

## İŞVEREN MARKASI ALGISI İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİDE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ROLÜ\*

### *THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR BETWEEN EMPLOYER BRAND PERCEPTION AND ORGANIZATIONAL SILENCE*

Ayla Zehra ÖNCER<sup>(1)</sup>, Esra AVCI<sup>(2)</sup>

**Öz:** Bu çalışmanın amacı işveren markası algısının örgütsel sessizlik davranışları üzerinde etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının rolünün araştırılmasıdır. Çalışanların işveren markası algılarının sessizlik davranışlarını etkileyip etkilemediği ve bu iki değişken arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışının nasıl bir rol üstlendiğinin tespiti hedeflenmiştir. Ek olarak çalışanların demografik özelliklerine göre farklılıklar olup olmadığı da araştırılmıştır. Araştırma çerçevesinde bir kamu bankasının 16 şubesinde 140 çalışandan anket yoluyla elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda göre çalışanların işveren markası algısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışları yüksek çıkmıştır. Ayrıca, işveren markası algısı ile örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının kısmen düzenleyici rolü tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İşveren markası, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İnsan Kaynakları Yönetimi.

**Abstract:** *The aim of this study is to investigate the role of organizational citizenship behavior in the effect of employer brand perception on organizational silence behaviors. It is aimed to determine whether employees' employer brand perceptions affect silence behaviors and whether organizational citizenship behavior plays a role in the relationship between these two variables. In addition, it was investigated whether there is a difference according to demographic characteristics of the employees. Within the scope of the research, the data obtained through questionnaires to 140 employees in 16 branches of a public bank were analyzed with SPSS program. At the end of the study, employees' perception of employer brand, organizational silence and organizational citizenship behaviors were high. Within the scope of the aim of the study, the role of employer brand perception on organizational silence was partially moderated by organizational citizenship behavior.*

**Keywords:** *Employer Branding, Organizational Silence, Organizational Citizenship Behavior, Human Resources Management.*

**JEL:** M10, O15

---

\*Yüksek Lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>(1)</sup> Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü;  
oncer@marmara.edu.tr; ORCID: 0000-0002-6741-2718

<sup>(2)</sup> Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi  
Programı; essra.er@hotmail.com; ORCID: 0000-0002-1964-4100

Geliş/Received: 30-09-2020; Kabul/Accepted: 05-07-2021

## 1. Giriş

Küreselleşmenin etkilerinin baskın bir şekilde yaşandığı günümüz iş dünyasında işletmelerin rekabet avantajına yönelik çalışmalarının giderek iç kaynaklara döndüğünü ve özellikle insan kaynakları alanında yoğunlaştığını görmekteyiz. 20. yüzyılın ortalarından itibaren çalışan memnuniyeti ve verimliliği konusunda yapılan sayısız çalışmalar kurumsal başarının büyük oranda şirketlerin insan kaynaklarına yaptıkları yatırımın geri dönmesiyle ortaya çıktığını ve sürdüğünü göstermektedir. Dolayısıyla işgücünü odağına alan araştırmaların hem miktarı görece olarak artmış hem sonuçları daha fazla önemsenir hale gelmiş, hem de alanı giderek genişlemiştir. Bu alanda yapılan çalışmalarda öne çıkan kavramlardan biri işveren markasıdır. 21. yüzyılda işletmeler sahip oldukları marka değerinin yanı sıra işveren markalarını güçlendirmek, şirketlerinin çalışılabilecek en iyi yer olarak algılanmasını sağlamak, en yetenekli çalışanlara sahip olmak gibi alanlarda kendilerini güçlendirmeye çalışmaktadırlar. Söz konusu kavramın öneminin ve elbette işletmeler açısından yarattığı katma değer artmasıyla birlikte bu kavramın öncülleri, sonuçları ve etkileşimde bulunduğu diğer kavramlarla ilişkilerine yönelik çalışmalar da dikkat çekici hale gelmiştir. Bir işletmede var olan işveren markasına yönelik algının etkilediği önemli değişkenlerden birinin örgütsel sessizlik olduğu düşünülmektedir. Çalışanların iyileştirici bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi şeklinde özetleyebileceğimiz ve oldukça negatif sonuçlar doğuran örgütsel sessizliğin önüne geçmek yöneticilerin üzerinde durması gereken bir konudur.

Bu noktadan hareketle bu çalışmanın amacı öncelikle işveren markasına yönelik algının örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisi incelemek, söz konusu değişkenlerin etkileşimini araştırmaktır. Ek olarak bu iki değişken arasındaki ilişkide bir başka önemli kavram olan örgütsel vatandaşlığın rolü incelenmesi de amaçlanmıştır. Özetle araştırmanın sorunsalı olarak işveren markası algısının örgütsel sessizlik davranışları üzerindeki etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının rolü olup olmadığı ele alınmıştır.

Araştırmanın kuramsal çerçevesinde öncelikle işveren markası ve boyutları, örgütsel sessizlik davranışı ve boyutları ile örgütsel vatandaşlık ve boyutları açıklanmıştır. Daha sonra bağımsız değişkenler işveren markası ve örgütsel vatandaşlığın, bağımlı değişken olan örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisi regresyon analizleriyle belirlenmeye çalışılmıştır. Hipotezlere ilişkin sonuçların ardından sonuç kısmında bulgulara yönelik değerlendirmelere yer verilmiştir. İlgili sonuçların yöneticiler açısından kurumsal başarıyı artırma konusunda yön vermesi ve gelecek araştırmacılar için katkı sağlaması hedeflenmektedir. Literatür incelendiğinde işveren markası, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık kavramlarını birlikte ele alan bir çalışmaya rastlanmamış olması çalışmanın önemli ayrıcalıklarından biri olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca gerek akademik gerekse uygulama alanında giderek artan bir öneme sahip olan işveren markası kavramı ile örgütsel sessizlik ve vatandaşlık gibi sıklıkla araştırmalara konu olan iki değişkenin arasındaki ilişkileri ortaya koyması bakımından da çalışmanın literatüre ve yönetsel alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. Literatür Özeti

### 2.1. İşveren Markası Kavramı

Marka, tüketicin beğenisine sunulan algılardan bütünüdür. Bir başka tanıma göre ise marka, duygu ve düşünceyi ifade etmektedir. Duygu ve düşünce ile birlikte marka ismi, logo, sembol ve diğer özelliklerde marka kimliğinin oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Özgen ve Akbayır, 2011: 75).

