



**T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI ETKİLEŞİMİ: ÖZEL HASTANELERDE ÇALIŞAN
HEMŞİRELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Özge KANAL

MUĞLA-2023

T.C.
MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞI ETKİLEŞİMİ: ÖZEL HASTANELERDE ÇALIŞAN
HEMŞİRELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Özge KANAL

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Saffet OCAK

MUĞLA-2023

TEZ ONAYI

Özge KANAL tarafından hazırlanan “Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Etkileşimi: Özel Hastanelerde Çalışan Hemşireler Üzerine Bir Araştırma” başlıklı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, Sağlık Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programında, Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı Doç. Dr. Sabahattin TEKİNGÜNDÜZ (İmza)
Mersin Üniversitesi

Tez Danışmanı Prof. Dr. Saffet OCAK (İmza)
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Üye Dr. Öğr. Üyesi Tezcan ŞAHİN (İmza)
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Tez savunma tarihi: 05.07.2023

Bu tez Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, Sağlık Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programında, Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirmektedir.

Prof. Dr. Müesser ÖZCAN
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan metinleri sahiplerinden yazılı izin alarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan **“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”** kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricinde YÖK Ulusal Tez Merkezi / MSKÜ Açık Erişim Sisteminde erişime açılabilir.

☐ Tezimle ilgili patent başvurusu yapılacağından veya patent alma süreci devam ettiğinden Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile tezimin mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl erişime açılmasının ertelenmesini talep ediyorum.

☐ Tezimde yeni teknik, materyal ve metotlar kullanıldığından ve henüz makaleye dönüşmemiş olduğundan Enstitü Yönetim Kurul kararı ile mezuniyet tarihimden itibaren 6 ay tezimin erişime açılmasının ertelenmesini talep ediyorum.

05.07.2023

(İmza)

Özge KANAL

ETİK BEYAN

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Etkileşimi: Özel Hastanelerde Çalışan Hemşireler Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmada tezin planlanmasından yazımına kadar tüm süreçlerde etik ilkelere bağlı kaldığımı, tezime ilişkin bilgi ve belgeleri akademik ve bilimsel etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, tezimde kullandığım tüm görsel ve yazılı materyallerin kaynağını gösterdiğimi, yararlandığım eserlerin tümünün kaynaklar bölümünde yer aldığını, tezimin Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzuna göre yazıldığını beyan ederim.

05.07.2023

(İmza)

Özge KANAL

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim boyunca ve tez çalışmamın her aşamasında bana sabırla yol gösteren, her daim yanımda olarak bilgisini, engin deneyimini ve desteğini esirgemeyen, örnek aldığım değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Saffet OCAK'a,

Tez çalışmama kıymetli tavsiye ve görüşleriyle katkı sağlayan sayın Jüri Başkanı Doç. Dr. Sabahattin TEKİNGÜNDÜZ'e ve sayın Jüri Üyesi Dr. Öğr. Üyesi Tezcan ŞAHİN'e,

Yüksek lisans eğitimimde derslerini aldığım, bilgi birikimi ve tecrübelerini aktaran Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi öğretim üyeleri ve akademisyenlerine,

Araştırma verilerinin toplanması sırasında yardımcı olan sağlık yöneticilerine ve yoğun çalışma şartlarına rağmen araştırmaya katılım göstermeyi kabul eden sağlık çalışanlarına,

Eğitim hayatım ve yaşamım boyunca ihtiyaç duyduğum her an bilgi ve tecrübeleriyle yol göstererek desteğini esirgemeyen değerli dayım Prof. Dr. İsmail TUNCER'e,

Bugünlere gelmemi sağlayan, verdiğim kararlarda her daim beni destekleyen canım aileme ve her adımda beni cesaretlendiren, desteğini ve varlığını her zaman yanımda hissettiğim sayın Ahmet KARAGÖZ'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ETKİLEŞİMİ: ÖZEL HASTANELERDE ÇALIŞAN HEMŞİRELER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı, özel hastanelerde çalışan hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemek ve örgütsel sessizliğin, örgütsel vatandaşlık davranışında yarattığı etkiyi belirlemektir. Ayrıca hemşirelerin örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyini belirlemek ve söz konusu davranışların demografik özelliklere göre farklılaşma durumunu incelemek hedeflenmiştir. Betimsel-ilişkisel ve açıklayıcı tipte olan bu araştırma, Hatay il merkezinde faaliyet gösteren iki özel hastanede görevli 254 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Demografik Bilgi Formu, Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Yüz yüze görüşme yoluyla gönüllülük esasına dayalı toplanan veriler, IBM SPSS programında analize tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda örgütsel sessizlik alt boyutlarından en yüksek ortalamanın örgüt yararına sessizlik boyutu; örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından en yüksek ortalamanın özgecilik boyutunda olduğu saptanmıştır. Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik düzeylerinin sosyodemografik özelliklerden cinsiyet, yaş, iş deneyimi, kıdem süresi ve gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediği; medeni durum, eğitim durumu, çalışma şekli, görev birimi, pozisyon ve mesleğe istek duyma değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdikleri saptanmıştır. Korelasyon analizi sonucunda örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca regresyon analizi sonucunda örgütsel sessizlik alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarını orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde yordadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık, Özel Hastane, Hemşireler

INTERACTION OF ORGANIZATIONAL SILENCE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: A RESEARCH ON NURSES WORKING IN PRIVATE HOSPITALS

ABSTRACT

The main purpose of this research is to investigate the relationship between organizational citizenship behavior and organizational silence level of nurses working in private hospitals, and to determine the impact of organizational silence on organizational citizenship behavior. Additionally, the aim is to determine the level of organizational silence and organizational citizenship behavior among nurses and to examine the differentiation of these behaviors according to demographic characteristics. This descriptive-correlational and explanatory research was conducted with the participation of 254 nurses working in two private hospitals in the city center of Hatay. The data collection tools used were the Demographic Information Form, Organizational Silence Scale, and Organizational Citizenship Behavior Scale. The data collected through face-to-face interviews on a voluntary basis were analyzed using IBM SPSS software. As a result of the research, it was found that the highest average among the sub-dimensions of organizational silence was the dimension of silence for the benefit of the organization, and the highest average among the sub-dimensions of organizational citizenship behavior was the dimension of altruism. It was determined that the level of organizational citizenship behavior and organizational silence of the participants did not show a significant difference according to gender, age, experience, seniority, and income level; however, they showed a significant difference according to marital status, education level, work type, duty unit, position, and desire for the profession variables. The correlation analysis result revealed a low-level positive and significant relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior. Moreover, the regression analysis result revealed that the sub-dimensions of organizational silence significantly predicted the organizational citizenship behavior and sub-dimensions of organizational citizenship behavior at a moderate level.

Keywords: Organizational Silence, Organizational Citizenship, Private Hospital, Nurses

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	ii
ETİK BEYAN	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER VE RESİMLER DİZİNİ	x
TABLolar DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ	1
2. GENEL BİLGİLER.....	4
2.1. Örgütsel Sessizlik.....	4
2.1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı	4
2.1.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı Kronolojik Gelişim	6
2.1.3. Örgütsel Sessizliğin Teorik Temelleri.....	13
2.1.4. Sessizlik Türleri.....	17
2.1.5. Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması	22
2.1.6. Sessiz Kalma Biçimleri	25
2.1.7. Örgütsel Sessizlik Faktörleri	28
2.1.8. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	35
2.1.9. Sağlık Kurumlarında Örgütsel Sessizlik	38
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	39
2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı.....	40
2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Teorik Temelleri	42
2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları	47
2.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri	60
2.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Öncülleri	61
2.2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sonuçları	74
2.2.7. Sağlık Kurumlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	75
3. YÖNTEM	79
3.1. Araştırma Modeli	79
3.2. Araştırma Evren ve Örneklemi/Araştırma Materyali.....	81
3.3. Veri Toplama Araçları	82

3.4. Veri Toplama Süreci	84
3.5. Deneysel Kurgu.....	85
3.6. İstatistiksel Analiz.....	85
3.7. Etik Onay	86
3.8. Araştırmanın Sınırlılıkları	86
4. BULGULAR.....	88
5. TARTIŞMA.....	107
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	114
6.1. Sonuçlar.....	114
6.2. Öneriler	117
KAYNAKLAR	120
EKLER	152
Ek 1: ETİK KURUL ONAYI	152
Ek 2: KURUM İZİN ONAYLARI	153
Ek 3: FORMLAR (VERİ TOPLAMA FORMU)	155
Ek 4: ÖZ GEÇMİŞ.....	159

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AÖD	: Algılanan Örgütsel Destek
CWB	: <i>Counterproductive work behavior</i> (Üretkenlik Karştı İş Davranışı)
CFI	: <i>Comparative Fit Index</i>
KS	: Kabullenici Sessizlik
ÖS	: Örgütsel Sessizlik
ÖSÖ	: Örgütsel Sessizlik Ölçeği
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
ÖVDÖ	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği
ÖYS	: Örgüt Yararına Sessizlik
RMSEA	: <i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
SRMR	: <i>Standardized Root Mean Square Residual</i>
SS	: Savunmacı Sessizlik
Vb.	: Ve benzeri
Vd.	: Ve diğerleri

ŞEKİLLER VE RESİMLER DİZİNİ

Şekil 2.1. ÖS Kavramı Kronolojik Gelişimi	13
Şekil 2.2. Sessizlik Sarmalı	16
Şekil 2.3. Sessizliğin Sınıflandırılması	23
Şekil 3.1. Araştırma modeli	80



TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2.1. Çalışan Sessizliği Alt Boyutları.....	22
Tablo 2.2. ÖVD Alt Boyutları.....	48
Tablo 2.3. ÖVD Öncülleri	63
Tablo 2.4. ÖVD Sonuçları	75
Tablo 3.1. Hastanelere Göre Anket Sayısının Dağılımı.....	82
Tablo 4.1. Katılımcılara Ait Demografik Veriler.....	88
Tablo 4.2. Güvenilirlik Analizi	89
Tablo 4.3. Kurtosis (Basıklık) ve Skewness (Çarpıklık) Değerleri.....	90
Tablo 4.4. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik (ÖS) ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Düzeylerine İlişkin Bulgular	91
Tablo 4.5. Cinsiyet Değişkenine Göre ÖS ve ÖVD Düzeylerinin Karşılaştırılması	91
Tablo 4.6. Yaş Değişkenine Göre ÖS ve ÖVD Düzeylerinin Karşılaştırılması	92
Tablo 4.7. Eğitim Durumu Değişkenine Göre ÖS ve ÖVD Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	93
Tablo 4.8. Eğitim Düzeyine Göre Kabullenici Sessizlik Boyutunun Post Hoc Testlerinden Tukey HSD Analizi Bulguları	94
Tablo 4.9. Medeni Durum Değişkenine Göre ÖS ve ÖVD Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	95
Tablo 4.10. İş Deneyimi Değişkenine Göre ÖS ve ÖVD Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	96
Tablo 4.11. Kıdem Süresi Değişkenine Göre ÖS ve ÖVD Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	97
Tablo 4.12. Görev Birimi Değişkenine Göre ÖS ve ÖVD Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	98
Tablo 4.13. Görev Birimine Göre ÖVD ve Alt Boyutlarının Post Hoc Testlerinden Tukey HSD Analizi Bulguları.....	99
Tablo 4.14. Pozisyon Değişkenine Göre ÖS ve ÖVD Düzeylerinin Karşılaştırılması	100
Tablo 4.15. Mesleğe İstek Duyma Değişkenine Göre ÖS ve ÖVD Düzeylerinin Karşılaştırılması.....	101
Tablo 4.16. ÖS ve Alt Boyutları ile ÖVD ve Alt Boyutları Arası Korelasyon Analizi	102
Tablo 4.17. Regresyon Analizi (ÖVD Bağımlı – ÖS Bağımsız)	104
Tablo 4.18. Hipotezlerin Sınanması	104

1. GİRİŞ

Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında, çalışanların davranış, tutum ve performanslarının katkısı büyüktür. Çalışanların olumsuz tutum ve davranışları örgütün performansının azalmasına yol açabilmektedir. Çalışanların örgüt içinde göstermiş oldukları davranış ve tutumlar, örgütsel başarıda önemli etkenlerdendir. Çalışanları anlayabilmek ve yönetebilmek için gereksinim duyulan örgütsel davranış bilimi kapsamında, örgütsel sessizlik (ÖS) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramlarından yararlanılmaktadır. Dolayısıyla çalışanların sessizlik davranışı ve ÖVD düzeyinin saptanması, iki davranış arasındaki etkileşimin araştırılması, bulgu ve sonuçlara erişilmesi ile alandaki boşlukların doldurulması ve uygulayıcılara yol gösterecek bulgu ve bilgilerin sağlanması ile mümkün kılınmaktadır. Bu kapsamda bu araştırmada, özel hastanelerde görev alan hemşirelerin ÖS düzeyi ile ÖVD arasındaki etkileşimi ele alınmaktadır.

İnsanın insana hizmet sunduğu hastanelerin kaliteli hizmet vermesi, hasta beklentilerini karşılaması daha etkili, verimli hizmet sunması ve rekabet avantajı sağlamasında ÖS (Çakıcı, 2007; Milliken vd., 2003; Morrison ve Milliken, 2000) ve ÖVD'nin (Akbolat, 2020) etkili olduğu ileri sürülmektedir. Aktaş ve Şimşek (2014), sağlık çalışanlarının ÖS'nin; yaşamsal konularla ilgili risk ve hataların dile getirilememesi, sağlık alanındaki iyileştirme ve geliştirme önerilerinin yapılamaması anlamına geldiğini belirtmektedir. ÖS'nin bireysel ve örgütsel olumsuzluklara neden olabileceği göz önüne alındığında; düzeyinin anlaşılması, olumsuz durumların önlenmesi, fikirlerin açıkça ifade edebileceği ortam oluşturulması önem arz etmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006; Schwappach ve Gehring, 2014; Tangirala ve Ramanujam, 2008; Ürek vd., 2015; Vakola ve Bouradas, 2005).

Diğer yandan örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesinde çalışanların yalnızca biçimsel görev tanımlarını yerine getirmeleri yeterli olmadığından, ÖVD gereklilik olarak görülmektedir. Organ (1997), ÖVD'nin bir bütün halinde örgütün etkin işleyişine katkı sunan gönüllü bireysel davranışlar olduğunu belirtmektedir. ÖVD, örgüt içinde yardımlaşma eğiliminin artmasına, çalışanların sorumluluk duygusunun gelişmesine ve örgüt içinde pozitif tutumların çoğalmasına katkı sağlamaktadır (Özdevcioğlu, 2003).

Çalışanların ÖVD göstermeleri, bir arada faaliyet gösteren çok sayıda meslek grubu nedeniyle karmaşık yapı sergileyen hastanelerin performansında artış ve amaçlara erişimine önemli katkı sağlamaktadır (Chu vd., 2005).

Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda ÖS ve ÖVD'nin hastanelerin performans göstergelerini etkileyebileceği söylenebilir. Bilgin vd., (2021) ise, hastanelerin verimliliği ve performansının artmasında ÖVD'nin önemli bir role sahip olduğunu; ÖS'nin çalışma atmosferini olumsuz etkileyerek çalışanların ÖVD düzeylerini azaltabildiğini ileri sürmektedir. Bu kapsamda çalışanların ÖS ve ÖVD düzeyinin belirlenmesi ve ÖS ile ÖVD arasındaki etkileşimin incelenmesi önem kazanmaktadır. ÖS ve ÖVD arasındaki etkileşimi inceleyen araştırmalar 2000'li yıllarda artış göstermiştir (Ögel, 2021; Şehitoğlu, 2010).

Türkçe alanyazında konuya ilişkin sağlık sektörü çalışanları ile gerçekleştirilen araştırmalar incelendiğinde; kamu hastaneleri çalışanlarının ÖS ile ÖVD etkileşimini inceleyen araştırmalara (Alioğulları, 2012; Bulunuz, 2019; Çınar vd., 2013; Kılınç, 2012; Kılınç ve Ulusoy, 2014; Küçüktepe, 2018; Turgut, 2015; Turgut ve Akbolat, 2017; Ürek vd., 2015) rastlanmasına rağmen özel hastanelerde çalışan hemşirelerin örneklem olarak ele alındığı bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Mülkiyeti özel sektöre ait hastanede görev yapan hemşirelerde ÖS ve ÖVD'yi araştırmak ve bu iki kavram arasındaki etkileşimi ortaya koymak daha da önem arz etmektedir. Çünkü özel hastanelerde çalışan hemşirelerin işini kaybetme kaygısı yaşamaları, örgüte olan sadakat duygusunun azalmasına neden olmakta (Özata, 2015) ve ÖVD sergilemelerine engel olmaktadır (Yüksel vd., 2017). Ayrıca hemşirelerin mevcut durumu yitirmemek adına sessizlik davranışı sergilemelerine yol açabilmektedir (Uslu, 2016). Bu çerçevede bu araştırmanın, özel hastanede görevli hemşirelerin ÖS düzeyi ve ÖVD arasındaki etkileşimi inceleyen araştırma olması sebebiyle alanyazına katkı sunması hedeflenmektedir. Ayrıca bu araştırmanın, örgütsel gelişimin önünde büyük bir engel olabilen ÖS (Morrison ve Milliken, 2000) ve örgüt performansını güdüleyen ÖVD (Basım ve Şeşen, 2006) arasındaki etkileşimi ortaya koyarak uygulayıcılara yol gösterici bilgiler sağlayacağı düşünülmektedir.

Yukarıda belirtilen açıklamalar doğrultusunda bu araştırmanın temel amacı, özel hastanelerde çalışan hemşirelerin ÖS düzeyi ile ÖVD arasındaki ilişkiyi incelemek ve

ÖS'nin ÖVD üzerindeki etkisini belirlemektir. Ayrıca araştırma kapsamında özel hastanelerde çalışan hemşirelerin ÖS ve ÖVD düzeyini belirlemek, hemşirelerin sosyodemografik özelliklerine göre ÖS düzeyi ve ÖVD'nin farklılık gösterip göstermediğini incelemek hedeflenmektedir. Araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır:

- Özel hastanelerde çalışan hemşirelerin ÖS düzeyi nedir?
- Özel hastanelerde çalışan hemşirelerin ÖVD düzeyi nedir?
- Özel hastanelerde çalışan hemşirelerin sosyodemografik özelliklerine göre ÖS düzeyleri farklılık göstermekte midir?
- Özel hastanelerde çalışan hemşirelerin sosyodemografik özelliklerine göre ÖVD düzeyleri farklılık göstermekte midir?
- Özel hastanelerde çalışan hemşirelerin ÖS düzeyi ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
- Özel hastanelerde çalışan hemşirelerin ÖS düzeyi, ÖVD üzerinde etkili midir?

Araştırmanın bu bölümünden sonra gelen ikinci bölümünde ÖS ve ÖVD ile ilgili genel bilgilere yer verilmiştir. Bu kapsamda ÖS ve ÖVD kavramsal olarak ele alınmış; bu kavramların tarihsel gelişimi, teorik temelleri, sınıflandırılması, öncülleri, sonuçları ve sağlık kurumlarında ÖS ve ÖVD konularına ilişkin literatür bilgilerine değinilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümünde araştırmanın yöntemine; dördüncü bölümünde ise analiz sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırmanın beşinci bölümünde, araştırmada elde edilen bulguların literatürdeki çalışmalar ile karşılaştırıldığı tartışma bölümü yer almaktadır. Araştırmanın son bölümü olan altıncı bölümde ise elde edilen bulgulara ilişkin sonuç ve öneriler ele alınmıştır.

2. GENEL BİLGİLER

2.1. Örgütsel Sessizlik

Bu bölümde, araştırma modelinde bulunan ÖS kavramının teorik çerçevesini aktarmak amaçlanmıştır. Bu bağlamda öncelikle ÖS kavramının tanım ve kapsamının ardından tarihsel gelişimi incelenmiştir. Ayrıca ÖS'nin teorik temelleri, sessizlik türleri, ÖS sınıflandırılması, sessiz kalma biçimleri, ÖS yaratan faktörler, ÖS sonuçları ve sağlık kurumlarında ÖS konuları açıklanmıştır.

2.1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Örgütlerde yaygın görülen sessizlik davranışı, birçok anlam barındıran karmaşık bir olgudur (Pinder ve Harlos, 2001; Vakola ve Bouradas, 2005). Çalışanların sessizleşmesinin nedenlerini, nasıl sessizleştiklerini, en çok hangi konulara ilişkin konuşmakta isteksiz olduklarını (Milliken vd., 2003), örgüt ile ilgili konu veya sorunları kimlerle paylaştıklarını anlamak ve örgütlerde sessizliğin nasıl anlaşılabilirliğini incelemek (Çakıcı, 2007), insan kaynağının oldukça değerli olduğu günümüz konjonktüründe öneme sahiptir. Literatürde örgütlerde sessizliğe ilişkin çalışmalarda, sessizliğin analiz düzeylerinin örgütsel (Morrison ve Milliken, 2000) ve bireysel (Van Dyne vd., 2003) düzeyde olduğu; dolayısıyla sessizliği bireysel düzeyde ele alan çalışmalarda “çalışan sessizliği”, örgütsel düzeyde ele alan çalışmalarda “ÖS” kavramlarından yararlanıldığı gözlenmektedir (Brinsfield, 2009). Bu çalışmada ÖS ve çalışan sessizliği aynı anlamda kullanılmaktadır.

Kavram olarak ÖS, çalışanların örgüte yönelik konulardaki endişe ve bilgilerini üstlerine açıklama konusunda isteksiz olmaları ile ilişkilidir (McGowan, 2002). Diğer bir ifadeyle ÖS, çalışanların gelişime yönelik iş-işyeri ile ilgili davranışsal veya teknik konulardaki bilgi ve görüşlerini kasıtlı biçimde esirgemesi ve sessizleşmesidir (Çakıcı, 2007). Henriksen ve Dayton (2006)'a göre ÖS, bir örgütte karşılaşılan önemli konu veya sorunlara yönelik çok az şey konuşma veya davranışta bulunmaya dayanan kolektif düzeyde bir olgudur. Bir başka çalışmada bu kavram, çalışanların örgüte katkı sağlayabilecek bilgileri kasıtlı veya kasıtsız bir şekilde saklaması olarak tanımlanmıştır (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012). Nikmaram ve arkadaşlarına göre (2012) ÖS,

konuşmamanın yanı sıra yazmama, kulak vermeme, göreve hazırda bulunmama ve önemsememe anlamına gelmektedir.

Bowen ve Blackmon (2003)'a göre ÖS, bireylerin örgütsel süreçleri etkilemek amacıyla gönüllü olarak fikir ve önerilerini ifade etmesi olarak tanımlanan “ses” kavramının karşıtıdır. Bu bağlamda ÖS'nin, çalışanların örgütsel konulardaki konuşmalara özgürce katılmadıklarında meydana geldiğini belirtmişlerdir. Diğer bir ifadeyle ÖS, toplantılarda sessiz kalınması, örgütü geliştirmeye yönelik çalışanların fikirlerinin alındığı öneri sistemlerine düşük katılım gösterilmesi ve kolektif olarak düşük seviyede fikirlerin ifade edilmesi biçiminde görülebilmektedir (Liu vd., 2009). Bies (2009) tarafından yapılan çalışmada ise çalışanların sessizlik davranışının sesin içinde gizli olabileceği belirtilmiştir. Bu bağlamda çalışanlar, karşılaştıkları konu veya soruna ilişkin fikir beyan ederken gerçek duygu ve düşüncelerini gizleyerek sessiz kalma davranışı gösterebilmektedirler.

Sessizliğin örgüte yönelik tanımlamalarında genelde iki ortak vurgunun varlığı izlenmektedir: kasten bilgi ve fikirlerin saklanması ve örgütsel konular ile ilgili olması (Çakıcı, 2007). Ayrıca çalışmalarda genellikle ast ile üst arasındaki yukarı yönlü olan sessizlik üzerinde durulmaktadır. Bazı çalışmalarda yön aşağıdan yukarı, yukarıdan aşağı veya aynı düzlemde olabilmekte, değişimi etkileyebilmekte, herkese yönelik olabilmektedir (Brinsfield, 2009).

Örgütlerde bireyler sıklıkla bilgi, fikir ve endişelerini saklama veya ifade etme konusunda karar vermek durumundadır. Çalışanlar genellikle konuşmaya göre daha güvenli bir tepki olarak sessizliği seçmekte, örgüt için değerli olabilecek girdileri veya ifade etmek istedikleri fikir ve önerileri gizlemektedir (Morrison ve Milliken, 2003). Çalışanlar, çok sayıda farklı nedenle sessiz kalma tercihinde bulunabilmektedir: Bunlar; konuşmanın anlamsız olacağını veya tehlikeli sonuçlara yol açacağını düşünmeleri, konuşmanın başkaları tarafından olumsuz değerlendirmelere yol açarak iş yeri ilişkilerine zarar vereceğine inanmaları (Barry, 2007) ve işlerini kaybetmekten korku duymalarıdır (Perlow ve Williams, 2003).

Brinsfield (2009), başlangıçta bireysel düzeyde başlayan sessizliğin daha sonraki süreçte çalışanlar arasında yayılarak ekip ve örgüt düzeyinde gerçekleşebildiğini

belirtmektedir. Çalışanın herhangi bir konuda sessiz kalması ile başlayan sessizlik süreci, daha sonra örgütsel birçok konuda bilgi ve görüşlerini ifade etmede isteksiz olduğu bir duruma dönüşmekte ve çalışanlar arasında yayılarak kolektif bir hâl almaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003; Milliken ve Morrison, 2003). Sessizlik, örgütte bir iklim haline geldikçe çalışanların algıları etkilenmekte, çalışanlar fikirlerini ifade etmede isteksiz hale gelmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012). Bir araştırmada sessizliğin sosyal bir boyutu olduğu; çalışanların deneyimlerinin yanı sıra çalışma arkadaşlarını gözlemleme ve görüşme yoluyla da sessiz kalmayı tercih edebildikleri belirtilmektedir. Ayrıca çalışanların sessiz kalma davranışında, yalnız olmadıklarını hissettikleri, örgütsel konu veya soruna ilişkin birçok çalışanın bilgisi olmasına rağmen sessiz kaldığı tespit edilmektedir (Milliken vd., 2003). Dolayısıyla sessizlik genellikle kolektif bir olgudur.

Çalışanlar, örgütsel süreçlerin iyileştirilmesinde oldukça değerli bir fikir kaynağı olarak görülse de birçok çalışan sessiz kalmaktadır (Premeaux ve Bedeian, 2003). Benzer şekilde Morrison ve Milliken (2000), örgütlerde etkin karar için yukarı doğru bilgi akışının önemine rağmen çalışanların söz konusu alanlarda iletişim kuramadıklarında çelişki hissettiğini belirtmektedir. Oysa çalışanlar, örgütsel başarının kritik unsuru olan öğrenme, değişim, yaratıcılık ve yeniliğin ana kaynağıdır (Liu vd., 2009). Bu açıdan ÖS, örgütsel gelişim ve değişime yönelik tehlike barındıran bir engel; çoğulcu örgüt gelişimi kapsamında tehdit unsuru oluşturmaktadır. Bu noktada çoğulcu örgüt, çeşitli perspektiflere değer veren, çalışanlar tarafından farklı görüşlerin ifade edilmesine olanak tanıyan örgüttür. Çalışanlar örgütsel konu ve sorunlara ilişkin sessizlik davranışı gösterdiklerinde çoğulcu bir örgüt kültürü oluşturulamamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). ÖS, örgütlerde yaratıcı fikirlerin engellenmesine, etkili örgütsel kararların alınamamasına neden olmakta ve örgütlerin değişime uyum sağlamasını engelleyerek başarısızlığa uğramasına yol açabilmektedir. Ayrıca hataların düzeltilmesini etkileyebilmekte ve çalışanların motivasyonuna zarar verebilmektedir (Morrison vd., 2003).

2.1.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı Kronolojik Gelişim

Örgütlerde ses ve sessizlik kavramları, geçmişten günümüze farklı bakış açılarıyla incelenmiştir. Bu kavramlara ilişkin çalışmaların tarihsel süreçte gelişimi üç dönemde değerlendirilebilmektedir (Brinsfield vd., 2009):

- 1970-1985: İlk dalga (*Initial Wave*)
- 1985-2000: İkinci dalga (*Second Wave*)
- 2000-Günümüz: Mevcut dalga (*Current Wave*)

İlk dalga

Bu dönemde, ses ve sessizliğin örgütlerde birkaç farklı formda olabileceği ve farklı anlamları ifade edebileceği belirtilmektedir. Ses ve sessizliği sınıflandırma çabaları, sessizlik sarmalı (*spirals of silence*) analizi ve susma etkisine (*Mum effect*) ilişkin çalışmalar mevcuttur (Brinsfield vd., 2009).

Ses kavramı ilk kez Hirschman (1970)'ın kaleme aldığı *Exit, Voice and Loyalty* isimli eserde ele alınmış ve memnuniyetsizliğe bir tepki olarak değerlendirilmiştir. Örgüt ile çalışan ilişkisinde herhangi bir bozulma olduğunda veya örgüt performansı düştüğünde bireyler, iki farklı şekilde tepki vermektedir. Buna göre çalışan ve tüketiciler memnuniyetsizliğe ses ya da çıkış şeklinde yanıt verebilmektedir (Olson-Buchanan ve Boswell, 2002). Brinsfield ve arkadaşlarının (2009) Hirschman (1970)'dan aktardığına göre ses, değişim için aktif girişimde bulunma ve şikâyet etme ile çıkış, örgüt ile ilişkiyi kesme veya firmadan ürün satın almayı bırakma şeklinde gerçekleşmektedir. Hirschman, ses ve çıkışın sadakate (*loyalty*) bağlı ifade biçimleri olduğunu belirtmekte, sadakat kavramını açıkça tanımlamamasına rağmen bilinçli-aktif, bilinçli-pasif ve bilinçsiz olarak değerlendirmektedir. Buna göre çalışanın mevcut örgütsel sorunu düşünmemesi bilinçsiz sadakati, örgütte var olan sorunun düzeleceğini ümit ederek sessizce acı çekmesi bilinçli-pasif sadakati ve çalışanın örgütsel konulara ilişkin değişim ve düzeltme için konuşması bilinçli-aktif sadakati ifade etmektedir. Ona göre ses, örgüte bağlı çalışanlar tarafından tatminsizliklerini ifade etmede kullanılırken, çıkış örgüte bağlılığı olmayan çalışanlar tarafından kullanılmaktadır. Bu çerçevede açık şekilde tanımlanmayan sessizlik, bağlılık ile eş anlamda, yapıcı, pasif yanıt şeklinde değerlendirilmektedir. Nitekim çalışanların olumsuz bir durumda örgütten ayrılmak yerine, işlerin düzeleceğine inanarak da sessiz kalabileceği öne sürülmektedir (Brinsfield, 2009; Naktiyok, 2019).

Hirschman (1970) tarafından yapılan çalışmadan yola çıkarak Farrell (1983), tatminsizliğe tepki olarak ihmal kavramını irdelemiştir. İhmal kavramı, çalışanların tatminsizlik durumunda sergilediği umursamaz, ilgisiz, sessiz davranışlarını ifade etmektedir. Çalışanların yaşadıkları tatminsizlik ve bağlılığın azalması sonucunda işe

yabancılaşması, dikkatsiz ve aldırılmaz davranışlarda bulunması, işe gecikme ve devamsızlıkların artması ihmal davranışları kapsamında değerlendirilmektedir. Dolayısıyla ses aktif-yapıcı; ihmal pasif-yıkıcı bir tepkidir.

Önemli bir diğer çalışma Bruneau (1973) tarafından yapılmıştır. Hirschman (1970)'in çalışmasından bağımsız olarak, sessizliği psikolinguistik açıdan incelemiş ve kasıtlı olmayan sessizlik biçimlerini, altında bir anlam yatan amaçlı sessizlikten ayırmıştır. Bu doğrultuda anlam düzeyine göre üç tür sessizliği ele almıştır: Bunlar sosyokültürel, etkileşimli, psikolinguistik sessizliktir. Konuşma sırasında duraksamalar ile kasıtsız ve ani kullanımları (hım, eee vb.) psikolinguistik sessizlik; konuşma sırasında etkileri, çıkarımları ve yargıları içeren uzun süreli sessizlik durumunu etkileşimsel sessizlik olarak tanımlamıştır. Ekip ve örgüt düzeyindeki duraksamaları belirten sessizliği ise sosyokültürel sessizlik olarak ifade etmiştir (Brinsfield vd., 2009).

Rosen ve Tesser (1970)'in gerçekleştirdiği çalışmada susma etkisi (mum etkisi), bireyin olumsuzluk yaratacağını düşünmesi nedeniyle kötü haberleri karşı tarafa iletmeye konusunda isteksiz olmasıdır. Susma etkisi, haberi alan birey ile ilişkinin bozulması endişesi veya haber alanın yaşadığı talihsizliği paylaşamamanın yarattığı suçluluk duygusu nedeniyle ortaya çıkabilmektedir. Daha sonraki çalışmalarda bu durum, çalışanların örgütte karşılaşılan sorunlar hakkında konuşmamalarının olası bir nedeni olarak değerlendirilmiştir (Brinsfield vd., 2009). Çalışanlar, alıcı tarafından olumsuz biri olarak algılanmaktan endişe duyması veya alıcının tepkilerinden çekinmesi nedeniyle olumsuz nitelikteki bilgileri en az düzeyde iletmekte, saklamakta veya çarpıtmaktadır (Van Dyne vd., 2003). Susma etkisi, çalışanların konuya ilişkin olumsuz yönleri üstlerine bildirmekten çekinmesinin yanı sıra üstlerin astlara olumsuz geri bildirimde bulunmaktan kaçınması veya geciktirmesi biçiminde de ortaya çıkabilmektedir (Brinsfield vd., 2009).

1970'lerde önem kazanan bir diğer olgu, Noelle-Neumann (1974) tarafından ortaya koyulan sessizlik sarmalı teorisidir. Burada birey, kendinden şüphe duyma veya dışlanma korkusu nedeniyle toplum desteğinin zayıf olduğu durumlarda sessiz kalma eğilimi göstermektedir (Brinsfield, 2009). Buna göre çalışanlar fikir ve düşünce beyanından önce örgütte baskın olan görüşleri analiz etmektedir. Örgütte baskın olan görüşün kendi görüşleriyle uyumlu olup olmamasına göre konuşmakta veya sessiz kalarak uyum sağlamayı tercih etmektedir (Acaray, 2014).

İkinci dalga

Dönemde, ilgili çalışmalar artış göstermiş ve şikâyet, bilgi uçurma (*whistleblowing*), ilkeli örgütsel muhalefet, konu benimsetme gibi çok sayıda yeni kavram araştırmalarda yer almıştır. Ayrıca örgütsel adalete ilişkin ilk çalışmalarda ses kavramına odaklanılmış ve 1990'ların sonunda sosyal dışlanma ve sağır kulak sendromu gibi kavramlar ortaya konmuştur (Brinsfield vd., 2009).

Bilgi uçurma kavramı Near ve Miceli (1985) tarafından yapılan çalışmada, örgüt üyeleri tarafından algılanan haksızlık, ihmal veya yasal olmayan uygulamaların ilgili otoritelere iletilmesi olarak tanımlanmıştır. Ahlaki bir davranış olan bilgi uçurma, kamu yararı düşünülerek örgütteki etik olmayan davranış veya uygulamaların, gerekli önlemlerin alınması için ifşa edilmesi ile ilgilidir. Öte yandan bilgi uçurma bu yönüyle ses kavramından ayrılmaktadır. LePine ve Van Dyne (1998) çalışmalarında seslilik ve bilgi uçurmanın farklı kavramlar olduğunu vurgulamışlardır. Sesliliğin örgütte olumlu ve yapıcı değişim sağlamak üzere sergilendiğini, bilgi uçurmanın ise örgütteki olumsuz nitelikteki bazı faaliyetleri durdurma veya değiştirmeye yönelik olduğunu belirtmişlerdir.

İkinci dalga döneminin başlarında yapılan çalışmalardan bir diğeri Graham (1986)'ın ilkeli örgütsel muhalefet kavramını ortaya koyduğu çalışmasıdır. İlkeli örgütsel muhalefet, örgütteki sosyal veya yasal kuralların ihlaline yönelik vicdani reddi ifade etmekte ve kendine özgü altı davranış biçimi ile ortaya çıkmaktadır. Bunlardan ikisi, çalışanın sessiz kalarak örgütte kalmayı tercih etmesi veya sessiz kalarak örgütten ayrılmasını ifade etmektedir. İlkeli örgütsel muhalefetin diğer dört davranış biçimi ise seslilik ile ilişkilidir. Sesliliğin ifadesinin örgüt içinde veya dışında olması ile çalışanın örgütte kalma veya ayrılma tercihinin göre farklılık gösteren bu davranış biçimleri aşağıdaki gibidir:

- İç kanallar vasıtasıyla içsel bir değişim yaratmak üzere protesto veya çaba sergilemek (içsel kalma)
- İşten ayrılma kararını ve istifa etme nedenlerini açıklamak (içsel ayrılma)
- Dışsal bir baskı vasıtasıyla örgütte değişim yaratma çabası göstermek ya da protesto etmek (dışsal kalma)
- Kamuoyu baskısı ile protesto etmek ve örgütten ayrılmak (dışsal ayrılma).

Graham, yukarıdaki ilkeli örgütsel muhalefet biçimlerinden dışsal kalma ve dışsal ayrılmanın, bilgi uçurma biçimlerini oluşturduğunu öne sürmüştür (Brinsfield vd., 2009). Çalışanların işleyiş ve örgütsel yapıyı değiştirebilmek veya protesto etmek üzere mevcut politika veya uygulamalara bilinçli olarak karşı durma davranışı ise ilkeli örgütsel muhalefet kavramını ifade etmektedir (Çakıcı, 2007).

1980'li yılların ortalarında örgütsel ses ve sessizliğin anlaşılmasına katkı sağlayan gelişmelerden biri, örgütsel adalete ilişkin çalışmalardır. Örgütsel adalet olgusu ilk kez 1987'de Greenberg tarafından bireylerin örgütlerdeki adalet algılarını açıklamak amacıyla kullanılmıştır. (Brinsfield vd., 2009). Örgütsel algılanan adalet dört değişik boyuta sahiptir (Brinsfield vd., 2009; Folger ve Konovsky, 1989):

- Dağıtım adaleti, örgütsel süreçlerde elde edilen çıktılarının dağılımına (ücret, ödül, terfi vb.) yönelik,
- Prosedürel adalet, çıktıların dağılımının belirlenmesinde kullanılan yöntem ve prosedürlere yönelik,
- Etkileşimsel adalet, çıktıların iletilmesi ve prosedürlerin uygulanması sırasında sergilenen tutum ve davranışa yönelik,
- Bilgisel adalet, çıktı ve prosedürlere ilişkin iletişim sırasında kullanılan bilgiye yönelik adalet algısıdır.

