}**, **H_{5b}** ve **H_{7b}** hipotezleri desteklemezken, **H_{2b}**, **H_{4b}**, **H_{6b}** ve **H_{8b}** hipotezlerini desteklemektedir.

Sonuç olarak, örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki olumsuz etkileri dikkate alınarak örgütlerin sessizliğe karşı önlem almaları gerekmektedir. Bu araştırma ile elde edilen sonuçlar ve literatürdeki bilgilerden yola çıkarak aşağıdaki öneriler getirilebilir:

Örgüt içerisinde açıkça konuşmayı destekleyen bir kültür oluşturulmalıdır. Bu kültürün oluşturulmasıyla birlikte işgörenler işletme imajına ve gelişmesine katkı sağlayacak faaliyetlerde bulunmak için gönüllü olabilecektir.

Yöneticiler, işgörenlerine verdikleri sözleri tutmalı ve işgörenlerini içtenlikle dinlemelidir. Bu durum örgüte ve yönetime karşı güven oluşturacaktır. İşgörenler fikir ve önerilerini açıkça ifade ettiklerinde işlerini kaybetme veya diğer işgörenler tarafından hoş karşılanmama kaygısı azalabilecektir.

Örgütsel sessizliği, ÖVD'yi etkileyen olumsuz bir davranış olarak anlamak ve sessizliğin örgütün içerisinde artmasını engellemek gerekmektedir. Bu bağlamda, yöneticiler işgörenin konuşması için onu teşvik etmelidir. İşletme ile ilgili toplantı ve aktivitelerle ilgilenen ve bunlara katılan işgörenlerin üst yönetim tarafından takdir

edilmesi diğer işgörenlerin sessizlik davranışından vazgeçip cesaretlenmelerini sağlayabilecektir.

Örgütsel sessizlik işgörenlerin motivasyonunu, iş tatminini ve örgüte olan güvenini azaltabilmektedir. Bu bağlamda, yöneticiler karar alırken ve uygularken işgörenlerinin düşüncelerine yer vermelidir. Düşüncelerine değer verildiğini gören işgören motivasyonu yüksek ve iş tatmini sağlanmış bir şekilde işini devam ettirecektir. Bu bağlamda, işletmenin müşterilerine de bunu yansıtarak daha etkin bir performans sergileyebileceklerdir.

İşe uygun işgören alımının sağlanması örgütsel sessizlik oluşumunu engelleyeceği gibi, işgöreni psikolojik ve niteliksel anlamda ilerletecektir. Bu bağlamda, işgörenin örgütteki pozisyonu belirlenerek örgüte katkı sağlaması sağlanarak ÖVD’de bulunma isteği artabilecektir.

Sessizliğin bir örgüt kültürü haline gelmesini önlemek amacıyla, işgörenlerin hizmet içi eğitim yoluyla niteliklerinin geliştirilmesi, yönlendirilmesi, başarılarının ödüllendirilmesi, adil bir performans değerlendirme ve ücret politikasının uygulanması gerekmektedir. Bununla birlikte, işbirliği ve karşılıklı saygı ve hoşgörüyü teşvik eden bir örgüt iklimi yaratılarak işgörenlerin örgüte olan bağlılıkların artırılması gerekmektedir.

Çalışmada yapılan analizler sonucunda sunulan önerilerden yola çıkarak örgütlerde sessizliğin en az düzeye indirgenmesi gönüllü davranışların artmasını sağlayacaktır. Bununla birlikte, işgörenler sorumluluk duygusunu geliştirerek, başkasının yokluğunu doldurarak ya da beklenen rolün dışında fazladan sorumluluk alarak yardımseverlik davranışı gösterecektir. Bunun yanı sıra, deneyimli işgörenlerin işe yeni başlayanların eğitimine ve oryantasyonuna yardımcı olma düzeyleri arttıkça örgütün bu kapsamdaki eğitimlere ayıracağı zaman ve kaynaklar azalacaktır.

İşgörenlerin önemsiz sorunlardan şikâyet etmeyerek sportmenlik davranışı göstermesi sonucunda diğer işgörelere de örnek teşkil etmesi örgüte sadakati sağlayacak ve işgücü devrini azaltacaktır.

Yeni sorumluluklar almada gönüllü davranış gösteren veya yeni beceriler edinen işgörenlerden oluşan örgütün çevresel değişkenlere uyum yeteneği yükselecektir. Aynı zamanda, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt üyeleri ve çalışma grupları arasında etkin koordinasyon yöntemleri oluşmasına yardımcı olabilecektir.

Kaynakça

- Alioğulları, Z. D., (2012). “Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki”: Bir uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Erzurum.
- Aydın, M., (1993). Çağdaş Eğitim Denetimi. (Geliştirilmiş 3. Baskı), Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., Ankara.
- Barçın, N., (2012). “İşletmelerde örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.