Amerika Pazarlama Birliğine göre marka, satıcının ürün veya hizmetini rakiplerinden ayırt etmek için oluşturduğu isim, terim, işaret, sembol ve tasarım bütünüdür (Backhaus ve Tikoo, 2004: 502).

1990'lı yıllarda işgücü eğilimlerinin değişmesi ile birlikte ortaya çıkan işveren markası, işgücünün kalifiye etkinliğinin azalması ile ortaya çıkan sorunu çözecek seçeneklerden bir tanesidir (Doğru ve Çakır, 2011: 676). Pazarlama alanında yapılan markalaşma ilkelerinin insan kaynakları yönetimi faaliyetlerine uyarlanmasıyla işveren markası kavramı literatüre girmiştir (Edwards, 2010: 6).

İşveren markası, örgüt tarafından sağlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar toplamıdır (Ambler ve Barrow, 1996: 187). Bir başka tanıma göre, mevcut ve potansiyel çalışanların, paydaşların farkındalıklarını ve algılarını yönetmek için hedeflenmiş uzun vadeli stratejilerdir (Backhaus ve Tikoo, 2004: 501). İşveren ve çalışan arasında duygusal bağ olan işveren markası, söz konusu bağın güçlenmesiyle daha etkili hale gelmektedir. Böylelikle örgüt çalışanlar açısından daha fazla tercih edilir hale gelir (Özgen ve Akbayır, 2011: 77). Temelde örgüt ve çalışanlar arasındaki iki yönlü anlaşmadır. Kurumsal markalaşmanın yanında, örgütün sürdürülebilir gelişmeyi sağlamak, etkin ve verimli olmak, sosyal sorumluluk ilkelerini yerine getirmek ve işveren olarak rakiplerinden ayırt edici ve çekici özelliklerine ilişkin algı oluşturmak amacıyla örgüt içinde ve dışında gösterdiği ve yaptığı çabalar olarak tanımlanmaktadır (Ören ve Yüksel, 2012: 38).

İşveren markası kuramsal alt yapısı araştırmalarının yeterince olmaması nedeniyle yazında Backhaus ve Tikoo'nun (2004) çalışması kuramsal çerçeveyi oluşturmaktadır. İşveren markası kavramını açıklarken makro bakış açısıyla yaklaşmışlar ve değişkenler arası ilişkilerde kaynak temelli yaklaşımdan bahsetmişlerdir. Kaynak Temelli Yaklaşım, 1984 yılında Wernerfelt tarafından ortaya atılmış, Barney (1986) tarafından da geliştirilmiştir. İşveren markası uygulaması, insan sermayesinin işletmeye değer kattığı ve insan sermayesine yapılan doğru yatırımlarla işletme performansının artırılacağı varsayımına dayanmaktadır. Kaynak Temelli Yaklaşım da örgüt kaynaklarını, yeteneklerini ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Kaynak Temelli Yaklaşım göre, değerli, taklit edilmesi zor bir özelliğe sahip olan örgütler, rakiplerine karşı üstünlük ve avantaj sağlayabileceklerdir (Reyhanoğlu ve Örs, 2005: 34). Bu bakış açısından hareketle Kaynak Temelli Yaklaşım işveren markası aracılığıyla insan sermayesi üzerinden rekabet avantajı sağlanabileceği görüşünü desteklemektedir.

Rekabetin arttığı günümüz koşullarında örgütler, ürün veya hizmet üretmenin yanında müşterilerinde pozitif algılar oluşturacak yapılara ihtiyaç duymaktadır. Örgütlere rekabet üstünlüğü kazandıracak en önemli etken insan kaynağıdır. Sistem yaklaşımı perspektifinde, örgütün iç çevresini oluşturan çalışanlar, örgütten büyük beklentileri olan paydaşlardır. Başka bir ifadeyle, çalışanlar örgütün iç müşterileridir (Sağır, 2016: 417). Barrow ve Mosley (2005) güçlü bir işveren markasının

faydalarını maliyet azaltma, müşteri tatmini ve finansal sonuçlar olarak sıralamışlardır (Barrow ve Mosley, 2005: 69-73).

İşveren markasının öğelerine ilişkin literatürde pek çok sınıflandırma olmakla birlikte en önde gelenlerinden biri Berthon, Ewing ve Hah (2005)'e ait işveren çekiciliği sınıflandırmasıdır. Söz konusu sınıflandırma beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar, *sosyal değer*, ekonomik değer, gelişim değeri, fayda değeri ve başvuru değeridir. Sosyal değer; eğlenceli ve mutlu bir çalışma ortamını, çalışanlar arası ilişkilerin ve ekip atmosferinin olumlu olmasını, *ekonomik değer*; maaş, yan haklar, iş güvenliği ve terfi fırsatlarını, *gelişim değeri*; çalışanın tanınması, kendini değerlendirme, deneyim sağlama ve kariyerinde sıçrama sağlayacak deneyimleri, *fayda değeri*; çalışana heyecan verici bir iş ortamı sağlama, yüksek kalitede ürün ve hizmet üretme ve çalışanın yaratıcılığından faydalanmak için yenilikçi iş uygulamaları geliştirmeyi, ve son olarak *başvuru değeri* ise; çalışanların öğrendiklerini başkalarına öğretme fırsatı vermeyi, insancıl ve müşteri odaklı uygulamaları ifade eder.