Örgütsel adalet, çalışanların örgütte ceza, terfi, ödül veya ücret gibi çıktıların nasıl uygulandığına, yöneticilerin bu kararları nasıl aldığına ve alınan kararların çalışana nasıl iletildiğine yönelik algılama biçimidir (İçerli, 2010). Örgütsel adalet literatüründe genellikle, çalışanların konuşma fırsatına sahip olduğunda örgütteki prosedürlerin adil olduğunu düşündüğü vurgulanmıştır (Colquitt vd., 2001).

1990'lı yıllarda ise ses ve sessizlikle ilişkili konu benimsetme kavramı ortaya çıkmıştır. Konu benimsetme, Dutton ve Ashford (1993) tarafından bireylerin başkalarının örgütsel sorunlara olan dikkatini çekme ve anlayışlarını etkilemeye yönelik davranışları olarak ifade edilmiştir. Çalışanların sessizliğini bozarak konu veya sorun hakkında konuşmasına dayanan konu benimsetme, yönetsel pozisyondaki bireylerin örgütsel

performansı etkileyen konular, trendler ve gelişmelere stratejik olarak dikkat çekme girişimleridir (Çakıcı, 2007; Piderit ve Ashford, 2003).

1990'lı yıllarda araştırmalarda yer alan şikâyet etme kavramı da seslilik ile ilişkili önemli konulardan biridir. Brinsfield ve arkadaşlarının (2009) Kowalski (1996)'den aktardığına göre şikâyet etme, bireylerin tatminsizliğinin yüksek ve şikâyetle ilişkin maliyetlerin düşük olduğu durumlarda sergilediği yaygın iletişim biçimidir. Buna göre şikâyet etmek, bireysel tecrübe varlığına bakılmaksızın, bireylerin psikolojik hedeflerine ulaşma ve/veya hislerini açığa çıkarmak üzere sergilediği tatminsizlik ifadeleridir. Bununla birlikte, şikâyet etme yalnızca tatminsizliğin değil, tatmin olan çalışanların sempati kazanma amacının bir yansıması olabilmektedir.

Sosyal dışlanma ise bireyin farklı gruplar veya bireyler tarafından yok sayılması ve görmezden gelinmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Sosyal dışlanma, göz ardı edilirken katlanılan tepkilerin bir dizisi olarak ifade edilebilmektedir (Williams, 2007). Sessizliğin amaçlı bir biçimi olarak ortaya çıkması örgütlerde bireye sessiz muamelede bulunulması ile gerçekleşmektedir. Ayrıca çalışanların dışlanma korkusu nedeniyle sessiz kalmalarına neden olabilmektedir (Brinsfield vd., 2009).

İkinci dalga döneminin sonlarında araştırmacılar, çalışanların örgütte karşılaştıkları olumsuz durumlara ilişkin şikâyetlerine örgütlerin yanıt vermedeki başarısızlığını ve bu durumun çalışanların konuşması üzerindeki etkisini incelemişlerdir (Brinsfield vd., 2009). Bu bağlamda Peirce vd. (1998) tarafından sunulan sağır kulak sendromu, çalışanın memnuniyetsizliğini doğrudan ve açık biçimde ifade edebilme cesaretini engelleyen örgütsel norm fonksiyonu kazanan örgütsel eylemsizliktir (Pinder ve Harlos, 2001). Ortamda çalışanlar, örgütte karşılaştıkları sorunlar veya olumsuz durumlar karşısında görmemiş veya duymamış gibi davranma eğilimi göstermektedirler.

Mevcut dalga

Sessizlik davranışı örgütlerde yaygın olarak görülmesine karşın, 2000'li yıllara kadar sessizliği inceleyen teorik ve ampirik çalışma sayısı sınırlıdır (Pinder ve Harlos, 2001). Dönemde, ses ve sessizlik kavramlarına olan ilgi ve çalışmalarda artış gözlenmiştir. Sessizlik kavramı, karmaşık bir doğaya sahip, çok boyutludur. Morrison ve Milliken (2000)'in daha önceki dönemlerde elde edilen birikimi ortaya koydukları ve

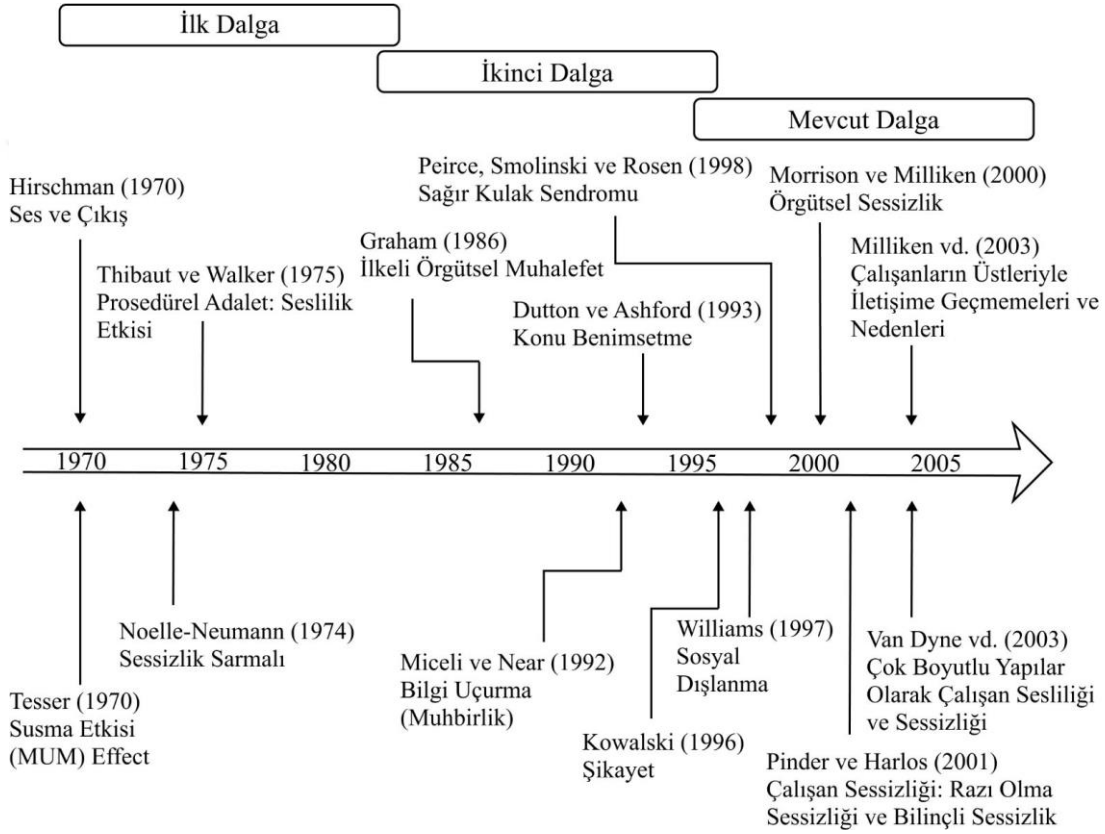
sessizliği kolektif olgu şeklinde irdeledikleri şalışma, örgütlerde sessizliğe ilişkin şalışmalar için mihenk taşı niteliği teşkil etmiştir. ÖS kavramı ortaya konulmuş, süreç incelenmiş ve sessizliğe yol açan örgütsel koşullar tespit edilmeye çalışılmıştır. Nihayetinde ÖS, çalışanın sorun ve konularla alakalı endişe ve fikirlerini gizlemesi şeklinde tanımlanmış; gelişimi ve değişimi engelleyebilen tehlikeli bir unsur olarak nitelendirilmiştir (Morrison ve Milliken, 2000).

Ardından sessizlik bireysel düzeyde ele alınmış, çalışanın sessiz kalma nedenlerini, sessizliği güçlendiren örgütsel koşullar ve sessizliğin bozulmasını açıklayan bir model geliştirilmiştir. Sessizlik, kabullenici sessizlik (KS) ve pasif sessizlik olmak üzere kategorize edilmiştir. Buna göre KS, örgütteki haksızlıklara boyun eğerek durumu kabullenme, pasif sessizlik örgütte karşılaşılan olumsuz durumları değiştirebilecek alternatiflerin farkında olunmasına rağmen sessiz kalmayı tercih etme olarak belirtilmiştir (Pinder ve Harlos, 2001).

Milliken ve arkadaşları (2003) çalışanların sessiz kalma nedenlerini araştırdıkları bir çalışmada, en fazla olumsuz biri olarak nitelenmek ve diğer çalışanlarla ilişkilerinin bozulmasına yönelik endişe duymak nedenleriyle karşılaşmıştır. Van Dyne ve arkadaşları (2003), çalışan sessizliğini örgütü ilgilendiren konularda fikir ve bilginin kasıtlı olarak paylaşılmaması şeklinde tanımlamıştır. Sessizlik ve seslilik arasındaki farkın, konuşmanın varlığı veya yokluğundan ziyade konuşma veya sessiz kalmaya yönelik motivasyon olduğunu belirtmiştir. Çalışmada seslilik ve sessizlik kavramlarını çok boyutlu yapılar olarak ele almış, çalışan sesliliği ile sessizliğinin kabullenme, kendini koruma ve iş birliği güdülerine dayalı olarak sergilendiğini ifade etmiştir. Ayrıca araştırmacılar, Pinder ve Harlos (2001)'un iki boyutlu sessizlik sınıflandırmasına ek olarak, diğer odaklı sessizlik olarak nitelendirdikleri, fedakârlık ve iş birliğine dayanan örgüt yararına sessizlik (ÖYS) boyutunu ortaya koymuştur.

Türkçe literatürde, ÖS'ye ilişkin ilk çalışma Çakıcı tarafından 2006 yılında yayınlanmıştır. 2010 yılından sonra ÖS'ye ilişkin çalışmalar artmıştır. Çalışmalarda genellikle sessizlik kavramı ile örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, çalışan performansı, liderlik tarzları ve ÖVD ilişkisi incelenmiştir (Yeşilaydın ve Bayın, 2015).

Son olarak üç aşamada gerçekleştiği aktarılan ÖS kavramı, Şekil 2.1’de özetlenmiştir. Ses ve sessizliğe ilişkin yeni ufuklar açan çalışmaların kronolojik olarak gelişimini şematize eden şekilde, ilk dalga döneminde gerçekleşen araştırmaların iletişim bilimi ekseninde; ikinci dalga döneminde gerçekleşen araştırmaların yönetim bilimi ekseninde olduğu gözlenmektedir. Mevcut dalga döneminde ise psikoloji, yönetim, iletişim gibi çeşitli alanların yanı sıra yönetim ve organizasyon ekseninde çalışmalar gerçekleştirilmiştir.



Kaynak: Üngüren ve Ercan, 2015.

Şekil 2.1. ÖS Kavramı Kronolojik Gelişimi

2.1.3. Örgütsel Sessizliğin Teorik Temelleri

Çalışanların örgüt içerisinde sessizliği veya sessiz kalmayı tercih etmelerinin nedenini ortaya koyan çeşitli teoriler mevcuttur: Bunlar; fayda-maliyet analizi, kendini uyarılma teorisi, bekleyiş teorisi, sessizlik sarmalı, Ajzen’in planlı davranış teorisi ve Abilene paradoksudur.

Fayda-maliyet analizi

Çalışanların sessiz kalma-konuşma tercihi için fayda-maliyet analizinden yararlanmaktadır. Bu noktada konuşarak elde edilebilecek faydalara karşılık, konuşma sonucunda ortaya çıkabilecek bedeller hesaplanmaktadır. Konuşma davranışı sonucunda yüklenilen bedeller dolaylı veya direkt olarak meydana gelebilmektedir. Doğrudan bedeller çalışan tarafından harcanan zaman ve enerji olup dolaylı olanlar; çalışanın görüşünün yok sayılmasının yarattığı olumsuz ruh hâli, karşıt görüşteki birey veya grupların misillemeye bulunma olasılığı, imaj veya itibar kaybı, muhalif veya düşmanca ilişkiler sonucunda ortaya çıkabilecek çatışma ortamıdır (Premeaux, 2001).

Çakıcı (2007)'nın, Detert ve Edmondson (2005)'dan aktardığına göre çalışanlar karşılaştıkları olay veya durumlar karşısında nasıl bir tepki vereceğine, hangi durumlarda sessiz kalma veya açıkça konuşma davranışında bulunacağına yönelik kararlarında hızlı bir risk değerlendirmesi yapma eğilimindedir. Konuşarak elde edecekleri fayda ve yüklenecekleri olası bedellere ilişkin bu değerlendirmeler, daha önceki deneyimlerden ve yöneticilerin davranışlarından yola çıkılarak yapılmaktadır. Çalışanlar, içsel olarak gerçekleştirdikleri bu analiz sonucunda, şahsi menfaatleri doğrultusunda konuşma veya sessiz kalma tercihinde bulunmaktadır (Kahveci, 2010). Bu bağlamda konuşma sonucunda elde edilecek fayda, yüklenilen bedellerden fazla olduğunda, konuşma tercih edilmektedir. Diğer taraftan açıkça konuşarak elde edilecek fayda yüklenilen bedellerden az ise sessiz kalma davranışı sergilenmektedir.

Kendini uyarlama teorisi

Teori, Snyder tarafından 1974 yılında geliştirilmiş olup bireylerin sosyal uyaranlara karşı duyarlı olmasını ve bu uyaranlar doğrultusunda davranışlarını adapte etme eğilimi göstermesini ifade etmektedir. Bu teoriye göre kendini uyarlama eğilimi olan bireyler, değişen koşullarda içinde bulundukları durumun gerekliliklerine uyacak şekilde davranışlarını değiştirmektedir (Miller ve Cardy, 2000). Bireyler, ortam koşullarına göre davranışlarını uyumlaştırmak üzere duyarlılıklarını değiştirmektedir. Bireylerin bu eğilimi, diğer bireylerle ilişkilerinde kendini gösterme, başkaları üzerinde bıraktıkları izlenimi gözlemlene, davranışını ayarlama ve kontrol etme düzeyi ile ilişkilidir (Greenberg ve Baron, 2003). Bireyler çoğunluğun kabul ettiği görüşü yanlış bulsalar dahi, bu görüşleri benimseyerek çoğunluk ile aynı görüşte olmaya gayret etmektedir. Bireylerin farklı görüşte olmaktan kaçınmalarının nedenleri, çoğunluk

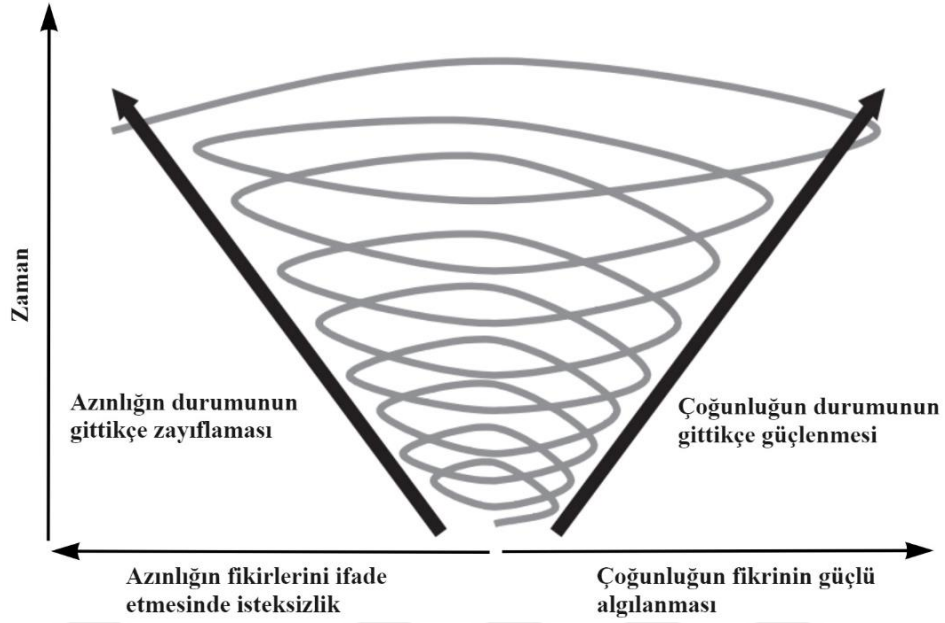
tarafından kabul gören görüşün doğru olduğunu düşünmeleri ve azınlık durumuna düşmeleri sonucunda dışlanacaklarını ve alay konusu olacaklarını zannetmeleridir. Dolayısıyla bireyler, toplum tarafından kabul görmek amacıyla ortam ve topluma adaptasyon davranışı geliştirmektedir (Batmunkh, 2011).

Bekleyiş teorisi

Bekleyiş teorisine göre birey, hangi sonuçları beklediğini önceden belirlemek ve bu sonuçlara ulaşma konusunda gerçekçi tahminlerde bulunarak bu yönde davranış sergilemektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2001). Nitekim birey, davranışın istenen sonuçlara ulaştıracağı veya istenmeyen sonuçları önleyeceğine inanıyor; davranış sonucunda istenen sonuçların yüksek olacağını tahmin ediyorsa, davranışı sergileme hususunda olumlu tutuma sahip olmaktadır. Benzer şekilde, örgüt içerisinde çalışanlar beklentileri doğrultusunda sessiz kalma veya konuşma davranışı sergilemektedir. Çalışanlar, açıkça konuşma davranışı ile elde edecekleri sonuca yönelik beklentileri olumlu ise fikir ve önerilerini ifade etmeyi tercih edecektir. Diğer taraftan açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar getirmeyeceğine inandıklarında ise sessiz kalma davranışı sergileme eğiliminde olacaktır (Çakıcı, 2007; Premeaux, 2001).

Sessizlik sarmalı teorisi

Teoriye göre birey, sosyal çevreyi gözlemleyerek baskın görüşü değerlendirmekte ve çoğunluğun kabul ettiği görüşü azınlığın görüşüne göre daha rahat ifade etmektedir (Çakıcı, 2007). Bu bağlamda baskın olarak algılanan görüşler daha da güçlenmekte ve çoğunluğun görüşüne aykırı görüşe sahip bireyler sessiz kalma eğilimi göstermektedir. Bu durum, baskın görüşün etrafında şekillenen süreci işaret etmektedir (Noelle Neumann, 1974). Şekil 2.2’de sessizlik sarmalı döngüsü gösterilmektedir. Bowen ve Blackmon (2003), örgütsel bağlamda ele aldıkları sessizlik sarmalı teorisi için çalışanların çalışma ortamındaki düşünce iklimi doğrultusunda açıkça konuşma veya sessiz kalma tercihinde bulunduklarını ifade etmektedir. Örgütteki baskın görüşün yarattığı horizontal (paralel) baskının, çalışanların konuşma veya sessiz kalma davranışı üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Bu bağlamda çalışanlar, çalışma arkadaşlarından destek almadıklarını algıladıkları sürece kendi fikirlerini yansıtmayan ifadelerde bulunmayı veya sessiz kalmayı tercih edeceklerdir.



Kaynak: Demiray, 2015.

Şekil 2.2. Sessizlik Sarmalı

Ajzen'in planlı davranış teorisi

Sessiz kalma tercihinin dayandırıldığı; Ajzen tarafından geliştirilen farklı bir teori, Ajzen ve Fishbein'in 1975'te davranışları açıklamak amacıyla ortaya koydukları düşünülmüş eylem teorisinin geliştirilmiş hâlidir. Düşünülmüş eylem teorisi, bireylerin sergiledikleri davranışta doğrudan belirleyici olan faktörün, bu davranışa yönelik niyet olduğunu varsaymaktadır. Niyet ise bireyin davranışı sergilemeye yönelik tutumu ve öznel normdan (bireyin diğer bireylerin düşüncelerini algılama biçimi) etkilenmektedir. Eksik olduğu nokta, yalnızca davranışın gerçekleşmesinin bireyin iradesine bağlı olduğu durumları açıklamaktır. Teori, algılanan davranışsal kontrol faktörü ile planlı davranış teorisine evrilmiştir. Planlı davranış teorisi, tamamen bireyin iradesine bağlı olan davranışların yanında, bireyin tam anlamıyla kontrolünde olmayan ve belli amaçlar için gerçekleştirilen davranışları da açıklamaktadır (Ajzen, 1985). Her iki teorisinin temel dayanağı, bireyi belirli bir davranışı sergilemeye yönlendiren niyet unsurudur. Bu kapsamda niyet davranışları etkileyebilen motivasyonel unsurları ihtiva etmekte ve davranışın birey tarafından sergilenme isteğini belirtmektedir (Ajzen, 1991).

Teoriye göre, bireyde tutum ve öznel normun olumluluk düzeyi ile algılanan davranışsal kontrol düzeyi ne denli yüksek ise davranış niyeti o denli güçlüdür (Ajzen, 1991). ÖS açısından; çalışan konuşma davranışının olumlu sonuçlanacağına inandığında,

örgüt içerisinde uyum sağlamak istediği bireylerin açıkça konuşmayı desteklediklerini düşündüğünde (Çakıcı ve Aysen, 2014) ve açıkça konuşmaya ilişkin kontrol düzeyinin yüksek olduğuna inandığında konuşma davranışını tercih edecektir. Diğer taraftan çalışan, konuşma davranışının negatif sonuçlanacağına inandığında, diğer bireylerin sessizliği bozmaması gerektiğini düşündüklerine inandığında ve ses çıkarmaya ilişkin kontrol düzeyinin düşük olduğunu algıladığında ise konuşmaktan kaçınarak sessiz kalmayı tercih edecektir (Çitli, 2015).

Abilene paradoksu

Çalışanların sessiz kalma tercihini açıklayan teorilerden bir diğeri, Harvey'in 1974 yılında ortaya koyduğu Abilene Paradoksu'dur. Teoriye göre bireyler, fikirlerinin kabul görmeyeceği ve dışlanacakları endişesi nedeniyle gruptaki diğer bireylerin fikirlerine katılma ve alınan kararları onaylama eğilimindedirler. Başka bir deyişle bireyler düşüncelerinin grubun genel düşüncesiyle uyuşmadığını düşündüklerinde, kendi fikirlerini açıklamaktan kaçınarak sessizliği tercih ederler ve gruptaki genel düşünceye uyum gösterirler. Grubun ortak düşüncesi olarak algılanan düşünce güçlendikçe gruptaki diğer bireyler de bu yönde eğilim gösterirler. Sonuçta, grupta alınan ortak kararların, gerçekte bireylerin fikirlerini yansıtmadığı bir paradoks ortaya çıkar (Harvey, 1988). Abilene Paradoksu, örgütte farklı fikirlere tamamen açık olmayan karar alma süreci ile alakalıdır. Bu teoride vurgulanan temel nokta, örgüt içerisinde fikir birliği doğrultusunda karar vermenin riskli bir yöntem olabileceğidir. Çünkü bireyler gruptaki genel düşüncenin daha iyi olabileceğini düşünerek fikir ve görüşlerini kendilerine sakladıklarında, grupta ortak bir karara ulaşılmaya çalışılırken kabul edilebilir bir karara ulaşmada yetersizlik meydana gelebilir (Harvey vd., 2004).

2.1.4. Sessizlik Türleri

Sessizlik davranışı bir tepkisizlik olarak algılansa da bu davranışın altında birçok farklı neden yatmakta ve çalışanların sessizlik davranışları farklılık göstermektedir. Sessizliğin çeşitlilik göstermesinin nedeni, bireyin zihni ve davranışlarının karmaşık yapısıdır (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011). Farklı durumlarda, farklı güdü ve amaçlar doğrultusunda ortaya çıkan sessizliğe ilişkin literatür incelendiğinde, çeşitli sınıflandırmalar gözlenmektedir. Bu bölümde Van Dyne vd. (2003) tarafından sunulan kategorizasyon ayrıntılandırılmaktadır.

Van Dyne vd. tarafından kategorize edilen sessizlik türleri

Van Dyne ve ark. (2003) tarafından kategorize edilen sessizlik türleri aşağıda belirtilmiştir.

Kabullenici sessizlik

Pasif nitelikli bir davranış olarak ele aldıkları KS'yi, çalışanların mevcut duruma rıza göstererek, sahip olduğu görüş, fikir ve bilgiyi saklaması olarak tanımlamaktadır. Buna göre çalışan, örgütsel konu, sorun veya olaylara yönelik boyun eğme davranışı göstermekte; açıkça konuşmak ve mevcut örgütsel koşulların değişmesi için çaba göstermemektedir. Başka bir ifadeyle örgütsel koşulları kabullenen çalışan, kendini örgütten geri çekmektedir. Dolayısıyla KS türü, kasıtlı ve edilgen bir davranış yansıtmaktadır (Van Dyne vd., 2003).

Bu sessizlik türünü sergileyen çalışan, ümitsizlik hissederek tatminsizliğe neden olan durumu düzeltmekten vazgeçmekte ve bulunduğu durumu kabullenmektedir. Çalışan, bulunduğu durumun düzeleceğine yönelik inancını kaybetmekte ve açıkça konuşmanın anlamsız olacağını düşünerek sessizliği tercih etmektedir (Brinsfield, 2009). “Konuşursam da değişmez”, “böyle gelmiş, böyle gider” gibi düşüncelerle bulunduğu duruma razı olarak sessiz kalan çalışanın bu davranışı, öğrenilmiş çaresizlik ile ilişkilendirilebilmektedir. Çalışan, geçmiş deneyimlerinde, bulunduğu durumu ve çevresini kontrol edemediğini ve durumu değiştirmeye yönelik çabalarının sonuç vermediğini fark ettiğinde, örgütsel konu veya sorunlara karşı ilgisini kaybetmekte ve zamanla KS davranışı sergileyebilmektedir (Çakıcı, 2008a). Bununla birlikte çalışan, durumu değiştirmeye yönelik kapasitesinin yetersiz olduğuna inanması nedeniyle mevcut koşulları kabullenerek bilgi ve görüşlerini gizleyebilmektedir (Van Dyne vd., 2003).

Çalışanın KS davranışı, savunmacı sessizliğe (SS) oranla daha derin bir sessizlik ihtiva etmektedir. SS kasıtlı olarak ihmal etmeyi yansıtmaktadır ve çalışanlar durumu değiştirmek için sessizliği bozmaya hazırdır. KS içerisindeki çalışanlar ise SS sergileyen çalışanlara göre bulundukları durumun daha az bilincindedir. Örgüt içerisinde değişime yönelik daha az hazır olmakla birlikte, daha az isteklidirler. Bu bağlamda KS'nin kırılması oldukça zordur. Örgüt yöneticilerinin üstün çaba sarf etmesi gereklidir. Çünkü KS davranışı çalışan itaatini içermektedir. Çalışan itaati, örgütsel koşulların sorgulanmamasını ve derinden kabulünü, bu koşulları değiştirmeye yönelik alternatiflerin

sınırlı farkındalığını ifade etmektedir. Bu çalışanlar, bulundukları durumun farkında olmaksızın, çok/az isteksiz biçimde sessiz kalmakta ve bulundukları koşulları normal olduğu düşüncesiyle kabul etmektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Örgüt içerisinde yöneticinin yetkilerin çoğunu kendinde topladığı otoriter bir iklim hâkimse, çalışanlar KS davranışı sergilemeye eğilim gösterebilmektedir. Diğer taraftan KS davranışı günümüz örgütleri için bir sakınca hâline gelmekte ve farklı fikirlerin desteklendiği yönetim anlayışını gerektirmektedir. Bu durumda görevleri sorgulamadan ifa edenlerin aksine durumu sorgulayan, fikir yürüten ve farklı önerilerde bulunabilen çalışanlar, günümüz örgütleri için ideal çalışan olarak kabul edilmeye başlamıştır (Durak, 2012).

Savunmacı (korunma amaçlı) sessizlik

Çalışanların zarar göreceği korkusuyla, kendilerini dış tehditlerden korumak amaçlı görüş, düşünce ve bilgisini kasıtlı olarak saklamasıdır (Van Dyne vd., 2003). SS sergileyen çalışan, bulunduğu koşulları kabul etmemesine rağmen, açıkça konuşmanın faydadan çok zarar getireceğini düşünmektedir (Durak, 2012; Küçüktepe, 2018). Bu bağlamda SS, KS'nin aksine proaktif nitelikte bir davranıştır. SS, mevcut alternatiflerin farkında olunarak değerlendirilmesini ve o andaki en iyi bireysel strateji olarak bilgi, fikir ve önerilerin gizlenmesi yönündeki bilinçli bir seçimi ifade etmektedir. KS pasif geri çekilmeyi ifade ederken, SS örgütsel değişime yönelik fikir ve öneriler sunmanın ve açıkça konuşmanın yol açacağı sonuçlardan korkmaya dayalı olarak sessiz kalmayı içermektedir (Van Dyne vd., 2003).

Korunma amaçlı sessizlikte, çalışanların psikolojik güvenlik gereksinimi ön plana çıkmaktadır. Çalışanların açıkça konuşma gibi riskli davranışlar sergilenmesi sonucunda bireysel kayıpların ortaya çıkıp çıkmayacağına ilişkin inançları, konuşma veya sessiz kalma tercihi üzerinde etkilidir. Dolayısıyla çalışanlar, açıkça konuşma sonucunda yöneticilerinin ve çalışma arkadaşlarının desteğini kaybetme, olumsuz tepkiler alma, kariyerlerindeki ilerlemenin kısıtlanması gibi bireysel kayıplardan korku duymaya bağlı olarak SS sergileme eğilimi gösterirler (Detert ve Burris, 2007). Aynı zamanda çalışanlar, örgütte var olan problemlerden sorumlu tutulma ve cezalandırılma korkusu nedeniyle, karşılaşılan problemleri görmezden gelerek veya bireysel hatalarını gizleyerek sessizlik davranışı sergilerler. SS'ye verilebilecek örneklerden biri susma etkisidir. Susma etkisi (mum effect), çalışanların olumsuz nitelikteki haberleri iletmekten kaçınmalarıdır. Amaç olumsuz bireysel sonuçlar, bireysel olarak rahatsız olmak, savunmacı yanıtlar almaktan

sakınmaktır (Van Dyne vd., 2003). Örgütteki hiyerarşik ilişki (özellikle ast ile üst arasında), susma etkisini güçlendirmektedir (Milliken vd., 2003). Çalışanlar, bilgi ve haberleri üstlerine olduğu gibi aktarmak yerine, zarar görme korkusuyla filtreleyerek iletmede, üstlerine bilgi iletirken olumsuz nitelikteki bilgileri minimize edecek biçimde çarpıtmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008). Ayrıca temel olarak yaşamını sürdürmeyi sağlayacak mali kaynakları ve diğer çalışanlarca kabul görerek sosyal sermayeyi amaçlayan çalışan bu doğrultuda bireysel konumunu korumak adına bazı durumlarda sessiz kalma eğilimi gösterilmektedir (Kish-Gephart vd., 2009). Etkili bir güç olan sosyal sermaye, başkalarının iş birliği ve güvenine gereksinim duyduğu eylemleri kolaylaştırmakta ve kariyerindeki ilerlemeyi etkilemektedir. Bu nedenle sosyal sermayeyi belirli bir düzeyde sürdürmek ve örgüt içerisindeki sosyal ilişkileri bozmadan devam ettirmek çalışanlar için önemlidir. Dolayısıyla örgüte ilişkin önemli konu ve sorunlarda, örgütteki imajını veya konumunu zedelememek ve değer verilen ilişkileri korumak adına sessiz kalma tercih edilebilecektir (Milliken vd., 2003).

Örgüt yararına (koruma amaçlı) sessizlik

Van Dyne vd. (2003) vasıtasıyla literatüre kazandırılan ÖYS, çalışanların prososyal davranışını irdeleyen ÖVD literatürüne dayanmaktadır. ÖYS, çalışanların fedakârlık ve iş birliği güdülerine dayalı olarak örgüt veya diğer çalışanlara fayda sağlama amacıyla işe yönelik görüş, düşünce ve bilgilerini gizlemesidir. Bu sessizlik türü, ÖVD’de olduğu gibi bireyin kendisinden çok başkalarına odaklanan, kasıtlı olarak sergilenen proaktif bir davranıştır.

Çalışan, ÖYS boyutunda SS’ye benzer şekilde alternatiflere yönelik farkındalığa sahiptir. Diğer taraftan ÖYS ile SS davranışı, sessizliğin kaynağı bakımından farklılık göstermektedir. SS, çalışanın açıkça konuşmanın yol açacağı sonuçlardan korku duymasından kaynaklanırken, ÖYS çalışanın başkaları için endişelenmesine dayanmaktadır (Van Dyne vd., 2003). ÖYS, çalışanların örgütü koruma ve diğer çalışma arkadaşlarını koruma düşüncesiyle ortaya çıkabilmektedir (Brinsfield, 2009). Aynı zamanda bu sessizlik türü, ÖVD’ye benzer şekilde özgeci davranışı içermektedir. Özgecilik, çalışanın karşılık veya ödül beklentisi olmaksızın, kendi isteğiyle başkalarına yardım etmesidir. Buna göre çalışan özgecilik güdülerine dayalı olarak örgüt veya diğer çalışanların faydasını sağlamak amacıyla sessiz kalmayı tercih etmektedir. Ancak çalışanın ÖYS sergilemesinde, gönüllülük esas olup örgüt tarafından yapılan bir baskı

veya görevlendirme söz konusu değildir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008). Örneğin çalışanın örgüte ilişkin gizli bilgileri örgüt dışındakilerle paylaşmaması, diğer bireylerin bireysel bilgileri ile ilgili uygunsuz biçimde konuşmaması, özel ve gizli bilgileri başkalarının yararına saklaması ve koruması, ÖYS davranışını yansıtmaktadır (Van Dyne vd., 2003). Ayrıca çalışanın, diğer bir çalışanı korumak amacıyla işteki yetersizliğine ilişkin konuşmaktan kaçınarak sessiz kalmayı tercih etmesi şeklinde örneklendirilebilmektedir (Taşkiran, 2010).

Koruma amaçlı sessizlik, daha yapıcı ve olumlu bir davranış şeklinde algılanmasına rağmen bazı durumlarda etik olmayan davranışlara yol açabilmektedir. Umphress ve Bingham (2011), örgüte ve diğer çalışanlara yönelik güçlü bir bağ hisseden çalışanın, arkadaşlarını korumak amacıyla etik dışı davranışı sergilemesini mümkün görmektedir. Nitekim çalışan, örgüt içerisinde hatalı bir üretim veya hizmete ilişkin müşteriyi bilgilendirmemekte ya da olumsuz davranışı fark etmesine rağmen yöneticisinden gizleyebilmektedir. Dolayısıyla örgüt ve diğer çalışanların yararına yakın olumsuzlukları da mevcuttur (Knoll ve Dick, 2013).

Özetle çalışanların sessizlik davranışı, birçok farklı güdüye bağlı olarak ortaya çıkmakta ve konuşmaya göre anlaşılması güç ve belirsiz bir yapı göstermektedir. KS, koşulların değişmeyeceği düşüncesiyle boyun eğmeye dayalı olarak ortaya çıkan pasif bir davranışı ifade ederken, SS zarar görme endişesiyle kendini korumaya dayalı olarak sergilenen proaktif bir davranış iken ÖYS’de çalışanlar başkaları yönelimlidir; çalışanların örgütü veya diğer çalışanları koruma amacıyla fedakârlık ve iş birliği güdülerine dayalı olarak sessiz kalmayı tercih ettiği proaktif bir davranıştır. Brinsfield (2009), ÖYS’nin kısa dönemde yararlı sonuçlar sağlayabilecek koruyucu bir işlev üstlenebileceğini, ilgisizlik ve korkuya dayanan sessizlik davranışının ise zararlı olabileceğini belirtmektedir. Bilgiyi gizlemenin yarattığı bu zararlı sonuçlardan bazıları, artan stres ve depresyondur. Ayrıca sessiz kalma davranışının stratejik bir karar olabileceğinin de kabul edilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin, çalışanların sessiz kalma davranışının ardındaki güdülerini doğru anlaması ve yorumlaması son derece önemlidir. Çalışan sessizliğinin alt boyutları Tablo 2.1’de belirtilmektedir.

Tablo 2.1. Çalışan Sessizliği Alt Boyutları

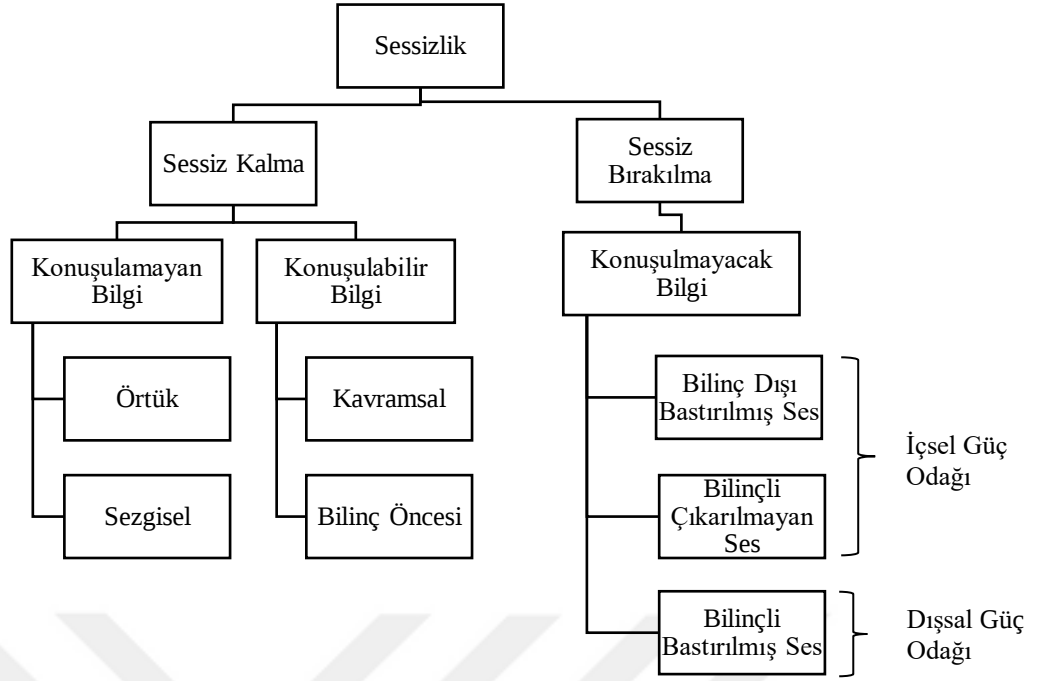
Alt Boyutlar	
<i>Kabullenici Sessizlik (KS)</i>	*Düşüncelerini boyun eğmeye bağlı gizleme, *Fark yaratmada yetersiz hissederek beyan etmeme
<i>Savunmacı Sessizlik (SS)</i>	*Korkuya bağlı bilgi ve fikirlerini gizleme, *Kendini koruma amacıyla gerçeği göz ardı etme
<i>Örgüt Yararına Sessizlik (ÖYS)</i>	*İşbirliğine bağlı gizli bilgileri saklama, *Örgüte fayda sağlamak üzere gizli bilgileri koruma

Kaynak: Van Dyne vd., 2003.