- Basım, H.N., Şeşen, H., (2006). “Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması”, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt. 61, Sayı: 4, 83-102.
- Bateman, T. S., Organ D. W., (1983). “Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship”, Academy of Management Journal, Vol. 26, 587-595.
- Bildik, B. (2009). “Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., (2008). “Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 11, Sayı: 19, 75- 94.
- Çakıcı, A., (2007). “Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 16, Sayı: 1, 145-162.
- Çakıcı, A., (2010). Örgütlerde İşgören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Çetin, Ş., (2011). “Okul müdürlerinin liderliği ile müdür-öğretmen ilişkisinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Ankara.
- Deluga, R.J., (1994). “Supervisor trust building, leader – member exchange and organizational citizenship behavior”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 67, 315 – 326.
- Dilek, H. (2005). “Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Dimitriades, Z. S. (2007), “The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in grek service organizations: A survey”, Employee Relations, Vol. 29, No. 5, 469-491.
- Gök, E. E., (2007). “Örgütsel kültür bağlamında örgütsel vatandaşlık olgusu ve bir araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Greenberg, R.A., Baron R.A., (2000). Behavior in Organizations, 7th. Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Güler, B., (2009). “Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt içi çatışma arasındaki ilişki: Sağlık sektörü uygulaması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Henriksen, K., Dayton, E., (2006). “Organizational silence and hidden threats to patient safety”, Health Services Research, Vol. 41, No. 4, 1539- 1555.

- İşbaşı, J. Ö., (2000). “Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ve örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: bir turizm örgütünde uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kahveci, G., (2010). “İlköğretim okullarında örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Keleş Y., (2009). “İşgörenlerin eğitim düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Milliken, F.J., Morrison, E.W., (2003). “Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations”, Journal Of Management Studies, Vol. 40, No. 6, 1563-1568.
- 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, Vol. 40, No. 6, 1453-1476.
- Moorman, R. H., (1991). “Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?”, Journal of Applied Psychology, Vol. 6, No. 76, 845-855.
- Neuman, G.A., Kickul, J.R., (1998). “Organizational citizenship behaviors: Achievement orientation and personality”, Journal of Bussiness and Psychology, Vol. 2, No. 13, 263-279.
- Oktay, M., (1996). İşletmeciler İçin: Davranış Bilimlerine Giriş, Der Yayınları, İstanbul.
- Organ, D.W., (1988). O.C.B.: The Good Soldier Syndrome. Lexington MA: Lexington Book.
- Organ, D. W., (1997). “Organizational citizenship behavior: It’s construct clean-up time”, Human Performance, Vol. 2, No. 10, 85-97.
- Özdevecioğlu, M., (2003). “Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 20, 117-135.
- Perlow, L. A., Repenning, N. P., (2009). “The dynamics of silencing conflict”, Research in Organizational Behavior, Vol. 20, 1-29.
- Pinder, C.C., Harlos, K.P., (2001). “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice”, Research in Personel and Human Research Management, Vol. 20, 331-369.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., (1994). “Organizational citizenship behaviours and sales unit effectiveness”, Journal of Marketing Research, Vol. 3, No. 31, 351-363.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Pame, J.B., Bachrach, D.G., (2000). “Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature

and suggestions for future research”, *Journal of Management*, Vol. 3, No. 26, 513-563.

Sezgin, F., (2005). “Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar”, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 25, No. 1, 317-339.

Slade, M. R. (2008). “The adaptive nature of organizational silence: A cybernetic exploration of the hidden factory”, *Unpublished Doctoral Thesisi*, University of George Washington.

Sökmen, A., Boylu, Y., (2011). “Örgütsel vatandaşlık davranışı cinsiyete göre farklılık gösterir mi? otel işletmeleri açısından bir değerlendirme”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 10, No. 1, 147-163.

Şehitoğlu, Y., (2010). “Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Tansky, J.W., (1993). “Justice and organizational citizenship behavior: What is the relationship? *Employee responsibilities and rights journal*”, Vol. 3, No.6, 195-207.

Vakola, M., Bouradas, D., (2005), “Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investig employee relations”, Vol. 27, 4/5; *ABI: Inform Global*.

Yamane, T., (2001)., *Temel Örnekleme Yöntemleri*. Çeviren: Alptekin Esin, M. Akif Bakır, Celal Aydın ve Esen Gürbüzsel, *Literatür Yayıncılık*, İstanbul.

Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Case Study on Five Stars Hotels in Antalya

Arzu KILIÇLAR

Gazi University
Faculty of Tourism, Ankara, Turkey
karzu@gazi.edu.tr

Melda HARBALIOĞLU

Kilis 7 Aralık University
Vocational High School, Kilis, Turkey
mharbalioglu@kilis.edu.tr

Extensive Summary

Introduction

Lack of organizational citizenship behavior as a result of organizational silence emerges as a major issue to attain organizations' goals. Organizational silence behavior which is described as failing to express the idea of knowledge and ideas about the issues and problems related to the organization by employees deliberately. Employees' sense the need to hide information which is important for the organization causes lack of organizational citizenship behavior that is defined as a voluntary employee behavior. However, it leads to decrease in the efficiency of business.