## 2.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Sessizlik, sosyal ilişkilerde, sözlü ifade kullanıldığında, kaçınılmaz olarak ortaya çıkacak zahmet, sıkıntı veya sorunla karşılaşmaktan kaçınma durumu olarak tanımlanmaktadır (Nakane, 2006: 1812). Sessizlik bazı toplumlarda desteklenen bir kavramdır. Türk toplumunda çeşitli atasözleri ve deyimlere karşımıza çıkmakta ve sessizliğin iyi olduğu mesajı vurgulanmaktadır. "Söz gümüşse, sükût altındır.", "Ağzı var, dili yok.", "Su(s) küçüğün, söz büyüğün." kültürümüzdeki söylemelerden bazılarıdır (Özgen ve Sürgevil, 2009: 320). Çalışanlar, örgütlerin başarılı olması için önemli faktörler olan, değişim, öğrenme ve yenilik kaynağı olarak görülmektedir. Pek çok çalışan konuyla ilgili görüşlerini söylememeyi tercih ederken, değişen ve gelişen dünyada, örgütlerin fikirlerini ifade eden çalışanlara ihtiyacı vardır. Ayrıca çalışanlar da düşüncelerini rahatça ifade edebilecekleri, konuşabilecekleri örgütleri tercih etmektedir. Çalışanlar ve yöneticiler sessizliğin olmadığı ortamda yüksek performans ve motivasyon ile çalışırlar (Liu, Wu ve Ma, 2009: 1647).

Literatürde sessizlik, bilinçli, kasıtlı, aktif ve amacı olan bir davranış olarak tanımlanmaktadır. Doğal bir sessizlikten ya da ortamın gürültüsüz olmasından bahsedilmemektedir. İlk olarak bağlılık göstergesi olarak görülen örgütsel sessizlik de esasen, kişinin örgütsel konu ve sorunlar ile ilgili fikir ve görüş sahibi olduğu halde bu fikir ve görüşleri bilinçli olarak saklaması olarak tanımlanabilir (Çakıcı, 2010: 9).

Örgütsel sessizlik, farklı türlerde ortaya çıkmaktadır. Sessizlik davranışının kişi için bilişsel ve duygusal anlamından yola çıkılarak sessizlik türleri tanımlanmıştır (Üçok ve Torun, 2015: 29). Bunların başlıcaları kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve korumacı sessizliktir.

Kabullenici sessizlikte, aktif bir iletişim kurmaktan kaçınan çalışanlar bilgi, duygu ve düşüncelerini söylememeyi, açıklamamayı tercih etmektedir (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1366). Kişiler mevcut şartları kabullenmekte, konuşmak istememekte, durumu değiştirmek için herhangi bir çaba sarf etmemektedir. Bu davranışın sebebi düşüncelerini ifade etseler bile bir farklılık olmayacağı yönündeki inançtır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 701). Korunma amaçlı sessizlik çalışanların, çevreden

gelebilecek tehditlerden kendilerini korumak için fikir, görüş ve bilgilerini diğerlerinden saklamasıdır (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 367). Bu davranışı gerçekleştiren çalışanlar, örgütsel koşullara uyum sağlayamamaktadır. Çalışanlar içerisinde buldukları durumu değiştirmek için gerekli olan alternatiflerin farkındadır, fakat bu alternatifleri ifade etme konusunda isteksizdir (Ülker ve Kantan, 2009: 115). Bu tür sessizliğin temelinde, kendini koruma, korku ve endişe vardır. Kişi kendini korumak adına fikir ve görüşlerini söylemeyebilir, olumsuzlukları görmezden gelebilir (Okur, 2016: 18).

Korumacı sessizlik ise, korunma amaçlı sessizlik gibi farkındalık ve alternatiflerin göz önünde bulundurulması temeline dayalı olarak, bilgi, fikir ve görüşlerin söylenmemesine yönelik bilinçli bir karar üzerine kuruludur. Korunma amaçlı sessizliğin aksine, konuşmaktan kaynaklanabilecek olumsuz kişisel sonuçlardan korkmak yerine kişi başkaları için endişelendiğinden sessiz kalmaktadır. Korumacı sessizlik örgüt tarafından zorunlu kılınmayan, isteğe bağlı bir davranıştır (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1368) ve iki sebepten dolayı ortaya çıkar. Bu nedenlerden ilki, çalışanın örgütünü korumak için sessiz kalması, ikincisi ise diğer çalışanları koruma güdüsü ile hareket etmesidir (Acaray, Çekmecelioglu ve Akturan, 2015: 146).

### 2.3. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı

Örgütlerin başarılı olabilmelerinde çalışanların görev tanımları dışında gönüllülük esasına dayalı davranışlarının etkili olduğu belirtilmektedir. Bu davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını ortaya çıkarmış ve yazında yer almasını sağlamıştır (Gürbüz, 2006: 49). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, kavramın 1930'lu yıllardan itibaren başlayan ve devam eden çalışmalarla ilişkili olduğu görülmektedir. Kavramsallaştırma süreci iki ayrı dönemi kapsamaktadır. İlk dönem, temel çalışmaların bulunduğu 1930'lu yıllardan 1980'li yılların başlarına kadar olan dönemdir. İkinci dönem ise, 1980'li yılların başından günümüze kadar olan zamanı kapsar. Bu dönemde, bağımsız bir kavram olarak yer alan örgütsel vatandaşlık, daha detaylı araştırmaların konusu olmuştur (Karaaslan, Özler ve Kulaklıoğlu, 2009: 37). Smith ve arkadaşları (1983), örgütsel vatandaşlık davranışını biçimsel ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanınmayan ve örgütün etkin işleyişini destekleyen isteğe bağlı bir davranış şeklinde tanımlamıştır. Görev ve iş tanımlarında uygulanabilir bir geçerliliği olmayan bu davranışlar, ihmali halinde ceza gerektirmez ve kişisel bir tercih meselesidir (Podsakoff vd, 2000: 513). İyi asker sendromu ya da örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün amaçlarını ilerletmeye yarayan ekstra rol davranışı olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte bu davranışlar etik ya da etik dışı olabilir (Tumipseed, 2002: 1).

Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik boyutları altında incelenmiştir. Özgecilik kavramı ilk olarak 19. yüzyılda Aguste Comte tarafından ortaya atılmış ve başkaları için yaşama eğilimi ve hali olarak tanımlanmıştır (Karadağ ve Mutafçılar, 2009: 41). Özgecilik, gönüllük esasıyla başkalarına iş ile ilgili sorunlarda yardımcı olmak olarak ifade edilmektedir (Podsakoff vd. 2000: 516). Rahatsızlanan çalışanın görevlerini yapma, yeni işe başlayan çalışana araç ve gereçlerin kullanımı ve oryantasyon sürecinde yardımcı olma, işyerindeki özgecilik davranışlarına örnek verilebilir (Sökmen ve Boylu, 2011: 149). Genellikle uyumluluk olarak adlandırılan vicdanlılık, çalışanların örgütün kurallarını, düzenlemelerini ve prosedürlerini kabul ettiklerini ve bunlara bağlı olduklarını gösteren davranışlardır (Podsakoff, Podsakoff ve Blume, 2009: 123). Çalışanların kendilerinden beklenen minimum davranışların ötesinde

gerçekleştirdikleri ve isteğe bağlı bir davranış olan vicdanlılık boyutuna, gönüllü olarak görevleri yerine getirmek, örgüt kurallarını korumak, mesai saatlerini boşa harcamamak örnek verilebilir (Yoon ve Suh, 2003: 598). İlk kez Organ'ın dile getirdiği nezaket boyutu, örgütte görev ve iş yükümlülükleri sebebiyle iletişim halinde olmaları gereken çalışanların, birbirlerinin kararlarından etkilenerek sergiledikleri olumlu davranışlar olarak ifade edilebilir. Başka bir ifade ile bir problem ortaya çıkmadan önce, çalışanların uyarma, hatırlatma ve bilgilendirmeye yönelik davranışları içerir. Çalışanlar arasındaki iletişimi artırır, böylelikle işlerin yürütülmesi daha kolay hal gelir. Sonucunda, örgüt verimliliği ve performansı artmaktadır (Fermanoğlu, 2015: 61). Sivil erdem davranışı, örgütün iyi bir imajının oluşturulması için çalışanın rutin ve rutin olmayan konulardaki istekli katılımı olarak açıklanabilir (Bukhari, 2009: 10). Genel olarak, toplantılara düzenli katılım, örgütün hedefleri doğrultusunda alınan kararlara destek vermek, örgütün değişim ve gelişimine uyum sağlamak sivil erdem davranışlarına örnek gösterilebilir (Yıldız, 2014: 2002). Son boyut olan centilmenlik ise, çalışanların, örgütteki küçük aksilikleri tolere etme konusundaki istekliliğini ifade etmektedir. Örneğin, önemsiz konular hakkında yakınmamak, diğer çalışanları incitmek ve huzursuz etmemek (Ackfeldt ve Coote, 2005: 152).

### 3. Araştırmanın Yöntemi

İşveren markası algısının örgütsel sessizlik davranışı üzerinde olası etkisinin, örgütsel vatandaşlık değişkeni aracılığıyla farklılaşabileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla çalışmada çalışanların işveren markası algısına bağlı olarak, sessizlik davranışında bulunup bulunmadıkları, işveren markası ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının düzenleyici bir role sahip olup olmadıklarının ortaya konması amaçlanmıştır.

Araştırmada işveren markası bağımsız değişken, örgütsel sessizlik bağımlı değişken, örgütsel vatandaşlık davranışı ise düzenleyici değişken olarak yer almaktadır. Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir.

Hipotez 1: Çalışanların işveren markası algısının örgütsel sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2: Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3: Örgütsel vatandaşlık davranışı, işveren markası algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde düzenleyici rol üstlenmektedir.

Araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmış ve basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle bir devlet bankasının İstanbul'da yer alan 16 şubesindeki çalışanlara uygulanmıştır. Eksiksiz ve doğru cevaplandırılarak araştırmada incelenen anket sayısı 140'tır. Anket formu, demografik özellikler, işveren markası ölçeği, örgütsel sessizlik ölçeği ve örgütsel vatandaşlık ölçeği olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. İşveren markasına yönelik olarak yapılan literatür taraması sonucunda Berthon, Ewing ve Hah (2005) tarafından geliştirilen, Ardıç ve Gündoğmuş (2016) tarafından Türkçeye uyarlanan İşveren Çekiciliği Algısı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, sosyal değer, ekonomik değer, gelişim değeri, fayda değeri ve başvuru değeri olmak üzere 5 boyut ve 22 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel sessizliği ölçmek amacıyla Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Taşkıran (2010) tarafından son hali verilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği

kullanılmıştır. Ölçek, kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve korumacı sessizlik olmak üzere 3 boyut ve 15 ifadeden oluşmaktadır. Son olarak örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik olarak Vey ve Campbell (2004) ve Williams ve Shiaw (1999) tarafından geliştirilen ve Basım ve Şeşen (2006) tarafından Türkçeye uyarlanan Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem olmak üzere 5 boyut ve 19 ifadeden oluşmaktadır. Anket formunda üç farklı ölçeği kapsayan 56 ifade ve 5 demografik soru ile birlikte toplamda 61 soru kullanılmıştır. Katılımcılardan anket formundaki ifadeleri 6'lı likert üzerinden cevaplamaları istenmiştir.

### 3.1. Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

İşveren markası ölçeği analizi incelendiğinde, KMO değeri 0,933, Barlett Küresellik Testi de anlamlı çıkmıştır ( $X^2=3170,782$   $p<0,001$ ). Yapılan analiz sonucunda iki faktörde yer alan, faktör yükü 0,50'nin altında kalan ve içsel tutarlılığı bozan ifadeler faktör analizinden çıkarılmıştır. Araştırma kapsamında orijinal ölçekte yer alan 4 boyutun 2 faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu boyutlar “fayda ve başvuru değeri” ile “ekonomik ve gelişim değeri” olarak yeniden adlandırılmıştır. Literatüre bakıldığında da söz konusu boyutların birlikte ele alınması geçerli ve anket içerikleri değerlendirildiğinde de mantıklıdır. Dolayısıyla işveren markası ölçeği toplamda 3 boyutlu olarak ele alınmıştır. Fayda ve başvuru değeri ifadelerinin ağırlıklarının 0,871 ile 0,689, gelişim ve ekonomik değer ifadelerinin ağırlıklarının 0,801 ile 0,731, üçüncü faktör olan sosyal değer ifadelerinin ağırlıklarının 0,792 ile 0,624 arasında değiştiği görülmektedir. Elde edilen 3 faktörün toplam açıklanan varyansı %83,973'tür. Toplam varyansın %31,283'ünü fayda ve başvuru değerinin, %30,341'ini gelişim ve ekonomik değerinin, %22,349'unu ise sosyal değerinin açıkladığı tespit edilmiştir.