2.1.5. Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması

Sessizlik, boşluğu yansıtan bir kavramdan ziyade örtük anlamlar içeren, öğrenme ve bilgi sürecinde ifade bulan cümleleri yaratan, mühim bir faktördür. Örgüt içerisinde verinin elde edilerek bilgiye dönüşümü ve bilginin dolaşımında açıklık mevcuttur. Çeşitli nedenlerle sessiz kalmayı tercih edebilen çalışanın yanı sıra sessizlik tercihi bireysel olmaktan ziyade bilginin tam olarak ifade edilememesinden kaynaklanabilmektedir. Bazı bilgi türleri, kavramsallaşarak ifade edilebilir düzeye ulaşmayı gerektirmektedir. Bilginin yönetime iletilmesini kolaylaştırmak ve örgüt içerisinde rahat dolaşımını sağlamak için çalışanların, düşünce ve görüşlerini rahatlıkla bildirebileceği ortam oluşturulmalıdır (Blackman ve Sadler-Smith, 2009).

ÖS, örgütsel seviyede bilgi ve örgütsel öğrenme kavramları açısından incelenerek iki ana boyutta sınıflandırılmıştır. Şekil 2.3'te görüldüğü gibi, sessiz kalma olarak adlandırılan birinci boyut, çalışanların sessiz kalıp konuşmaması veya henüz konuşamamasını içermektedir. İkinci boyut ise çalışanların susturulmasını ifade eden sessiz bırakılma boyutudur. Bu boyutlar kendi aralarında da sınıflandırılmıştır (Blackman ve Sadler-Smith, 2009).



Kaynak: Akdeniz, 2018.

Şekil 2.3. Sessizliğin Sınıflandırılması

Sessiz kalma

Çalışanlar kasıtlı ve bilinçli şekilde kendi iradeleriyle sessiz kalma davranışını tercih edebilirler. Sessiz kalma davranışını tercih eden çalışanlar, konuşulmaması gereken veya tam anlamıyla ifade edilemeyen bilgilere sahip olabilmektedir. Bu anlamda sessiz kalma iki boyuta sahiptir: Bunlar, konuşulamayan bilgi (sezgisel ve örtük) ve konuşulabilen bilgidir (bilinç öncesi ve kavramsal) (Blackman ve Sadler-Smith, 2009).

- Sezgisel bilgi, bilgi birikimi ve deneyime bağlı gelişen durumsal bir farkındalığı içermektedir. Başka bir deyişle karşılaşılan olay sonucunda bütünsel çağrışımlarla aniden ortaya çıkan, bireyin sahip olduğu birikime dayalı olarak yargıya vardığı duygu yüklü bilgi türüdür. Sezgisel bilgi, sözlü olmayan, olay veya durumlar karşısında duyuşsal algılarla, istemsiz ve bütünsel bir bilme biçimidir (Blackman ve Sadler-Smith, 2009).
- Örtük bilgi, açıkça ifade edilmeyen ancak anlam çıkarılan, anlaşılan bilgidir. Açık bilgi türünden farkı, ima veya öneri yoluyla ifade edilmesidir. Çalışan daima bildiğinden daha azını dile getirmekte ya da açıklamaktadır (Durna ve Demirel, 2008). Çalışanların işi yapma şekli ve yetenekleri gibi biçimselleştirilemeyen ve ayrıntılı ifade edilmeyen bilginin ifşası noktasında sessizlik sergilemeleri bu

kapsamdadır (Blackman ve Sadler-Smith, 2009). Bu anlamda örtük bilginin açığa çıkarılarak anlamlı hale getirilmesi, örgüt açısından önemli bir avantaj sağlayabilir. Örtük bilgi, çalışan davranışı, jest, mimik ve hareketlerinden anlaşılabilir. Ürün/hizmete yönelik sorunlara ilişkin çalışanın bilgisi olması halinde tavır ve hareketlerinden anlamak mümkün olabilmektedir (Durna ve Demirel, 2008).

- Kavramsal bilgi, sorun çözümünün ardından oluşan deneyim ve farkındalık sonucu kendiliğinden meydana gelen ve tanımlanan bilgidir. Bu bilgi türü, sezgisel ve örtük bilginin açıkça konuşulabilir hale geldiği, yani sese dönüştüğü bilme şeklidir.
- Bilinç öncesi bilgi, çalışanın gerektiği ana dek bilincinde yer almayan, uyaran ve çağrışımlar yoluyla bilince yeniden gelebilen deneyim, duygu ve düşüncelerdir. Bu bilgiler uzun süreli bellekte depolanan ve gereksinim duyulduğunda bireyin bilinçli çabasıyla geri çağrılabilen bilgi türüdür (Blackman ve Sadler-Smith, 2009).

Sessiz bırakılma

Sessiz bırakılma, çeşitli faktörlere bağlı olarak çalışanın isteği dışında/zorla sessizliğe itilmesini, sahip olduğu bilgiyi saklamak veya bastırmak durumunda olmasını ifade etmektedir. Sessiz bırakılma boyutu; bilinçli bastırılmış ses, bilinçli çıkarılmayan ses, bilinç dışı bastırılmış ses şeklinde kategorize edilmektedir (Blackman ve Sadler-Smith, 2009).

Bilinç dışı bastırılmış ses, bilginin bilinçli farkındalıktan dışlanması; sahip olduğu bilgiyi farkında olmadan aktarmaması ve bilinç dışı olarak sessiz kalması durumudur. Bilinçli çıkarılmayan ses, çalışanın bireysel çıkarlarını gözetmesi, sessiz kalmanın diğer bireylere veya örgüte yarar sağlayacağını düşünmesi ya da durumu kabullenmesine dayalı olarak bilinçli biçimde tercih edilmektedir. Bu iki sessiz kalma türünde bireye göre yön değiştiren güç odağı söz konusudur. Bilinçli bastırılmış ses ise örgüt tarafından çalışanın sessiz kalmak durumunda bırakılmasını ifade etmektedir. Bu sessizlik türü, örgütsel etki karşısında irade dışı boyun eğmeye ve kendini savunmaya dayalı olarak ortaya çıkmakta; güç odağı örgüte göre yön değiştirmektedir. Çalışanlar, sessiz kalmayı bilgiyi paylaşmaları halinde olumsuz tepkiler alma, dışlanma veya cezalandırılma gibi olumsuz

sonuçlar meydana gelebileceğinden tercih edebilmektedir (Blackman ve Sadler-Smith, 2009).

2.1.6. Sessiz Kalma Biçimleri

Çalışan, bilinçli ve kasıtlı sergileyebildiği sessizlik davranışını, örgüt içerisinde çeşitli şekillerde gösterebilmektedir. Başka bir deyişle örgüt içerisinde sessiz kalma davranışını sergileyen her çalışan aynı şekilde davranmamaktadır. Çalışanların bireysel özellikleri ve sessiz kalma davranışına iten faktörler, sessizliğin farklı şekillerde sergilenmesine neden olmaktadır (Naktiyok, 2019). Çalışanlar kimi zaman verilen görevi sorgulamadan ve itiraz etmeden kabul ederek sessiz kalırken, kimi zaman örgüt içerisindeki problemleri görmezden gelerek kendince dikkat çekmeyecek şekilde diğer bireyler gibi olmaya çalışarak sessizlik davranışı sergileyebilmektedir (Bildik, 2009). Çalışanlarda sessiz kalma formları; çalışan itaati, pasifize/razı olma, çekilme ve farklı davranışa yönelme, sağır kulak sendromu, sadakat ve ilgisizliktir.

Çalışan itaati

Çalışan itaati, mevcut örgütsel şartları sorgulamaksızın derinden bir kabul edişi ve bu şartları değiştirmeye yönelik sınırlı bir farkındalığa sahip olma durumunu ifade etmektedir. İtaatkar çalışanlar örgüt içerisindeki adaletsiz koşullara rağmen durumu değiştirecek alternatifleri görmezden gelme ve başka alternatifleri aramakta isteksiz olma eğilimi göstermektedir. Bulundukları koşulları normal olarak kabul eden itaatkar çalışanların statükoya tahammülü görece yüksektir ve sessizlik hallerinin farkında değildirler. Çalışan itaati, sessizlik davranışından daha yoğun bir durum olduğundan, kırılması oldukça zordur ve daha fazla destek ve kışkırtma gereksinimi duyulmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001).

Çalışanların itaat davranışı, otoriter yönetim tarzının hâkim olduğu geleneksel örgüt yapılarında daha fazla görülmektedir. Geleneksel örgüt yapısında çalışanlar örgüt politikalarını takip etmek ve yöneticinin talimatlarını yerine getirmek zorundadırlar. Bu tür örgüt yapısındaki farklı fikir ve görüşlere fırsat verilmeyen otoriter anlayış sonucunda çalışanlar arasında itaat etme kültürü gelişmiştir (Saylı, 2008). Örgütlerde itaat, örgüt yapısının, görev tanımlarının, çalışan politikalarına yönelik düzenlemelerin ve örgüt içerisindeki kuralların gerekli ve istenebilir olduğunun itiraz etmeksizin kabulüdür (Van Dyne vd., 1994). Bu bağlamda çalışan itaati, sessiz kalma davranışından daha ciddi bir

durumdur. İtaatkâr çalışanlar örgüt menfaatleri doğrultusunda nasıl fayda sağlayabileceklerini düşünmemektedir. Ayrıca fikir, görüş ve önerilerini ifade etmekten kaçındıklarından örgüt için gerekli olan ifade ortamı sağlanamamaktadır (Naktiyok, 2019).

Pasif kalma ve razı olma

Çalışanlarda sessiz kalma davranışının bir diğer biçimi, örgütte karşılaşılan olay veya duruma yönelik pasif kalma ve bulunduğu duruma razı olmadır. Bazı çalışanlar örgüt içerisindeki hatalı, haksız, yasa dışı veya etik olmayan davranışlar karşısında tepki vermemekte ve vaziyete razı gelmektedir. İlgisiz, ifadesiz, geri çekilen ve destekleyici sessizlik olarak da kategorize edilen bu tip davranışlara örnek; tebessüm ederek destekleyici görünmek veya iş birliğini teşvik etmek amacıyla kafa sallamaktır (Pinder ve Harlos, 2001).

Çalışanların konuşmaktan kaçınarak duruma rıza gösterme ve durumun değişmesi için girişimde bulunmaması, açıkça konuşmanın bir değişiklik yaratmayacağı inancı ile açıklanmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009). Çalışanın fikir ve görüşlerinin dikkate alınmayacağı ve mevcut durumda bir değişiklik yaratmayacağı inancı, örgüt içerisinde bireysel varlığının bir anlamının olmadığını düşünmesine neden olur. Bu doğrultuda çalışan, örgütteki karar süreçleri ve uygulamalarda aktif olarak rol almak yerine sessiz kalarak pasif ve kabullenici bir davranış biçimi sergiler (Sarıkaya, 2013). Aynı zamanda bu davranış biçimi, örgüt içerisinde baskın bir grubun varlığında, bu gruptan çekinmeye bağlı olarak olaylara ilişkin konuşmaktan kaçınılması ve görmezden gelinmesi durumlarında da ortaya çıkabilmektedir. Bu noktada çalışanlar, örgütsel gücü barındıran baskın grubun tepkisinden çekinmeleri nedeniyle düşüncelerini ifade etmekten kaçınmakta, pasif kalmayı seçerek grubun düşüncelerine razı olmaktadır (Slade, 2008).

Çekilme, farklı davranışa yönelme

Çekilme, farklı davranışa yönelme, sessiz kalmanın sergilenme biçimlerinden biridir (Van Dyne vd., 2003). Çalışanlar, fikir ve görüşlerini ifade etmenin riskli sonuçlara yol açabileceği düşüncesiyle, kendilerini geri çekerek sessiz kalabilmekte veya riskli olmayan başka davranışlara yönelebilmektedir. Bu durum örgütte var olan veya olası sorunların belirlenmesi ve çözümlenmesinin önünde bir engel oluşturmakta, örgütte etkili kararların alınamamasına neden olmaktadır.

Örgüt içerisinde yöneticilerin çalışanlara önyargılı davranması, çalışanların kendilerini değersiz hissetmesi, örgüte olan güven ve sadakatin azalmasına yol açmaktadır. Çalışanların fikirlerini ifade etmenin bir farklılık yaratmayacağına inancı, olumsuz geri bildirim alma endişesi, terfi ettirilmeme, cezalandırma veya işten çıkarma gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkacağı düşüncesi, örgütsel değişim ve gelişimi yavaşlatmakta; çalışanlar geri çekilerek pasif kalmaktadır (Bildik, 2009).

Brinsfield (2009)'e göre çalışanların sessiz kalmaları, işten çekilme düşüncesiyle sonuçlanabilmektedir. Çalışanların kendilerini işten geri çekmeleri; çalışan sessizliği, çalışan devri, devamsızlık ve ilgisizlik şeklindedir. Çalışan, örgüt içerisinde karşılaştığı olumsuz olay veya durumlar sonucunda iyileşme ve gelişmeye katkı sağlayabilmeye yönelik umudunu kaybetmektedir. Çalışanın bu ümitsizliğiyle birlikte açıkça konuşmanın faydasız olacağı yönündeki inancı, faaliyetlerden kendini geri çekmesine yol açmaktadır.

Sağır kulak sendromu

Çalışan karşılaştığı problem ve meydana gelen aksaklıklar karşısında görmemiş veya duymamış gibi davranarak sessiz kalabilmektedir. Bu durum Sağır kulak sendromu şeklinde adlandırılmaktadır. Zamanla örgüt içerisinde biçimsel olmayan bir kural haline gelerek, diğer çalışanlara yayılmakta, örgüt içerisindeki olumsuz olaylar karşısında sessiz kalma eğilimi göstermelerine neden olabilmektedir (Alioğulları, 2012). Nitekim, çalışanların memnuniyet duymadığı durumları doğrudan ve açıkça konuşmalarının önündeki örgütsel bir norm fonksiyonuna sahiptir. Bu nedenle örgütsel hareketsizlik olarak da adlandırılabilir (Pinder ve Harlos, 2001). Çalışan, olumsuz durumları bildirmekten kaçınarak, bu durumlara ilişkin en kısa yanıt olarak görmedim, duymadım, bilmiyorum ifadelerinde bulunmaktadır (Çakıcı, 2007). Peirce ve arkadaşları (1998), sağır kulak sendromunun örgüt içerisinde en fazla cinsel taciz olaylarında meydana geldiğini, çalışanların cinsel taciz şikayetlerine yönelik örgütlerin duyarsız kalarak bu şikayetlere yanıt vermede yetersiz olduklarını belirtmişlerdir. Bu sendromun meydana geldiği örgütlerde, çalışanlar kendilerini ifade etseler bile kendilerine inanılmayacağı veya olumsuzlukla karşılaşacağı hissiyle sessizliği tercih edebilmektedir (Tecimen, 2013).

Sağır kulak sendromu, örgüt içerisindeki iletişimin, örgütsel politikaların, örgüt iklimi ve adalet olgularının yeterli düzeyde gelişmemesine bağlı olarak ortaya

çıkılmaktadır (Yanık, 2012). Çalışanların örgüt içerisinde yaşadıkları olumsuzlukları yöneticilerine kolayca iletebilmesine fırsat veren bir örgütsel yapının oluşturulması, çalışanların memnuniyetsizlik ve adaletsizlik algılarını minimize ederek sessizliklerini engelleyebilmektedir (Alkan, 2015; Harbalıoğlu, 2014).

Sadakat ve ilgisizlik

Örgütsel sadakat, örgütün dış yaşamdaki bireylere övülmesi, dış tehditler karşısında savunulması, olumsuz şartlar karşısında dahi bağlılığın korunmasını ifade etmektedir (Podsakoff vd., 2000). Çalışanın örgüte ait değer ve hedefleri benimsemesi, kendi çıkarından ziyade örgüt çıkarının üstün görmesi, yoğun çabaya hazır biçimde örgütte kalmasıdır. Örgütüne yönelik sadakat duygusu geliştiren çalışan, örgüt üyesi olmakla gurur duymaktadır (Somuncu, 2008).

Örgüt üyeleri, memnuniyetsizlik durumunda tepki olarak örgütten ayrılma, ses çıkarma, sadakat veya ilgisizlik davranışları sergileyebilmektedirler. Genel olarak örgüte karşı yüksek sadakate sahip olan çalışanlar memnuniyetsizlik durumunu ses çıkararak ifade ederken, düşük sadakate sahip olan çalışanlar ise memnuniyetsizliğin tepkilerini örgütten ayrılarak göstermektedirler. Diğer taraftan bazı durumlarda sadık olan çalışanlar sessiz kalarak da tepkilerini gösterebilmektedirler. Bu noktada çalışanlar memnuniyetsizliklerini örgüt faaliyetlerini önemsemeyerek, örgüte ilgisiz kalarak veya örgütsel süreçlere pasif biçimde destek vererek gösterebilmektedirler (Brinsfield, 2009).

Sözen ve arkadaşlarına (2009) göre çalışanlar örgüt içerisinde algıladıkları eşitsizlik durumunda, sessiz kalıp performanslarını düşürerek tepki gösterebilmektedirler. Bununla birlikte buradaki en büyük tehlike, çalışanların sergilediği sessizliği yöneticilerin olumlu nitelikte algılamasıdır. Çalışanların yalnızca işte kalmalarına yetecek şekilde çaba sarf ederek sahip oldukları kapasitelerini ortaya koymaması, örgütsel performansı olumsuz etkilemektedir.

2.1.7. Örgütsel Sessizlik Faktörleri

Örgütlerin rekabet avantajı ve başarıyı sağlamasında öz yeterliliği yüksek, kendine güvenen, inisiyatif alan ve farklı fikir ve görüşlerini açıkça dile getiren çalışanların etkisi büyüktür. Çalışanların örgütsel konularda görüş, bilgi ve fikir ifade etmemesini belirten ÖS, örgütsel ve bireysel açıdan birer baskı mekanizması haline

gelerek örgütsel değişim, gelişim, öğrenme, yaratıcılığın engellenmesine, örgütlerin çevreye uyum sağlayamamasına ve rekabet edebilme gücünü kaybetmesine neden olmaktadır (Bagheri vd., 2012; Morrison ve Milliken, 2000). Bu anlamda çalışanları sessiz kalma davranışına iten unsurların belirlenerek, etkili-kalıcı çözüm üretimi ile sessizlik davranışının yönetilebilmesi önem kazanmaktadır.

Çalışanlar örgüt ile ilgili konularda sessiz kalmaları gerektiği veya sessiz kalmak zorunda oldukları yönündeki algıya bir anda sahip olmazlar. Örgüt içerisindeki birçok faktör, çalışanın sessiz kalma davranışına neden olmaktadır (Karadal, 2011). Diğer yünden sessizliğin çok sayıda manaya sahip olması, derinliği, özneliği ve soyut yapısı, tanımlanmasını olduğu kadar altında yatan nedenlerin anlaşılmasını da zorlaştırmaktadır. Bu anlamda ÖS gözlenen koşullar ve sessiz kalmaya neden olan unsurları kesin sınırlar içinde sıralamak söz konusu olmamaktadır. Örgütlerin, yönetimlerin ve çalışanların kendine has özellikleri nedeniyle sessizliğe yol açan faktörlerin listesi örgütten örgüte farklılık göstermektedir (Eroğlu vd., 2011; Köse, 2018). Alanyazın incelendiğinde, temelde karşılaşılan faktörlerin yönetsel, örgütsel ve bireysel kategoride yer aldığı gözlenmektedir (Milliken vd., 2003; Pinder ve Harlos, 2001; Premeaux, 2001; Shojaie, Martin ve Barani, 2011). ÖS faktörleri aşağıda belirtilmektedir.

Bireysel faktörler

Örgüt içerisinde bireylerin sessiz kalma tercihi, konuya, probleme ve bireye göre farklılaşmaktadır. Bir çalışanın sessizlik davranışı her koşul ve zamanda farklılık göstermekle birlikte, bu durum çalışanların geçmiş deneyimleri ve bireysel özellikleri gibi faktörlerin etkisiyle ortaya çıkabilir (Macit ve Erdem, 2020). Bununla birlikte çalışanların önyargıları, sezgileri ve iş yerinde karşılaştıkları riskler, sessiz kalma tercihlerinde etkili olmaktadır (Ülker ve Kantan, 2009). Çalışanlar açıkça konuşma davranışını sergilemeden önce, konuşmanın olası sonuçlarına yönelik risk değerlendirmesi yaparak aksiyon almaktadır. Korku faktörü de etkili bir unsurdur (Milliken ve Morrison, 2003). Bu çerçevede çalışanda sessizlik davranışı yaratan bireysel faktörler; kişilik özellikleri, yöneticilere güvenilmemesi, risk teşkil eden konuşma, dışlanma ve ilişkiyi zedeleme korkusu, geçmiş tecrübeler şeklinde sıralanmaktadır.

Çalışanlar yeterli özgüvene sahip olmalarına karşın örgütsel konularda tartışmalara katılmanın ve düşüncelerini açıkça dile getirmenin riskli olduğunu

düşündüklerinden sessiz kalmakta (Premeaux ve Bedeian, 2003); dışlanma, terfi edememe, cezalandırılma, örgüt içerisinde problem yaratan biri şeklinde algılanmaktan korkmakta (Vakola ve Bouradas, 2005); açıkça konuşmanın riskli olduğu düşüncesiyle görüş ve bilgi ifadesinden kaçınmaktadır (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014). Bu anlamda çalışanlar olumsuz bir olayı ifşa ederek sorun çıkaran biri olarak algılanmak istemediklerinden, diğer çalışanların söz konusu olayı ifade etmesini bekleyerek sessizlik sergileyebilmektedirler (Durak, 2012).

Çalışanların kişilik özellikleri de sessizlik davranışını tercih etmelerinde önemli rol oynamaktadır (Çakıcı, 2010). Çalışanlar, örgüt içerisinde hangi durumlarda proaktif veya pasif olacağı, kendini koruma veya geri çekilme davranışına gireceği ve ne zaman çalışan veya örgüt çıkarına uygun aksiyon alması gerektiğini kişilik özellikleri ile belirleyebilmektedir (Acaray, 2014; Alparslan, 2010). Örgüt içerisinde benzer durumlara yönelik bazı çalışanların açıkça konuşma davranışında bulunurken bazılarının sessiz kalmayı tercih etmesi, bireysel farklılıklara bağlı gelişmektedir (Brinsfield, 2009; Şimşek ve Aktaş, 2014).

Çalışanların sessiz kalma davranışı sergilemelerinde demografik özellikler (kıdem, deneyim, eğitim durumu, cinsiyet, yaş vb.) önemli rol oynamaktadır (Macit ve Erdem, 2020; Yeşilaydın vd., 2016). Morrison (2011) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların cinsiyeti, örgütteki çalışma yılı veya deneyimi, tam gün/yarı zamanlı çalışma durumu, örgütteki pozisyonu gibi özelliklerinin konuşma veya sessiz kalma tercihlerini etkilediği belirtilmiştir. Bununla birlikte özellikle yönetici-çalışan arası ırk, cinsiyet, yaş gibi özelliklere ilişkin farklılığın yüksek düzeyde olduğu örgütlerde çalışanlar, üst yönetimin kendilerini temsil edemediğini, fikirlerine değer verilmeyeceğini düşünmekte ve sessiz kalma opsiyonunu kullanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013).

Yönetmel faktörler

Örgüt içerisinde çalışanlarla iletişim ve etkileşim içerisinde olan yöneticilerin tutum ve davranışı, sessizlik davranışında en kuvvetli faktörlerdendir (Acaray, 2014). Örgütte gücü elinde bulunduran ve tüm örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinden sorumlu olan yöneticiler, çalışanların gözünde daima doğru karar alan ve başarılı bir yönetim sergileyen yönetici statüsünde olmak istemektedir (Algın, 2014). Dolayısıyla yöneticiler,

yönetim tarzlarına ilişkin çalışanlardan gelebilecek olumsuz geri bildirim konusunda güçlü bir endişe taşımaktadırlar. Bu endişenin temelinde yöneticilerin gücünün, inandırıcılığının sorgulandığı hissi yer almaktadır. Birçok yönetici, tehdit, utanç, savunmasızlık veya yetersizlik gibi duygulardan kaçınma gereksinimi duymaktadır. Bu bağlamda yöneticiler olumsuz geribildirim durumunda kendilerini tehdit altında hissetmekte ve zayıflığı, yetersizliği akla getirebilecek, eylemlerinin sorgulanmasına neden olabilecek herhangi bir bilgidен kaçınma eğilimi göstermekte (Morrison ve Milliken, 2000); özeleştiri ve problem çözümü yerine, ret gerçekleştirerek iletinin hatalı olduğunu düşünmekte, iletiyi önemsemeyerek kaynağın güvenilirliğini sorgulamaktadır (Çakıcı, 2007; Durak, 2012). Yöneticilerin bu davranışı, çalışanlar üzerinde baskı yaratarak davranışlarını sınırlandırmakta, çalışanların iş ile ilgili konu veya sorunlara ilişkin açıkça konuşmaktan kaçınmalarına ve sessiz kalmalarına yol açmaktadır.

Sessizliğe yol açan faktörlerden bir diğeri yönetim ekibinin homojenliğidir. Üst yönetimin deneyim ve eğitim kapsamındaki homojenlik düzeyi ne denli birleştirici ise karşıt olma düşüncesi aynı düzeyde tehdit olarak algılanmaktadır. (Morrison ve Milliken, 2000). Örgüt içi sessizliğin oluşumunda yöneticinin yapısı da önemlidir. Ekonomik veya finansal geçmişi bulunan yöneticiler bakımından baskın, bireysel güç ve ortak kültür mesafesi bakımından yüksek, uzun dönem birlikte çalışan yöneticiler bakımından yoğun ve üst/ast arasında demografik farklılıkların yaygın izlendiği ortamda sessizlik yüksektir (Morrison ve Milliken, 2000). Bununla birlikte yöneticilerin korkutulma ve sessizliğin norm haline geldiği ortamlarda uzun süre bulunması ve bu duruma alışması sonucunda başka bir şekilde davranış sergileyememeleri, çalışanları sessizlik davranışına itmektedir. Bu durum örgüte daha sonra katılan çalışanları da etkisi altına almaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005).

Yöneticilerin tutum ve davranışları, çalışanların konuşma veya sessiz kalma terciğinde güçlü bir etkiye sahiptir. Yöneticilerin çalışanları yargılama haksızın iletişime açık ve destekleyici tutum sergileyebilmesi ve kültür gelişimi, çalışanların sessizlik davranışını azaltmaktadır (Şimşek ve Aktaş, 2014). Yöneticilerin farklı fikirleri desteklemediği örgütlerde ise fikir ve görüşlerinin dikkate alınmadığını ve konuşma sonucunda olumsuz etkilendiğini fark eden çalışanlar sessiz kalmayı tercih etmektedir (Sarıkaya, 2013). Vakola ve Bouradas (2005) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların sessiz kalma davranışında ilk amirin sessizliğe yönelik tutumunun, üst yönetimin tutumu

veya iletişim fırsatına nazaran yüksek etkili olduğu saptanmıştır. İlk amirin tutumunun çalışanların sessizlik davranışında daha güçlü bir etkisinin olması, örgüt içerisinde doğrudan kurulan ilişkiler ve bunların sıklığı nedeniyle olabileceği ifade edilmiştir. Bu bağlamda öncelikle ilk amirler olmak üzere yöneticilerin; çalışanları öneri, görüş ve fikrin açıkça ifade edilmesi yönünde desteklemesi önemlidir.

Örgütsel faktörler

Çalışanların karşılaştıkları olay veya durumlar karşısında sessizlik davranışı sergilemeleri, üyesi oldukları örgütün özelliklerine bağlı olarak da ortaya çıkmaktadır. Çalışanların sessiz kalma tercihinde etkili örgütsel faktörler; hiyerarşik yapı, örgüt kültürü, sessizlik iklimi ve adaletsizlik kültürüdür.

Hiyerarşik yapı açısından; örgütsel hiyerarşinin fazla kademedan olduğu merkezi örgüt yapısında, örgütlerde sessizlik davranışının desteklenmesi ve güçlenmesi olasılığı yüksektir (Durak, 2014). Yüksek düzeyde dikey farklılaşma mevcudiyetinde üst kademedekiler astları ile düşük iletişim ve etkileşimde bulunmaktadır. Bu durumda yönetici-çalışan arasında karşılıklı güvensizlik yaşanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Dolayısıyla örgüt yapısı, çalışanların üstlerle açık iletişimini kısıtlamakta ve fikir, eleştiri ve önerilerini iletmelerini engelleyebilmektedir. Genellikle yukarıdan aşağıya bilgi akışı işlerken, aşağıdan yukarıya doğru iletişim kesintiye uğramakta ve ilk amirle sınırlı kalmaktadır. Çalışanlar, özellikle örgüt veya yönetimle ilgili sorunlar, iyileştirmeye yönelik öneriler, çalışma koşulları gibi konuları, üstlerine güvenmemeleri ve açıkça konuşmanın riskli olacağını düşünmeleri nedeniyle üstlerine iletmemekte veya bu bilgileri filtreleyerek iletmektedirler. Bu durumda, hiyerarşik yapı faktörü, çalışan düşüncelerinin açıkça ifade edilmesinden engel oluşturmakta ve etkili karar almayı olumsuz etkilemektedir (Çakıcı, 2008a). Huang vd. (2005)'ne göre, takım çalışmasına dayalı, yatay yapıdaki örgütlerde çalışanlar fikir ve endişelerini üst yönetime daha kolay iletebilmekte, dolayısıyla bu tür örgütlerde sessizlik davranışı daha düşük düzeyde görülmektedir.

Örgüt kültürünün korku ve itaate dayalı bir özellik göstermesi örgüt içerisindeki olay veya durumlar karşısında yüksek sessizlik davranışı yaratmaktadır. Buna karşılık örgüt kültürünün katılıma açık, bireye önem veren ve iletişimi destekleyen bir özellik göstermesi, çalışanların açıkça konuşma eğilimi göstermesinde etkilidir (Çavuşoğlu ve

Köse, 2016). Yalçınsoy (2019) tarafından yapılan çalışmada örgüt kültürünün, ÖS üzerinde anlamlı etkisi belirlendiğinden, uygun örgütsel kültür oluşturularak sessizlik davranışının azaltılabileceği söylenebilmektedir.

Sessizlik iklimi, çalışanların sessiz kalmalarında etkili olan bir diğer faktördür. Sessizlik iklimini, çalışanların iletişim ve etkileşim yoluyla örgüt içerisindeki deneyim ve algılarını paylaşarak ortak anlayış oluşturmaları hızlandırmaktadır. Çalışanlar görüşlerinin yönetici tarafından dikkate alınmadığını fark ettiklerinde veya açıkça konuşma sonucunda olumsuz tepkiyle karşılaştıklarında, düşüncelerini dile getirmenin anlamsız ve riskli olduğu düşüncesine kapılmaktadır. Nihayetinde ortak bir düşünce halini alarak yaygınlaşan sessiz kalma davranışına ilişkin ortak bir niyet oluşmaktadır (Çakıcı, 2007). Sessizlik davranışı örgüt içerisinde bir kültür, davranış veya bir iklim haline geldikçe, çalışanlar algıladıkları bu iklim nedeniyle gerçeği söyleyememekte, fikir ve görüşlerini ifade edemez duruma gelmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012).

Pinder ve Harlos (2001), adaletsizlik kültürünün örgütte sessizliği oluşturduğunu belirtmektedir. Çalışanlar, örgütte adaletsiz karar ve uygulamaların varlığını algıladığında sessiz kalabilmektedir. Örgüt içerisindeki belirsiz raporlama faaliyetleri, otoriter yönetim, düşük biçimsellik, yüksek merkezileşme, yetersiz çalışan performans izlemi, düşük iletişim, karar alma süreçlerine ilişkin istikrarsızlıklar adaletsizlik kültürünü yansıtmaktadır (Brinsfield, 2009; Pinder ve Harlos, 2001). Adaletsizlik kültürü algılayan çalışanların işe yönelik tutumu olumsuz etkilenmekte, örgüte bağlılığı ve güveni azalmakta (Kıranlı Güngör ve Potuk, 2018) ve çalışanlar sessiz kalma eğilimi göstermektedirler (Çakıcı, 2007).

Ulusal ve kültürel faktörler

Bir toplumun ulusal ve kültürel nitelikleri, toplumdaki bireylerin davranışını şekillendirdiği gibi, bu özellikler çalışma yaşamında da çalışanların tavır, davranış ve iletişim biçimlerine yansımaktadır (Çakıcı, 2010). Bireyin zihnine yerleşmiş olan kültürel normların değiştirilmesi basit olmadığından normlar ve kültürel yapı ÖS oluşturabilmektedir (Çakıcı, 2007).

Bazı kültürlerin toplum ve aile yaşamında kadına özgü değerler baskın olup bazılarında erkeğe özgü değerler baskındır. Eril değerler yükselme, başarı ve fazla para

kazanma isteği, rekabet, bağımsızlık, akılcılık, saldırganlık, hırs vb. şeklinde kabul edilirken; dişil değerler incelik, samimi ilişkiler, duygusallık, sevecenlik, sezgisellik, yardımseverlik, iş birliğine yatkınlık, karşılıklı bağlılık vb. olarak görülmektedir (Şişman, 2014). Türk kültüründe dişil değerler baskın olarak görülmektedir. Bu durum Türkiye’de insan ilişkilerine saygı göstermenin ön planda tutulduğunu göstermektedir. Dolayısıyla bireyler, üyesi oldukları toplum, örgüt ya da gruplarda bireyler arası ilişkiye önem göstermek üzere kasıtlı olarak sessizliği tercih edebilmektedir. Eril örgüt kültürü sonuç odaklı iken, dişil nitelikli kültürde yönetim sezgisel olup fikir birliğine önem verilmektedir. Bu anlamda dişi kültürde çatışmaların çözümlenmesinde müzakere ve uzlaşma esas alınmaktadır (Alparslan, 2010).

Toplumsal açıdan farklılık gösteren, toplumsal ve örgütsel bireyler arası ilişkide önem arz eden diğer kültürel özellik güç mesafesidir (Solmaz ve Serinkan, 2020). Güç mesafesi yüksek uluslarda, örgüt yapılarında merkezi yapı hakimdir, çalışanların kararlara katılımı düşük seviyede olmakla birlikte çalışanlara emir ve talimat ile işi yaptırma söz konusudur. Bu tür örgütlerde yönetici otokratik bir baba olarak algılanmakta ve bazı statü sembolleri ve ayrıcalıklara sahip olmaları doğal karşılanmaktadır (Şişman, 2014). Güç mesafesi düşük uluslarda ise çalışan-yöneticiyi eşit konumlama, asgari düzeyde hiyerarşi ve merkezi yapıdan uzaklaşma görülmektedir. Bu tür örgütlerde önemli kararlarda çalışanların katılımı sağlanarak fikir ve önerileri alınmakta; son karar mercii yönetici tarafından verilen kararlar çalışanlar nezdinde kabul görmektedir. Nitekim yöneticilere itaat etme algısından ziyade yol gösterici ve demokrat birey bakış açısı söz konusu olmaktadır (Acaray ve Şevik, 2016). Bu anlamda örgütün yüksek güç mesafesi barındırması, yönetici ve çalışma arkadaşlarına açıkça ifade edilen düşünceleri önlemektedir.

Ülkelerin kültürlerindeki güç mesafesinin düzeyine bağlı olarak uluslar arasında örgütlerde sessizliğe ilişkin önemli farklılıklar olabildiği görülmektedir. Bunun yanı sıra çalışanların yönetim uygulamalarını algılamalarının ve bu uygulamalara tepkilerinin kültürel değerlere göre şekillendiğine ilişkin artan bir kabul vardır. Güç mesafesi düşük olan ülkelerdeki çalışanların tersine, güç mesafesi yüksek olan ülkelerde karara katılım fırsatı sunulan çalışanların, daha memnun ve üretken olmadıkları görülmüştür. Bu durum, ÖS’nin kırılmasına yönelik yönetsel uygulamaların her ülkede çalışanları aynı ölçüde etkilemeyeceğini göstermektedir (Huang vd., 2005).

2.1.8. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Çalışanların çeşitli faktörlerin etkisiyle bilgi, fikir ve görüşlerini gizleyerek sessiz kalmaları örgüt ve çalışan açısından çeşitli sonuçlara yol açabilmektedir (Gül ve Özcan, 2011). Bu anlamda ÖS'nin sonuçlarının sessizliğin nedenlerinde olduğu gibi çok boyutlu yapıda değerlendirilmesi gerektiği düşünülmekte ve sonuçlar bireysel ve örgütsel düzeyde incelenmektedir (Şimşek ve Aktaş, 2014). Bu sonuçlar aşağıda irdelenmektedir:

Örgütsel sessizliğin bireysel düzeyde sonuçları

ÖS, genelde örgüte yönelik olumsuzluklar yaratmanın yanı sıra düşüncesini ifade etmeyen ve sessiz kalmayı tercih eden çalışanları da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Afşar, 2013). Kendisini ifade konusunda güçsüz hissetme, örgüte aidiyet, destek, güven ve takdir duygusunda azalma yaratabilmektedir. Nitekim bilgili olduğu konuda çalışanın sessiz kalması acı çekmesine, acizlik hissi hissetmesine neden olabilmektedir (Çakıcı, 2008b; Naktiyok, 2019). Bununla birlikte görüşünü alenen ifade edemeyen veya yönetici tarafından dikkate alınmayan çalışanların kendilerine önem verilmediğini, değersiz olduklarını düşünmelerine yol açabilmektedir (Durak, 2012).

ÖS çalışanlarda çevresini kontrol etme duygusunun zayıflamasına neden olmaktadır. Çalışanlar, fikir ve görüşlerini ifade ederek çevreleri üzerinde kontrol duygusu kazanmaktadır. Bu anlamda çalışanlara konuşma fırsatı verilmemesi, kontrol gereksinimlerinin karşılanamamasına, iş ve çevreyi etkileme konusunda kendilerini yetersiz hissetmelerine yol açmaktadır. Çalışanların çevrelerini kontrol etmede yetersiz hissetmeleri ise motivasyon eksikliği, tatminsizlik, psikolojik ve fizyolojik yılgınlık gibi olumsuzluklara neden olmaktadır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008). Sessizlik bireysel mutluluğu etkilemekte, çalışanlarda strese, suçluluk duygusuna, fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklara, alkol-madde tüketimine neden olabilmektedir (Bagheri vd., 2012; Shojaie vd., 2011).

ÖS aşağılanma duygusu yaratmakta, çalışanların yöneticileri veya iş arkadaşlarına karşı öfke, kırgınlık, kin beslemelerine yol açmaktadır. Sessizlik hâli korunarak çalışanlar arasındaki fikir ayrılıkları veya anlaşmazlıklar göz ardı edildikçe bastırılmış olan bu olumsuz duygular daha da güçlenecektir. Bu durum zamanla çalışanların kendilerini korumacı ve bencil bir tutum içerisine girmesine, diğer bireylerle ilişkilerinin

bozulmasına zemin hazırlamaktadır. Dolayısıyla bu durum çalışanların heyecanını, performans ve verimliliğini olumsuz etkileyecektir (Perlow ve Williams, 2003).