Organizational silence that is the first concept of the research is described as storing information deliberately and it is discussed in negative situation. Today, remain silent behavior of employees is known as a reaction and withdrawal. The reasons of the reaction and withdrawal are as follows: *Not be trusted to managers*; employees can transmit some information missing or incorrect or they don't conduct them. Because, they think that the information can be perceived as negative and critical by managers. *Risky speech*; owing to inability to be promoted and seem to be afraid of troublemakers, employees do not express their ideas. *Fear of isolation*; employees think that managers perceive them as a complainant or a troublemaker. So, they may face isolation and they remain silent. *Past experience*; employees learn to remain silent not only as a result of their bad experiences but also researching other employees' experiences. *Fear to undermine relations*; If employees see the weak points of basic functioning of the business and want to share their ideas and thoughts to fix the problem, they realize that the others do not like it and they assume a protective structure. As a result of this situation, they abandon this effort. These efforts occur as a condition that tried to satisfy and not to hurt others and proposed solutions kept secret if necessary.

The second concept of the research, on the other hand, is the organizational citizenship behavior research. The concept of organizational citizenship has been specified as helpful behaviors to social system of the organization. The concept of organizational citizenship behavior was revealed and five-dimensional structure was proposed by improving definition of extra role behavior by Organ. These are benevolence, scrupulousness, courtesy, civic virtue and sportsmanship. In this study, dimensions of organizational citizenship behavior will be discussed in five sizes according to Organ's classification.

Benevolence is defined as helpfulness of the employees' each other or complete their mission an abnormal situation. Courtesy is defined as warning each other, consulting with each other, communicate and interact each other of the employees's. Scrupulousness states that the employees contribute to the functioning of the organization as a volunteer by going beyond their tasks and responsibilities. Sportsmanship expresses to be tolerant against negativity in the organization. Civil Virtue is a behavior that support the development and administrative functions of the organization.

The main aim of this research is to determine the relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior in 5 star hotels in Antalya. In this context, it is aimed to look the differentiation of organizational citizenship behavior and organizational silence in terms of demographic factors such as gender, age, marital status, income level, education level and task of business. In this direction, the hypothesis of the research are formed as follows:

H₁: There is a relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior.

H₂: (a) Organizational silence and (b) organizational citizenship behavior differ in term of the gender.

H₃: (a) Organizational silence and (b) organizational citizenship behavior differ in term of the age.

H₄: (a) Organizational silence and (b) organizational citizenship behavior differ in term of the marital status.

H₅: (a) Organizational silence and (b) organizational citizenship behavior differ in term of the income.

H₆: (a) Organizational silence and (b) organizational citizenship behavior differ in term of the education.

H₇: (a) Organizational silence and (b) organizational citizenship behavior differ in term of the tourism education.

H₈: (a) Organizational silence and (b) organizational citizenship behavior differ in term of the task of business

Method

A case study carried out over employees in Antalya province five stars hotels to exhibit the relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior. The population of the study is 121.354 employees. The simply randomly sample selection formulate was used to calculate the sample size. By using that formulate, sample size calculated as n=384. A questionnaire was used to collect data from respondents. Questionnaire was designed in three parts. Demographic factors were

given in first part, statements to determine the causes of organizational silence were given in second part and statements to determine organizational citizenship behavior were given in third part.

Organizational silence scale has been formed from the expression 28 which was developed based on the literature by Çakıcı (2007) and Organs (1988) five dimensional organizational citizenship behavior scale was used. The said scale is tested for reliability. Cronbach Alpha for the organizational silence was calculated as α : 0,949 and for organizational citizenship behavior as α : 0,914. According to the results used scales have highly reliability level. Total 392 questionnaires were used.

For statistical analysis the surveys through the data collected; sampling group's properties for the determination of frequency and percentage calculations, the purpose of determining relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior correlation analysis, organizational silence and organizational citizenship behavior for differentiation on demographic variables t-test and ANOVA test analysis was performed.

Conclusion

This study aimed to determine organizational silence and the relationship between organizational citizenship behavior. As well as, these were examined to differ of in terms of variables such as gender, age, marital status, income level, education level, tourism educational level and role in the business. According to the results of the correlation analysis, between organizational silence and organizational citizenship behavior has been found a weak negative relationship. However, between organizational silence and altruism, courtesy, conscientiousness and civic virtue of organizational citizenship behavior was found weak negative correlation, with sportsmanship positive a very weak relationship was found. In this context, organizational citizenship behavior who exhibited by people is decreasing when organizational silence increases. These results support the hypothesis H₁.

Furthermore, organizational silence and organizational citizenship behavior has been examined according to the variables gender, age, marital status, income level, education level, tourism educational level and role in the business. According to variables was determined that there isn't a significant difference between organizational silence and variables gender and age, there is a significant difference between organizational silence and variables marital status, income level, education level, tourism educational level and role in the business. Consequently, this results do not support H_{2a} and H_{3a} hypothesis. This results support H_{4a}, H_{5a}, H_{6a}, H_{7a} and H_{8a} hypothesis. Also there isn't a significant difference between organizational citizenship behavior and variables age, income level and tourism educational level. There is a significant difference between o citizenship behavior and variables gender, marital status, education level, and role in the business. This results do not support H_{3b}, H_{5b} and H_{7b} hypothesis. But This results support H_{2b}, H_{4b}, H_{6b} and H_{8b} hypothesis.