Örgütsel sessizlik ölçeği analizinde KMO değeri 0,870, Barlett Küresellik Testi de anlamlı çıkmıştır. ( $X^2=873,951$   $p<0,001$ ) Yapılan analiz sonucunda iki faktörde yer alan, faktör yükü 0,50'nin altında kalan ve içsel tutarlılığı bozan ifadeler faktör analizinden çıkarılmıştır. Araştırma kapsamında da ifadelerin 2 boyut altında toplandığı görülmüştür. Kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik boyutları aynı boyut altında yer almaktadır. Bu iki sessizlik davranışının temelinde de çalışanın kendisi yer aldığı için Taşkiran (2010)'ın tezindeki gibi faktör “bireysel sessizlik” olarak adlandırılmıştır (Taşkiran, 2010: 155). Bir diğer boyut ise korumacı sessizliktir. Faktörlerin açıklayıcılığı %65,209'dur. Toplam varyansın %45,665'ini bireysel sessizlik faktörünün, %19,544'ünü ise korumacı sessizlik faktörünün açıkladığı tespit edilmiştir. Faktörlerin Cronbach  $\alpha$  değerleri, bireysel sessizlik için 0,910, korumacı sessizlik için ise, 0,749 olarak elde edilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık ölçeği analizinde ise, KMO değeri 0,861, Barlett Küresellik Testi de anlamlı çıkmıştır. ( $X^2=1369,639$   $p<0,001$ ) Çift faktörde yer alan, faktör yükü 0,50'nin altında kalan, tek faktörden oluşan ve içsel tutarlılığı bozan ifadeler faktör analizinden çıkarıldığında ifadelerin 4 boyut altında toplandığı görülmüştür. Söz konusu boyutlardaki ifadeler, birden fazla faktörde ve 0,50'nin altında yer aldığından orijinal ölçekteki vicdanlılık ve centilmenlik boyutu araştırmadan çıkarılmıştır. Özgecilik ve nezaket boyutu aynı faktör altında toplanmıştır. Her iki faktöründe temelinde yardımseverlik anlayışı yer almaktadır. Bu sebeple özgecilik ve nezaket boyutu “yardımseverlik” olarak yeniden adlandırılmıştır. Dolayısıyla araştırma kapsamında örgütsel vatandaşlık; yardımseverlik ve sivil erdem boyutları ile ölçümlenmiştir. Söz konusu 2 faktörün toplam açıklayıcılığı %70,719'dur.

Yardımseverlik faktörünün açıkladığı varyans %45,258, sivil erdem faktörünün açıkladığı varyans, %25,461 olarak bulunmuştur.

## 4. Bulgular

### 4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya 62 kadın, 78 erkek çalışan katılmıştır. Buna göre ankete katılanların %44,3 kadın, %55,7 erkektir. Yaş değişkeni dağılımı incelendiğinde, 26-30 yaş arası çalışanların, ankete katılanların %40'ını oluşturduğu görülmektedir. Bunu, %30,7 ile 31-35 yaş aralığı, %12,1 ile 41 yaş ve üstü, %10,7 ile 36-40 yaş takip ederken 25 ve altı çalışan ise %6,4 ile en az paya sahiptir. Eğitim durumu değişkeninin dağılımı incelendiğinde, %70,7 ile üniversite mezunları çoğunluğu oluştururken, %18,6 ile yüksek lisans, %8,6 ile lise mezunları takip etmektedir. Diğer seçenek %2,1 orana sahiptir. Medeni durum değişkeni incelendiğinde, ankete katılan çalışanların %56,4 ünün evli, %43,6 'sının bekar olduğu görülmektedir. Kurumdaki çalışma süresi değişkeni incelendiğinde, 1-5 yıl arası çalışanların oranı %49,3 iken, bunu 6-10 yıl %32,5, 16 yıl ve üzeri %13,6, 11-15 yıl %5 ile takip etmektedir. Kurumda, 1 yıldan az çalışan yoktur.

### 4.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Hipotezlerin testine yönelik olarak değişkenler arası ilişkiyi analiz edebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin özet tablo aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 1: Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi**

	Sosyal Değer	Eko. ve Gelişim Değeri	Fayda ve Başvuru Değeri	Bireysel Sessizlik	Korumacı Sessizlik	Yardım severlik	Sivil Erdem
Sosyal Değer	1	0,754(**)	0,722(**)	0,087(*)	0,406(**)	0,413(**)	0,309(**)
Ekonomik ve Gelişim Değeri		1	0,792(**)	0,181(*)	0,457(**)	0,496(**)	0,304(**)
Fayda ve Başvuru Değeri			1	0,166(*)	0,297(**)	0,430(**)	0,497(*)
Bireysel Sessizlik				1	0,169 (*)	0,387(**)	0,425(**)
Korumacı Sessizlik					1	0,559(**)	0,249(**)
Yardım severlik						1	0,560(**)
Sivil Erdem							1

Korelasyon analizine göre; işveren markası ile örgütsel sessizlik arasında ( $r=0,281$ ) düşük düzeyde pozitif yönlü, işveren markası ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ( $r=0,514$ ) orta düzeyde pozitif yönlü ve örgütsel vatandaşlık ile örgütsel sessizlik arasında ( $r=0,564$ ) orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu



belirlenmiştir. Değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişki ise tabloda yer aldığı gibidir.

Araştırmanın birinci ve ikinci hipotezi kapsamında işveren markası ve örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi regresyon analizleri ile incelenmiştir.