Örgütlerde sessizliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerden bir diğeri bilişsel uyumsuzluktur. Bireylerin inanmakta olduğu düşünce ve davranışları arasındaki tutarsızlıkla oluşmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Örgütte karşılaştığı olumsuz durumlar karşısında sessiz kalmayı sürdüren çalışanlar, eylemleri ve değer yargıları arasında çelişki yaşamakta, uyum sağlamak için inançlarını veya davranışlarını değiştirmeye çalışmaktadır. Çalışan, inançları ve davranışlarını değiştiremediğinde ise kendini çaresiz hissedecektir (Çakıcı, 2010). Bu durum çalışanın işe yönelik kaygı ve bocalama hissine kapılmasına, zaman içerisinde tükenmişlik sendromu yaşamasına, iş yerini değiştirme düşüncesinin oluşmasına neden olabilmektedir (Çakıcı, 2010; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Naktiyok, 2019).

ÖS, çalışanların yeni ve farklı fikirler üretememelerine ve gelişime kapalı hale gelmelerine yol açmaktadır (Özdemir ve Sarioğlu Uğur, 2013:258). Yarattığı moral ve motivasyon kayıpları, artan stres ve bağlılık düzeyinin düşmesi gibi etkiler, çalışanların değişime uyum sağlamada güçlük yaşamalarına ve örgütsel değişim çabalarıyla daha az ilgilenme eğilimi göstermelerine neden olmaktadır (Tangirala ve Ramanujam, 2008:38).

Örgütsel sessizliğin örgütsel düzeyde sonuçları

Çalışanların önem arz eden unsurları saklaması ve sessiz kalması, örgütsel açıdan da çeşitli sonuçlara yol açmaktadır. ÖS, örgütsel gelişim ve değişimin engeli olarak görülmekte ve farklı fikirlerin desteklendiği çoğulcu örgütlerin gelişiminde tehdit oluşturmaktadır. Örgüt kültürü sessizliği destekler nitelikte ise farklı fikir, bakış açıları, tercih ve amaçlar muhtemelen dile getirilememektedir. Dolayısıyla örgüte katkı sağlayabilecek fikir çoğulculuğunun oluşması mümkün olmamakta, çalışanlar üretim sürecine katılamamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000).

ÖS, örgütlerin başarısında anahtar role sahip olan iletişimin ve bilgi paylaşımının engellenmesine, dolayısıyla örgütün genel işleyişinin zarar görerek aksamasına yol açmaktadır (Bagheri vd., 2012; Brinsfield, 2009). Bununla birlikte sessizlik zaman içerisinde çalışanların işlerine, yöneticilerine, yaptıkları işin kalitesine ve örgütlerine karşı kayıtsız bir tutum içerisine girmelerine yol açmaktadır. Örgüt içerisinde sessizliğin

göz ardı edilmesi ve önemsenmemesi, çalışanların kayıtsız davranmalarına ve bu tutumun yaygınlaşmasına neden olmaktadır (Nikmaram vd., 2012). Bu durum örgütsel faaliyetlerin etkinliği ve verimliliğinin sağlanamamasına, ürün veya hizmetlerin kalitesinin düşmesine yol açmaktadır (Kahya, 2013).

Sessizliğin örgütsel açıdan yol açtığı en belirgin sonuçlardan biri, örgütsel değişim ve karar alma üzerindeki etkisidir. Sessizliğin hâkim olduğu örgütlerde, çeşitli bakış açıları ve alternatiflerin tartışılabilmesi ve farklı girdilerin sağlanabilmesi nedeniyle karar vericilere bilgi akışının kısıtlanması, düşük etkin değişim ve karar alma süreçleri mevcuttur (Morrison ve Milliken, 2000). Ayrıca ÖS, sağlıklı bir geribildirim sisteminin oluşmasını engellemekte (Öztürk ve Cevher, 2016), dolayısıyla örgütsel hataların tespit edilmesini ve süreçlerdeki aksaklıklar ile problemlerin düzeltilmesini güçleştirmektedir (Çakıcı, 2010). Olumsuz geribildirim olmaması, gerektiği durumlarda düzeltici önlemlerin alınamamasına, olumsuzlukların düzeltilmemesine ve işleyişteki hataların süreklilik göstererek yoğunlaşmasına yol açmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Bununla birlikte çalışanlar, olumsuz bilgileri gizleme eğilimi gösterdiklerinden, bilgiyi üst yönetime filtreleyerek iletmede dolayısıyla üst yönetim örgüt içerisindeki problemlere ilişkin bilgilere büyük ölçüde erişememekte, karar verirken kullanılan bilgi bozulmaktadır. Bu durumda alınan karar hatalıdır (Milliken vd., 2003). Dolayısıyla ÖS iklimi, karar alma süreçleri, farklı perspektifler, değişim süreci, kesin bilgi ve geribildirime zararlıdır (Henriksen ve Dayton, 2006).

Sessizliğin bir iklim hâline geldiği örgütler, örgütsel atalet ve tartışılmazlık durumu yaşayabilmektedir. Bu durum örgütte gerekli iyileştirmelerin yapılmasını engellemekte, değişim hızını düşürmekte, örgütsel gelişimi ve çevresel koşulların gerektirdiği uyum sürecini olumsuz etkilemektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012). Günümüzün sürekli değişen koşulları ve şiddetli rekabet ortamı göz önüne alındığında, ataletin ve hantallığın baş gösterdiği örgütlerin varlığını sürdürebilmesi ise oldukça zor, hatta imkânsız görünmektedir (Kâhya, 2013). Böyle bir örgütsel çevrede örgütün; değişime hızlı yanıt verme, gelişme ve varlığını sürdürmesi için katılımcı yönetim, esneklik, ekip çalışması ve yetki devri önemsenmelidir (Durak, 2012).

2.1.9. Sağlık Kurumlarında Örgütsel Sessizlik

İnsan sağlığının geliştirilmesi ve korunmasını amaçlayan sağlık hizmetlerinde verimli, etkili, kaliteli sunumunda insan kaynağı, en önem arz eden kaynaktır. Nitekim bireyin bireye hizmet sunduğu sağlık kurumlarında, odaklanılan nokta işgücünün zihinsel ve bedensel kapasitesi olduğundan hizmet kalitesi bireye bağlıdır (Erigüç, 2012). Bu anlamda sağlık kurumlarının kaliteli hizmet sunması, müşteri memnuniyet ve beklentilerini karşılaması, rekabet avantajı sağlamasında; çalışanların inisiyatif alması, farklı öneri, görüş ve fikirlerini belirtmeleri önemlidir.

Çeşitli meslek gruplarının bir arada bulunduğu, karmaşık yapıdaki sağlık kurumlarının yüksek düzeyde iletişim gerektirmektedir. Bu nedenle sessiz kalma davranışı sergileyen çalışanlar, olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir. Sağlık hizmetinin sunumu sürekliliğe sahip koordinasyon gerektirmekte, telafisi mümkün olmayan sonuçlar, gereksinim duyulan değişiklikleri veya gelişmeyi sağlayabilecek önerilerin ifadesini önleyerek kaliteli, etkili ve kesintisiz hizmet sunumunu engelleyebilmektedir (Ürek vd., 2015).

Sağlık kurumlarında ÖS, yaşamsal konulara ilişkin risk ve hataların dile getirilememesini, sağlık alanındaki iyileştirme ve geliştirme önerilerinin engellenmesini ifade etmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2014). Dolayısıyla diğer örgütlerden farklı olarak oldukça ciddi ahlaki ve vicdani yükümlülükleri ortaya çıkaran, telafisi bulunmayan durumlar yaşanabilmektedir (Yalçın ve Baykal, 2012).

Sağlık çalışanları sessiz kaldıklarında, hasta güvenliğine yönelik tehlike oluşturmakta; hizmet alan bireyler zarar görebilmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006; Tangirala ve Ramanujam, 2008). Sağlık hizmeti sunumunda, birbirine bağımlı (hasta, hasta yakını, çalışan) bireyler arasındaki etkileşim, karmaşık tıbbi ekipmanlar ve fazla iş yüküne bağlı birtakım hatalar (yanlış ilaç kullanımı, farkında olmaksızın yüksek doz ilaç uygulaması, yanlış cerrahi müdahaleler vb.) meydana gelebilmektedir. Bu hataların tekrarının önlenmesi, güvenli olmayan koşulların belirlenerek gerekli iyileştirmelerin yapılması; sağlık çalışanlarının öneri ve endişelerini açıkça ifade etmelerini gerektirmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Ancak hizmet sunumunda karşılaşılan sorunlara sessiz kalınırsa, gerekli önlemler alınamayarak hata yapılmaya

devam edilmekte, hizmet kalitesi ve verimliliği düşmektedir (Bayın, Yeşilaydın ve Esatoğlu, 2015).

Schwappach ve Gehring (2014), çalışmalarında 7 onkoloji biriminden 32 doktor ve hemşireyle nitel bir görüşme gerçekleştirmiş; hemşirelerin, iş arkadaşlarına ve amirlerine karşı konuşma motivasyonlarını ve engellerini araştırmıştır. Hekim ve hemşirelerin hastalara ulaşan hataları önlemek için güçlü bir yükümlülük hissederek açıkça konuşmayı tercih ettiği; hataların tekrarlanmasını önleme, güvenlik sistemlerini iyileştirme ve öğrenen bir örgüte katkıda bulunma konusunda sessizlik davranışı gösterdiği tespit edilmiştir.

Tangirala ve Ramanujam (2008), prosedürel adalet ortamının çalışan sessizliği üzerindeki çapraz düzey etkilerini (çalışanların grup üyelerinden kritik iş bilgilerini kasıtlı saklamasını) incelemiştir. 606 hemşireye uygulanan anket neticesinde hemşirelerin hastalar açısından risk yaratabilecek konularda sessiz kaldıklarını, yüksek statülü yöneticilerin varlığında endişelerini ifade etmede çekimser kaldıklarını tespit etmiştir. Ayrıca sessizlik davranışını önlemede önemli rolü tespit edilen olgular mevcuttur: yüksek düzeyde özdeşleşme, mesleğe bağlılık ve prosedürel adalet.

Sağlık kurumlarında kaliteli, etkili ve kesintisiz hizmet sunumu için insan kaynağından optimum düzeyde yararlanabilmek için yöneticilere önemli roller yüklemektedir. Çalışanların bilgi, deneyim, öneri ve kaygılarını açıkça paylaşılabilecekleri bir örgüt iklimi oluşturmak, örgüt içerisinde çatışma ortamı yaratmadan farklı fikirlerin oluşturduğu çoğulculuktan yararlanmak sağlık kurumları yöneticilerinin elindedir. Hizmet kalite ve verimliliğini artırılması, müşteri beklentilerinin karşılanması açısından örgütte dikey ve yatay yönlü iletişime imkân sağlanmalı, çalışanlar düşüncelerini ifade etmeleri yönünde desteklenmelidir. Bu nedenle sağlık kurumları yöneticilerinin, çalışanların endişelerini ve sessizlik davranışlarını fark edebilmesi gerekmektedir.

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Bu bölümde, ÖVD kavramı için kavramsal çerçeve oluşturulmakta, tanımı, kapsamı ele alınmaktadır. Ayrıca ÖVD'nin teorik temelleri, boyutları, türleri, davranışın sergilenmesinde etkili olan öncüller, sonuçları ve sağlık kurumlarında ÖVD konularına yer verilmektedir.

2.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

Kavram, Bateman ve Organ (1983)'ın çalışmalarında, Katz ve Kahn'ın 1966 yılında ifade ettikleri fazladan rol davranışı kavramından yola çıkılarak tanımlanmaktadır: ÖVD, çalışanların görev tanımında bulunmayan, örgütün sosyal sistem işleyişini kolaylaştıran davranışlardır. Aslan (2008:166)'ın Organ (1988)'dan aktardığına göre ÖVD, “biçimsel ödül sisteminde alenen yer almayan ve dikkat verilmeyen, bütüncül halde örgüt fonksiyonlarının verimli bir şekilde işleyişine katkı sunan, gönüllülük esasıyla gerçekleşen bireysel davranışlar” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımda ÖVD'yi diğer davranışlardan farklılaştıran üç noktaya açıklık getirilmektedir:

- ÖVD, isteğe bağlı ve gönüllü olarak sergilenmektedir. Tanımda yer alan gönüllülük esasına dayalı olan davranışlar, iş tanımında yer almayan ve zorunluluğu bulunmayan, ihmalinde ceza getirmeyen, genelde bireysel tercihlere bağlı davranışlardır.
- ÖVD, formal ödül sisteminde yer almamakta ancak bu kapsamda sınırlandırılmamaktadır. Çalışanların sergilediği ÖVD, yönetici veya çalışma arkadaşları üzerinde bıraktığı izlenimi belirleyebilmektedir. Yaratılan daima olumlu izlenime bağlı terfi veya ücret artışı gerçekleşebilmektedir. Sözleşmelerde garanti edilmemesine rağmen ödüllendirme gerçekleştiğine dikkat edilmelidir.
- ÖVD, bireyler arası ve zamanla bütün halinde verimlilik ve etkinliğe katkı sunan çok sayıda davranışı ihtiva etmektedir. Birçok ÖVD, örgütsel performansta tek başına fark yaratmayabilmektedir. Nitekim çalışanlara yardımcı olan bir çalışan ancak olumlu bir etki oluşturabilmektedir. Ancak çok sayıda çalışanın birbirine yardımcı olması büyük bir fark yaratabilmektedir (Organ, 1997).

Literatürde ÖVD, normalden daha fazla rol ve prososyal davranış ile adlandırılabilir (Özen İşbaşı, 2000). Fazladan rol, biçimsel rol tanımlarının dışındaki olumlu sosyal davranışlardır. Prososyal davranışlar, tanımlanmış rol davranışlarının yanında fazladan rol davranışlarını da içermekte, örgütsel rollerin ifa edilmesinde etkileşimde bulunan örgüt, grup ve birey huzuru için sergilenmektedir. Bu anlamda ÖVD, prososyal davranış tiplerinden biri olarak nitelendirilebilmektedir (Özdevecioğlu, 2009).

George ve Brief (1992)'e göre ÖVD, rol tanımlarının kapsamında veya üzerinde olan, örgütün biçimsel ödül sisteminin haricinde bulunan davranışlardır. Çalışan, örgüt için fonksiyonel olan aktif veya pasif nitelikteki bu davranışları sergilemeye ilişkin kararı kendisi verir. Turnipseed ve Murkison (1996)'a göre ÖVD, işle ilgili olup örgütün formal ödül sistemi tarafından desteklenmemekte, etkin işleyişine katkı sunmaktadır. Greenberg ve Baron (2000) tarafından çalışanların örgütte biçimsel yolla tanımlanan mecburiyetin ötesinde, beklenenden fazlasını yapmak şeklinde bildirilmektedir (Özdevecioğlu, 2003). Lievens ve Anseel (2004)'e göre ÖVD, psikolojik ve sosyal katkı sunduğu iş ortamında örgütsel amaçlara ulaşmayı destekleyen gönüllülüğe dayalı bireysel davranışlardır. Farklı tanımda ÖVD, iş ile ilgili olan, çalışanın takdir yetkisi kapsamında bulunan, örgütün formal ödül sistemine bağlı olmayan (Blakely vd., 2003) ve örgütsel etkinliğe dolaylı olarak katkı sağlayan davranışlardan oluşmaktadır (Mamman, Kamoche ve Bakuwa, 2012).

Örgütsel vatandaşlık sergileyen çalışanlar, üyesi oldukları örgütte maddi beklentiye girmeksizin söz konusu davranışları sergilemektedir. ÖVD, gönüllülük esaslı, örgütün resmi görev tanımlarının dışında olan davranışları içermektedir (Dilek, 2005). Çalışanın huzurlu iş ortamı oluşturabilmek adına tamamen beklentisiz çaba sarf etmesi, görev tanımında bulunmamasına karşın işe yeni başlayanların işe ve ortama alışmasına destek olması, örgüte yarar sağlayabilecek yeniliklere katkıda bulunması, yeni ve yaratıcı fikirler sunması, iş ve süreçleri geliştirmeye yönelik hareket etmesi, zorunluluk bulunmamasına rağmen örgüt menfaati açısından önemli olan işleri yapmada gönüllü olması, örgütü sahiplenmesi ve dış çevrede örgüt hakkında olumlu konuşması, işe zamanında gelmeye özen göstermesi, çalışma zamanını verimli kullanması, işi bitirebilmek için fazladan çalışması, çalışma ortamını temiz ve düzenli tutması, örgüt kaynaklarını koruması ve zarar görmesini engellemesi, işe gelemeyeceği durumlarda önceden haber vermesi gibi davranışları işaret etmektedir (Bateman ve Organ, 1983; Çelik, 2007; Sezgin, 2005; Taşcı ve Koç, 2007). ÖVD özünde fedakârlığı, sahiplenmeyi ve karşılık beklemeden yapmayı bulundurmasının yanında örgüte zarar verebilecek davranışlardan olan işten kaçma, iş ortamında huzursuzluk yaratma, görevini hatalı yapma, çalışma arkadaşlarıyla gereksiz yere tartışma, sürekli şikâyet etme ve hata bulmaya çalışma gibi olumsuz davranışları sergilemekten kaçınmayı da kapsamaktadır (İplik, 2015).

ÖVD tanımlamalarına bakıldığında, gönüllülük esasının vurgulandığı görülmektedir. Ancak çalışanların örgüt içerisinde gönüllü olarak sergilediği davranışların tümü ÖVD değildir. Bunun için gönüllülüğün yanı sıra çalışanlar, yöneticiler ve örgüt açısından olumluluk ifade etmesi ve örgüt üyelerince kabul görmesi gereklidir (Özdevecioğlu, 2003). Ayrıca çalışanların korkuya dayalı veya belli bir beklenti doğrultusunda sergiledikleri davranışlar ÖVD olarak değerlendirilmemektedir. Örneğin çalışanın yakın dönemde alınacak terfi kararını etkilemek adına fazla mesai yapması veya yöneticilerin görebileceği zamanlarda çalışma arkadaşlarına yardım etmesi, bir ödülden faydalanma niyeti doğrultusunda sergilendiğinden ÖVD kapsamında kabul edilmemektedir (Çelik, 2007).

Kısaca ÖVD, çalışanların biçimsel rol tanımları ötesinde, bireysel tercihlerine bağlı olarak gönüllü bir şekilde sergiledikleri, örgüt işleyişindeki uyumu destekleyen davranışları ile örgüte zarar verebilecek olumsuz tutumlardan kaçınma davranışlarını kapsamaktadır (Çelik, 2007). İstenen davranışı aşan ÖVD, sergilenmediğinde herhangi bir ceza uygulanmadığı gibi örgütün formal ödül sisteminde önemsizdir. Ancak bu tür davranışlar örgütün varlığını devam ettirebilmesinde gerekli olan değişim ve koordinasyonu sağlamak ve örgütün etkin bir şekilde işleyişinde önemlidir ve örgütte karşılıklı dayanışma ortamı ile birlikteliği sağlayarak örgütsel performansa katkı sunmaktadır (Basım ve Şeşen, 2006).

2.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Teorik Temelleri

ÖVD ile ilişkili teoriler mevcut olup sosyal değişim teorisi, eşitlik teorisi, lider-üye etkileşimi teorisi, bekleyiş teorisi ve vekâlet teorisi şeklinde belirtilmektedir.

Sosyal değişim teorisi (SDT)

Blau (1964)'nin geliştirdiği teori, bireylerin davranışlarının değişime dayandığını öne sürmüştür; sosyal-ekonomik değişim kavramlarını ayırmıştır (Çelik, 2007). Ekonomik değişimin, bireylerin maddi kazanç elde etmek amacıyla yaptığı her türlü davranış olduğunu ifade eden Blau, sosyal değişimi ise sonucunda elde edeceklerine inandıkları kazançlarla güdülenen bireylerin sergiledikleri isteğe bağlı davranışları ve elde ettikleri kazançların devamlılığını sağlamak adına buna karşılık verme gereksinimleri olarak açıklamıştır (Kaplan, 2011).

Tarafların karşılıklı iyilik yapmalarını uygun bulan bu yaklaşıma göre iyilikte bulunan taraf, diğer tarafın karşılık ödeyeceğine dair beklenti geliştirmektedir. Dolayısıyla sosyal değişim ilişkisi, beklentiler karşılandıkça sürmektedir (Köksal, 2012). Bununla birlikte, taraflar arasındaki bu ilişkide verilen karşılığın niteliği ve zamanı gönüllülüğe dayalıdır. Değişim sürecinde tarafların elde edeceği kazanımların pazarlığı söz konusu değildir ve bu kazanımlar para ile ifade edilmemektedir. Dolayısıyla sosyal değişim ilişkileri, parasal menfaatlere dayalı olmadan sürdürülen bir ilişki biçimidir (Akbolat, 2020). Ekonomik değişim ilişkileri ise ilişkinin açıkça tanımlandığı belirli işlem ve sözleşmelere dayalıdır ve elde edilen kazanımlar daha çok maddi niteliktedir. Ekonomik değişimde taraflar, gereklilik olmadıkça iş birliği ve isteğe dayalı davranışlar sergilememektedir (Moideenkutty, 2005). Ekonomik ile sosyal değişim ilişkisi arasındaki temel farklılığın, sosyal değişimin belirtilmemiş yükümlülükler içermesi olduğu vurgulanmaktadır. Sosyal değişim ilişkilerinin ekonomik değişimden farklı olarak bireysel yükümlülükleri, güven ve minnet duyguları yarattığı belirtilmektedir. Sosyal değişim ilişkisi, üstler ile astlar arasında faydalı sonuçlar oluşturan; etkin iletişim, adil işlemler, olumlu çalışan tutumları ve etkili iş davranışları oluşumuna katkı sağlayan bir ilişki biçimidir (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Teori, örgüt içerisinde kendilerine adaletli davranıldığını ve yardımsever davranışlarda bulunulduğunu gören çalışanların, bu davranışlara karşılık verme konusunda hissettiği yükümlülüğü savunmaktadır (Akbolat, 2020). Sosyal değişim ilişkisinde çalışanlar, üyesi oldukları örgütün kendilerine sunduğu imkanlar oranında örgüte devam bağlılığı, duygusal veya normatif bağlılık akabinde ÖVD geliştirmektedir (Bolat ve Bolat, 2008). Organ (1990), çalışan-yönetici çalışma ilişkilerinin adaletli sosyal değişim çerçevesinde algılandığında motivasyon ve fazladan rol davranışı sergilendiğini belirtmektedir (Çelik, 2007). Benzer şekilde Konovsky ve Pugh (1994), söz konusu ilişkiyle çalışanların ekstra rol davranışları sergilemeye, görev için fazladan zaman ve enerji harcamaya, yaratıcılık sergilemeye teşvik sağlandığını aktarmaktadır.

Eşitlik teorisi

1963'te Stacey Adams'ın *Towards an Understanding of Inequity* başlıklı makalesi ile literatüre giren (Çimen, 2019) teorinin özünde, çalışanların çalışma ortamlarında eşit ve adil muameleye istek duyduğu ve bu isteğin motivasyon üzerinde etki yarattığı yatmaktadır. Çalışanın tatmin olma düzeyi ve işindeki başarısı, örgüt içerisindeki eşitlik

veya eşitsizliğe ilişkin algısına bağlıdır. Buna göre çalışan, örgüte sağladığı girdiler ve sonuçları benzer işte görevli çalışanların girdi ve sonuçlarını referans alarak karşılaştırılmaktadır (Koçel, 2018). Bu oranlardaki girdiler, çalışanların örgüte sağladığı emek, yetenek, beceri, deneyim, bilgi ve bunlara dayalı olarak ortaya koydukları başarı olarak ifade edilebilmektedir. Girdilere karşılık elde ettikleri sonuçlar ise ücret, ödül, terfi, statü artışı, primler, sosyal yardımlar vb. şeklindedir (Eren, 2013). Çalışanın, bu karşılaştırma sonucunda eşitlik olduğunu algılaması durumunda motivasyonu artmakta ve işe yönelik olumlu tutum kazanmaktadır (Topaloğlu ve Arastaman, 2016). Eşitsizlik algıladığında ise eşitsizliği gidermeye yönelik davranışlar sergilenmektedir. Bu davranışların yönü ise çalışanın algıladığı eşitsizliğin derecesine, gösterilecek davranışın kolaylık düzeyine ve çalışanın olanaklarına bağlıdır (Koçel, 2018). Dengedeki bozukluğun ve adaletsizliğin algılanması memnuniyetsizlik yaratmakta, gelişen baskının ortadan kaldırılması için bireysel kazanımları arttırma yolları araştırılmaktadır. Başarısızlık halinde örgüte sağlanan girdileri azaltma yoluna giden çalışanın performansı düşmektedir. Ayrıca dedikodu ve yıpratma eylemlerine girerek diğer çalışanların kazanımları azaltılabilmekte veya moral motivasyon düşürülebilmektedir. Algılanan eşitsizliğin devam etmesi, işten ayrılma kararına neden olabilmektedir (Eren, 2013).

Çalışanların eşitlik teorisine dayalı olarak oluşturmuş oldukları adalet algıları, biçimsel rol gerekliliklerinin ötesinde isteğe bağlı olarak sergiledikleri ÖVD üzerinde belirleyici role sahiptir (Williams vd., 2002). Adil dağıtım ve eşitliğin olduğuna dair inanç, çalışanlar arasındaki güven duygusunu arttırmakta, adalet algısı oluşturmakta ve ÖVD öncüsü hâline getirmektedir. Aksi takdirde çalışanlar, tatminsizlik yaşamakta, örgüte katkı sağlayan eylemlerini azaltmakta, daha az ÖVD sergileyerek örgütten uzaklaşabilmektedir (Akbolat, 2020).

Lider-üye etkileşimi teorisi

Peter Blau tarafından geliştirilen sosyal değişim teorisine dayanan yaklaşım, Fred Friedler teorisinin bir kısmıdır (Çelik, 2007; Kaplan, 2011). Bu yaklaşım örgüt içerisinde görevlerin yerine getirilmesi sırasında doğan ilişkinin, bir tür değişime uğradığını ileri sürmektedir (Wayne ve Green, 1993). Teoriye göre lider ile çalışan arasındaki ilişkide davranışlar bir nevi ayna etkisi göstermekte, lider ile çalışanlar birbirlerinden gördükleri davranışları benzer şekilde karşılıklı olarak yansıtmaktadırlar (Akbolat, 2020).

Lider-üye etkileşimi teorisinin diğer liderlik teorilerinden farklı yanı, lider ile çalışan arasındaki çift yönlü ilişkilere odaklanmasıdır. Bunun yanı sıra liderin sahip olduğu güç, kaynaklar veya zamanların kısıtlı olması nedeniyle tüm üyelere aynı liderlik tarzı sergilenmediği, farklı üyelerle farklı sosyal değişim ilişkileri geliştirdiği ileri sürülmektedir. Lider-çalışan arası farklılaşmış rol değişimlerinin gerçekleştiği vurgulanmaktadır. Teoriye göre lider ile çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesi yüksekten düşüğe doğru değişiklik göstermektedir. Yüksek kaliteli etkileşimde, liderler bir kısım çalışanla daha yakın bir çalışma ilişkisi geliştirmektedir. Bu ilişkiler, grup içi ilişkiler olarak adlandırılmaktadır (Bolat, 2011; Case, 1998; Varma, Srinivas ve Stroh, 2005). Bu ilişki türünde lider, enerji, zaman, dikkat gibi sahip olduğu sınırlı kaynaklarını destek, sadakat, güven gibi tutum ve davranışlar karşılığında iç gruptaki çalışanlar için kullanmaktadır (Varma vd., 2005). Liderin çalışanlara formal iş sözleşmesini aşan kaynak ve destek sağladığı bu ilişkide çalışanlar, fazlasıyla sorumluluk üstlenme ile fazladan rol davranışı sergileme eğilimi göstermektedir (Martin vd., 2005). Dolayısıyla grup içi ilişkilerin lider ve çalışan arasında sık etkileşim, karşılıklı güven, saygı, karşılıklı destek ve çalışanlar açısından daha fazla sorumluluğun üstlenilmesi, ekstra çaba sarf edilmesi gibi avantajları mevcuttur (Bolat, 2011). Düşük kaliteli etkileşimde ise lider ile çalışan arasında daha az etkileşim, düşük düzeyde güven, saygı, destek ve ödüllendirme söz konusudur. Bu ilişkiler, grup dışı ilişkiler olarak adlandırılmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986). Değişim ilişkileri, resmi iş sözleşmesi çerçevesinde gerçekleşmektedir (Martin vd., 2005). Yöneticinin çalışan üzerindeki etkisinde pozisyona dayalı güç söz konusudur ve çalışanlardan biçimsel rol davranışlarını yerine getirmesi, yöneticinin talimatlarına uyması beklenmektedir. Çalışanlar verilen görevleri yerine getirmeleri durumunda, resmi olarak belirlenen ödülleri elde etmektedir (Case, 1998).

Nihayetinde çalışanın sergilediği ÖVD, yöneticiler ile olan etkileşime dayandırılmakta; etkileşimin niteliğine göre ÖVD düzeyinin değiştiği öne sürülmektedir. Yöneticilerin çalışanlar ile kurduğu farklı değişim ilişkilerine bağlı olarak yönetici ile çalışanlar arasında duygusal bağlılık oluşmakta ve çalışan performansı yükselmektedir. Yüksek kaliteli lider üye etkileşimi sayesinde karşılıklı güven, saygı, destek düzeyi artan çalışan örgüt içerisinde daha aktif hale gelmekte, daha fazla sorumluluk üstlenerek ekstra rol davranışı sergilemektedir.

Bekleyiş teorisi

Bekleyiş teorisine göre çalışanlar hangi sonuçları beklediklerini belirlemekte ve sonuçlara ulaşma konusunda gerçekçi tahminde bulunarak bu yönde davranış sergilemektedir. Bu teori, bir döngü biçiminde bireyin motivasyonunun çabaya, sarf edilen çabanın başarıya, başarının ödüle, ödülün iş tatminine ve iş tatmininin yeniden motivasyona dönüşümü üzerinde durmaktadır (Can vd., 2001).

Yukarıda belirtildiği gibi ÖVD, çalışanın ödül beklentisine dayanmayan gönüllülük esaslı davranışları içermektedir. Ancak yöneticilerinin takdirine dayalı yapılan ödüllendirmenin çalışanları güdüleyebileceğini, dolayısıyla çalışanların bu ödülleri elde edebilmek amacıyla sergilediği fazladan rol davranışlarının ÖVD kapsamında ele alınabileceğini belirtmektedir. Bu bağlamda Vroom'un bekleyiş teorisi, çalışanların ÖVD ile ilişkilidir ve bu davranış tercih etmelerini açıklamaya yardımcıdır (Çelik, 2007; Kaplan, 2011).

Vekalet teorisi

Vekalet teorisine göre vekalet veren taraf politika belirleme, ücretleme-ödüllendirme, ikili görüşme, vekil kararlarını ve bilgi akışını kontrol etme olanağı sağlayacak bir örgüt yapısı oluşturma gibi uygulamalarla vekilin alacağı kararları ve davranışlarını yönlendirmeye çalışmaktadır (Koçel, 2018). Diğer taraftan vekil, faaliyetler ile ilgili vekalet verenden daha çok bilgiye sahip (bilgi asimetrisi) olup vekalet verenlerin çıkarlarını gözetecek şekilde vekillerin hareketini takip etme yeteneğini olumsuz etkilemektedir (Adams, 1994). Özetle vekalet teorisinin odaklandığı nokta, vekilin çıkarlarıyla aksiyon alma ve riske yönelik farklı tutumlar sergileme ihtimalidir (Eisenhardt, 1989). Örneğin vekiller kendi lüksleri uğruna yaptıkları harcamaları işletme gideri olarak yansıtabilir veya pozisyonlarını korumak adına işletme için yüksek getiri sağlayabilecek ancak aynı oranda riskli olan projelere girmeyebilir. Ayrıca yeni teknolojileri öğrenmek ve yönetmek çaba ve enerji gerektirdiğinden verimli olabilecek yeni ve riskli projeleri araştırmaktan kaçınabilirler (İşeri, 2002). Vekil veya yöneticilerin ÖVD sergileme eğilimi göstermeleri durumunda ise kendi menfaatlerinden ziyade örgüt menfaatleri gözetilmekte ve taraflar arasındaki yardımlaşma ilişkisi zarar görmemektedir (Harbalıoğlu, 2014).

2.2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

Görev tanımının ötesinde isteğe bağlı sergilenen, örgütsel etkinliğe katkı sağlayan davranışları şeklinde ifade edilen ÖVD, çeşitli boyutlarda karşımıza çıkmaktadır. Çalışmalar incelendiğinde, çok boyutlu nitelik taşıyan kavramın boyutları ile ilgili araştırmacılar arasında fikir birliğinin sağlanamadığı görülmektedir. ÖVD için ilk boyutlandırma Smith vd. (1983) tarafından yapılandırılmış görüşme tekniği ile gerçekleştirilen çalışmada yapılmıştır. Çalışmada yöneticilere hangi davranışların rol fazlası davranışlar olduğu sorulmuş ve çalışanların anket vasıtasıyla değerlendirilmesi istenmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda diğergamlık/özgecilik (*altruism*) ve genelleştirilmiş uyum (*general compliance*) boyutları bildirilmiştir (Basım ve Şeşen, 2006).

Organ ise 1988 yılında, Smith ve arkadaşlarının (1983) sınıflandırmasını genişleterek beş boyutlu bir sınıflandırma ortaya koymaktadır: diğergamlık, centilmenlik, vicdanlılık, sivil erdem, nezaket (Deluga, 1994; Koster ve Sanders, 2006; Özdevecioğlu, 2003). Graham (1991), örgütsel katılım, örgütsel sadakat, itaat olmak üzere üç; Williams ve Anderson (1991) örgüte ve bireye yönelik olmak üzere iki; Van Dyne vd. (1994) sadakat, itaat, sosyal katılım, işlevsel katılım, savunmacı katılım olmak üzere beş; Moorman ve Blakely (1995) sadakatle destek olma, bireysel çaba, bireysel inisiyatif, bireylerarası yardımlaşma olmak üzere dört; Farh vd. (1997) meslektaşlara yönelik özgecilik, vicdanlılık, örgüt ile özdeşleşme, örgüt kaynaklarının korunması, bireylerarası uyum olmak üzere beş boyut bildirmektedir.

Literatürde ÖVD ile özdeşleşen benzer kavramlara ilişkin çeşitli araştırmacıların sınıflandırmaları da yer almaktadır (LePine, Erez ve Johnson, 2002). Buna göre örgütsel spontanlık adıyla da belirtilen ekstra rol davranışları George ve Brief (1992) tarafından iş arkadaşlarına yardım, iyi niyet yayma, yapıcı öneri sunma, kişisel gelişim ve örgütü koruma olmak üzere beş boyutta sınıflandırılmaktadır. Bağlamsal performans, Borman ve Motowidlo (1993) tarafından yardım etme ve iş birliği yapma, işle ilgili faaliyetleri yürütmede gönüllü olma, işlerini şevkle ve ekstra çabayla sürdürme, kural ve prosedürlerle ilerleme, örgütsel hedeflere katkı sunma ve savunma şeklinde boyutlandırılmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997; Motowidlo, 2000). 2000 yılına gelindiğinde Podsakoff ve arkadaşları, alan yazın taraması neticesinde ÖVD ile ilgili

çeşitli davranış biçimlerine ilişkin kavramsal benzerlik ve farklılıkları incelemektedir. ÖVD, yedi boyutta kategorize edilmektedir: bireysel inisiyatif, örgütsel adaptasyon, örgütsel sadakat, centilmenlik, yardım etme davranışı, yurttaşlık erdemi, bireysel gelişim olmak üzere yedi biçimde ele alınmaktadır.

Tablo 2.2.'de görüldüğü gibi literatüre kazandırılan ÖVD akabinde, kavrama ilişkin birçok araştırmacı tarafından çalışılmaktadır. Yaygın kabul edilen görüş Organ (1998) sınıflandırması yönündedir. İçeriğin devamında ilgili boyutlar kısaca açıklanmaktadır.

Tablo 2.2. ÖVD Alt Boyutları

Smith vd. (1983)	Organ (1988)
Diğergamlık/özgecilik, genelleştirilmiş uyum	Diğergamlık, centilmenlik, vicdanlılık, sivil erdem, nezaket
Graham (1991)	Williams ve Anderson (1991)
Örgütsel katılım, örgütsel sadakat, itaat	Örgüte yönelik ÖVD ve bireye yönelik (ÖVD)
Van Dyne vd. (1994)	Moorman ve Blakely (1995)
Sadakat, itaat, sosyal katılım, işlevsel katılım, savunmacı katılım	Bireysel çaba, bireysel inisiyatif, bireylerarası yardımlaşma
Farh vd. (1997)	Podsakoff vd. (2000)
Meslektaşlara yönelik özgecilik, vicdanlılık, örgüt ile özdeşleşme, örgüt kaynaklarının korunması, bireylerarası uyum	Bireysel inisiyatif, örgütsel adaptasyon, örgütsel sadakat, centilmenlik, yardım etme davranışı, yurttaşlık erdemi, bireysel gelişim.

Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

Dennis Organ tarafından ortaya koyulan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları

Dennis Organ (1988) tarafından yayınlanan *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* isimli kitapta ÖVD; diğergamlık (*altruism*), vicdanlılık/ileri görev bilinci (*conscientiousness*), nezaket (*courtesy*), centilmenlik/sportmenlik (*sportsmanship*) ve sivil erdem/örgütsel erdem (*civic virtue*) şeklinde boyutlandırılmaktadır. Literatürde yüksek kullanım ve kabul görmekte olan, boyutlandırmadır (Akbolat, 2020; Basım ve Şeşen, 2006; Baykal vd., 2011; Demirel ve Tohum, 2018). Aşağıda boyutlar ayrıntılı olarak incelenmektedir.

Özgecilik (Diğergamlık)

Kavramsal olarak özgecilik, diğer bireylere fayda sağlayan, ödül kazanma beklentisine yönelik olmayan ve gönüllülüğe dayalı olarak sergilenen davranışları ifade etmektedir (Leeds, 1963). Alan yazında diğerlerini düşünme, fedakârlık ya da yardımseverlik olarak da adlandırılan özgecilik boyutu, çalışanların örgüt içerisinde isteğe bağlı olarak diğer çalışanlara veya üstlerine yardım etme yoluyla onların etkinliği ve performanslarını artırmaya yönelik davranışta bulunmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Ölçüm Çetin, 2004). Özgecilik boyutu, örgütle ilgili faaliyetlerde veya karşılaşılan problemlerde gönüllü olarak diğer üyelere yardım sunma amacıyla gerçekleşen davranışlardır (Podsakoff vd., 2000). Çalışma ortamında ağır iş yükü bulunan veya başarısız olanlara gönüllü yardım etme, görev tamamlamalarında, araç gereç kullanmalarında, belirli bilgilere erişmelerinde, bir bilgisayar programını anlamalarında, bir proje veya sunumu hazırlamalarında yardım sunma (Allison vd., 2001), bir problem nedeniyle işe gelemeyen veya işe geç kalan meslektaşının görevini üstlenme, iş başı yapan çalışanların oryantasyonunda rehberlik etme, çalışma arkadaşının ihtiyaç duyduğu veya tedarik edemediği materyalleri sağlama (Akbolat, 2020; Demirkiran, Taskaya ve Dinc, 2016; Memduhoğlu ve Zengin, 2019) gibi davranışlar özgecilik boyutunu yansıtmaktadır. Bu tür davranışların en belirgin özelliğini yardımseverlik oluşturmaktadır. Diğer taraftan çalışanların karşılık beklemeksizin birbirlerine yardım etme güdüsüne dayanan bu davranışların özgecilik boyutu kapsamında ele alınabilmesi için yardım gerektiren durumun iş ve örgütle ilgili olması gerekmektedir. Ayrıca özgecilik davranışları, örgüt üyelerine yönelik sergilenebileceği gibi müşterilere, satıcılara ya da tedarikçilere yardımcı olma şeklinde de gerçekleşebilmektedir (Gürbüz, 2006).

Örgüt içerisinde bireylere yönelik yardım etme davranışlarını içeren özgecilik boyutu, nihayetinde örgüt geneline önemli katkılar sunmaktadır (Schnake ve Dumler, 2003). Üyelerin diğer üyelere iş ile ilgili üstesinden gelemedikleri durumlarda gönüllü olarak yardımda bulunmaları, olumlu bir çalışma ortamı oluşturarak çatışma ve gerginliklerin azalmasını sağlamakta ve örgüt içerisindeki iş birliği ruhunu güçlendirmektedir. Bu anlamda özgecilik davranışları grup temelli faaliyetlerin etkinliğine ve örgütsel hedeflere ulaşılmasında önemlidir (Demirel, Seçkin ve Özçınar, 2011; Özen İşbaşı, 2000).

Vicdanlılık (İleri görev bilinci)

Smith ve arkadaşlarının (1983) başlangıçta genelleştirilmiş uyum olarak adlandırdıkları boyut, Organ'ın beş boyutlu sınıflandırmasında vicdanlılık olarak adlandırılmıştır (Schnake ve Dumler, 2003). Üyelerden beklenen minimum rol gereklerinin ötesinde, gönüllülük esasına bağlı olarak sergiledikleri davranışlar olarak tanımlanan vicdanlılık boyutu; verimli zaman yönetimi, örgüte katılım, kural ve düzenleme takibi, örgütün mülk ve kaynaklarını korumayı kapsamaktadır (Farh vd. 2004; Konovsky ve Organ, 1996; Podsakoff vd., 1990). Başka bir deyişle vicdanlılık boyutu, örgüt üyelerinin biçimsel rol tanımlarının ötesine geçerek yüksek bir görev bilinciyle örgüt işleyişine katkıda bulunduğu gönüllü davranışlarını ifade etmektedir (Demirel vd., 2011). Alanyazında bilinçlilik olarak da adlandırılan bu boyut; planlı ve düzenli olma, güvenilirlik, sebat gibi bireysel özellikleri ihtiva etmektedir (Konovsky ve Organ, 1996). Üyelerin işe devamlılık göstermeleri, dakik olmaları, örgüte yarar sağlayabilecek toplantı ve etkinliklere katılım göstermeleri, gereksiz veya uzun süreli molalardan kaçınarak dinlenme zamanlarını yerinde kullanmaları, örgüt kaynaklarını israf etmemeleri, kaynakları korumaları, gerektiğinde işe erken gelmeleri, kimse denetlemese bile örgütün kural ve düzenlemelerine uymaları, (Allison vd., 2001; Kark ve Waismel-Manor, 2005), mesai saati bitse dahi örgüte katkı sağlamak adına ücretsiz fazla mesai yapmaları (Castro vd., 2004), yenilikçi olmaları, yaratıcı davranışlarda bulunmaları, fazladan sorumluluk üstlenmede istekli olmaları ve diğerlerini teşvik etmeleri vicdanlılık boyutunda yer almaktadır (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003). Bu kapsamda yer alan işe düzenli olarak devam etme davranışı, çalışanın sözleşmeye dayalı yükümlülüğü olmasına karşın gönüllülüğe de dayanabilmektedir. Çalışanın yaşadığı sağlık sorunları, kötü hava koşulları veya özel hayatıyla ilgili geçerli bir sorun nedeniyle işe gelmemesi gibi durumlar, sıklıkla yaşanmaması halinde yönetici tarafından tepkisel karşılanmamaktadır. Bu noktada çalışanın, söz konusu mazeretleri nedeniyle işe geç kalması veya işe gelmemesinin yönetim tarafından hoşgörüyle karşılanacağını bilmesine rağmen kendisinden beklenenin üzerinde çaba sarf ederek işe devamlılık göstermesi, vicdanlılık boyutu kapsamına girmektedir (Ölçüm Çetin, 2004). Sonuç olarak vicdanlılık davranışı, üyelerden gönüllü beklenen davranışların veya minimum rol gereklerinin çok ötesinde davranışta bulunmaları ve hiçbir denetim olmasa dahi örgüt kurallarına uymaları ile ilgilidir.

Vicdanlılık boyutu, biçimsel rol davranışlarından ayırt edilmesi en güç ÖVD biçimini oluşturmaktadır. Çalışanların bu tür davranışlarının ekstra rol davranışı olarak kabul edilmesini sağlayan nokta, türsel farklılıktan ziyade sergilenen davranışın aşırılık düzeyidir (Köse vd., 2003). Vicdanlılık ve özgecilik boyutları temelinde yardımseverlik bulunduğu benzerlik göstermektedir. Bu durumda yardımlaşma davranışı adıyla tek boyutta incelenebilmektedir (Castro vd., 2004). En temel fark, yapılan yardımın odağından kaynaklanmaktadır. Özgecilik boyutunda örgüt üyelerinin yardım etme davranışları belirli bir bireye odaklı iken, vicdanlılık boyutunda örgütün tümüne yöneliktir. Dolayısıyla yardım etme davranışlarının hedefleri açısından somut farklılık taşımaları nedeniyle özgecilik ve vicdanlılık boyutlarının tek bir boyutta yer alması uygun olmamaktadır (Güler, 2009; Özen İşbaşı, 2000; Yılmaz ve Giderler, 2007).

Nezaket

Örgüt üyelerinin diğer çalışanlar için ortaya çıkabilecek iş probleminin önlenmesine yönelik sergilediği yardım etme davranışlarını ifade etmektedir (Konovsky ve Organ, 1996; Organ ve Ryan, 1995). Nezaket, örgütte yerine getirdikleri görevler ve verecekleri kararlar itibarıyla sürekli etkileşim ve iletişimde kalması zaruri olan örgüt üyelerinin karşılıklı olarak danışma, uyarıda bulunma, hatırlatma, bilgi paylaşma gibi olumlu davranışlar sergilemeleridir (Akbolat, 2020; İplik, 2009). Bu boyut, örgüt üyelerinin diğer üyelerin yapacağı işleri etkileyecek davranışları sergilemeden önce kontrollü olmalarını ve sorun oluşturabilecek temel noktaları önceden belirleyerek bunların çözümü için çaba sarf etmelerini içermektedir (Demirel vd., 2011). Bir başka deyişle nezaket boyutu, iş bölümü gereği birbirine karşılıklı bağlı olan örgüt üyelerinin olumlu iletişimini belirtmektedir (Özdevecioğlu, 2003; Sökmen ve Boylu, 2011). Bu boyut kapsamında gerçekleşen davranışlarındaki ortak nokta, uyarı ve bilgi paylaşımının sorun öncesinde sunulmasıdır (Gürbüz, 2006). Çalışanların diğer örgüt üyelerinin işlerini etkileyebilecek davranışlarda bulunmadan veya kararlar vermeden önce fikir alma/bilgilendirme yapmaları, çalışma arkadaşlarının ayrıcalık ve haklarına saygı göstermeleri, örgütteki gelişmelere yönelik bilgi paylaşmaları, genel konularda diğer çalışanlara danışmaları, hatırlatmada bulunmaları ve onları uyarmaları (Demirkiran vd., 2016), problemler karşısında felaket tellallığı yapmak yerine daima yapıcı tutum sergilemeleri, olumsuz koşullarda dahi nazik olmaları nezaket boyutu kapsamında yer alan davranışlardır (İplik, 2009; Pircioğlu, 2010).

Örgüt içerisindeki iş bölümüne ve faaliyetlerin birbirine karşılıklı bağımlı bir yapıda olması, işin bir diğerini etkilemesiyle sonuçlanmaktadır. Bu anlamda çalışanların nezaket davranışı sergilemeleri önem kazanmaktadır. Nezaket boyutu temelde, diğer örgüt üyelerinin işini zorlaştırabilecek davranışlardan kaçınmayı ve iş yükü artışı gibi durumlarla baş edebilmeleri için hazır olmalarını sağlamak adına önceden bilgilendirmeyi içermektedir (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006). Gelecek odaklı olan bu tür davranışlar, örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek problemlerin önlenmesinde önemli olup zamanın daha yapıcı kullanılmasını kolaylaştırmakta (Ölçüm Çetin, 2004), örgüt üyeleri arasındaki iş birliği ruhunun gelişmesine ve olumlu iletişimin yaygınlaşmasına katkı sağlamaktadır (Demirel vd., 2011). Dolayısıyla nezakete dayalı davranışlar, örgüt içerisinde meydana gelen çatışmaların azalmasını, örgüt üyelerinin duygusal olarak çalışmaya istekli olmalarını, faaliyetlere gönüllü katılımın artmasını, örgütsel faaliyetlerin zamanında ve etkin bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadır (Organ, 1990).

Nezaket ve özgecilik boyutları temelinde yardım etme davranışına dayandığından, bu boyutlar zaman zaman birbiriyle karıştırılabilmektedir. Nezaket ve özgecilik boyutlarını birbirinden ayıran temel nokta, yardım etme davranışının ortaya koyulduğu zamanla ilgilidir. Nezaket boyutu örgütte olası problemlerin ortaya çıkmasını engellemeye veya etkisini azaltmaya yönelik sergilenen proaktif nitelikli davranışları içermektedir. Özgecilik boyutu ise problem ortaya çıktıktan sonra, bu problemin çözülmesine yönelik sergilenen reaktif nitelikteki davranışları temsil etmektedir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014).

Centilmenlik (Sportmenlik)

Alan yazında ÖVD'nin diğer boyutlarına göre daha az dikkat çeken davranış biçimidir. Organ (1990) centilmenlik boyutunu, iş nedeniyle kaçınılmaz olarak ortaya çıkan rahatsızlık, dayatma ve uyumsuzlukları şikâyet etmeksizin gönüllü olarak hoş görme davranışları şeklinde tanımlamıştır. Podsakoff ve arkadaşları (2000) ise centilmenliği daha geniş kapsamlı değerlendirmişlerdir. Araştırmacılara göre bu boyut yalnızca başkalarının yarattığı rahatsızlık karşısında şikâyet etmemeyi değil, bununla birlikte yolunda gitmeyen durumlarda dahi pozitif tutumunu sürdürebilme, diğer bireyler tarafından önerileri desteklenmediğinde gücenmeme ve onların fikirlerine saygı gösterme, grubun etkinliği için kendi çıkarlarından fedakârlık gösterme gibi davranışları

da içermektedir (Podsakoff vd., 2000). Alan yazında hoşgörölölölölöl veya sportmenlik olarak da adlandırılan bu boyut, çalışanların örgütte gerginliğe yol açabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmalarını, karşılaştıkları olumsuzluklara rağmen örgüte dair olumlu düşünce ve tutum barındırmalarını ifade etmektedir (Karacaoğlu ve Güney, 2010). Örgüt içerisinde sıkıntı veren koşullara tahammöl etme istekliliğı ile ilgili olan centilmenlik (MacKenzie vd., 1993), çalışanların problemler karşısında şikâyet etmeden olumlu davranışını koruyarak işini hevesle yerine getirmeleri olarak da açıklanabilir (Polat Dede, 2019). Çalışanların karşılaştıkları problemleri gereksiz yere büyütmemeleri, zamanlarını iş ile ilgili sorunları dile getirerek harcamak yerine yapıcı bir tutum sergileyerek çözüm önerileri sunmaya çalışmaları, diğler çalışanlara saygısız davranışlarda bulunmamaları, ufak hataları görmezden gelmeleri ve hoşgörölöl olmaları (Altuntaş ve Baykal, 2014; Bağcı, 2014), olayların olumsuz yönlerinden ziyade olumlu yönlerine odaklanmaları, örgüt faaliyetlerini örgüt dışında da savunmaları ve örgüt imajına katkı sağlamaları centilmenlik boyutu kapsamında sıralanabilir (Yılmaz ve Giderler, 2007).

Örgütler, farklı nitelikleri bulunan bireylerin birçok faaliyeti bir arada yerine getirdiğı, dolayısıyla çeşitli zorluklar ve problemlerin kaçınılmaz olarak ortaya çıkmasına elverişli olan ortamlardır. Bu noktada örgüt üyelerinin centilmenlik davranışı sergilemeleri, örgüt verimlilik ve etkinliğinde önemlidir. Centilmen çalışanlar basit problemleri büyütmemekte, örgütte ortaya çıkan zahmet ve zorluklara memnuniyetle katlanmaktan, çalışanlar arasındaki anlaşmazlıklar ve problemler karşısında yapıcı tutuma sahip olmaktadır. Böylece centilmenlik davranışları, yöneticilerin örgüt içerisinde iş birliğine yönelik zaman ve enerji harcamalarını minimize; planlama, analiz ve proses optimizasyonu gibi daha üretken faaliyetlere ayrılan zamanı maksimize etmektedir. Diğler taraftan centilmenlik davranışlarının sergilenmediğı bir örgütte grup bütönlöğü ve çalışma atmosferi olumsuz etkilenmekte, çalışanların örgüte yönelik bağılılık duygusu azalmaktadır. Bu durum çalışanların verimliliğı üzerinde olumsuz etki yaratırken, örgütün üretken çalışanları çekme veya elinde tutma yeteneğini yitirmesine de yol açabilmektedir (Ölçüm Çetin, 2004; Podsakoff vd., 1997).

Sivil erdem (Örgütsel erdem)

Çalışanların üyesi oldukları örgütün bir vatandaşı olmasından dolayı sahip oldukları sorumluluklarına ilişkin Graham'ın tartışmasından türetilmiştir (Podsakoff vd., 2000). Graham tarafından klasik siyaset felsefesi alanındaki çalışmalara dayanarak

“örgütsel katılım” adıyla ortaya koyulan bu boyut; “çalışanların örgütün siyasi süreçlerine sorumlu ve aktif katılımı” şeklinde tanımlanmaktadır (Graham, 1991:255). Alan yazında vatandaşlık erdemi ya da örgüt gelişiminde katkı sunma şeklinde ifade bulan sivil erdem; örgüt menfaatlerini ön planda tutarak profesyonel ve sosyal kapsamda örgüt fonksiyonlarını destekleme, faaliyetlere gönüllü olarak katılma ve örgütle üst düzeyde ilgili olma şeklinde açıklanmaktadır (Allison vd., 2001). Çalışanların örgüte aidiyet duymalarını, üyesi oldukları örgütü benimsemelerini ve örgütün üyesi olmaktan duydukları olumlu duyguları içeren sivil erdem (Çimen, 2016), örgüt üyelerinin sorumluluk bilinci ile örgüt yaşamına katılma istekliliğini yansıtan davranışlardır (Bell ve Menguc, 2002). Bu boyut, çalışanların örgütsel gelişime destek olmak adına ilgili konularda fikir üretmelerini ve bunları diğer örgüt üyeleriyle paylaşmalarını ifade etmektedir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997; Polatçı ve Cindiloğlu, 2013). Örgüt ile ilgili konularda tartışmayı, sorunlara ilişkin çözüm önerileri öne sürmeyi ve karar süreçlerine katılımı içeren bu boyutta bireysel inisiyatif söz konusudur (Çelik, 2007; Ölçüm Çetin, 2004). Çalışanların bireysel açıdan kendilerine maliyeti yüksek olsa dahi örgütte düzenlenen toplantı ve tartışmalarda aktif olarak yer almaları, örgüt politikasının belirlenmesi konusunda katılım göstermeleri, dış çevreyi örgütü etkileyebilecek değişim açısından izlemeleri, etkin biçimde tehdit ve fırsat takibi yapmaları, örgütün izleyeceği stratejilere ilişkin fikirlerini ifade etmeleri ve örgüt çıkarına dikkat etmeleri boyutun örneklerindendir (Podsakoff vd., 2000). Aynı zamanda çalışanların bilgiyi elde etmede ve sahip oldukları bilgiyi diğer üyelerle paylaşmada istekli bir tutum sergilemeleri (Demirel vd., 2011), takip edilen değişimlerin diğer örgüt üyeleri tarafından benimsenmesi için çaba göstermeleri, örgüt içerisindeki gelişmelere uyum sağlamaya çalışmaları, problem karşısında çözüm önerisi sunmaları, örgütün sosyal etkinliklerine katılım göstermeleri (Baykal vd., 2011), örgüt imajını desteklemeleri ve örgütün iyi bir şekilde anılması konusunda çaba sarf etmeleri bu boyut kapsamında yer almaktadır (Çetin ve Fıkrıkoca, 2010; Ölçüm Çetin, 2004).

Graham ve Van Dyne (2006), etki uyandırıcı davranışlar ve bilgi sağlayıcı davranışlar şeklinde boyutlandıkları sivil erdem davranışlarının örgütü veya işi etkileyebilecek olaylara ilişkin bilgi kaynaklarını yakından izlemeyi, örgütle ilgili duyuru ve haberleri okumayı, örgütteki toplantılara katılmayı içerdiğini belirtmektedir. Diğer taraftan etki uyandırıcı sivil erdem davranışları, değişime yönelik teşvik edici bir tutumu yansıtmaktadır. Bu kategoride örgütsel konu ve sorunlara ilişkin düşüncelerini açıkça

ifade etme, örgütsel politika ve prosedürlerde değişime yönelik önerilerde bulunma, diğer üyelerle etkin iletişim kurma gibi davranışlar yer almaktadır.

Sivil erdem davranışları örgüt içerisinde üyeler arasındaki iş birliğinin artması ve ekip ruhunun geliştirilmesi bakımından önemli katkısı bulunmaktadır (Çelik, 2007). Aynı zamanda bu tür davranışlar örgütü geliştirme açısından çalışandan öneri ve geribildirim alan yöneticilerde üretkenliğe yönelik fayda yaratmaktadır (Podsakoff ve Mackenzie, 1997). Diğer taraftan sivil erdem, uzun vadede çalışanların örgüte yönelik yüksek düzeyde bilgiye sahip olmasına ve örgütsel politikaların belirlenmesinde yönlendirici bir konuma gelmesine imkân tanımaktadır. Özellikle çalışanların kararlara katılımından rahatsızlık duyulan otoriter yönetimlerde olmak üzere, çalışanların bu tür davranışları sergilemelerinin yöneticiler tarafından desteklenme olasılığı düşüktür. Yönetimin desteğinin düşük olması ve davranışların çalışana yüksek maliyet getirmesi nedeniyle sergilenmesi en zor davranış ÖVD biçimi, sivil erdem boyutudur (Berber, 2010; Çınar Altıntaş, 2006).

Graham (1991)'ın örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlandırması

Graham, ÖVD'yi modern siyasi kuram ve klasik felsefe bağlamında ele almış; Inkeles'in aktif vatandaşlık sendromu olarak tanımlanan inanç ve davranışsal eğilimleri örgütsel ortama uyarlamıştır. Aktif vatandaşlık sendromu, sivil vatandaşlık sorumluluklarının birbiriyle ilişkili olan katılım, sadakat ve itaat boyutlarını ihtiva etmektedir. Buna göre itaat boyutu, vatandaşın yasal ve rasyonel otorite kabulü ve bu yapı tarafından oluşturulan kurallara uymayı; sadakat boyutu, üyesi olduğu toplumu ve değerlerini korumayı ve ortak yararı sağlamak adına ekstra çaba sarf etmeyi ifade etmektedir. Katılım boyutu ise kanunların izin verdiği ölçüde toplumun kendi kendini yönetmesine sorumlu ve aktif katılımını belirtmektedir (Van Dyne vd., 1994). Örgütsel ortama uyarlama kapsamında boyutlandırılan ÖVD (Graham, 1991):

- Örgütsel itaat: Örgütün kural ve düzenlemelerinin, görev tanımlarının, personel politikalarının gerekliliğini kabul etmeyi içermektedir. Çalışanların denetim endişesi duymadan kural ve talimatlara uymaları, görevi vaktinde ifa edebilmek için çaba göstermeleri, örgüt kaynaklarını verimli kullanmaları gibi davranışlardır.

- Örgütsel sadakat: Örgütün tümüne ve liderlere duyulan bağlılığı ve kendini adamayı ifade etmektedir. Çalışanların örgüt imajına katkı sağlayacak faaliyetlerde bulunmaları, örgütü tehditlere karşı korumaları, örgütün çıkarları doğrultusunda diğer bireylerle iş birliği içerisinde bulunmaları gibi davranışlardır.
- Örgütsel katılım: Örgütsel gelişmelere ilgili olmayı, yönetsel faaliyetlere sorumlu ve tam katılımı kastetmektedir. Çalışanların zorunluluk bulunmamasına rağmen toplantılara katılım göstermeleri, yeni fikir ve görüşlerini diğer bireylerle paylaşmaları, grup düşüncesini geliştirmeye yönelik azınlıktaki bir düşüncüyü savunmaktan çekinmemeleri örgütsel katılım boyutu kapsamındadır.

Williams ve Anderson (1991)'ın örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlandırması

Organ'ın beş boyutlu sınıflandırmasından yola çıkarak ÖVD'nin yöneldiği veya yarar sağladığı hedefe göre iki boyutta ele almışlardır: Bunlar örgüte yönelik ÖVD ve bireye yönelik ÖVD'dir (Williams ve Anderson, 1991).

Örgüte yönelik ÖVD, örgüt üyelerinin genel olarak örgüte yarar sağlayan davranışlarını ifade etmektedir. Çalışanın örgüt içerisindeki düzeni sağlamak üzere oluşturulmuş resmi olmayan kurallara uyması, devamsızlık halini önceden bildirmesi, gönüllü olarak toplantılara katılması, örgütsel işleyişin iyileştirilmesi ve geliştirilmesine yönelik fikirler sunması, örgütteki yenilikleri ve sosyal etkinlikleri takip etmesi gibi davranışlardır. Organ'ın beş boyutlu sınıflandırmasının centilmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık boyutlarını ihtiva etmektedir (Finkelstein, 2006; Gürbüz, 2007; İplik, İplik ve Efeoğlu, 2014; Williams ve Anderson, 1991).

Bireye yönelik ÖVD, bireylere doğrudan; örgütsel işleyişe dolaylı olarak katkı sağlayan davranışları ifade etmektedir. Çalışanın yoğun iş yükü bulunanlara ve işe yönelik problem yaşayanlara yardım etmesi, gibi davranışlardır. Organ'ın beş boyutlu sınıflandırmasının nezaket ve özgecilik boyutlarını kapsamaktadır (Finkelstein, 2006; Gürbüz, 2007; İplik vd., 2014; Williams ve Anderson, 1991).

Podsakoff ve arkadaşlarının (2000) örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlandırması

Alanyazındaki çalışmalarla yapılan kapsamlı bir meta analiz sonucunda ÖVD'nin 30 farklı davranış biçimi olduğu belirlenerek yedi temel boyutta sınıflandırılmıştır (Podsakoff vd., 2000).

Yardım etme davranışı, araştırmacıların en çok üzerinde durduğu temel ÖVD biçimidir. Gönüllü olarak diğer bireylere yardım etmeyi veya işe yönelik problemleri önleyebilecek davranışta bulunmayı ifade etmektedir. Tanımın ilk bölümünde ifade edilen diğer bireylere yardım etme davranışı; Organ'ın beş boyutlu sınıflandırmasının özgecilik boyutu; ikinci bölümde ifade edilen olası sorunları önleme davranışı ise nezaket boyutu ile örtüşmektedir (Podsakoff vd., 2000). Hem bugüne hem de geleceğe odaklanan davranışları yansıtan bu tür davranışlara; çalışanın işe gelemeyen arkadaşının işini üstlenmesi, iş arkadaşlarına olağandışı koşullarda işini tamamlayabilmesinde yardım etmesi, işinde başarısız olan çalışana yardımda bulunması, ortaya çıkabilecek sorunları öngörerek bunları önlemek adına diğer çalışanlara danışmanlık sağlaması, bilgilendirmesi ve soruna yönelik tedbir alması örnek olarak verilebilir (Acar, 2006). Yardım etme davranışları, yöneticilerin zamanlarını stratejik planlama, iş süreçlerini iyileştirme gibi daha üretken görevlerde kullanmalarını sağlayabilir. Bununla birlikte çalışanlar arasındaki çatışma olasılığını azaltarak çatışma yönetimine ayrılan zamanı azaltabilir. Bu tür davranışlar örgüt içerisinde olumlu bir çalışma iklimi sağlaması, kaynakların kullanımında etkililiği sağlaması ve koordinasyonu artırması açısından örgütsel etkinliği arttırmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997).

Centilmenlik, alanyazında üzerinde daha az durulan ÖVD boyutudur. Podsakoff ve arkadaşları (2000:517) centilmenlik boyutunun, Organ'ın "işle ilgili istenmeyen durumları ve gelişimi kaçınılmaz rahatsızlıkları şikâyet etmeksizin gönüllü olarak tolere etme davranışları" şeklinde yaptığı tanımdan daha geniş kapsamlı olduğunu belirtmektedir. Araştırmacılara göre centilmenlik davranışı şikâyet etmenin yanı sıra yolunda gitmeyen işlerde de pozitif tutumun sürdürülmesi, çalışma grubunun iyiliği için gerektiğinde bireysel çıkarlarından fedakârlık göstermesi, diğer bireyler tarafından düşünceleri reddedildiğinde bunu bireysel algılamaması ve onların düşüncelerine saygı duyması şeklindedir (Podsakoff vd., 2000). Çalışanların olumsuzluklara yol açacak davranışlardan kaçınmaları, sorunu büyütme yerine çözümlemek için çaba göstermeleri, çalışma arkadaşlarına saygılı davranmaları, basit hatalara karşı hoşgörülü olmaları, soruna yönelik yapıcı olmaları ve pozitif bir tutum sergileyerek diğer bireylere motivasyon sağlamaları bu boyuta örnek olarak verilebilir (Çelik, 2007).

Örgütsel sadakat, örgütsel hedef ve amaçları benimseme, örgüt itibarını yayma, örgütü koruma, yapılan faaliyetleri onaylama, destekleme ve örgütü savunmayı içeren

bağlılık davranışlarını ifade etmektedir. Üye olunan örgütün dış çevreye tanıtılmasını, övülmesini, örgütün dış tehditlere karşı savunulmasını, olumsuz koşullara rağmen örgüte bağlılığın sürdürülmesini içermektedir (Podsakoff vd., 2000). Bu tür davranışların çalışanlar tarafından benimsenmesi ve kalıcılık kazanması örgüt içerisinde birlik, beraberlik ve ekip anlayışına olumlu katkılar sağlayacaktır (Acar, 2006). Bununla birlikte örgüt performansının artırılması, dış çevrede olumlu bir örgütsel imaj geliştirilmesi ve örgütün devamlılığının sağlanması açısından çalışanların örgüte bağlılığı önem kazanmaktadır.

Örgütsel uyum, çalışanın örgütsel kural, prosedür ve düzenlemeleri kabul etmesi ve benimsemesini, hiç kimse denetlemese bile bu kural ve düzenlemelere uyması anlamına gelen örgütsel kabullenmedir. Örgütsel uyumun vatandaşlık davranışı kapsamında ele alınmasının nedeni, her bireyin örgüt içerisindeki kural ve düzenlemelere her zaman uyması beklenmesine karşın çoğu bireyin bunu yapmamasıdır (Podsakoff vd., 2000). Örgütsel uyum davranışı sergileyen çalışanlar, kural ve prosedürlere uyulması için herhangi bir yaptırım uygulanmasını beklemezsin gönüllü olarak bu kural ve prosedürlere uyarlar. Çalışanların dakik olmaları, işe zamanında gelmeleri, görevlerini zamanında tamamlamaları, mola düzenlemelerine uyum göstermeleri, kuralları ve değişen prosedürleri titizlikle takip etmeleri örgütsel uyum boyutuna örnek olarak verilebilir (Karaca, 2016; Pirecioğlu, 2010). Bu tür davranışlar tüm örgüt üyelerinden sergilenmesi istenen ve yönetimin bu davranışları denetleme gereksinimi olmamasına bağlı olarak yönetsel verimliliğe katkı sağlayan davranışlardır (Acar, 2006).

Bireysel inisiyatif, çalışanın iş ile ilgili davranışlara yönelik minimum düzeyde gerekli olan veya genel olarak yapılması beklenenin ötesinde, gönüllülük esaslı olarak sergilediği ekstra rol davranışlarını ifade etmektedir. Çalışanın işini başarmak için büyük bir hevesle ekstra çaba sarf etmesi, örgüt performansına katkı sağlamak ve görevini geliştirmek adına yenilikçi ve yaratıcı faaliyetlerde bulunması, ekstra sorumluluklar üstlenmede istekli olması ve bu yönde diğer örgüt üyelerini de teşvik etmesi şeklindedir. Boyut, Organ'ın beş boyutlu sınıflandırmasındaki vicdanlılık boyutu ile örtüşmektedir (Podsakoff vd., 2000). Bireysel inisiyatif sergileyen çalışanlarda düşük yönetsel denetim ve gereksinim düzey söz konusudur. Böylece yöneticiler sorumluluk devri konusunda daha yüksek imkâna sahip olmaktadır. Dolayısıyla çalışanların özgüvenlerinin ve iş performanslarının artması gibi olumlu sonuçlar sağlanmaktadır (Acar, 2006).

Yurttaşlık erdemi, çalışanların bir bütün olarak üyesi olduğu örgüte bağlılığını, üst düzeyde ilgisini ve siyasi süreçlere sorumlu ve aktif katılımını ifade etmektedir. Çalışanların kendilerine yüksek bir maliyeti olsa bile toplantılara ve tartışmalara aktif olarak katılımı, örgütün izlemesi gereken stratejiye ilişkin görüş belirtmeleri, sektörde örgütü etkileyebilecek değişimleri takip ederek örgüte yönelik fırsat ve tehditleri sürekli izlemeleri, örgüte zarar verebilecek şüpheli faaliyetleri bildirme, kapıları kilitleme gibi örgütün menfaatlerini gözetecek davranışlarda bulunmaları şeklindedir. Boyut, Organ'ın sınıflandırmasında yer alan sivil erdem boyutu ve Graham'ın sınıflandırmasında yer alan örgütsel katılım boyutu ile örtüşmektedir. Yurttaşlık erdemi, bireyin üyesi olduğu ülke ile arasındaki vatandaşlık ilişkisine benzer şekilde, örgüte ait bir parça olduğunu hisseden çalışanın sorumluluklarını kabul etmesini ifade etmektedir (Podsakoff vd., 2000). Bu tür davranışlar çalışanların örgüt ile ilgili konularda tartışmalara katılmasını, sorunlara yönelik yapıcı önerilerde bulunmasını ve örgüt içerisindeki karar süreçlerine katılımını yansıtmaktadır (Acar, 2006; Çelik, 2007). Yurttaşlık erdemi, çalışanların birim performansını iyileştirmek ve örgütsel gelişime destek olmak adına görüşlerini dile getirmelerini içermektedir. Bu tür davranışlar yöneticilerin birimlerini geliştirmeye ilişkin çalışanların değerli geribildirim ve önerilerine ulaşabilmelerini sağlamakta ve bu yönüyle yönetimin üretkenliğini artırmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997).

Bireysel gelişim (kendini eğitime, kendi kendine öğrenme), çalışanların bilgi, deneyim, beceri ve yeteneklerini artırmaya ve kendilerini geliştirmeye yönelik gönüllü çabalarını ifade etmektedir (Karaaslan vd., 2009). Katz ile George ve Brief, bireysel gelişim boyutunun ÖVD'nin anahtar boyutu olduğunu belirtmektedir (Podsakoff vd., 2000). Çalışanların örgütsel etkinliğe katkı sağlamak adına yeni beceriler edinmeleri, ileri düzey eğitim kurslarını araştırmaları ve bu eğitimlerden yararlanmaları, çalışma alanlarındaki son gelişmeleri takip etmeleri gibi bireysel gelişim faaliyetlerini içermektedir (George ve Jones, 1997). Bu tür davranışlar, örgütte gereksinim duyulan yeteneklere sahip yeni çalışanları işe alma ve mevcut çalışanların eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik harcanan zaman ve maliyetlerden tasarruf edilmesini sağlamaktadır. Çalışanların öğrenmeye hevesli olmaları ve kendilerini geliştirmek adına gönüllü olarak faaliyetlerde bulunmaları, örgütsel etkinliğe katkı sağlayarak örgütün farklılaşan çevreye adaptasyonu ve rekabet avantajı sağlamasında önemlidir (Acar, 2006).

2.2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Türleri

Biçimsel rol davranışlarının ötesine geçen, bireysel tercihe ve gönüllülüğe bağlı sergilenen, etkinliğe katkı sağlayan davranışlar olarak ifade edilen ÖVD, literatürde farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bu çalışmada ÖVD türleri, hedeflerine ve davranış tarzına göre ÖVD sınıflandırmasında ayrıntılandırılmaktadır.

Hedeflerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı

Kaplan (2011)'in aktarımına göre ÖVD, McNeely ve Meglino (1994) tarafından davranışın yöneldiği hedefe göre, örgüt hedefli davranışlar ve birey hedefli davranışlar olmak üzere iki türde ele alınmıştır.

Örgüt hedefli davranışlar, çalışanların gönüllülük esasına dayalı olarak örgüt yararını sağlamak adına sergilediği davranışları ifade etmektedir. Çalışanlar, üyesi oldukları örgüte duygusal bağlılık duymakta ve örgütün uzun süreli kalıcılığında gerekli atfedilen fedakarlıkları göstermektedir. Çalışanların örgüt başarısını artırmak adına daha fazla sorumluluk almaları, örgütün gelişimine katkı sağlayacak fikirler sunmaları, huzurlu bir çalışma ortamı oluşturarak verimliliğe katkı sağlamaları, zamanı verimli kullanmaları örgüt hedefli davranışlara örnektir. Organ'ın beş ÖVD boyutlarından sivil erdem, centilmenlik ve vicdanlılık ile örtüşmektedir (Kaplan, 2011).

Birey hedefli davranışlar ise çalışanların diğer örgüt üyelerine yönelik gönüllü olarak sergiledikleri fayda sağlayan davranışlardır. Çalışanların işe yönelik konularda karşılık beklemezsizin birbirlerine yardım etmeleri, örgüt içerisinde diğer bireyleri etkileyen konularda onları haberdar etmeleri, işe gelmeyen meslektaşlarının sorumluluklarını gönüllü olarak yüklenmeleri şeklindedir. Organ'ın beş ÖVD boyutlarından özgecilik ve nezaket boyutları birey hedefli vatandaşlık davranışları içerisinde yer almaktadır (Kaya, 2013).

Söz konusu davranış biçimleri, doğrudan veya dolaylı olarak örgütün etkinliği ve verimliliğine katkı sağlayan davranışlardır.

Davranış tarzına göre örgütsel vatandaşlık davranışı

Olumlu aktif ve olumlu sakınma davranışları şeklinde kategorize edilen çalışanların davranış tarzına göre ÖVD, içeriğin devamında ayrıntılandırılmaktadır (Markoczy ve Xin, 2004).

Olumlu aktif davranış türünde çalışanlar baskı görmeksizin örgüte fayda sağlayacağını düşündükleri davranışları sergilemektedirler. Çalışanların örgüte katkı sağlayacak faaliyetlerde gönüllü davranışlar sergilemeleri ve fazladan rol davranışlarını gönüllülük esasına dayalı olarak göstermeleri olumlu aktif davranış kapsamına girmektedir. Bu davranışlar örgüt içerisinde takdir edilen ve kabul gören davranışlardır (Kalkan, 2013). Olumlu aktif davranış türünde çalışanların örgütsel yapı ve işleyişe aktif olarak katılımı ve katkısı söz konusudur. Çalışanların örgüt içerisinde yardımlaşmaları, örgüte katkı sağlayacak faaliyetlere gönüllü olarak katılmaları, iş ve süreçler ile ilgili yeni fikir ve öneriler sunmaları, zamanı iyi yönetmeleri ve işi vaktinde bitirmeleri şeklindedir. Dolayısıyla çalışanların aktif, çalışkan ve üretken özellik gösterdiği söylenebilmektedir (Özdevecioğlu, 2003).

Olumlu sakınma davranışları, örgütsel yapı veya işleyişe zararlı olabilecek tutum ve davranışları sergilemekten kaçınmayı ifade etmektedir. Bu tür davranışların temelinde örgüte katkı sağlamaktan ziyade zararlı olmama düşüncesi bulunmaktadır (Özdevecioğlu, 2003). Çalışanların gereksiz yere tartışma, önemsiz konularda şikâyet etme, kötü niyetle hata bulmaya çalışma gibi örgüte zarar verebilecek davranışlardan kaçınmaları, örgüt kaynaklarını israf etmemeleri şeklindedir.

Örgütsel yapı ve işleyişe aktif olarak katılma veya zarar vermekten kaçınma amacıyla gelişen bu davranış türleri temelde bireysel veya örgütsel farklılıklar göstermekle birlikte her iki davranış biçimi de sergilenmesi istenen ve örgüte katkı sağlayan davranışlardır (Özdevecioğlu, 2003).

2.2.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Öncülleri

Örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen davranışların ötesinde gönüllü bir şekilde sergiledikleri ÖVD, örgüt içerisinde iş birliği ve dayanışma ruhunu geliştirmekte, örgütsel verimlilik ve etkinliğe katkı sunmaktadır. Örgütün varlığını sürdürebilmesinde önemli rol oynayan ÖVD'nin anlaşılması, yorumlanması ve üyeler arasında teşvik

edilmesi açısından, bu davranışları sergilemeye yönelten ve oluşmasında etki gösteren unsurların tanımlanması önemlidir. Konuya dair araştırmalarda, örgüt üyelerinin ÖVD sergilemelerinde etkili olan birçok öncülün bulunduğu ve bu öncüllerin farklı şekillerde gruplandırıldığı görülmektedir.

ÖVD'nin oluşmasında etkili olan faktörlerin ele alındığı ilk çalışmalar, bu kavramın ortaya koyulduğu döneme dayanmaktadır. Smith ve arkadaşları (1983) tarafından yapılan çalışmada iş tatmini, çevresel faktörler ve bireysel nitelikler öncül olarak belirlenmektedir. Farklı bir araştırmada, vatandaşlık davranışları ve iş tatminin pozitif yönde ilişkili olduğu, bireysel özellikler ve lider desteği gibi unsurların, vatandaşlık davranışlarını ve iş tatminini etkileyebileceği ifade edilmektedir (Smith vd., 1983).