**Tablo 2: Değişkenlere Ait Regresyon Analizi**

	Bireysel Sessizlik				Korumacı Sessizlik			
	R	R2	T	p	R	R2	T	P
Sosyal Değer	0,087	0,008	11,713	0,000	0,406	0,165	5,944	0,000
			1,025	0,307			5,215	0,000
Gelişim- Ekonomik D.	0,181	0,038	10,577	0,000	0,457	0,209	5,213	0,000
			1,165	0,032			6,039	0,000
Fayda- Başvuru D.	0,166	0,028	10,386	0,000	0,297	0,088	6,251	0,000
			1,981	0,050			3,660	0,000
Yardımsverlik	0,387	0,150	8,557	0,000	0,559	0,313	3,897	0,000
			4,930	0,000			7,929	0,000
Sivilerdem	0,425	0,181	5,819	0,000	0,249	0,062	4,858	0,000
			5,523	0,000			3,017	0,003

Analiz sonuçlarına göre; sosyal değer ile fayda ve başvuru değeri boyutları korumacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahipken bireysel sessizlik üzerinde etkileri yoktur. Gelişim ve ekonomik değer ise hem bireysel hem de korumacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Yardımsverlik ve sivilerdem boyutları ise hem bireysel sessizlik hem de korumacı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Dolayısıyla h1 hipotezi yüksek oranda kısmen kabul edilmişken, h2 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi kapsamında işveren markası algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel vatandaşlık algısının düzenleyici rolünü incelemek üzere, Tablo 2'de özetlenen ve regresyon ilişkileri (p değeri) anlamlı çıkan işveren markası ve örgütsel sessizlik alt boyutları arasında hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Buna göre h3'ü test etmek üzere oluşturulan alt hipotezler şu şekildedir:

H3a: Yardımsverlik davranışı sosyal değer algısının korumacı sessizlik üzerindeki etkisinde düzenleyici rol üstlenmektedir.

H3b: Yardımsverlik davranışı ekonomik ve gelişim değer algısının bireysel sessizlik üzerindeki etkisinde düzenleyici rol üstlenmektedir.

H3c: Yardımsverlik davranışı ekonomik ve gelişim değer algısının korumacı sessizlik üzerindeki etkisinde düzenleyici rol üstlenmektedir.

H3d: Yardımsverlik davranışı fayda ve başvuru değer algısının korumacı sessizlik üzerindeki etkisinde düzenleyici rol üstlenmektedir.

H3e: Sivil erdem davranışı sosyal değer algısının korumacı sessizlik üzerindeki etkisinde düzenleyici rol üstlenmektedir.

H3f: Sivil erdem davranışı ekonomik ve gelişim algısının bireysel sessizlik üzerindeki etkisinde düzenleyici rol üstlenmektedir.

H3g: Sivil erdem davranışı ekonomik ve gelişim algısının korumacı sessizlik üzerindeki etkisinde düzenleyici rol üstlenmektedir.

H3h: Sivil erdem davranışı fayda ve başvuru değer algısının korumacı sessizlik üzerindeki etkisinde düzenleyici rol üstlenmektedir.

Yapılan hiyerarşik regresyon analizleri sonucundan söz konusu alt hipotezlerden h3c, h3d ve h3g'nin kabul edildiği, diğer alt hipotezlerin reddedildiği sonucuna ulaşılmıştır. Kabul edilen hipotezlere ilişkin model özetleri aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 3: Yardımseverlik Davranışı Ekonomik ve Gelişim Değeri Algısı ile Korumacı Sessizlik Arasındaki İlişki Modeli Özeti**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	T	P	
	B	Std. hata	B			
1 (Sabit) Ekonomik-Gelişim	0,883	0,169	0,457	5,213	0,000	
	0,477	0,079		6,039	0,000	
2 (Sabit) Ekonomik-Gelişim Yardımseverlik	0,423	0,174	0,238	2,425	0,017	
	0,248	0,082		3,017	0,003	
	0,557	0,101		5,586	0,000	
3 (Sabit) Ekonomik-Gelişim Yardımseverlik Ekonomik Gelişim x Yardımseverlik	1,592	0,335	-0,124	4,750	0,000	
	- 0,129	0,122		-1,055	0,293	
	-0,193	0,212		-0,150	-0,908	0,366
	0,205	0,051		0,873	4,012	<b>0,000</b>

Bağımsız Değişken: Korumacı Sessizlik

Hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında ekonomik ve gelişim değeri modelde yer almaktadır. Ekonomik ve gelişim değeri tek başına korumacı sessizlik üzerindeki değişimin %20'sini açıklamaktadır (0,457). İkinci aşamada modele yardımseverlik davranışı eklenmiş ve model anlamlı bulunmuştur ( $p=0,000<0,001$ ). 2. modelde yardımseverlik davranışının, ekonomik ve gelişim değerinin korumacı sessizlik üzerinde tek başına yaptığı etkiyi (0,457) azalttığı (0,238) görülmüştür. Üçüncü aşamada ise modele düzenleyici etkisini incelemek amacıyla yardımseverlik ile ekonomik ve gelişim değerinin çarpımı eklenmiş ve bu etkileşim korumacı sessizlik üzerinde anlamlı çıkmıştır ( $p=0,000$ ). Ekonomik ve gelişim değeri ile yardımseverlik davranışı etkileşimi pozitif etki ile 0,873 olurken, iki değişken, korumacı sessizlik üzerindeki değişimin %41'ini açıklamaktadır.