ÖVD öncüllerine ilişkin bir başka çalışma Organ ve Ryan (1995) tarafından meta analiz yöntemiyle gerçekleştirilmiş, etkili öncüller saptanmıştır: Bunlar lider desteği, algılanan örgütsel adalet, iş tatmini, örgütsel bağlılıktır. Van Dyne ve arkadaşlarına (1995) göre öncüller durumsal faktörler, duyuşsal durumlar ve bireysel farklılıklardır. Buna göre duyuşsal durumlar; genel memnuniyet, karşılanan adalet beklentisi, duygusal bağlılık, işi benimseme, düşük düzeyde yabancılaşma ve sürdürülen psikolojik sözleşme faktörlerinden oluşmaktadır. Bireysel farklılıklar kategorisi; güven eğilimi, örgüt tabanlı özsaygı, üye olma ihtiyacı, ilişki yönelimi, alan bağımlılığı ve empatik ilgi/fikir edinme faktörlerini içermektedir. Durumsal faktörler kategorisinde ise istikrarlı çalışma ortamı ve uyumlu grup faktörleri yer almaktadır. Jahangir vd. (2004) ÖVD öncüllerini; algılanan adalet, örgütsel bağlılık, iş tatmini, lider davranışı ve lider üye etkileşimi, rol algılamaları, motivasyonel teoriler, bireysel eğilimler ve çalışanın yaşı şeklinde etmektedir. Podsakoff vd. (2000) ise ÖVD öncüllerini ampirik çalışmalara dayanarak; bireysel özellikler, iş/görev özellikleri, liderlik davranışları ve örgütsel özellikler şeklinde bildirmektedir (Tablo 2.3.).

Tablo 2.3. ÖVD Öncülleri

Bireysel Özellikler	Liderlik Davranışları
Çalışan tutumları	Destekleyici lider davranışları
• Çalışan memnuniyeti	Entelektüel uyarım
• Adalet algısı	Grup hedeflerinin içselleştirilmesini teşvik etme
• Örgütsel bağlılık	Koşullu ödül ve ceza davranışı
• Duygusal bağlılık	Koşulsuz ödül ve ceza davranışı
• Devam bağlılığı	Liderin prosedürleri belirlemesi
• Lidere güven	Liderin rolleri netleştirmesi
Eğilimsel/Ruhsal Değişkenler	Lider-üye etkileşimi
• Vicdanlılık	Paylaşılan vizyonu ifade etme
• Uygunluk/Hoşluk	Temel dönüşümcü liderlik
• Pozitif duygulanım	Uygun bir model sunma
• Negatif duygulanım	Yüksek performans beklentisi
Çalışan Rol Algıları	İş/Görev Özellikleri
• Rol belirsizliği	Görev geribildirimi, Görev rutinliği, İçsel tatmin edici iş
• Rol çatışması	Örgütsel Özellikler
Demografik Değişkenler	Algılanan örgütsel destek
• Görev süresi	Çalışma grubunun iş birliği ve uyumu
• Cinsiyet	Danışma/Personel desteği
Çalışan Yetenekleri ve Bireysel Farklılıklar	Lidere olan mekânsal uzaklık
• Yetenek/Eğitim/Deneyim/Bilgi	Liderin kontrolü dışındaki ödüller
• Mesleki oryantasyon	Örgütsel formalizasyon
• Özgürlük ihtiyacı	Örgütsel katılık/esneksizlik
• Ödüllerde farklılık	

Kaynak: Podsakoff vd., 2000.

Özetle ÖVD öncülleri ile ilgili yürütülen çalışmalarda, başlangıçta odaklanılan faktörlerin genel olarak bireye ilişkin faktörler (örgütsel bağlılık, iş doyumu, adalet algısı, ücret eşitliği algısı) ile çevresel faktörler (örgütsel destek, lider davranışları, iş/görev özellikleri) olmak üzere iki grupta ele alındığı; daha sonra ise iş ve örgütsel ortama ilişkin faktörlerin de temel odak noktaları hâline geldiği görülmektedir (Çekmecelioğlu, 2007; Yılmaz, 2012).

Bireysel özellikler

İnsan faktörü örgütün tüm kademelerinde gereksinim duyulan en önemli kaynaktır. Çalışanlar tarafından sergilenen tutum ve davranışlar örgütün hedeflerine ulaşabilmesi ve varlığını sürdürebilmesinde anahtar role sahiptir. Dolayısıyla çalışanların tutum ve davranışlarında belirleyici olan unsurlardan biri olan bireysel özelliklerin incelenmesi önemli ve gereklidir. Bu kapsamda çalışanların ÖVD sergilemesinde etkili olan bireysel özelliklerin incelenmesi; çalışanların ÖVD sergilemeleri noktasında desteklenmesi ve örgütsel etkinliğin artırılması açısından yöneticilere önemli fırsatlar

sağlayacaktır. Öyle ki ÖVD oluşumunda etkili olan öncülleri ele alan çalışmalar incelendiğinde, sıklıkla üzerinde durulan faktörün çalışanların bireysel özellikleri olduğu görülmektedir (Podsakoff vd., 2000).

Podsakoff vd. (2000)'ne göre bireysel özellikler kategorisinde yer alan faktörler; çalışan tutumları, rol algıları, eğilimsel/ruhsal değişkenler, demografik faktörler ve çalışanların yetenekleri ile bireysel farklılıklarıdır. ÖVD ile ilişkisi en çok incelenen değişkenler bu kategori kapsamında yer almaktadır (Alizadeh vd., 2012): Bunlar kişilik özellikleri, lider davranışları, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet algısı, iş tatminidir.

Yapılan çalışmaların çoğunda ÖVD ile güçlü ilişkili saptanan iş tatmini kavramı, çalışanların işi veya işteki deneyimlerine yönelik yaptıkları değerlendirmeler sonucunda geliştirdikleri tutum veya meydana gelen olumlu duygusal durum şeklinde tanımlanmaktadır (İplik, 2015). Çalışma koşulları ve örgütsel özellikler ile ilişkili olan iş tatmini, bir işin çalışanın ihtiyaç ve beklentilerini nasıl karşıladığına ilişkin öznel bir yargıdır. Başka bir ifadeyle çalışanın işine, çalıştığı ortama, kendisine yönelik gösterilen davranışlara ve iş sonucunda elde ettiklerine ilişkin oluşan olumlu (iş tatmini) ve olumsuz (iş tatminsizliği) tutumları belirtmektedir (Fleury vd., 2018). Araştırmalarda genelde, çalışanların iş doyumunu yaşadıklarında daha fazla ÖVD sergiledikleri ifade edilmektedir. SDT ve karşılıklılık normuna dayanan bu ilişkiye göre; işi, çalışma ortamı ve iş sonucu elde ettiği kazanımları sonucu iş doyumunu yaşayan çalışan, kendisine bu memnuniyeti sağlayanlara yönelik ÖVD sergileme eğilimi göstermektedir (Köse vd., 2003; Yeşilyurt ve Koçak, 2014). Bununla birlikte Bateman ve Organ (1983), iş tatmininin çalışanda olumlu duygular yaratması sonucu çalışanın daha fazla ÖVD sergilediğini bildirmektedir. Pozitif hisseden çalışanlar, bu duygunun oluşmasına neden olanlara faydalı olmak istemekte ve bu yönde davranışta bulunmaktadır.

Örgütsel adalet, örgütte egemen kılınması istenen ve desteklenen ahlaki ve adil işlem ve uygulamaları ihtiva etmektedir. Adaletli örgütlerde çalışan, adil, ahlaki ve rasyonel yönetici davranışı algısına sahiptir (İşcan ve Sayın, 2010). Dolayısıyla boyut, çalışanın örgüt içi karar ve uygulamaların adillik düzeyine yönelik algısını belirtmektedir (Johnson vd., 2006). Çalışanların sağladığı kazanımların adaletine ilişkin algılarını (dağıtım adaleti); bu kazanımların belirlenmesinde izlenen süreç ve yöntemlerin adaletine ilişkin algılarını (prosedürel adalet) ve bireylerarası ilişki ve davranışın adil olup

olmadığına ilişkin algılarını (etkileşim adaleti) içermektedir (Gürbüz, 2008; Yıldız, 2014).

Örgütsel adalet ve ÖVD ilişkisi temelde sosyal değişim teorisi ile açıklanmaktadır. Çalışanlar elde ettikleri kazanımlar ile örgütteki uygulamaları adil olarak değerlendirdiğinde, örgütün kendilerine değer verdiğini düşünmekte ve bunun sonucunda örgüte bağlılık duyarak gönüllü bir şekilde örgüte katkı sağlayacak işbirlikçi davranışlar sergilemektedir (Gürbüz, 2008). Diğer taraftan çalışanlar örgütte adaletsizlik olduğunu algıladıklarında doğrudan iş gereklerine ilişkin çabalarını azaltmamakta ancak tepki olarak ÖVD azaltma eğilimi gösterebilmektedir (Sezgin, 2005). Burada çalışanların ÖVD azaltma yolunu tercih etmelerinin nedeni, gönüllülüğe dayalı olan ÖVD'nin vazgeçilmesi daha kolay ve güvenli olması, davranışın çalışanın kontrolü altında olmasıdır (Moorman, 1991). Şeşen ve Basım (2010:184-185), örgütsel adalet algısı ile ÖVD etkileşimini ele aldıkları çalışmalarında, “örgütsel adalet algısının ÖVD'nin önemli belirleyicisi” olduğu sonucunun genel anlamda desteklendiğini ancak örgüte yönelik ÖVD'nin (vicdanlılık, centilmenlik, sivil erdem) adalet algısından etkilenirken bireye yönelik ÖVD'nin (özgecilik ve nezaket) adalet algısından etkilenmediğini belirtmektedir.

Çalışanlar-örgüt arasındaki psikolojik bağı belirten örgütsel bağlılık kavramı (Gürbüz, 2007); örgüt üyesi olmayı sürdürmesini, örgütte kalma ve çaba harcama isteğini, örgütün hedef ve değerlerini benimsemesini içermektedir (Morrow, 1983). Meyer ve Allen (1991) tarafından boyutlandırılmaktadır: normatif bağlılık, devam bağlılığı, duygusal bağlılık. Buna göre çalışanın örgütle özdeşleşmesi ve hissi olarak kendini örgüte adanması duygusal bağlılığı; çalışanın örgütten ayrılması sonucunda karşılaşacağı maliyetlerin farkında olması devam bağlılığını; çalışanın ahlaki olarak örgütte kalmaya devam etme zorunluluğunu hissetmesi ise normatif bağlılığı belirtmektedir (Meyer ve Allen, 1991). Tutumların davranışlara neden olabileceğinden hareketle; bağlılık gibi olumlu tutumda olan çalışanların ÖVD sergileyebilecekleri düşünülebilmektedir (Gürbüz, 2007). Yapılan araştırmalar, yüksek düzeyde örgüte bağlılık duyan çalışanların daha fazla ÖVD sergilediklerini göstermektedir. Çalışanın örgüte bağlılığı arttıkça, üyesi olduğu örgüte yönelik daha fazla özveride bulunma isteği içerisine girmekte buna bağlı olarak yüksek ÖVD sergileyebilmektedir (Muçaoğlu, 2006). Schappe (1998), örgütsel bağlılığın ÖVD üzerinde önemli düzeyde etkisi olduğunu saptamaktadır. Bolat ve Bolat (2008), benzer etkiyi doğrulamakta; bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılığın en

önemli ÖVD belirleyicisi olduğunu bildirmektedir. Erdilek Karabay (2014) ise örgütsel bağlılığın tüm ÖVD boyutları üzerinde pozitif etkisi olduğunu bulgulamaktadır.

Çalışanlarda ÖVD belirleyici faktörlerden bir diğeri güven duygusudur. Yöneticiye duyulan güven, karşılıklılık normu bağlamında çalışanların gönüllü davranışları sergilemelerini teşvik etmektedir. Bu anlamda güven faktörü; çalışanların örgütsel amaçları içselleştirmeleri, örgüte katılım sağlamada yüksek motivasyona sahip olmaları ve ÖVD sergilemeleri konusunda belirleyici rol oynamaktadır (İplik, 2015). Yöneticilerini örgüt temsilcisi atfeden çalışanların yöneticilerine güven duymaları durumunda, kapsamı genişleterek tüm örgüte genellemesi olasıdır. Bu anlamda çalışan ile yönetici arasındaki yüksek düzeyli sosyal etkileşim ile çalışanın yöneticisine duyduğu güven, çalışanların ÖVD sergilemelerini olumlu yönde etkilemektedir (Arslantaş, 2008). Podsakoff ve arkadaşları (1990) tarafından yapılan araştırmada, çalışanların yöneticilerine duyduğu güven faktörünün ÖVD boyutlarından özgecilik, vicdanlılık, nezaket ve sportmenlik davranışları üzerinde olumlu yönde etki gösterdiğini bildirmektedir. Tecimen (2020), yöneticiye duyulan güven arttıkça çalışanların daha fazla ÖVD sergilediklerini ve yöneticiye duyulan güvenin çalışanların ÖVD sergilemelerinde belirleyici olduğunu belirtmektedir.

Çalışanların ruhsal durumu diğ er unsur olup; sosyal psikoloji alanında yapılan araştırmalar, pozitif durumun daha fazla ÖVD sergilemeyi teşvik ettiğini göstermektedir (Williams ve Shiaw, 1999). Buna göre olumlu bir ruh hâli içerisinde olan çalışanların yaşamış oldukları olumlu olayları hatırlama eğilimi gösterdiklerini dolayısıyla yardım etme gibi gönüllü davranışları sergileme ihtimalinin yüksek olduğunu belirtmektedir. Ayrıca olumlu ruh hâline bağlı olarak ortaya koyulan bu davranışlar, bir döngü içerisinde çalışanları harekete geçiren olumlu ruh hâlinin devamlılığı konusunda katkı sunmaktadır (Brief ve Motowidlo, 1986).

Çalışanların ÖVD sergilemelerinde kişilik özellikleri de belirleyici olmaktadır. Kişilik, bireylerin düşünce, duyum ve davranış biçimlerinde etkili unsurların öznel görüntüsüdür. Doğuştan olan özellikleri ile sosyalleşme süreciyle edindiği çevresel özelliklerin bütünü olup; biyolojik ve psikolojik özelliklerini, kalıtsal ve sonradan edinilmiş yeteneklerini, duyu, düşünce, güdüler ve davranışlarının tümünü içermektedir (Yücel ve Kaynak-Taşçı, 2008). Çalışanların kişilik özellikleri, örgütte motive olma

biçimlerini etkileyebilmekte ve bu yolla ÖVD sergilemelerinde belirleyici olabilmektedir. Ayrıca çalışanların sahip olduğu kişilik özellikleri, karşılaştıkları olay veya durumları yorumlama biçimini ve başkalarına yönelik kolaylaştırıcı bir şekilde tepkide bulunma olasılığını etkileyebilmektedir (Kyzy, 2011). Smith ve arkadaşlarına (1983) göre, dışadönük özelliğe sahip olan çalışanlar dış çevre ve sosyal uyaranlara karşı yüksek duyarlılığa sahip olduklarından daha fazla ÖVD sergileme eğilimi göstermektedir. Buna karşılık nevroitik kişilik özelliğine sahip olanların, kendi endişeleriyle meşgul olmaları ve diğer bireylerin problemleriyle veya genel olarak sistem gerekleriyle ilgilenme konusunda gerekli duygusallığa sahip olmamalarına bağlı olarak ÖVD sergilemeleri ihtimali daha azdır. Ceyhan ve Yıldırım (2019), kişilik özelliklerinin ÖVD üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışmada, dışa dönük kişilik özelliğinin ÖVD boyutlarından nezaket ve sivil erdem ile örtüşmektedir. Borman ve arkadaşları (2001), kişilik özelliklerinden kontrol odağı faktörünün ÖVD ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. İç kontrol odaklı bireylerin gündelik yaşamda vuku bulan olay ve sonuçları kontrol edebildiğine yönelik inancı yüksektir. Dış kontrol odaklı bireyler kontrolleri haricindeki koşullardan kaynaklanan yaşama inanmaktadır. Dolayısıyla iç kontrol odaklı bireylerde ÖVD daha fazla sergilenmektedir (Meydan ve Basım, 2015).

Çalışanların rol algılarının, ÖVD'nin bazı boyutlarıyla düşük düzeyde ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu durumda artan rol belirsizliği ve rol çatışması algısı, ÖVD boyutlarından özgecilik, sportmenlik ve nezaket davranışları azalmaktadır. Bunun yanında her iki faktörün çalışan tatmini ile ilişkili olması ve tatminin de ÖVD ile ilişkili olmasından hareketle, rol çatışması ve belirsizliği ile ÖVD arasındaki ilişkinin bir kısmının çalışan tatmini aracılığıyla oluşması söz konusudur (Podsakoff vd., 2000).

Çalışanların ÖVD sergilemelerinde etkili olan bireysel özelliklerden bir diğeri demografik değişkenlerdir. Bu faktörler, doğrudan olmasa da ÖVD alt boyutları üzerinden etki gösterebilmektedir. Alan yazında demografik özelliklerden yaşın ÖVD üzerindeki etkisi kesin olarak belirlenmemekle birlikte, olumlu yönde ilişki varlığı bildirilmektedir. Başka bir deyişle çalışanların yaşı ve çalışma süreleri arttıkça örgüte duydukları bağlılıkları, güvenleri ve sorumluluk duyguları arttığından örgüte yarar sağlayacak daha fazla davranış sergilemekte, rol davranışlarını daha geniş olarak algılamakta ve daha fazla ÖVD sergilemektedirler (Yılmaz ve Giderler, 2007). Çalışanların örgütteki pozisyonu ele alındığında; örgütte üst düzey bir pozisyonda yer

alan çalışanların daha fazla sorumluluk üstlendiği, vatandaşlık davranışlarını iş gereklerinin bir parçası olarak gördüğü ve düşük pozisyon karşısında yüksek ÖVD sergilediği izlenmektedir. Cinsiyet faktörü ele alındığında ise literatürde kadın çalışanların ÖVD boyutlarından nezaket ve yardım; erkek çalışanların ise sivil erdem ve sportmenlik davranışı sergileme eğiliminde olduğu bildirilmektedir. Ayrıca kadınlar, erkeklere oranla yardımsever ve kolay empati kurabilen bir yapıya sahip olduklarından, daha yüksek yardım ve nezaket davranışında bulunmaktadır (İplik, 2015). Benzer şekilde, Koberg ve arkadaşları (2005) sağlık çalışanlarıyla yürüttükleri araştırmada, kadın çalışanların daha yüksek ÖVD sergilediğini tespit etmiştir.

İş/görev özellikleri

Podsakoff ve arkadaşlarının (2000) içsel olarak tatmin edici iş, iş rutinliği ve geri bildirim şeklinde gruplandıkları iş özellikleri içeriğin devamında detaylandırılmaktadır.

İşe ilişkin geribildirim, işin sonuçları ile ilgili bilgiyi içermektedir. Çalışanın gösterdiği performansın etkinliğinin ve görevin gereklerini hangi düzeyde yerine getirdiğinin doğrudan ve açık bir bilgiyle iletilmesini belirtmektedir (Hackman ve Oldham, 1976). Bu faktör, ÖVD boyutlarında direkt/dolaylı etkilidir. İş ile ilgili düzenli geribildirim ve çalışana sağlanan otonomi, çalışanın işe yönelik kontrol duygusu geliştirmesini ve iş kaynaklı çıktıları yakından izlemesini sağlamaktadır. Bu durum çalışanı yerine getirdiği görevlerde söz sahibi kılmaktadır. Bu anlamda işe ilişkin geribildirim ile ÖVD sivil erdem boyutu yakın ilişki göstermektedir. Bu durum sivil erdem davranışlarının, işine yönelik kararlarda çalışanın söz sahibi olmasını gerektirmesinden kaynaklanmaktadır. Aynı zamanda çalışana sağlanan geribildirim ve otonomi çalışanda yüksek iş tatmini sağlamakta (Ergun Özler, 2015), çalışanın motivasyonunu, sorumluluk ve bağlılık duygusunu artırabilmektedir. Söz konusu iş özelliklerinin sağlandığı örgütlerde kontrol açısından esnek ve olumlu bir güven ortamı da oluşmakta, böylece çalışanların yüksek ÖVD sergilemeleri söz konusu olmaktadır (Van Dyne vd., 1994).

İş rutinliği, çalışanın yerine getirdiği işin hiç değişime uğramadan devamlı olarak aynı usul ve esaslarla yapılmasıdır. İçsel olarak tatmin edici iş faktörü ise işin çalışanda memnuniyet yaratma kapasitesi ve işi benimsemeyi teşvik etme gücünü ifade etmektedir

(Ergun Özler, 2015). Tatmin edici işin sahip olduğu özellikler, iş tatmini yoluyla çalışanların ÖVD sergilemelerinde belirleyici olabilmektedir. Tatmin edici işi yerine getiren çalışanların başarıya ulaşmaya yönelik çaba harcama noktasında motivasyonları artmakta, daha fazla çalışma isteği duymaktan ve örgütte karşılaşılan sorunlara yönelik yaratıcı çözümler üretme gibi ÖVD’de bulunmaktadır (Bateman ve Organ, 1983; Organ vd., 2006). Diğer taraftan alışlagelmiş yöntemlerle rutin bir şekilde yapılan bir iş, çalışanların daha az ÖVD sergilemelerine yol açmakta ve ÖVD’yi negatif yönde etkilemektedir (Ergun Özler, 2015).

İş özellikleri kapsamında yer alan üç faktörün de tüm ÖVD boyutlarıyla anlamlı ilişki gösterdiği yapılan araştırmalarda ortaya koyulmuştur. İş özellikleri faktörlerinden, tatmin edici iş ve geribildirim faktörlerinin ÖVD ile pozitif; iş rutinliği faktörünün negatif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır (Podsakoff vd., 2000). Özetle işinin sorumluluğunu üstlenen, işini yerine getirirken farklı becerilerini kullanabilen, iş çıktılarına yönelik bilgi alabilen ve tatmin edici bir işi yerine getiren çalışan; sorumluluk duygusu geliştirmekte, işini daha anlamlı olarak değerlendirmekte, daha fazla motive ve memnun olmaktadır. Böylece çalışan işi için üstün çaba harcamayı istemekte ve ÖVD sergileme eğilimi göstermektedir.

Örgütsel özellikler

Çalışanlar, bireysel özelliklerinin etkisiyle olduğu gibi, üyesi oldukları örgütteki dinamiklere göre de ÖVD sergileyebilmektedirler (Şeşen ve Basım, 2010). Örgütün yapısı, değerleri, kültürü, gelenekleri, iklimi gibi sahip olduğu özellikler; örgütün yalnızca değişime adaptasyon yeteneğinin yanı sıra üyelerinin davranışları ve performanslarını da etkilemektedir (Kalkan, 2013). Podsakoff ve arkadaşları (2000) tarafından yapılan çalışmada ÖVD üzerinde belirleyici olan örgütsel özellikler; örgütsel formalizasyon, algılanan örgütsel destek, örgütsel katılık/esneksizlik, lider kontrolü harici ödüller, personel desteği, çalışma grubunun iş birliği ve uyumu, lidere olan mekânsal uzaklıktır. Podsakoff vd. (2000)’ne göre ÖVD ile örgütsel niteliklerin karmaşık ilişkisi mevcuttur. Örgütsel formalizasyon, katılık/esneksizlik, liderden mekânsal olarak uzaklık ve personel desteği faktörleri ile ÖVD arasında sürekli bir ilişki bulgulanmamaktadır. Çalışma grubunun iş birliği ve uyumu, tüm ÖVD boyutlarıyla pozitif yönde ilişkiliyken, algılanan örgütsel desteğin ÖVD özgecilik boyutuyla yüksek düzeyde; lider kontrolü

haricindeki ödülleri ise ÖVD özgecilik, vicdanlılık ve nezaket boyutlarıyla negatif yönde ilişkili olduğu belirtilmektedir.

Örgütsel formalizasyon, örgütün beklenmeyen durumlarla baş etmek adına kural, ilke ve prosedürleri açıkça tanımlama derecesi şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel katılım ise örgütün belirlemiş olduğu bu kural ve prosedürlere hangi düzeyde bağlı olduğunu ve bu formal yapıyı esnetmeden katı bir şekilde uygulama derecesini ifade etmektedir. Örgütsel formalizasyon ve katılımın ÖVD üzerindeki belirleyici rolü incelendiğinde; çalışanların bu faktörleri algılama biçimlerine göre ÖVD üzerinde farklı etkiler oluşturduğu görülmektedir. Bir örgütte yüksek derecede formalleşme ve esnek olmayan kuralların varlığında, çalışanların bu kurallardan hoşlanmaması ve iş tatmininin azalması sonucu ÖVD azalabilir. Hatta belirlenen kuralların katılımı, çalışanların inisiyatif kullanmalarını ve ekstra rol davranışlarını sınırlayarak ÖVD önünde bir engel oluşturabilir. Diğer taraftan formalleşme ve örgütsel katılım, örgütteki belirsizliği azaltarak çalışanların adalet algılarını artırabilmektedir. Bu durumda çalışan memnuniyeti, örgütsel güven ve bağlılığı artırarak daha fazla ÖVD sergileme eğilimi gösterebilmektedir (Ergun Özler, 2015; Organ vd., 2006).

Algılanan örgütsel destek (AÖD), çalışan katılımına ve iyiliğine örgüt tarafından verilen değer düzeyine ilişkin algıdır (Eisenberger vd., 1986; Neves ve Eisenberger, 2014). Kendilerini güvende ve örgüt varlığını arkalarında hisseden çalışanları ifade etmektedir. Örgüt tarafından desteklendiğini her durumda duyumsayan çalışanlar, yüksek bir güven ortamı algılamakta, işlerine sıkı sıkıya bağlanmakta ve örgütten ayrılma isteği duymamaktadır (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012). Çalışanların örgütsel destek algıları, sosyal değişim teorisi temelinde ÖVD'yi etkilemektedir. Çalışanlar örgütlerinden destek gördüklerini düşündüklerinde, kendilerini güvende ve değerli hissederek örgüte minnet duymakta ve örgüte katkı sağlayacak davranışlarda bulunarak bunun karşılığını vermek istemektedir (Öztürk, 2010). Bu anlamda örgüt tarafından önemsendiğine ve kendilerine değer verildiğine ilişkin algı, çalışanların örgüt üyeliğini benimsemelerini ve olumlu davranış sergilemelerini sağlamaktadır (İplik vd., 2014). Wayne vd. (1997), yaptıkları çalışmada AÖD'nin ÖVD ile pozitif yönde önemli düzeyde ilişkili olduğunu saptamaktadır. Benzer şekilde İplik ve arkadaşları (2014) tarafından sağlık çalışanları ile yürüttükleri çalışmada, AÖD ile ÖVD pozitif yönde ilişkili saptanmakta; AÖD'in bireye ve örgüte yönelik ÖVD üzerinde etkili olduğu tespit edilmektedir.

Van Dyne ve arkadaşlarına (1994) göre örgütsel değerler, örgüt ile çalışanlar arasında saygı ve anlayışa dayalı olduğunda örgüt ve çalışanlara yönelik sonuçlar olumlu kılınmaktadır. Çalışanlar, üyesi oldukları örgütün kaliteli ürün ve hizmet sunumuna değer verdiğini algıladıklarında, yüksek kaliteye katkı sağlamaya yönelik davranışları sergileme eğilimi gösterirler. Benzer şekilde örgütün katılıma değer verdiğini algıladıklarında, katılımcı vatandaşlık davranışları sergileme eğilimi gösterirken, örgütün iş birliğine ve yeniliğe değer verdiğini algıladıklarında işbirlikçi ve yenilikçi davranışları daha çok gösterirler. Dolayısıyla çalışanlar sosyal anlamda kabul gören değerleri, örgüt kültüründe gördüklerinde daha fazla ÖVD’de bulunmaktadır. Sonuçta örgütün kişiliği, özelliği ve neyi istediği gibi unsurlar çalışanın davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Örgütün neyi istediğini bilen, örgütün değerlerini ve neye önem verdiğini algılayan çalışanlar, daha yüksek ÖVD sergilemektedir (Karaman ve Aylan, 2012).

Liderlik davranışları

Çalışanların ÖVD sergilemelerinde bir diğer belirleyici faktör liderlik davranışlarıdır. Liderlik, belirli koşullarda belirli birey ya da grup amaçlarına ulaşmak adına diğerlerinin eylemini yönlendirme ve etkileme sürecidir (Koçel, 2018). Ortak amaçlara yönelik birey aksiyonu sağlama yeteneğine sahip olan liderler, çalışanların ÖVD teşvikinin sağlanmasında önemlidir. Podsakoff vd. (2000), liderlik davranışları kategorisinde yer alan faktörleri aşağıdaki gibi belirtmiştir:

- Dönüşümcü liderlik davranışları (temel dönüşümcü liderlik, paylaşılan vizyonu ifade etme, uygun bir model sunma, grup hedeflerinin içselleştirilmesini teşvik etme, yüksek performans beklentisi ve entelektüel uyarım)
- Etkileşimci liderlik davranışları (koşullu ödül, koşullu ceza, koşulsuz ödül ve koşulsuz ceza davranışları)
- Yol-amaç teorisi ile tanımlanan liderlik davranışları (prosedürleri belirleme, rolleri netleştirme ve destekleyici lider davranışları)
- Lider-üye etkileşimi teorisiyle tanımlanan liderlik davranışları.

Dönüşümcü liderlik, izleyenlerine vizyon kazandıran, örgüt kültüründe değişimler yaparak onları yaptıklarından veya yapabileceklerini düşündüklerinden çok daha fazlasını başarabileceklerine inandıran liderlik tarzıdır (Eren, 2013). Bu liderlik tarzında lider, izleyenlerini örgütün vizyonu konusunda bilinçlendirmekte, yerine getirilen

görevin önemli olduğuna inandırmakta ve bireysel gereksinimlerini dikkate alarak onları motive etmektedir. Dönüşümcü lider izleyenlerinin temel değer, inanç ve hedeflerini dönüştürmekte, örgütsel amaca yönelik aksiyon almalarını sağlamakta, daima daha iyisini yapmaya motive etmekte ve örgütün belirlediği asgari düzeyin ötesinde performans göstermeye isteklilik yaratmaktadır (Podsakoff vd., 1990).

Etkileşimci liderlik ise lider ile izleyenleri arasında bir değişim ilişkisine dayanır. Bu ilişkide liderin beklentileri, izleyenlerin yetkileri, yerine getirmeleri gereken görevler, lidere bağlılık, yerine getirilen görevler karşılığında verilecek ödüller ve aksi durumda uygulanacak cezalar açıkça belirlenmiştir. Etkileşimci liderler izleyenlerine görevlerinde başarılı oldukları takdirde övgü, statü veya maddi ödüller dağıtarak bu başarılarını pekiştirmeyi ve daha çok çaba göstermelerini sağlamayı amaçlamaktadır. Bu liderlik tarzında örgütün geçmişten beri süregelen olağan işleyişine odaklanılmakta ve faaliyetler, örgütsel vizyon ve kültürde değişim gerçekleştirmeksizin devam etmektedir (Eren, 2013; Eren ve Titizoğlu, 2014).

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının ÖVD ile ilişkisine yönelik Podsakoff ve arkadaşları (2000), dönüşümcü liderliğin ÖVD'nin tüm boyutlarıyla olumlu yönde ilişkili olduğunu; etkileşimci liderlik davranışlarından koşullu ödül davranışının ÖVD ile olumlu, koşula bağlı olmayan ceza davranışının ise olumsuz yönde ilişkili saptamaktadır. Organ ve arkadaşları (2006), dönüşümcü liderliğin ÖVD üzerindeki etkisinde iş tatmini ve güvenin önemli role sahip olduğunu; dönüşümcü liderliğin ÖVD boyutlarını lidere güven ve iş tatmini vasıtasıyla dolaylı biçimde olumlu etkilediğini bildirmektedir.

Liderlik davranışları kategorisindeki bir diğer yaklaşım yol amaç liderlik teorisi. Bu teoriye göre etkili liderlik davranışları, izleyenlerine açık ve anlaşılır amaçlar belirleyerek bu amaçlara ulaşabilecekleri yolları açıklamak, amaçlara giden yolu kolaylaştırarak motive etmek ve amaçlara ulaştıklarında hak ettikleri kazanımları vermeyi içermektedir. Bu kazanımlar terfi, tanınma veya maddi kazanımlar şeklinde olabilir (Organ vd., 2006). Yol-amaç teorisi ile tanımlanan liderlik davranışlarından destekleyici liderlik, liderin izleyenlerinin istek ve ihtiyaçlarına önem vermesini ve onlara ilgi göstererek dostça davranmasını ifade etmektedir (Aslan, Uyar ve Güzel, 2020; Sökmen ve Boylu, 2009). Destekleyici lider davranışları, çalışanların refahına verilen önem ve

çalışanlarla ilgilenme düzeyini gösterdiğinden, bu davranışlar çalışanlar tarafından yararlı olarak algılanmaktadır. Çalışanlar kendilerine yarar sağlayan bu davranışlara karşılık verme zorunluluğu hissederek ÖVD’de bulunabilmektedir (Organ vd., 2006). Podsakoff ve arkadaşları (2000) tarafından yapılan çalışmada yol-amaç teorisi kapsamında yer alan davranışlardan destekleyici liderliğin ÖVD’nin tüm boyutlarıyla; rol netleştirme davranışının ise sivil erdem boyutu dışındaki ÖVD boyutlarıyla olumlu yönde ilişkili olduğu saptanmaktadır.

Lider-üye etkileşimi teorisi, çalışanlarla sosyal değişim ilişkisi içerisinde olan ve ilişkinin niteliğinin her bir üyeye olan liderin davranışlarını etkilediğini varsaymaktadır. Lider ve çalışan arasındaki sosyal değişim ilişkisi, yüksek ve düşük nitelikteki değişim ilişkilerini içermektedir. Yüksek nitelikli değişim ilişkisi karşılıklı güveni, sadakati, desteği ve çift yönlü etkiyi barındırmakta; düşük nitelikli sosyal değişim ilişkisinde, lider çalışana yönelik resmi otoritesini kullanırken çalışan ortalama performans sergilemektedir (Ergun Özler, 2015; Organ vd., 2006). Bu anlamda yüksek kaliteli değişim ilişkisinde liderin sağladığı destek ve ödüller karşılığında çalışanlar liderlerine daha fazla bağlılık duyacak, vicdanlılık ve sadakat göstermektedir. Öyle ki bu ilişkide çalışanlar liderin kendilerine sağladığı kazanımlara karşılık verme yükümlülüğü hissetmekte ve biçimsel rol davranışlarının ötesinde davranış sergileme eğilimi izlenmektedir (Organ vd., 2006). Podsakoff ve arkadaşları (2000), lider-üye etkileşiminin genel ÖVD ve özgecilik boyutu ile olumlu yönde ilişkili olduğunu saptanmaktadır. Ürek (2015) ve Tekin (2018), araştırmalarında lider-üye etkileşiminin ÖVD üzerindeki olumlu etkisini doğrulamaktadır.

Bireyler, davranışlarının büyük bir bölümünü diğer bireylerin davranışlarını gözlemleyerek edinmektedirler. Bu anlamda liderin sergilediği ÖVD’nin çalışanlar tarafından rol modeli olarak alınabileceği ifade edilebilir. Başka bir deyişle liderin veya çalışma arkadaşlarının ÖVD sergilediğini gören çalışanın bu tür davranışları sergileme olasılığı yüksektir (Tang ve Ibrahim, 1998). Bununla birlikte liderin çalışanlarla karşılıklı iletişim ve etkileşime açık olması, düzenli bilgi alışverişinde bulunması, dürüst ve adil olması, tutarlı davranışlarda bulunması, çalışanlara güven duyması, kararlara katılımı destekleyen bir ortam oluşturması, çalışanlara vizyon oluşturması gibi davranışları çalışanların lidere duyduğu güveni ve örgütüne bağlılığını artırmaktadır. Böylece tüm bu faktörler, çalışanların ÖVD sergileme eğilimi göstermelerini sağlamaktadır (Yılmaz ve

Giderler, 2007). Bu anlamda liderlerin örgüt içerisinde sergiledikleri yaklaşımlar, çalışanların ÖVD geliştirilmesi ve teşvik edilmesinde oldukça belirleyicidir.

2.2.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sonuçları

Örgütsel vatandaşlık, görev çağrısının üzerinde ve ötesinde davranış; yani örgütsel üyelerden ziyade örgütsel etkinlik ve sürdürülebilirlik için gerekli olan davranış olarak nitelendirilmektedir (George ve Jones, 2005). Bu kapsamda 4 esas etkisi mevcuttur (Amiri, 2002):

- Verimlilik ve etkinlik düzeyinin iyileştirilmesi
- Organizasyonda çalışanların moralinin yükseltilmesi
- Örgütsel sadakatin artırılması
- Kurumsal düzenlemenin iyileştirilmesi

ÖVD en genel kapsamda (Altay, 2011); Çalışan performansını arttırma, verimli örgütsel kaynak kullanımını sağlama, takım çalışmasını geliştirme, çalışma ortamındaki stresi düşürme ve çatışmaları azaltma, örgütü çalışanlar nezdinde cazip hale getirme, gelişen ve değişen teknolojiye adaptasyon sağlama gibi katkılar sağlamaktadır.

Tablo 2.4.'te Berman ve Kenny (1976) tarafından yayınlanan ilk çalışma ile 2015'in sonlarına dek yayınlanan 59 araştırmada tespit edilen ÖVD sonuçları organizasyonel ve bireysel düzeyde olumlu veya olumsuz olarak aktarılmaktadır (Abdul Rauf, 2016).

Tablo 2.4. ÖVD Sonuçları

Organizasyona Yönelik Sonuçlar		Bireye Yönelik Sonuçlar	
Olumlu		Olumlu	
İş arkadaşı üretkenliği		Promosyon önerileri	
Yönetimsel üretkenlik		Maaş/ödül önerileri	
Serbest kullanılan kıt kaynaklar		Yönetimsel değerlendirmeler	
Koordinasyon faaliyetleri		Yüksek performans derecelendirmeleri	
Çekici kılma		Tutumlar ve esenlik	
Kurumsal performansın istikrarı		İş tatmini	
Çevresel değişikliklere uyum sağlamak		Örgütsel bağlılık ve bağlılık	
Sosyal sermaye yaratmak		Kendini gerçekleştirme	
Satış performansı		Olumlu ruh hali	
Üretim miktarı ve Üretim kalitesi		Bireysel gelişim	
Çalışma verimliliği		Fiziksel ve zihinsel sağlık	
Müşteri memnuniyeti		Olumlu öz değerlendirmeler	
Performans kalitesi		Devir yoğunluğunun azalması	
Üretkenlik ve Yeterlik		Devamsızlığın azalması	
Azaltılmış maliyetler			
Müşteri memnuniyeti			
Olumsuz		Olumsuz	
Daha düşük performans		İş yoğunluğu	
Rolden etkilenme		İş stresi	
Görev performansını engellemek		Rol belirsizliği/rol çatışması	
Daha yavaş organizasyonel ilerleme		Tükenmişlik	
Bireylerarası gerginlik		İş-aile çatışması	
Olumsuz öz değerlendirme		İş boş zaman çatışması	
Olumsuz işyeri davranışı		İş-aile yaşam dengesi	
Eşitsizlik hissi		Sağlık ve esenliğin bozulması	
CWB (<i>Counterproductive work behavior</i> - Üretkenlik karşıtı iş davranışı)		CWB	
		Bireylerarası gerginlik	
		Olumsuz işyeri davranışı	

Kaynak: Abdul Rauf, 2016.

2.2.7. Sağlık Kurumlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

ÖVD, örgütler için birçok sektörde olduğu gibi sağlık sektörü ve hastanelerin verimlilik ve sürdürülebilirlikleri kapsamında önemlidir. Sağlık hizmeti sunanlar ÖVD'nin tüm alt boyutlarına ihtiyaç duymaktadır. Sağlık kurumlarındaki hizmet sunumunun ekip çalışmasıyla mümkün kılınması özellikle özgecilik boyutunun önemini

yansıtmaktadır. Nitekim ekibin çalışmasında yapılan herhangi bir hata zincirleme reaksiyonlara neden olarak diğer çalışanları etkilemekte ve neticede başarısız bir hizmet sunumu gerçekleşmektedir. Sağlık örgütlerinin birçoğunun fiziksel koşulları henüz optimum düzeyde olmadığından stresli çalışma ortamı, gürültü ve kötü koku bakımından yoğun mekanlar, kalabalık fiziksel ortamlar gibi olumsuz koşullar kaliteli hizmet sunabilmek adına çalışanlar tarafından tolere edilmektedir. Bu durum esasında tüm sağlık çalışanlarının ÖVD sergilediğini göstermektedir. Sağlık kurumlarında yapılan en küçük hata dahi geri dönüşü mümkün olmayan kayıplar yaratabilmektedir. Bu nedenle hatanın gerçekleşmesinden önce sunulan önleyici çözüm ve uyarıcılar vasıtasıyla ÖVD sergilendiği gözlenmektedir (Kelekçioğlu, 2021).

Sağlık kurumlarında alınan her karardan fazlasıyla etkilenen sağlık çalışanlarının, örgüt yönetimine katılarak görüşlerini dile getirmeleri, toplantıda gönüllülük esası ile bulunmaları, çözüm yöntemi ve öneri tasarlayarak ÖVD'de bulunmaları beklenmektedir. Nitekim sağlık kurumlarının hedeflerini gerçekleştirmesindeki en büyük pay kendilerine aittir. Çalışanlar tarafından örgüte karşı sergilenen davranışlar olumsuz veya olumlu gidişatı belirleyebilmekte ve değiştirebilmektedir. Sağlık kurumunda görevli sağlık çalışanının ÖVD sergilemesi bireysel performansta artış yaratarak örgüte doğrudan katkı sağlamaktadır (Keleş ve Pelit, 2009).

Sağlık sektörü çalışanları parçası oldukları örgütlerin hizmet kalitelerini, hasta memnuniyetlerini ve mali kazançlarını doğrudan etkilemektedir. Bu durum sağlık çalışanlarının ÖVD sergilemelerini daha da önemli kılmaktadır. Sağlık hizmeti sunucuları olan çalışanların ÖVD'lerini arttırabilmek için en büyük pay sağlık yöneticilerine düşmektedir. Çalışanlar için motivasyon sağlayıcı faaliyetler gerçekleştirmek, etkileyici insan kaynakları politikası oluşturmak gibi çeşitli girişimler sağlık çalışanlarının ÖVD düzeylerini arttırmaya olanak sağlayabilmektedir (Kelekçioğlu, 2021). Literatürdeki ilgili çalışmalar incelendiğinde ÖVD'nin birey veya örgütler açısından olumlu etkileşimler yarattığı saptanmakta olup içeriğin devamında kısaca özetlenmektedir.

Deluga (1995) tarafından gerçekleştirilen bir çalışma sonucuna göre ÖVD'nin bireyler arası güven duygusunun gelişmesinde pozitif ve anlamlı etkisi saptanmaktadır. Soysal ve arkadaşları (2019) tarafından hemşireler ile yürütülen araştırma sonucuna göre iş performansı ve ÖVD arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Ayrıca

yüksek ÖVD'nin iş performansı üzerinde olumlu etkisi bildirilmektedir. Hacıahmetoğlu (2020) tarafından yapılan araştırmaya göre beş faktörlü kişilik özelliklerinin ÖVD'yi etkileyebildiği, sorumluluk ve uyumluluk boyutlarının tüm ÖVD boyutlarında anlamlı pozitif etkiye sahip olduğu saptanmaktadır. Dunlop ve Lee (2004) tarafından gerçekleştirilen bir çalışma sonucuna göre ÖVD arttıkça sapkın davranışların azaldığı dolayısıyla iş performansının olumlu etkilendiği görülmektedir. Sutharjana vd. (2013)'nin araştırmasında ÖVD, sağlık kurumlarında hizmet kalitesini yüksek ölçüde iyileştirebilir bulunmaktadır. Murphy ve arkadaşları (2002) tarafından Avusturalya'daki hizmet sektörü çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen bir araştırmaya göre iş tatmini ve ÖVD pozitif yönde ilişkiye sahiptir. Daima memnuniyet yaratan üretkenlik düzeyinin yanı sıra gönüllü biçimde sergilenen ÖVD'nin memnuniyet düzeyine güçlü bir şekilde yansıdığı bulgulanmaktadır. Yorgancıoğlu Tarcan vd. (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada normatif bağlılık ve duygusal bağlılık boyutlarının ÖVD üzerinde pozitif etkili belirlenmektedir (Kelekçioğlu, 2021).

Örgütsel yaşamda örgütsel ve bireysel amaçların beraber gerçekleştirilmesi yöneticilerin temel hedeflerinden biri olup özellikle sağlık alanında farklı politikalara tabi tutulmalıdır. Bunun nedeni çok sayıda uzmanlık alanının ve meslek üyesinin eşgüdüm halinde ve birlikte çalışabilmesinin gerekliliğidir. Dolayısıyla hoşgörü, bilgilendirme yardımlaşma başta olmak üzere çeşitli ÖVD kavramları ayrıca önem taşımaktadır. Sağlık ekiplerinin iş birliği içinde çalışabilmeleri ve kaliteleri hizmet üretebilmeleri yüksek oranda yöneticilerine bağlıdır. Daha verimli sunum, daha yüksek çalışan memnuniyeti, hastaneler için problem teşkil eden çalışan devir hızının azaltılabilmesi, performans iş doyum ve örgütsel bağlılıkta artış için yöneticinin ÖVD öngörüsüne sahip olmasını gerektirmektedir. Çalışanın ÖVD düzeyini belirlemek, ÖVD sergileyen çalışanları desteklemek ve ödüllendirmek, örgütte kalmalarını sağlamak yöneticinin örgütler hedefi amaçları kolaylıkla elde edebilmesini mümkün kılmaktadır (Altuntaş ve Baykal, 2010). Günümüz konjonktüründe gelişim ve değişimlerin hızlanması sağlık kurumlarının çok daha esnek yönetsel yapı kazanmasını, hastaların beklenti ve isteklerine yanıt oluşturabilecek biçimde yapılanmasını, meslek üyeleri tarafından aksamaksızın yürütülen sağlık hizmetleri için eşgüdüm halen de çalışılmasını destekleyebilecek personel politikalarına ihtiyaç bulunmaktadır (Altuntaş, 2008).

Bu kapsamda ÖVD sağlık örgütlerinin faaliyetlerini sürdürebilmek için anahtar konumundadır. Chu vd. (2005), sağlık kurumlarında ÖVD'nin önemini minimum dört kategoride sunulabildiğini açıklamaktadır. İlki tüketici grupları, sigorta kurumları, hükümet politikaları, sağlık hizmetleri kullanım biçimleri üzerinde gerçekleşen çeşitli eylemlerin sağlık hizmetlerini sürekli bir değişime zorlamasıdır. ÖVD önemini fark eden sağlık kurumlarında farklılaşan çevresel koşullara uyum sağlamak için inovasyon desteklenmekte, örgüt ve müşterilerin gereksinimlerine duyarlılık gösterilmekte ve örgütün sürekliliği sağlanabilmektedir. İkinci neden sağlık profesyonellerinin gerçekleştirdikleri görevlerin karmaşık yapısıdır. Tümüyle farklı ve yoğun düzeyde sağlık profesyonelinin kaliteli hizmet sunumu farklı meslek uzmanlık ve deneyim düzeyleri arasındaki entegrasyon ve etkileşime bağlılık göstermektedir. Bu durumda ÖVD, sağlık kurumlarının hedefine ulaşabilmesini kolaylaştırarak hastane performansında artış yaratmaktadır. Üçüncü neden sağlık hizmetlerinin sınırlı ve neredeyse kıt olan kaynaklarında dağılımı ile artan maliyetlerin sınırlandırılma çabasıdır. Kıt kaynakların verimli ve serbest biçimde kullanılabilmesini sağlayan ÖVD, örgütsel verimlilik artışında hayatı öneme sahiptir. Son olarak sağlık hizmeti sisteminde merkez teşkil eden sağlık hizmetleri kalitesi ÖVD, tarafından katkısı olan çalışanlar arası olumlu ilişkiler ve çalışanın örgüt faaliyetlerine dahil edilmesi gibi nedenlerle örgüt için ilişkiler doğrultusunda yüksek öneme sahiptir (Ersan, 2018).

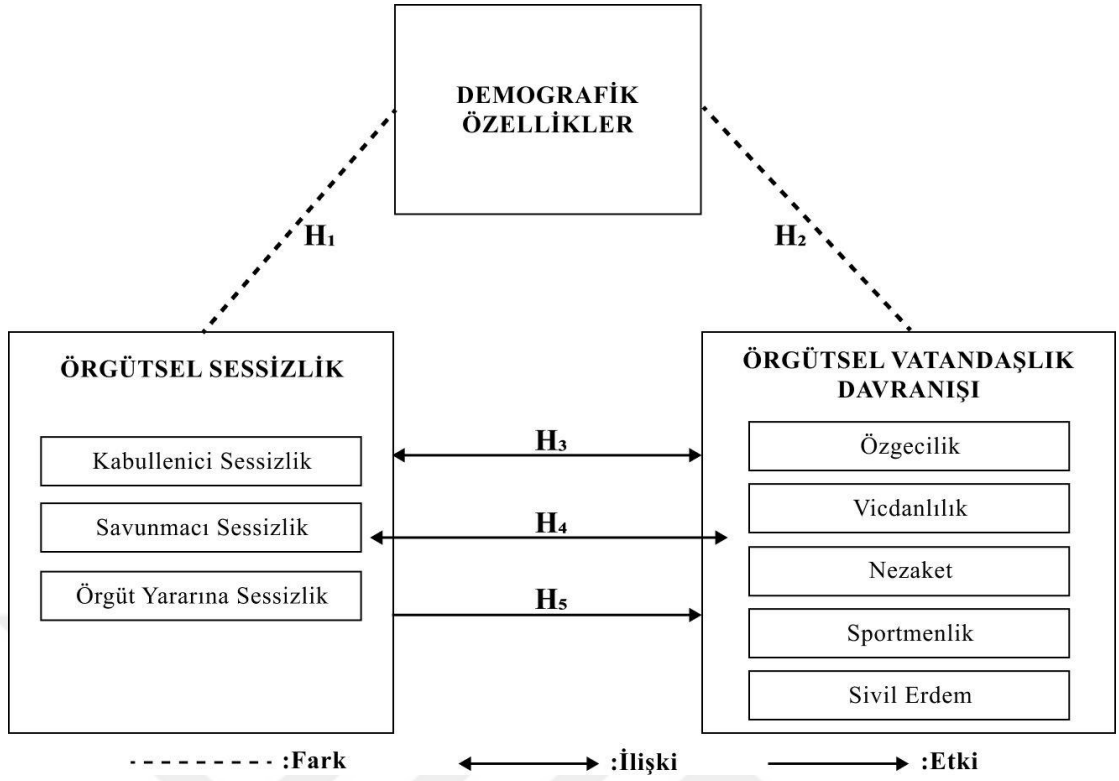
3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma yöntemi açıklanmakta; araştırma modeli, araştırmanın evreni/örnekleme, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, veri toplama süreci, verilerin istatistiksel analizi ve araştırmanın sınırlılıkları ile ilgili bilgilere yer verilmektedir.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, özel hastanede çalışan hemşirelerin örgütsel sessizlik (ÖS) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) düzeyleri ile ilişkilerinin incelemesi bakımından ilişkisel-betimsel tipte; ÖS'nin ÖVD üzerindeki etkisini incelemesi bakımından açıklayıcı tiptedir. Betimsel veya tanımlayıcı araştırmaların amacı incelenen olgu, olay veya örneklem hakkında elde edilen verileri betimleyerek temel özelliklerin tasvir edilmesidir. Diğer bir ifadeyle, incelenen olay veya olgu ile ilgili değişkenlerin özelliklerinin ortaya konulması amaçlanmaktadır (Tutar ve Erdem, 2020). İlişkisel araştırmalar, en az iki değişkenin ilişkilerini saptayabilmek amacıyla gerçekleştirilen ve ilişkilerin derinlemesine analizini içeren araştırmalardır (Karakaya, 2014). Açıklayıcı araştırmalarda ise araştırma sorusunu yanıtlamak üzere değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin belirlenmesi ve geliştirilen hipotezlerin test edilmesi amaçlanmaktadır. Bir olgunun diğeri üzerindeki etkisini tahmin etmek açıklayıcı araştırmalara örnek olarak verilebilmektedir (Tutar ve Erdem, 2020).

Araştırmanın modeli, Şekil 3.1'de sunulmakta olup yapılan literatür taraması doğrultusunda geliştirilmiştir. Tarama modelinde tasarlanan bu araştırmada incelenen değişkenler ve ilişkileri Şekil 3.1'de görülmektedir. Bu bağlamda araştırmada hemşirelerin ÖS ve ÖVD düzeyleri, ÖS ve ÖVD düzeyinin sosyodemografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği, ÖS ve alt boyutları ile ÖVD ve alt boyutları arasında ilişki olup olmadığı ve ÖS alt boyutlarının ÖVD ve alt boyutları üzerinde etkisi olup olmadığı incelenmektedir. Dolayısıyla araştırma modelinde ÖS alt boyutları değişkeni bağımsız değişken, ÖVD ve alt boyutları değişkeni bağımlı değişkendir. Sosyodemografik özelliklere göre farklılıkların tespitinde ise hemşirelerin sosyodemografik özellikleri bağımsız değişken ÖS ve ÖVD değişkenleri ise bağımlı değişkenlerdir.



Şekil 3.1. Araştırma modeli

Araştırmada, ilgili alanyazın doğrultusunda geliştirilen ana hipotezler aşağıdaki gibidir:

1H₁: Hemşirelerin sosyo-demografik özelliklerine göre ÖS düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir.

2H₁: Hemşirelerin sosyo-demografik özelliklerine göre ÖVD anlamlı bir farklılık göstermektedir.

3H₁: Hemşirelerin ÖS düzeyi ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4H₁: Hemşirelerin ÖS düzeyi alt boyutları ile ÖVD alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

5H₁: Hemşirelerin ÖS düzeyi alt boyutlarının ÖVD üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3.2. Araştırma Evren ve Örneklemi/Araştırma Materyali

Araştırma evrenini Hatay ili merkezinde faaliyet gösteren iki özel hastanede görevli 302 (197+105) hemşire oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem büyüklüğünü hesaplamak amacıyla evrendeki birey sayısının bilindiği durumlarda kullanılan aşağıdaki formülden yararlanılmıştır (Sümbüloğlu ve Sümbüloğlu, 2019):

Formül 3.1. Evrendeki birey sayısı bilindiğinde örneklem büyüklüğü hesaplama formülü

$$n = \frac{N.t^2.p.q}{d^2(N-1)+t^2.p.q}$$

N: Evrendeki birey sayısı

n: Örneklem büyüklüğü

p: Evren içinde incelenen olayın görülme sıklığı (0.5 olarak alınmıştır)

q: Evren içinde incelenen olayın görülmemesi sıklığı (1-p)

t: Belirli serbestlik derecesi ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda bulunan teorik değer ($\alpha = 0.05$ için $t = 1.96$)

d: Olayın görülme sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatası (0.05 alınmıştır)

$$n = \frac{302.(1.96)^2.(0.5).(0.5)}{(0.05)^2.(302-1)+(1.96)^2.(0.5).(0.5)}$$

$$n = \frac{290.04}{1.71} = 169.61 \cong 170$$

Formül 3.1.'den yararlanılarak yapılan hesaplamaya göre %95 güven aralığında ve %5 hata payı ile evreni temsil edecek örneklem sayısı 170'tir. Örneklem seçiminde, her hastaneden örnekleme alınacak hemşire sayısını saptamak amacıyla olasılıklı örnekleme yöntemlerinden biri olan tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda hastanelerde çalışan hemşire sayısı kullanılarak tabaka ağırlığı hesaplanmıştır;

ardından tabaka ağırlıkları örneklem sayısı ile çarpılarak her hastanede uygulanması gereken minimum anket sayısına ulaşılmıştır.

Tablo 3.1’de araştırma yapılan hastanelerde uygulanması gereken minimum anket sayısı ve uygulanan anket sayısı görülmektedir. Araştırmada uygulanması gereken minimum anket sayısı 170 olarak tespit edilmiş olup dağıtılan 302 anketten 262 geri dönüş alınmıştır. Eksik veya hatalı yanıtlanan anket sayısı 8 olarak tespit edilmiş ve analize 254 katılımcı anketi dahil edilmiştir.

Tablo 3.1. Hastanelere Göre Anket Sayısının Dağılımı

Hastane	Hemşire Sayısı	Tabaka Ağırlığı (Hemşire sayısı/Evren)	Uygulanması Gereken Anket Sayısı	Uygulanan Anket Sayısı	Araştırmaya Dahil Edilen Anket Sayısı
A Hastanesi	197	0.652	111	184	179
B Hastanesi	105	0.348	59	78	75
Toplam	302	1.00	170	262	254

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi nicel verilere dayandığından, veri toplamada anket yöntemi kullanılmaktadır (Ek 3). Toplamda 3 bölüm ve 46 ifadeden oluşan anket formunun birinci bölümünde araştırmaya katılan hemşirelerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik Demografik Bilgi Formu, ikinci bölümünde Örgütsel Sessizlik Ölçeği (ÖSÖ), üçüncü bölümünde ise Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (ÖVDÖ) bulunmaktadır. Söz konusu ölçekler erişime açık olup, daha önce çevirisi yapılmış, literatürde yaygın olarak kullanılarak geçerliliği ve güvenilirliği tespit edilmiştir. 5’li Likert tipinde düzenlenen ölçeklerde yer alan ifadeler Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde derecelendirilmiştir.

Araştırmacı tarafından hazırlanan Demografik Bilgi Formu; katılımcıların cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, medeni durum, mesleki çalışma süresi, kurumda çalışma süresi, görev yeri, pozisyonu, çalışma şekli, gelir durumu ve mesleği isteyerek seçme durumunu belirlemeye yönelik 11 kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde, katılımcıların ÖS düzeyini ölçmeye yönelik Van Dyne vd. (2003)'in geliştirdiği, çok sayıda araştırmada yararlanılan (Acaray ve Akturan, 2015; Aksakal, 2017; Akyüz, 2015; Ballı ve Çakıcı, 2016; Çarhoğlu, 2016; Çolakoğlu, 2017; Dilek ve Taşkiran, 2016; Dirican vd., 2015; Eroğlu vd., 2011; Kahya, 2015; Kahya, 2018; Korkmaz, 2018; Salha vd., 2016; Sarı Aytekin vd., 2017; Tiktaş, 2012; Turgut, 2015; Turgut ve Akbolat, 2017; Yalçınsoy, 2017a; Yalçınsoy, 2017b; Yalçınsoy, 2019; Yalçınsoy, Işıldak ve Bilen, 2017; Yalçınsoy ve Zincirkıran, 2016; Yanık, 2012; Yıldırım ve Uğuz Arsu, 2015) ÖSÖ kullanılmıştır. Ölçek, her biri 5 ifadeden oluşan “Kabullenici Sessizlik (KS)”, “Savunmacı Sessizlik (SS)” ve “Örgüt Yararına Sessizlik (ÖYS)” olmak üzere 3 alt boyut ve toplamda 15 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin KS boyutunda 1, 2, 3, 4 ve 5.; SS boyutunda 6, 7, 8, 9 ve 10.; ÖYS boyutunda 11, 12, 13, 14 ve 15. ifade bulunmaktadır.

Literatürde ÖSÖ'den yararlanılan araştırmalarda, ölçeğin genel Cronbach alfa değerlerini Eroğlu vd. (2011) $\alpha=0.78$, Acaray ve Akturan (2015) $\alpha=0.70$, Turgut (2015) $\alpha=0.77$ olarak bulunmuştur.

Turgut (2015)'un sağlık çalışanlarıyla yürüttüğü araştırmada yararlandığı ölçeğin geçerlilik analizinde, üç boyut tarafından açıklanan toplam varyansın %63.730 olduğu tespit edilmiştir. Ölçek boyutlarından sırasıyla KS boyutunun toplam varyansın %15.48'ini, SS boyutunun toplam varyansın %25.742'sini, prososyal sessizlik boyutunun toplam varyansın %22.505'ini açıkladığı bulunmuştur. Aksakal (2017) tarafından radyologlar üzerinde yapılan araştırmada kullanılan ölçeğin geçerlilik analizinde, üç boyut tarafından açıklanan toplam varyansın %60.833 olduğu bulunmuştur. Ölçeğin boyutlarından sırasıyla SS boyutunun toplam varyansın %23.377'sini, ÖYS boyutunun toplam varyansın %20.449'unu, KS boyutunun toplam varyansın %17.008'ini açıkladığı bulunmuştur. Sarı Aytekin ve arkadaşları (2017) tarafından hekimler üzerinde yapılan araştırmada kullanılan ölçeğin geçerlilik analizinde, ölçeğin üç boyut tarafından açıklanan toplam varyansın %67.894 olduğu bulunmuştur.

Anket formunun üçüncü bölümünde katılımcıların ÖVD düzeyini ölçmeye yönelik Podsakoff vd. (1990)'nin geliştirdiği, çok sayıda araştırmacının yararlandığı (Çıtak, 2010; Erdal, 2020; Erdoğan ve Bedük, 2013; İçerli ve Yıldırım, 2012; Tunç, 2018; Turgut, 2015; Turgut ve Akbolat, 2017) ÖVDÖ kullanılmıştır. Ölçek, her biri 4 ifadeden

oluşan “özgecilik”, “nezaket”, “vicdanlılık”, “sivil erdem” ve “sportmenlik” olmak üzere beş alt boyut ve toplamda 20 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin özgecilik boyutunda 1, 2, 3 ve 4.; nezaket boyutunda 5, 6, 7 ve 8.; vicdanlılık boyutunda 9, 10, 11 ve 12.; sivil erdem boyutunda 13, 14, 15 ve 16.; sportmenlik boyutunda 17, 18, 19 ve 20. ifade bulunmaktadır.

Literatürde ÖVDÖ’nün kullanıldığı araştırmalarda, ölçeğin genel Cronbach’s alfa değerlerini İçerli ve Yıldırım (2012) $\alpha=0.75$, Turgut (2015) $\alpha=0.84$, Erdal (2020) $\alpha=0.89$ olarak bulmuştur.

İçerli ve Yıldırım (2012)’in sağlık çalışanlarıyla yürüttüğü çalışmada yararlandığı ölçeğin geçerlilik analizinde 5 boyut tarafından açıklanan toplam varyansın %59.791 olduğu bulunmuştur. Turgut (2015)’un sağlık çalışanlarıyla yürüttüğü çalışmada yararlandığı ölçeğin geçerlilik analizinde 5 boyut tarafından açıklanan toplam varyansın %62.790 olduğu bulunmuştur. Ölçek boyutlarından sırasıyla özgecilik boyutunun toplam varyansın %14.159’unu, sivil erdem boyutunun toplam varyansın %12.822’sini, vicdanlılık boyutunun toplam varyansın %12.218’ini, sportmenlik boyutunun toplam varyansın %12.167’sini, nezaket boyutunun toplam varyansın %11.423’ünü açıkladığı bulunmuştur. Tunç (2018) sahipliğinde sağlık çalışanlarının katılımı ile yürütülen araştırmada yararlanılan ölçeğin doğrulayıcı faktör analizinde, ölçüm modelinin uyum iyiliği indekslerinden χ^2/df : 2.122 değerinin anlamlı ($p>0.05$) olduğu ve CFI: 0.954, SRMR: 0.53, RMSEA: 0.08 değerlerinin kabul edilebilir uyum aralığında olduğu bulunmuştur. Erdal (2020)’in sağlık çalışanlarıyla yürüttüğü çalışmada yararlandığı ölçek ifadelerinin faktör yüklerinin 0.612 ile 0.858 arasında değiştiği bulunmuştur.

3.4. Veri Toplama Süreci

Araştırma verileri Ocak 2022 - Şubat 2022 tarihleri arasında araştırmacı tarafından 302 hemşire ile yüz yüze görüşme yoluyla gönüllü katılım esas alınarak toplanmıştır. Veri toplama süreci Hatay ili merkezinde faaliyet gösteren iki özel hastanenin klinik, poliklinik, ameliyathaneler gibi hemşirelik hizmeti yürütülen tüm birimlerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya başlamadan önce katılımcılara araştırmanın amacı açıklanarak gönüllü katılımın esas alındığı ve gizliliğin sağlandığına dair bilgi verilmiş ve sözel onamları alınmıştır. Veri toplama formunun doldurulması 15-20 dakika sürmüştür.

3.5. Deneysel Kurgu

Bu çalışma deneysel tipte olmadığından, deneysel kurgu bulunmamaktadır.

3.6. İstatistiksel Analiz

Verilerin analizinde IBM SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) programı kullanılmaktadır. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği normallik analizi vasıtasıyla belirlenmektedir. Araştırmaya katılan hemşirelerin sosyodemografik özelliklerine ilişkin bulguları ile hemşirelerin ÖS ve ÖVD düzeyine ilişkin bulguları ortaya koymak amacıyla yüzde oran, ortalama, frekans, standart sapma gibi tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerden yararlanılmaktadır. Tanımlayıcı istatistik yöntemleri, araştırmanın evreni veya örneklemindeki tüm birimlerden elde edilen verilerin düzenlenmesi ve tüm verileri temsil edecek değerlerin bulunmasını sağlamaktadır (Ekiz, 2020).

Normal dağılım gösteren verilerin tespiti halinde parametrik testler uygulanmaktadır. Bu doğrultuda, hemşirelerin demografik özelliklerine göre ÖS ve ÖVD'nin farklılaşma durumunu tespit etmek amacıyla iki grup arası karşılaştırmalar için bağımsız örneklem t testi (*Independent-Sample T test*), ikiden fazla grubu kapsayan değişkenler için ise tek yönlü varyans analizi (F testi-ANOVA) kullanılmaktadır.

Araştırmalarda, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin derecesi, yönü ve önemini belirlemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmaktadır. Verilerin normal dağılım göstermesi durumunda Pearson korelasyon analizi yapılmaktadır. Korelasyon analizinde değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisi hesaplanmadığından bu noktada regresyon analizinden yararlanılmaktadır (Tutar ve Erdem, 2020). Regresyon analizi ise bir bağımlı değişken ile bu değişkenin üzerinde etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişken veya değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel modelle açıklanmasıdır (Tutar ve Erdem, 2020). Bu doğrultuda hemşirelerin ÖS düzeyi ve alt boyutları ile ÖVD ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu ilişkinin kuvveti ile yönünü belirlemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmaktadır. Hemşirelerin ÖS alt boyutlarının ÖVD ve alt boyutları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmektedir. Ayrıca veri toplamada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesinde iç tutarlılık analizinden yararlanılarak Cronbach's alpha katsayısı hesaplanmaktadır. İç tutarlılık analizi, ölçekte yer alan ifadelerin kendi içinde tutarlılık

gösterip göstermediğini ve kendi aralarında ne kadar homojen olduğunu ölçmek amacıyla kullanılmaktadır (Karakoç ve Dönmez, 2014; Tutar ve Erdem, 2020).

Araştırmaya katılan hemşirelerin ÖS ve ÖVD düzeyleri 5’li Likert tipi ölçeklerle belirlenmiştir. Hemşirelerin ölçek ifadelerine yanıtlarının değerlendirilmesinde; ÖS düzeylerine yönelik ölçümlerin ortalamalarına ilişkin 1 ve 1’e yakın değerler ÖS’yi sergileme düzeyinin düşük olduğunu gösterirken 5 ve 5’e yakın değerler ÖS’yi sergileme düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Hemşirelerin ÖVD düzeylerine yönelik ölçümlerin ortalamalarına ilişkin 1 ve 1’e yakın değerler ÖVD’yi sergileme düzeyinin düşük olduğunu gösterirken 5 ve 5’e yakın değerler ÖS’yi sergileme düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Araştırmada elde edilen veriler $p < .05$ düzeyinde analiz edilmiş ve bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur.

3.7. Etik Onay

Araştırma için Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Tıp ve Sağlık Bilimleri Etik Kurulu’nun 20.12.2021 tarihli ve 210057 protokol numaralı onayı alınmıştır (Ek 1). Araştırmanın uygulanabilmesi için gerekli yazılı izinler, hastanelerin ilgili idari birimlerinden (müdürlük ve başhemşirelik), hastanenin ismini paylaşmamak kaydıyla alınmıştır (Ek 2).

3.8. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın başlıca sınırlılığı, yalnızca Hatay ili merkezinde faaliyet gösteren iki özel hastanede görevli hemşireler ile gerçekleştirildiğinden, araştırma sonuçlarının yalnızca bu çalışma kapsamında değerlendirilmiş olup diğer özel ve kamu sektörü örgütlerine genellenememesidir. Ayrıca araştırma yalnızca hemşirelerden oluşan bir evren/örneklem ile gerçekleştirildiğinden hastanelerdeki diğer meslek gruplarına genellenmesi mümkün değildir.

Araştırmada kullanılan Podsakoff ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (ÖVDÖ)’ne ilişkin yapılan iç tutarlılık analizi sonucunda ölçeğin genel Cronbach alfa değeri 0.86 olmakla birlikte ölçek alt boyutlarından nezaket boyutunun Cronbach alfa değerinin 0.41 olması araştırmanın bir diğer sınırlılığıdır. Diğer taraftan söz konusu ölçek daha önce çevirisi yapılmış ve birçok araştırmacı tarafından (Çıtak, 2010; Erdal, 2020; Erdoğan ve Bedük, 2013; İçerli ve

Yıldırım, 2012; Tunç, 2018; Turgut, 2015; Turgut ve Akbolat, 2017) yararlanılarak geçerlilik ve güvenilirliği tespit edilmiştir. Literatürde ÖVDÖ'nün kullanıldığı araştırmalarda, nezaket boyutunun Cronbach's alfa değerini Turgut (2015) $\alpha=0.70$, Tunç (2018) $\alpha=0.80$ olarak tespit etmiştir.



4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde Hatay ilinde iki özel hastanede görevli 254 hemşire ile yürütülen anket çalışmasına yönelik veri ve bulgulara yer verilmektedir.

Tablo 4.1’de katılımcıların demografik bulguları paylaşılmaktadır. Buna göre katılımcıların %63.39’u (161 kişi) kadın olup %59.45’i (151 kişi) 18-24 yaş grubu üyesidir. Katılımcıların %44.88’i (114 kişi) lise eğitim düzeyine sahiptir. Katılımcıların %73.23’ü (186 kişi) bekâr olup %67.33’ü 5 yıl ve altı (171 kişi) iş deneyimine sahiptir. Aynı özel hastanede sürdürülen kıdem süresi değerlendirilen katılımcıların %80.31’i (204 kişi) 5 yıl ve altında aynı sağlık kurumunda çalıştığını bildirmiştir. Katılımcıların %40.16’sı (102 kişi) diğer birimlerde (genel yoğun bakım, karma, doğumhane, ameliyathane) görevlidir. Katılımcıların pozisyonları değerlendirildiğinde %92.91’inin hemşire (236 kişi) olarak görev yaptığı tespit edilmektedir. Katılımcıların %77.56’sı (197 kişi) dönüşümlü çalışma şekline sahip olup %71.26’sı (181 kişi) gelirin giderden az olduğunu ifade etmektedir. Mesleğe isteyerek başlanması ve isteyerek sürdürülmesi açısından hemşirelerin %85.43’ü (217 kişi) mesleğe isteyerek başladıklarını ve hala sevdiklerini bildirmektedir.

Tablo 4.1. Katılımcılara Ait Demografik Veriler

Demografik Değişkenler		N	%
Cinsiyet	Kadın	161	63.39
	Erkek	93	36.61
Yaş	18-24	151	59.45
	25-34	77	30.31
	35 yaş ve üstü	26	10.24
Eğitim Durumu	Lise	114	44.88
	Ön lisans	48	18.90
	Lisans	92	36.22
Medeni durum	Evli	68	26.77
	Bekar	186	73.23
İş Deneyimi	5 yıl ve altı	171	67.33
	6-10	47	18.50
	11 yıl ve üstü	36	14.17
Görev Süresi	5 yıl ve altı	204	80.31
	6-10	28	11.02
	11 yıl ve üstü	22	8.67

Tablo 4.1. (Devam) Katılımcılara Ait Demografik Veriler

Demografik Değişkenler		N	%
Görev Birimi	Dahili	101	39.76
	Cerrahi	51	20.08
	Diğer	102	40.16
Pozisyon	Hemşire	236	92.91
	Yönetici Hemşire	18	7.09
Çalışma Şekli	Sürekli Gündüz	57	22.44
	Dönüşümlü	197	77.56
Gelir Durumu	Gelir Giderden Az	181	71.26
	Gelir Gidere Denk	66	25.98
	Gelir Giderden Fazla	7	2.76
Mesleğe İstek	Evet	217	85.43
	Hayır	37	14.57

N: Sayı.

Tablo 4.2’de araştırmada yararlanılan veri toplama araçlarına yönelik güvenilirlik analizi sonuçları paylaşılmaktadır. Cronbach’s Alpha sayıları iç tutarlılık düzeyini yansıtmakta olup $0.00 < \alpha < 0.40$ aralığında güvenilir değildir. $0.41 < \alpha < 0.60$ aralığında düşük; $0.61 < \alpha < 0.80$ aralığında orta; $0.81 < \alpha < 1.00$ aralığında yüksek güvenilirliği işaret etmektedir (Kılıç, 2016). Tablo 4.2’de görüldüğü üzere yararlanılan ölçeğe ait güvenilirlik değerlerinden ÖVD alt boyutlarından özgecilik boyutu; ÖS alt boyutlarından ÖYS boyutu en yüksek ortalamaya sahiptir. Ayrıca ÖVD genel boyutu yüksek, ÖS genel boyutu orta düzeyde güvenilirlik göstermektedir.

Tablo 4.2. Güvenilirlik Analizi

Değişken	Madde	$\bar{X}$	Cronbach’s Alpha
ÖS	15	2.7769	0.76
KS (1-5)	5	2.1551	0.77
SS (6-10)	5	1.9748	0.82
ÖYS (11-15)	5	4.2031	0.88
ÖVD	20	4.0787	0.86
Özgecilik (1-4)	4	4.4370	0.83
Nezaket (5-8)	4	3.7290	0.41
Vicdanlılık (9-12)	4	4.2420	0.80
Sivil Erdem (13-16)	4	4.0300	0.77
Sportmenlik (17-20)	4	3.9560	0.77

KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik, ÖS: Örgütsel Sessizlik, ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, $\bar{X}$: Ortalama.

Tablo 4.3'te verilerin normal dağılımlarının tespiti için Kurtosis (Basıklık) ve Skewness (Çarpıklık) değerleri ile bazı tanımlayıcı istatistiklere yer verilmektedir. Kurtosis değerleri -7 ile +7 aralığında; Skewness değerleri -2 ile +2 aralığında gözlemlendiğinde normal dağılım varlığı kabul edilmektedir (Bryne, 2010). Bu durumda araştırma verilerinin normal dağılıma sahip olduğu gözlenmektedir. Bu doğrultuda, hemşirelerin demografik özelliklerine göre ÖS ve ÖVD farklılaşma durumunu tespit etmek amacıyla iki grup arası karşılaştırmalar için bağımsız örneklem t testi (*Independent-Sample T test*), ikiden fazla grubu kapsayan değişkenler için ise tek yönlü varyans analizi (F testi-ANOVA) kullanılmaktadır.

Tablo 4.3. Kurtosis (Basıklık) ve Skewness (Çarpıklık) Değerleri

ÖS Alt Boyutlar						
	ÖS	KS	SS	ÖYS		
$\bar{X}$	41.6654	10.7756	9.8740	21.0157		
Standart Hata	0.4500	0.2263	0.2324	0.2621		
Ortanca	41	10	10	21		
Kip	39	10	10	25		
SS	7.1722	3.6073	3.7045	4.1769		
Örnek Varyans	51.4409	13.0127	13.7232	17.4464		
Basıklık	0.9331	1.0603	1.6914	1.1798		
Çarpıklık	0.5780	0.8002	1.0657	-1.1461		
Aralık	46	19	20	20		
En Büyük	23	5	5	5		
En Küçük	69	24	25	25		
Toplam	10583	2737	2508	5338		
N	254	254	254	254		
ÖVD Alt Boyutlar						
	ÖVD	Özgecilik	Nezaket	Vicdanlılık	Sivil Erdem	Sportmenlik
$\bar{X}$	73.9291	17.7480	14.9173	16.9685	16.1181	8.1772
Standart Hata	0.4772	0.1334	0.1275	0.1612	0.1834	0.2120
Ortanca	74	18	15	17	16	8
Kip	72	20	16	16	16	8
SS	7.6056	2.1263	2.0326	2.5690	2.9236	3.3792
Örnek Varyans	57.8448	4.5212	4.1315	6.5998	8.5473	11.4191
Basıklık	1.1026	1.2312	4.9781	0.8133	0.8751	1.2528
Çarpıklık	-0.2573	-0.8998	-0.9856	-0.8135	-0.7383	1.0527
Aralık	49	12	16	13	16	16
En Büyük	47	8	4	7	4	4
En Küçük	96	20	20	20	20	20
Toplam	18778	4508	3789	4310	4094	2077
N	254	254	254	254	254	254

KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik, ÖS: Örgütsel Sessizlik, ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, N: sayı, $\bar{X}$: Ortalama, SS: Standart Sapma.

Tablo 4.4'te hemşirelerin ÖS ve ÖVD düzeylerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre hemşirelerin ÖS alt boyutlarından en yüksek katılımının ÖYS ($\bar{X}$ =4.20); en düşük katılımının ise SS ($\bar{X}$ =1.97) boyutunda olduğu saptanmıştır. ÖVD alt boyutlarından en yüksek katılımın özgecilik ($\bar{X}$ =4.44), en düşük katılımın ise sportmenlik boyutunda ($\bar{X}$ =2.04) olduğu tespit edilmiştir. Hemşirelerin genel ÖS ortalaması 2.78; genel ÖVD ortalaması ise 3.70 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 4.4. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik (ÖS) ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Düzeylerine İlişkin Bulgular

Boyut	N	$\bar{X}$	SS	Min.	Max.
KS	254	2.16	0.72	1	5
SS	254	1.97	0.74	1	5
ÖYS	254	4.20	0.84	1	5
ÖS	254	2.78	0.48	1	5
Özgecilik	254	4.44	0.53	1	5
Nezaket	254	3.73	0.51	1	5
Vicdanlılık	254	4.24	0.64	1	5
Sivil Erdem	254	4.03	0.73	1	5
Sportmenlik	254	2.04	0.84	1	5
ÖVD	254	3.70	0.63	1	5

KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik, ÖS: Örgütsel Sessizlik, ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, N: Sayı, $\bar{X}$: Ortalama, SS: Standart Sapma.