**Tablo 4: Yardımseverlik Davranışı Fayda ve Başvuru Değeri ile Korumacı Sessizlik Arasındaki İlişki Modeli Özeti**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	T	P
	B	Std. hata	B		
1 (Sabit)	1,165	0,186		6,251	0,000
Fayda-Başvuru	0,305	0,083	0,297	3,660	0,000
2 (Sabit)	0,561	0,185		3,034	0,003
Fayda-Başvuru	0,072	0,080	0,070	0,893	0,374
Yardımseverlik	0,680	0,100	0,529	6,769	0,000
3 (Sabit)	1,253	0,374		3,346	0,000
Fayda-Başvuru Değeri	- 0,160	0,135	-0,156	-1,185	0,238
Yardımseverlik	0,198	0,249	0,154	0,796	0,428
Fayda-Başvuru x Yardımseverlik	0,144	0,068	0,535	2,116	<b>0,036</b>

Bağımsız Değişken: Korumacı Sessizlik

Hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında yer alan fayda ve başvuru değeri tek başına korumacı sessizlik üzerindeki değişimin %8'ini açıklamaktadır (0,297). Modele yardımseverlik davranışı eklendiğinde model yine anlamlı bulunmuştur ( $p=0,000<0,001$ ). 2. modelde yardımseverlik davranışının, fayda ve başvuru değerinin korumacı sessizlik üzerinde tek başına yaptığı etkiyi (0,297) azalttığı (0,070) görülmüştür. Üçüncü aşamada ise modele düzenleyici etkisini incelemek amacıyla yardımseverlik ile başvuru ve fayda değerinin çarpımı eklenmiş ve bu etkileşim korumacı sessizlik üzerinde anlamlı çıkmıştır ( $p=0,036$ ). Başvuru ve fayda değeri ile yardımseverlik davranışı etkileşimi pozitif etki ile 0,535 olurken, iki değişken, korumacı sessizlik üzerindeki değişimin %33'ünü açıklamaktadır.

**Tablo 5: Sivil Erdem Davranışı Ekonomik ve Gelişim Değeri Algısı ile Korumacı Sessizlik Arasındaki İlişki Modeli Özeti**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	P
	B	Std. hata	B		
1 (Sabit)	0,883	0,169		5,213	0,000
Eko.-Gelişim	0,477	0,079	0,457	6,039	0,000
2 (Sabit)	0,648	0,228		2,841	0,005
Eko.-Gelişim	0,438	0,082	0,420	5,316	0,000
Sivil erdem	0,164	0,108	0,121	1,527	0,129
3 (Sabit)	2,397	0,345		6,947	0,000
Ekonomik-Gelişim	- 0,542	0,173	-0,520	-3,133	0,002
Sivil erdem	-0,692	0,167	-0,509	-4,149	0,000
Ekonomik-Gelişim x Sivil erdem	0,440	0,070	1,347	6,250	<b>0,000</b>

Bağımsız Değişken: Korumacı Sessizlik

Hiyerarşik regresyon analizinin ilk aşamasında yer alan ekonomik ve gelişim değeri tek başına korumacı sessizlik üzerindeki değişimin %20'sini açıklamaktadır (0,457). İkinci aşamada modele sivil erdem davranışı eklenmiş ve model bu defa anlamlı bulunmamıştır ( $p=0,129>0,05$ ). Üçüncü aşamada ise modele düzenleyici etkisini incelemek amacıyla sivil erdem ile ekonomik ve gelişim değerinin çarpımı eklenmiş ve bu etkileşim korumacı sessizlik üzerinde anlamlı çıkmıştır ( $p=0,000$ ). Ekonomik ve gelişim değeri ile sivil erdem davranışı etkileşimi pozitif etki ile 1,347 olurken, iki değişken korumacı sessizlik üzerindeki değişimin %39'unu açıklamaktadır.

Sonuç olarak h3 hipotezine ilişkin geliştirilen 8 alt hipotezin 3'ü kabul edilmiş ve 5'i reddedilmiş olduğundan söz konusu hipotezin düşük düzeyde kısmen kabul edildiğini söylemek doğru olacaktır.

## 5. Sonuç

İşveren markası değişkenine ilişkin olarak, çalışanların işveren markası algılarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Alt boyutlar incelendiğinde, boyutların ortalamaları birbirlerine yakın olsa da ekonomik ve gelişim boyutu her iki boyuta göre biraz daha yüksek çıkmıştır. Buna göre çalışanların maaş, yan haklar, terfi ve kariyer gibi faktörlere önem verdikleri tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik değişkenine ilişkin olarak çalışanların genel olarak örgütsel sessizlik davranışında bulduklarını söylemek mümkündür. Alt boyutlar incelendiğinde, korumacı sessizlik düzeyinin bireysel sessizlik düzeyinden daha yüksek çıktığı görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenine ilişkin olarak, çalışanların vatandaşlık davranışlarının yüksek olduğunu söylememek mümkündür. Alt boyutlar incelendiğinde, yardımseverlik davranışının sivil erdem davranışından daha yüksek çıktığı görülmektedir. Buna göre çalışanlar, örgüt ile ilgili sorunlarda çalışma arkadaşlarına yardım etme davranışlarında bulduklarını belirtmişlerdir.

Araştırma bulguları genel olarak değerlendirildiğinde, çalışanların sessizlik davranışlarının yüksek çıkması teknoloji ve rekabetin yoğun olduğu günümüzde sessizlik davranışlarının devam ettiğini göstermektedir. Çalışanlar, örgütün ve çalışma arkadaşlarının çıkarlarını koruma davranışlarında bulunmaktadır. Bir başka ifade ile korumacı sessizlik, bireysel sessizlikten daha yüksek çıkmıştır. Bu durum çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının yüksek çıkmasını da açıklamaktadır. Örgütsel vatandaşlık ve işveren markası algısı yüksek çıkan çalışanlar, kendilerini yeterince ifade edememekte ya da örgütlerini koruma adına sessizlik davranışında bulunmaktadır. Çalışanların örgütteki fırsatlardan yararlanabilme adına sessiz kaldıklarını söylemek mümkündür. Örgütsel vatandaşlık ve işveren markası algısı yüksek çalışanlar sessizlik davranışlarında bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, ekonomik ve gelişim değeri ile başvuru ve fayda değerinin korumacı sessizlik üzerinde etkisinde yardımseverlik ve sivil erdem davranışları düzenleyici rol üstlenmektedir. Buna göre çalışanlar, örgütteki terfi maaş, kariyer gelişimi, öğrenilen bilgilerin çalışma arkadaşlarına aktarılması, aidiyet hissi gibi sebeplerle sessiz kalmayı tercih etmektedir.

Çalışanların işveren markası algılamaları ve örgütsel vatandaşlık algılarının yüksek olması araştırmanın bir kamu kuruluşunda yapılmış olması açısından olumlu sonuç olarak değerlendirilebilir. Sessizliğin azaltılması, yöneticilerin çalışanlara fikirlerini açıkça beyan edebilmeleri fırsatının tanınması, daha yakın ve dostça ilişkilerin geliştirilmesi ve buna uygun ortamın oluşturulması ile gerçekleştirilebilir. Fikirlerini ifade etse dahi bir şeylerin değişmeyeceğini, konuştuğunda bunun kendisine zarar

vereceğini düşünen çalışan için sessizliğin kırılması adına örgütlerde, işveren markasına yönelik koçluk ya da mentorluk kavramları geliştirilerek çalışanlar arasında ilişkiler ve bağlar güçlendirilebilir. Örgütü ve çalışma arkadaşlarını koruma güdüsüyle düşüncelerini söylemeyen ve sessizliği tercih eden çalışanlar için, fikirlerini ifade etmeleri için şikâyet ve öneri mekanizmaları geliştirilebilir. Bu mekanizmalar sorunların, şikâyetlerin, önerilerin toplandığı bir havuz olabilir. Bu havuzda çalışanların katkılarının sonucu ödüllendirilmesi, sessizliğin kırılması anlamında önemli olacaktır. Hem sorun hem de öneri konusunda ödüllendirilen çalışan, fikirlerini ifade etmekte güçlük yaşamayacaktır. Araştırma sonucunda işveren markası algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde hem yardımseverlik hem de sivil erdem davranışının farklılaştırıcı rolü olduğu görülmüştür. Bu anlamda çalışanların sessizlik davranışı göstermesinde yalnızca işveren markası algısının etkisi bulunmamakta, örgütsel vatandaşlık davranışı, bu iki değişken arasındaki ilişkiyi değiştirici rol üstlenmektedir.

Yukarıda özetlendiği üzere araştırma sonuçları ile işveren markası, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık değişkenleri arasındaki ilişkiler alt boyutları da dikkate alarak incelemiş ve daha önce ortaya konmamış birtakım sonuçlara ulaşılarak gerek akademik literatüre gerekse uygulamaya katkıda bulunulmaya çalışılmıştır.

Bilimsel araştırmalar değişkenler ve koşullar dikkat ele alındığında birtakım sınırlılıklar içermektedir. Araştırmanın ilk ve en önemli sınırlılığı yalnızca 16 şube de 140 katılımcı ile yapılmasıdır. Bu anlamda bundan sonra yapılacak çalışmalar özel sektörde, farklı iş kollarında, daha fazla katılımcı ile yapılabileceği gibi, toplumlara özgü değerler, normlar, kişilerarası ilişkileri belirleyici faktörler gibi farklı değişkenler de eklenebilir.

## Referanslar

- Acaray, A., Çekmecelioğlu, H. G. ve Akturan, A. (2015). Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *The Journal Of Academic Social Science Studies*. 32, 139-157.
- Ackfeldt, A. L. ve Cooteb, L. (2005). A study of organizational citizenship behaviors in a retail setting. *Journal of Business Research*. 58, 151-159.
- Ardıç, K. ve Gündoğmuş, E. (2016). The impact of personality characteristics on employer attractiveness. *Journal of Behavior at Work*. 1(1), 1-14.
- Backhaus, K. ve Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Barrow, S. ve Mosley, R. (2005). *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. Wiley: New Jersey.
- Bukhari, Z. (2008). Key antecedents of organizational citizenship behavior (OCB) in the banking sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*. 3(12), 106-115.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Doğru, G. ve Çakır, S. Y. (2015). İşveren markası yönetim sürecinde strateji ve uygulamaların incelenmesi: Türkiye'deki şirketlerin insan kaynakları

- yöneticilerine yönelik bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(40), 674-689.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*. 40(6), 1360-1392.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 30(1), 5-23.
- Fermanoğlu, E. N. (2015). *İş hayatında motivasyonun örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Karaaslan, A., Özler, D. E. ve Kulaklıoğlu, A. S. (2009). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(2), 135-160.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). İşgören sessizliğinin kaynağı olarak liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı. 17. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* içinde (698-705. ss.). Eskişehir.
- Karadağ, E. ve Mutafçılar, I. (2009). Prososyal davranış ekseninde özgecilik üzerine teorik bir çözümleme. *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 41-64.
- Liu, D., Wu, J. ve Ma, J. (2009). Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company. *International Business Research*, 9(5), 1647-1650.
- Nakane, I. (2006). Silence and politeness in intercultural communication in university seminars. *Journal of Pragmatics*, 38, 1811-1835.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Ören, K. ve Yüksel, H. (2012). Marka işveren veya işveren markası kavramı: Bu kavramın insan kaynakları yönetimi bağlamında ve işçi devir hızı kapsamında değerlendirilmesi. *Kamu-İş*, 12(3), 31-52.
- Özgen, E. ve Akbayır, Z. (2011). İletişim yaklaşımıyla bir değer önermesi: İşveren markalaması. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2(1), 76-86.
- Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2009). Örgütsel sessizlik olgusu ve turizm işletmeleri açısından değerlendirilmesi. Z. Sabuncuoğlu (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* içinde (303-328. ss.). Bursa: MKM Yayıncılık.
- Podsakoff, M. P., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. ve Blume, B. D. (2009). Individual and organizational level consequences of organizational

- citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Reyhanoğlu, M. ve Örs, H. (2005). Rekabette kaynak temelli yaklaşım ile strateji geliştirme. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 4(11), 34-43.
- Sağır, M. (2016). İşveren markası algısı: İnsan kaynakları faaliyetleri, çalışma ortamı ve tazminat-kazanç boyutları ile turizm fakültelerinde bir uygulama. *Mehmet Akif Ersoy Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 415-439.
- Smith, C. A., Organ, D. W. ve Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Turnipseed, D. L. (2002). Are good soldiers good? Exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics. *Journal of Business Research*, 55, 1-15.
- Üçok, D. ve Torun, A. (2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 27-37.
- Ülker, F. ve Kanten, P. (2009). Örgütlerde sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(2), 112-126.
- Yıldız, S. (2014). Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde iş tatmininin aracı rolü. *Ege Akademik Bakış*, 14(2), 199-210.
- Yoon, M. H. ve Suh, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of Business Research*, 56, 597-611.