Tablo 4.5'te cinsiyet değişkenine göre hemşirelerin ÖS ve ÖVD düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmektedir. Buna göre ÖS ve ÖVD genel ve alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$). Başka bir deyişle hem kadın hem de erkek hemşirelerde ÖS ve ÖVD'ye yönelik tutumların benzer olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.5. Cinsiyet Değişkenine Göre ÖS ve ÖVD Düzeylerinin Karşılaştırılması

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	sd	p
KS	Kadın	161	2.17	0.75	252	0.715
	Erkek	93	2.13	0.67	210	
SS	Kadın	161	1.99	0.72	252	0.745
	Erkek	93	1.95	0.78	178	
ÖYS	Kadın	161	4.21	0.84	252	0.841
	Erkek	93	4.19	0.83	193	
ÖS	Kadın	161	2.79	0.50	252	0.639
	Erkek	93	2.76	0.44	210	

Tablo 4.5. (Devam) Cinsiyet Değişkenine Göre ÖS ve ÖVD Düzeylerinin Karşılaştırılması

Boyut	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	sd	p
Özgecilik	Kadın	161	4.48	0.47	252	0.118
	Erkek	93	4.37	0.62	154	
Nezaket	Kadın	161	3.73	0.42	252	0.933
	Erkek	93	3.73	0.63	140	
Vicdanlılık	Kadın	161	4.30	0.58	252	0.060
	Erkek	93	4.14	0.73	157	
Sivil Erdem	Kadın	161	4.04	0.68	252	0.825
	Erkek	93	4.02	0.82	165	
Sportmenlik	Kadın	161	2.04	0.86	252	0.984
	Erkek	93	2.05	0.83	198	
ÖVD	Kadın	161	6.20	0.56	252	0.242
	Erkek	93	6.10	0.74	154	

KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik, ÖS: Örgütsel Sessizlik, ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, N: Sayı, $\bar{X}$: Ortalama, SS: Standart Sapma, sd: serbestlik derecesi.

Tablo 4.6’da yaş değişkenine göre hemşirelerin ÖS ve ÖVD düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmektedir. Buna göre ÖS genel boyutu, KS, SS ve ÖYS alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0.05$). Benzer biçimde ÖVD genel boyutu, özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sportmenlik ve sivil erdem alt boyutlarında yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 4.6. Yaş Değişkenine Göre ÖS ve ÖVD Düzeylerinin Karşılaştırılması

Boyut	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Fark
KS	(1) 18-24	151	2.20	0.73	0.74	0.564	-
	(2) 25-34	77	2.11	0.74			
	(3) 35 yaş ve üstü	26	2.03	0.59			
SS	(1) 18-24	151	2.03	0.77	1.76	0.139	-
	(2) 25-34	77	1.92	0.74			
	(3) 35 yaş ve üstü	26	1.88	0.47			
ÖYS	(1) 18-24	151	4.18	0.88	2.18	0.072	-
	(2) 25-34	77	4.17	0.77			
	(3) 35 yaş ve üstü	26	4.53	0.65			
ÖS	(1) 18-24	151	2.80	0.53	0.80	0.526	-
	(2) 25-34	77	2.73	0.40			
	(3) 35 yaş ve üstü	26	2.81	0.35			
Özgecilik	(1) 18-24	151	4.44	0.56	0.81	0.518	-
	(2) 25-34	77	4.42	0.49			
	(3) 35 yaş ve üstü	26	4.48	0.45			

Tablo 4.6. (Devam) Yaş Değişkenine Göre ÖS ve ÖVD Düzeylerinin Karşılaştırılması

Boyut	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Fark
Nezaket	(1) 18-24	151	3.72	0.51	0.65	0.629	-
	(2) 25-34	77	3.75	0.53			
	(3) 35 yaş ve üstü	26	3.66	0.40			
Vicdanlılık	(1) 18-24	151	4.23	0.67	0.57	0.682	-
	(2) 25-34	77	4.27	0.60			
	(3) 35 yaş ve üstü	26	4.27	0.64			
Sivil Erdem	(1) 18-24	151	4.01	0.72	1.07	0.371	-
	(2) 25-34	77	4.01	0.74			
	(3) 35 yaş ve üstü	26	4.25	0.75			
Sportmenlik	(1) 18-24	151	2.14	0.92	2.41	0.050	-
	(2) 25-34	77	1.94	0.74			
	(3) 35 yaş ve üstü	26	1.80	0.43			
ÖVD	(1) 18-24	151	6.18	0.67	0.27	0.898	-
	(2) 25-34	77	6.13	0.60			
	(3) 35 yaş ve üstü	26	6.16	0.52			

KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik, ÖS: Örgütsel Sessizlik, ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, N: Sayı, $\bar{X}$: Ortalama, SS: Standart Sapma, F: F testi.

Tablo 4.7’de hemşirelerin eğitim durumuna göre ÖS ve ÖVD düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmektedir. Analiz sonucunda sadece KS alt boyutunun eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0.05$).

Tablo 4.7. Eğitim Durumu Değişkenine Göre ÖS ve ÖVD Düzeylerinin Karşılaştırılması

Boyut	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Fark
KS	(1) Lise	114	2.27	0.79	2.81	0.040*	1-3
	(2) Ön Lisans	48	2.18	0.83			
	(3) Lisans	92	2.01	0.53			
SS	(1) Lise	114	2.01	0.78	1.11	0.347	-
	(2) Ön Lisans	48	1.92	0.69			
	(3) Lisans	92	1.98	0.73			
ÖYS	(1) Lise	114	4.18	0.92	1.31	0.273	-
	(2) Ön Lisans	48	4.35	0.81			
	(3) Lisans	92	4.13	0.73			
ÖS	(1) Lise	114	2.82	0.53	1.18	0.317	-
	(2) Ön Lisans	48	2.81	0.47			
	(3) Lisans	92	2.71	0.42			
Özgecilik	(1) Lise	114	4.41	0.60	0.62	0.603	-
	(2) Ön Lisans	48	4.48	0.52			
	(3) Lisans	92	4.43	0.45			

Tablo 4.7. (Devam) Eğitim Durumu Değişkenine Göre ÖS ve ÖVD Düzeylerinin Karşılaştırılması

Boyut	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Fark
Nezaket	(1) Lise	114	3.74	0.59	1.86	0.138	-
	(2) Ön Lisans	48	3.82	0.46			
	(3) Lisans	92	3.66	0.41			
Vicdanlılık	(1) Lise	114	4.23	0.68	0.97	0.408	-
	(2) Ön Lisans	48	4.36	0.65			
	(3) Lisans	92	4.18	0.59			
Sivil Erdem	(1) Lise	114	4.06	0.72	1.41	0.241	-
	(2) Ön Lisans	48	4.07	0.73			
	(3) Lisans	92	3.95	0.74			
Sportmenlik	(1) Lise	114	1.99	0.91	0.64	0.592	-
	(2) Ön Lisans	48	2.13	0.91			
	(3) Lisans	92	2.08	0.72			
ÖVD	(1) Lise	114	6.15	0.68	1.40	0.243	-
	(2) Ön Lisans	48	6.29	0.64			
	(3) Lisans	92	6.10	0.56			

*p<0.05, KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik, ÖS: Örgütsel Sessizlik, ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, N: Sayı, $\bar{X}$: Ortalama, SS: Standart Sapma, F: F testi.

Hemşirelerin KS algılarının hangi eğitim düzeyindeki farklılıktan kaynaklandığını tespit etmek üzere post-hoc testlerinden Tukey HSD testi uygulanmıştır. Tablo 4.8’de Tukey HSD testine ilişkin bulgular gösterilmektedir. Analiz sonucunda KS boyutundaki farklılığın lisans eğitimine sahip katılımcılar ile lise eğitimine sahip katılımcılar arasında olduğu tespit edilmiştir. Buna göre lise mezunu hemşirelerin KS boyut puanı lisans mezunu olanlara göre daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 4.8. Eğitim Düzeyine Göre Kabullenici Sessizlik Boyutunun Post Hoc Testlerinden Tukey HSD Analizi Bulguları

Bağımlı Değişken		Ort. Fark	Std. Hata	p	95% Güven Aralığı		
					Alt Sınır	Üst Sınır	
KS	Lise	Önlisans	.09693	.12282	.859	-.2207	.4146
		Lisans	.26082*	.10066	.049	.0005	.5212
		Lisansüstü	.77193	.50916	.429	-.5450	20888
	Önlisans	Lise	-.09693	.12282	.859	-.4146	.2207
		Lisans	.16389	.12758	.574	-.1661	.4939
		Lisansüstü	.67500	.51516	.557	-.6574	20074
KS	Lisans	Lise	-.26082*	.10066	.049	-.5212	-.0005
		Önlisans	-.16389	.12758	.574	-.4939	.1661
		Lisansüstü	.51111	.51033	.749	-.8088	18310
	Lisansüstü	Lise	-.77193	.50916	.429	-20888	.5450
		Önlisans	-.67500	.51516	.557	-20074	.6574
		Lisans	-.51111	.51033	.749	-18310	.8088

*p<0.05, KS: Kabullenici Sessizlik.

Tablo 4.9’da medeni durum değişkenine göre hemşirelerin ÖS ve ÖVD düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmektedir. Buna göre ÖS alt boyutlarından yalnızca KS boyutunun anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır ($p<0.05$). Bekâr hemşirelerin KS boyut puanının evli olanlara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. ÖVD alt boyutlarından ise vicdanlılık ve sportmenlik boyutlarında evli hemşireler ile bekâr hemşirelerin ölçeklerden aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p<0.05$). Bekârların sportmenlik boyutuna katılımı; evlilerin vicdanlılık boyutuna katılımı daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 4.9. Medeni Durum Değişkenine Göre ÖS ve ÖVD Düzeylerinin Karşılaştırılması

Boyut	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	SS	sd	p
KS	Evli	68	1.98	0.76	252	0.019*
	Bekar	186	2.22	0.70	110	
SS	Evli	68	1.84	0.68	252	0.070
	Bekar	186	2.03	0.76	132	
ÖYS	Evli	68	4.30	0.81	252	0.265
	Bekar	186	4.17	0.84	123	
ÖS	Evli	68	2.70	0.45	252	0.143
	Bekar	186	2.80	0.49	126	
Özgeciliği	Evli	68	4.50	0.55	252	0.283
	Bekar	186	4.42	0.52	114	
Nezaketi	Evli	68	3.78	0.48	252	0.343
	Bekar	186	3.71	0.52	128	
Vicdanlılık	Evli	68	4.39	0.56	252	0.023*
	Bekar	186	4.19	0.66	141	
Sivil Erdem	Evli	68	4.15	0.79	252	0.121
	Bekar	186	3.99	0.70	108	
Sportmenlik	Evli	68	1.77	0.68	252	0.000*
	Bekar	186	2.14	0.88	153	
ÖVD	Evli	68	6.20	0.58	252	0.592
	Bekar	186	6.15	0.65	132	

* $p<0.05$, KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik, ÖS: Örgütsel Sessizlik, ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, N: Sayı, $\bar{X}$: Ortalama, SS: Standart Sapma, sd: serbestlik derecesi.

Tablo 4.10’da hemşirelerin iş deneyimine göre ÖS ve ÖVD düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmektedir. Buna göre iş deneyimi değişkenine göre ÖS ve alt boyutları ile ÖVD ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$). Diğer bir ifadeyle ÖS ve ÖVD genel ve alt boyutlarına yönelik algı, iş yaşamında elde edilen deneyim süresinden etkilenmemektedir.

Tablo 4.10. İş Deneyimi Değişkenine Göre ÖS ve ÖVD Düzeylerinin Karşılaştırılması

Boyut	İş Deneyimi	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Fark
KS	(1) 5 yıl ve altı	171	2.22	0.73	1.57	0.182	-
	(2) 6-10	47	2.03	0.63			
	(3) 11 yıl ve üstü	36	2.15	0.84			
SS	(1) 5 yıl ve altı	171	2.03	0.77	1.47	0.211	-
	(2) 6-10	47	1.97	0.68			
	(3) 11 yıl ve üstü	36	1.82	0.64			
ÖYS	(1) 5 yıl ve altı	171	4.15	0.85	1.06	0.379	-
	(2) 6-10	47	4.20	0.86			
	(3) 11 yıl ve üstü	36	4.51	0.67			
ÖS	(1) 5 yıl ve altı	171	2.80	0.51	0.90	0.464	-
	(2) 6-10	47	2.73	0.38			
	(3) 11 yıl ve üstü	36	2.83	0.43			
Özgecilik	(1) 5 yıl ve altı	171	4.42	0.52	0.44	0.780	-
	(2) 6-10	47	4.43	0.58			
	(3) 11 yıl ve üstü	36	4.49	0.56			
Nezaket	(1) 5 yıl ve altı	171	3.71	0.51	0.37	0.832	-
	(2) 6-10	47	3.76	0.55			
	(3) 11 yıl ve üstü	36	3.70	0.46			
Vicdanlılık	(1) 5 yıl ve altı	171	4.21	0.64	1.24	0.297	-
	(2) 6-10	47	4.29	0.64			
	(3) 11 yıl ve üstü	36	4.24	0.69			
Sivil Erdem	(1) 5 yıl ve altı	171	3.98	0.71	1.69	0.154	-
	(2) 6-10	47	4.08	0.80			
	(3) 11 yıl ve üstü	36	4.06	0.71			
Sportmenlik	(1) 5 yıl ve altı	171	2.13	0.88	1.47	0.212	-
	(2) 6-10	47	1.93	0.81			
	(3) 11 yıl ve üstü	36	1.79	0.66			
ÖVD	(1) 5 yıl ve altı	171	6.15	0.65	0.75	0.557	-
	(2) 6-10	47	6.16	0.67			
	(3) 11 yıl ve üstü	36	6.09	0.53			

KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik, ÖS: Örgütsel Sessizlik, ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, N: Sayı, $\bar{X}$: Ortalama, SS: Standart Sapma, F: F testi.

Tablo 4.11’de hemşirelerin kıdem süresine göre ÖS ve ÖVD düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmektedir. Buna göre kıdem süresine göre hemşirelerin ÖS ve ÖVD genel ve alt boyut puanlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p>0.05$).

Tablo 4.11. Kıdem Süresi Değişkenine Göre ÖS ve ÖVD Düzeylerinin Karşılaştırılması

Boyut	Kıdem Süresi	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Fark
KS	(1) 5 yıl ve altı	204	2.20	0.75	1.86	0.157	-
	(2) 6-10	28	2.06	0.50			
	(3) 11 yıl ve üstü	22	1.91	0.64			
SS	(1) 5 yıl ve altı	204	2.01	0.76	1.63	0.198	-
	(2) 6-10	28	1.92	0.64			
	(3) 11 yıl ve üstü	22	1.72	0.69			
ÖYS	(1) 5 yıl ve altı	204	4.16	0.86	1.63	0.199	-
	(2) 6-10	28	4.34	0.75			
	(3) 11 yıl ve üstü	22	4.45	0.70			
ÖS	(1) 5 yıl ve altı	204	4.43	0.52	0.18	0.839	-
	(2) 6-10	28	4.42	0.61			
	(3) 11 yıl ve üstü	22	4.50	0.57			
Özgecilik	(1) 5 yıl ve altı	204	3.73	0.52	0.22	0.802	-
	(2) 6-10	28	3.69	0.38			
	(3) 11 yıl ve üstü	22	3.78	0.54			
Nezaket	(1) 5 yıl ve altı	204	4.21	0.66	1.39	0.250	-
	(2) 6-10	28	4.35	0.50			
	(3) 11 yıl ve üstü	22	4.41	0.61			
Vicdanlılık	(1) 5 yıl ve altı	204	3.99	0.71	1.80	0.168	-
	(2) 6-10	28	4.16	0.80			
	(3) 11 yıl ve üstü	22	4.25	0.78			
Sivil Erdem	(1) 5 yıl ve altı	204	2.08	0.86	0.87	0.422	-
	(2) 6-10	28	1.88	0.82			
	(3) 11 yıl ve üstü	22	1.93	0.71			
Sportmenlik	(1) 5 yıl ve altı	204	2.79	0.50	0.41	0.667	-
	(2) 6-10	28	2.77	0.35			
	(3) 11 yıl ve üstü	22	2.69	0.45			
ÖVD	(1) 5 yıl ve altı	204	6.15	0.65	0.53	0.592	-
	(2) 6-10	28	6.17	0.59			
	(3) 11 yıl ve üstü	22	6.29	0.55			

KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik, ÖS: Örgütsel Sessizlik, ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, N: Sayı, $\bar{X}$: Ortalama, SS: Standart Sapma, F: F testi.

Tablo 4.12’de hemşirelerin görev birimine göre ÖS ve ÖVD düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmektedir. Buna göre hemşirelerin çalıştığı görev birimine göre özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem ve genel ÖVD boyutlarının anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır ($p<0.05$).

Tablo 4.12. Görev Birimi Değişkenine Göre ÖS ve ÖVD Düzeylerinin Karşılaştırılması

Boyut	Görev Birimi	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Fark
KS	(1) Dahili	101	2.19	0.69	1.13	0.326	-
	(2) Cerrahi	51	2.02	0.69			
	(3) Diğer	102	2.19	0.77			
SS	(1) Dahili	101	2.00	0.72	0.16	0.857	-
	(2) Cerrahi	51	1.93	0.75			
	(3) Diğer	102	1.98	0.77			
ÖYS	(1) Dahili	101	4.22	0.90	0.37	0.694	-
	(2) Cerrahi	51	4.27	0.74			
	(3) Diğer	102	4.15	0.82			
ÖS	(1) Dahili	101	2.80	0.48	0.27	0.763	-
	(2) Cerrahi	51	2.74	0.47			
	(3) Diğer	102	2.77	0.48			
Özgecilik	(1) Dahili	101	4.52	0.48	3.61	0.028*	1-2
	(2) Cerrahi	51	4.27	0.60			
	(3) Diğer	102	4.44	0.54			
Nezaket	(1) Dahili	101	3.81	0.48	3.49	0.032*	1-2
	(2) Cerrahi	51	3.58	0.60			
	(3) Diğer	102	3.73	0.47			
Vicdanlılık	(1) Dahili	101	4.38	0.61	5.64	0.004*	1-2
	(2) Cerrahi	51	4.01	0.76			
	(3) Diğer	102	4.22	0.58			
Sivil Erdem	(1) Dahili	101	4.17	0.68	4.32	0.014*	1-2
	(2) Cerrahi	51	3.82	0.76			
	(3) Diğer	102	3.99	0.74			
Sportmenlik	(1) Dahili	101	2.02	0.80	0.14	0.871	-
	(2) Cerrahi	51	2.02	0.93			
	(3) Diğer	102	2.08	0.85			
ÖVD	(1) Dahili	101	4.30	0.58	6.96	0.001*	1-2 2-3
	(2) Cerrahi	51	3.90	0.72			
	(3) Diğer	102	4.15	0.61			

*p<0.05, KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yarasına Sessizlik, ÖS: Örgütsel Sessizlik, ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, N: Sayı, $\bar{X}$: Ortalama, SS: Standart Sapma, F: F testi.

Hemşirelerin görev birimine göre ÖVD boyutlarındaki farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını tespit etmek üzere yapılan Tukey HSD testine ilişkin bulgular Tablo 4.13'te gösterilmektedir. Analiz sonucunda görev birimine göre özgecilik, nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem boyutlarındaki farklılığın dahili ve cerrahi birimlerde görev yapan hemşireler arasında olduğu saptanmıştır. ÖVD boyutunda ise farklılığın hem dahili ve cerrahi bölümler arasında hem de cerrahi ve diğer bölümler arasında olduğu tespit edilmiştir. Buna göre dahili birimlerde çalışan hemşirelerin özgecilik, nezaket,

vicdanlılık, sivil erdem ve genel ÖVD puanları cerrahi birimlerde çalışanlara göre daha yüksektir. Ayrıca diğer birimlerde çalışan hemşirelerin genel ÖVD boyut puanlarının cerrahi birimlerde çalışanlara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.13. Görev Birimine Göre ÖVD ve Alt Boyutlarının Post Hoc Testlerinden Tukey HSD Analizi Bulguları

Boyut		Bağımlı Değişken	Ort. Fark	Std. Hata	p	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Özgecilik	Dahili	Cerrahi	.24282*	.09039	.021	.0297	.4559
		Diğer	.07860	.07386	.537	-.0955	.2527
	Cerrahi	Dahili	-.24282*	.09039	.021	-.4559	-.0297
		Diğer	-.16422	.09024	.165	-.3770	.0485
	Diğer	Dahili	-.07860	.07386	.537	-.2527	.0955
		Cerrahi	.16422	.09024	.165	-.0485	.3770
Nezaket	Dahili	Cerrahi	.22850*	.08644	.024	.0247	.4323
		Diğer	.07899	.07064	.504	-.0876	.2455
	Cerrahi	Dahili	-.22850*	.08644	.024	-.4323	-.0247
		Diğer	-.14951	.08630	.195	-.3530	.0540
	Diğer	Dahili	-.07899	.07064	.504	-.2455	.0876
		Cerrahi	.14951	.08630	.195	-.0540	.3530
Vicdanlılık	Dahili	Cerrahi	.36153*	.10836	.003	.1061	.6170
		Diğer	.15320	.08854	.196	-.0556	.3620
	Cerrahi	Dahili	-.36153*	.10836	.003	-.6170	-.1061
		Diğer	-.20833	.10818	.134	-.4634	.0467
	Diğer	Dahili	-.15320	.08854	.196	-.3620	.0556
		Cerrahi	.20833	.10818	.134	-.0467	.4634
Sivil Erdem	Dahili	Cerrahi	.35464*	.12394	.013	.0624	.6469
		Diğer	.18062	.10128	.177	-.0582	.4194
	Cerrahi	Dahili	-.35464*	.12394	.013	-.6469	-.0624
		Diğer	-.17402	.12374	.339	-.4658	.1177
	Diğer	Dahili	-.18062	.10128	.177	-.4194	.0582
		Cerrahi	.17402	.12374	.339	-.1177	.4658
ÖVD	Dahili	Cerrahi	.39672*	.10640	.001	.1459	.6476
		Diğer	.14509	.08694	.219	-.0599	.3501
	Cerrahi	Dahili	-.39672*	.10640	.001	-.6476	-.1459
		Diğer	-.25163*	.10622	.049	-.5021	-.0012
	Diğer	Dahili	-.14509	.08694	.219	-.3501	.0599
		Cerrahi	.25163*	.10622	.049	.0012	.5021

*p<0.05, ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.

Tablo 4.14'te hemşirelerin örgütsel pozisyonuna göre ÖS ve ÖVD düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmektedir. Hemşirelerin pozisyonuna göre yalnızca ÖVD alt boyutlarından vicdanlılık boyutunun anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit

edilmiştir ($p<0.05$). Buna göre yönetici hemşirelerin vicdanlılık boyut puanının hemşirelere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Tablo 4.14. Pozisyon Değişkenine Göre ÖS ve ÖVD Düzeylerinin Karşılaştırılması

Boyut	Pozisyon	N	$\bar{X}$	SS	sd	p
KS	Hemşire	236	2.1678	.72639	252	.311
	Yönetici Hemşire	18	1.9889	.64888	20.392	
SS	Hemşire	236	1.9873	.74993	252	.332
	Yönetici Hemşire	18	1.8111	.60380	21.214	
ÖYS	Hemşire	236	4.1771	.83884	252	.072
	Yönetici Hemşire	18	4.5444	.72536	20.629	
ÖS	Hemşire	236	4.4290	.53940	252	.387
	Yönetici Hemşire	18	4.5417	.41347	21.673	
Özgeciliği	Hemşire	236	3.7288	.51320	252	.953
	Yönetici Hemşire	18	3.7361	.44945	20.535	
Nezaketi	Hemşire	236	4.2383	.64464	252	.735
	Yönetici Hemşire	18	4.2917	.62573	19.854	
Vicdanlılık	Hemşire	236	3.9958	.71495	252	.007*
	Yönetici Hemşire	18	4.4722	.81299	19.060	
Sivil Erdem	Hemşire	236	2.0540	.86356	252	.507
	Yönetici Hemşire	18	1.9167	.54233	24.146	
Sportmenlik	Hemşire	236	2.7774	.48213	252	.972
	Yönetici Hemşire	18	2.7815	.43495	20.323	
ÖVD	Hemşire	236	6.1487	.63400	252	.271
	Yönetici Hemşire	18	6.3194	.62704	19.746	

* $p<0.05$, KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik, ÖS: Örgütsel Sessizlik, ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, N: Sayı, $\bar{X}$: Ortalama, SS: Standart Sapma, sd: serbestlik derecesi.

Tablo 4.15'te mesleğe istek duyma değişkenine göre hemşirelerin ÖS ve ÖVD düzeylerinde anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmektedir. Buna göre hemşirelerin mesleğe istek duyma durumuna göre yalnızca ÖVD alt boyutlarından vicdanlılık ve sportmenlik boyutlarının anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0.05$). Mesleğini isteyerek seçen hemşirelerin vicdanlılık puanlarının; mesleğini isteyerek seçmeyen hemşirelerin ise sportmenlik puanlarının daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.15. Mesleğe İstek Duyuma Değişkenine Göre ÖS ve ÖVD Düzeylerinin Karşılaştırılması

Boyut	Mesleğe İstek Duyuma	N	$\bar{X}$	SS	sd	p
KS	Evet	217	2.15	0.70	252	0.949
	Hayır	37	2.16	0.84	448	
SS	Evet	217	1.97	0.71	252	0.678
	Hayır	37	2.02	0.92	435	
ÖYS	Evet	217	4.23	0.81	252	0.208
	Hayır	37	4.04	0.97	449	
ÖS	Evet	217	2.78	0.45	252	0.628
	Hayır	37	2.74	0.64	422	
Özgecilik	Evet	217	4.44	0.51	252	0.696
	Hayır	37	4.41	0.65	440	
Nezaket	Evet	217	3.73	0.48	252	0.797
	Hayır	37	3.71	0.66	427	
Vicdanlılık	Evet	217	4.28	0.61	252	0.033*
	Hayır	37	4.03	0.79	435	
Sivil Erdem	Evet	217	4.07	0.73	252	0.056
	Hayır	37	3.82	0.70	501	
Sportmenlik	Evet	217	1.96	0.78	252	0.000*
	Hayır	37	2.55	1.02	436	
ÖVD	Evet	217	6.16	0.59	252	0.914
	Hayır	37	6.17	0.84	424	

*p<0.05, KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik, ÖS: Örgütsel Sessizlik, ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, N: Sayı, $\bar{X}$: Ortalama, SS: Standart Sapma, sd: serbestlik derecesi.

Araştırmada, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin derecesi, yönü ve önemini belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerinin normal dağılım göstermesi üzerine uygulanan Pearson korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 4.16’da gösterilmektedir. Buna göre ÖS alt boyutlarından KS ile ÖVD alt boyutlarından sportmenlik ($r=.149$) arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. ÖS alt boyutlarından SS ile ÖVD alt boyutlarından özgecilik ($r=-.170$), nezaket ($r=-.144$), vicdanlılık ($r=-.207$) ve sivil erdem ($r=-.201$) arasında negatif yönde; sportmenlik boyutu ($r=.300$) arasında ise pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. ÖS alt boyutlarından ÖYS ile ÖVD alt boyutlarından özgecilik ($r=.385$), nezaket ($r=.278$), vicdanlılık ($r=.310$), sivil erdem ($r=.332$) ve genel ÖVD ($r=.298$) boyutu arasında pozitif yönde; sportmenlik ($r=-.262$) boyutu arasında negatif yönde zayıf düzeyde anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Hemşirelerin genel ÖS ile ÖVD arasında ise pozitif yönde zayıf düzeyde ($r=.139$) anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.16. ÖS ve Alt Boyutları ile ÖVD ve Alt Boyutları Arası Korelasyon Analizi

BOYUT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
KS (1)	1									
SS (2)	.508**	1								
ÖYS (3)	-0.069	-.137*	1							
ÖS (4)	.725**	.692**	.477**	1						
Özgecılık (5)	-0.079	-.170**	.385**	0.097	1					
Nezaket (6)	0.024	-.144*	.278**	0.100	.591**	1				
Vicdanlılık (7)	0.044	-.207**	.310**	0.096	.587**	.582**	1			
Sivil Erdem (8)	-0.084	-.201**	.332**	0.048	.445**	.483**	.637**	1		
Sportmenlik (9)	.149*	.300**	-.262**	0.078	-.231**	-.206**	-.255**	-.265**	1	
ÖVD (10)	0.033	-0.100	.298**	.139*	.704**	.723**	.789**	.735**	.136*	1

* ilişkiler $p < 0.05$ düzeyinde anlamlıdır. ** ilişkiler $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır. KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik, ÖS: Örgütsel Sessizlik, ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.

Tablo 4.17’de ÖS alt boyutlarının ÖVD’yi ve alt boyutlarını yordayıp yordamadığını belirlemek için yapılan çok değişkenli regresyon analizine ilişkin bulgular sunulmuştur. Tablo 4.17’ye göre ÖS alt boyutları ile ÖVD’nin özgecılık alt boyutu arasında pozitif ve orta düzeyde ($R=.402$, $R^2=.162$, $p < 0.01$) anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ($F=16.098$, $p=0.00$); KS, SS ve ÖYS’nin özgecılık boyutundaki toplam varyansın %16’sını açıkladığı görülmektedir. Ayrıca β katsayısına göre yordayıcı değişkenlerden ÖYS’nin ($\beta=.234$) özgecılık üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu ve ÖYS’nin özgeciliği pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.

Hemşirelerin ÖS düzeyi alt boyutları ile ÖVD’nin nezaket alt boyutu arasında pozitif yönde ($R=.319$, $R^2=.102$, $p < 0.01$) anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ($F=9.428$, $p=0.00$); KS, SS ve ÖYS’nin nezaket boyutundaki toplam varyansın %10’unu açıkladığı görülmektedir. Ayrıca β katsayısına göre yordayıcı değişkenlerden ÖYS’nin ($\beta=.160$) nezaket üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu ve ÖYS’nin nezaket boyutunu pozitif yönde etkilediği saptanmıştır (Tablo 4.17).

Hemşirelerin ÖS düzeyi alt boyutları ile ÖVD’nin vicdanlılık alt boyutu arasında pozitif yönde ($R=.392$, $R^2=.154$, $p < 0.01$) anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ($F=15.176$, $p=0.00$); KS, SS ve

ÖYS'nin vicdanlılık boyutundaki toplam varyansın %15'ini açıkladığı görülmektedir. Ayrıca β katsayısına göre yordayıcı değişkenlerden SS'nin ($\beta=-.234$) vicdanlılık üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu ve SS'nin vicdanlılık boyutunu negatif yönde etkilediği saptanmıştır (Tablo 4.17).

Hemşirelerin ÖS düzeyi alt boyutları ile ÖVD'nin sivil erdem alt boyutu arasında pozitif yönde ($R=.368$, $R^2=.135$, $p<0.01$) anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ($F=13.055$, $p=0.00$); KS, SS ve ÖYS'nin sivil erdem boyutundaki toplam varyansın %14'ünü açıkladığı görülmektedir. Ayrıca β katsayısına göre yordayıcı değişkenlerden ÖYS'nin ($\beta=.272$) sivil erdem üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu ve ÖYS'nin sivil erdem boyutunu pozitif yönde etkilediği saptanmıştır (Tablo 4.17).

Hemşirelerin ÖS düzeyi alt boyutları ile ÖVD'nin sportmenlik alt boyutu arasında pozitif yönde ($R=.374$, $R^2=.140$, $p<0.01$) anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ($F=13.541$, $p=0.00$); KS, SS ve ÖYS'nin sportmenlik boyutundaki toplam varyansın %14'ünü açıkladığı görülmektedir. Ayrıca β katsayısına göre yordayıcı değişkenlerden SS'nin ($\beta=.310$) sportmenlik üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu ve SS'nin sportmenlik boyutunu pozitif yönde etkilediği saptanmıştır (Tablo 4.17).

Hemşirelerin ÖS düzeyi alt boyutları ile ÖVD arasında pozitif yönde ($R=.319$, $R^2=.102$, $p<0.01$) anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ($F=9.453$, $p=0.00$); KS, SS ve ÖYS'nin ÖVD boyutundaki toplam varyansın %10'unu açıkladığı görülmektedir. Analiz sonucuna göre β katsayısına göre yordayıcı değişkenlerden ÖYS'nin ($\beta=.220$) ÖVD üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu ve ÖYS'nin ÖVD'yi pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Ayrıca yordayıcı değişkenlerden KS'nin ($\beta=.099$) ÖVD'yi pozitif yönde etkilediği, SS'nin ($\beta=-.101$) ise negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Tablo 4.17).

Tablo 4.17. Regresyon Analizi (ÖVD Bağımlı – ÖS Bağımsız)

ÖVD	ÖS	β	Std. Hata	p	R	R^2	F	p
Özgecilik	Sbt.	3.613	.198	.000	.402	.162	16.098	.000*
	KS	.007	.050	.001				
	SS	-.089	.049	.001				
	ÖYS	.234	.037	.001				
Nezakets	Sbt.	3.094	.196	.000	.319	.102	9.428	.000*
	KS	.093	.049	.001				
	SS	-.120	.048	.001				
	ÖYS	.160	.037	.001				
Vicdanlılık	Sbt.	3.390	.240	.000	.392	.154	15.176	.000*
	KS	.179	.060	.001				
	SS	-.234	.059	.001				
	ÖYS	.221	.045	.001				
Sivil Erdem	Sbt.	3.167	.276	.000	.368	.135	13.055	.000*
	KS	.024	.069	.001				
	SS	-.168	.068	.001				
	ÖYS	.272	.052	.001				
Sportmenlik	Sbt.	2.399	.319	.000	.374	.140	13.541	.000*
	KS	-.005	.080	.001				
	SS	.310	.078	.001				
	ÖYS	-.227	.060	.001				
ÖVD	Sbt.	5.221	.244	.000	.319	.102	9.453	.000*
	KS	.099	.061	.001				
	SS	-.101	.060	.001				
	ÖYS	.220	.046	.001				

* $p < 0.01$, KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik, ÖS: Örgütsel Sessizlik, ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.

Araştırmada, ilgili alanyazın doğrultusunda geliştirilen ana hipotezler ve alt hipotezler Tablo 4.18’de değerlendirilmektedir.

Tablo 4.18. Hipotezlerin Sınanması

Hipotezler	Durum
1H₁: Hemşirelerin sosyo-demografik özelliklerine göre ÖS düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kısmen Ret
1aH₁: Hemşirelerin cinsiyetine göre ÖS düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
1bH₁: Hemşirelerin yaşına göre ÖS düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
1cH₁: Hemşirelerin medeni durumuna göre ÖS düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kısmen Ret
1dH₁: Hemşirelerin eğitim durumuna göre ÖS düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kısmen Ret

Tablo 4.18. (Devam) Hipotezlerin Sınanması

Hipotezler	Durum
1eH₁: Hemşirelerin mesleki çalışma süresine göre ÖS düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
1fH₁: Hemşirelerin kurumda çalışma süresine göre ÖS düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
1gH₁: Hemşirelerin görev yerine göre ÖS düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
1hH₁: Hemşirelerin pozisyonuna göre ÖS düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
1iH₁: Hemşirelerin çalışma şekline göre ÖS düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kısmen Ret
1iH₁: Hemşirelerin gelir durumuna göre ÖS düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
1jH₁: Hemşirelerin mesleği isteyerek/istemeyerek seçme durumuna göre ÖS düzeyi anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
2H₁: Hemşirelerin sosyo-demografik özelliklerine göre ÖVD anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kısmen Ret
2aH₁: Hemşirelerin cinsiyetine göre ÖVD anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
2bH₁: Hemşirelerin yaşına göre ÖVD anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
2cH₁: Hemşirelerin medeni durumuna göre ÖVD anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kısmen Ret
2dH₁: Hemşirelerin eğitim durumuna göre ÖVD anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
2eH₁: Hemşirelerin mesleki çalışma süresine göre ÖVD anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
2fH₁: Hemşirelerin kurumda çalışma süresine göre ÖVD anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
2gH₁: Hemşirelerin görev yerine göre ÖVD anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kısmen Ret
2hH₁: Hemşirelerin pozisyonuna göre ÖVD anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kısmen Ret
2iH₁: Hemşirelerin çalışma şekline göre ÖVD anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
2iH₁: Hemşirelerin gelir durumuna göre ÖVD anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Ret
2jH₁: Hemşirelerin mesleği isteyerek/istemeyerek seçme durumuna göre ÖVD anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kısmen Ret
3H₁: Hemşirelerin ÖS düzeyi ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
4H₁: Hemşirelerin ÖS düzeyi alt boyutları ile ÖVD alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kısmen Ret
4aH₁: Hemşirelerin KS düzeyi ile özgecilik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ret
4bH₁: Hemşirelerin KS düzeyi ile vicdanlılık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ret
4cH₁: Hemşirelerin KS düzeyi ile nezaket davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ret

Tablo 4.18. (Devam) Hipotezlerin Sınanması

Hipotezler	Durum
4dH₁: Hemşirelerin KS düzeyi ile sportmenlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
4eH₁: Hemşirelerin KS düzeyi ile sivil erdem davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Ret
4fH₁: Hemşirelerin SS düzeyi ile özgecilik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
4gH₁: Hemşirelerin SS düzeyi ile vicdanlılık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
4hH₁: Hemşirelerin SS düzeyi ile nezaket davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
4iH₁: Hemşirelerin SS düzeyi ile sportmenlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
4iH₁: Hemşirelerin SS düzeyi ile sivil erdem davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
4jH₁: Hemşirelerin ÖYS düzeyi ile özgecilik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
4kH₁: Hemşirelerin ÖYS düzeyi ile vicdanlılık davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
4lH₁: Hemşirelerin ÖYS düzeyi ile nezaket davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
4mH₁: Hemşirelerin ÖYS düzeyi ile sportmenlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
4nH₁: Hemşirelerin ÖYS düzeyi ile sivil erdem davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
5H₁: Hemşirelerin ÖS düzeyi alt boyutlarının ÖVD üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
5aH₁: Hemşirelerin KS düzeyinin ÖVD üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
5bH₁: Hemşirelerin KS düzeyinin özgecilik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
5cH₁: Hemşirelerin KS düzeyinin vicdanlılık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
5dH₁: Hemşirelerin KS düzeyinin nezaket davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
5eH₁: Hemşirelerin KS düzeyinin sportmenlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
5fH₁: Hemşirelerin KS düzeyinin sivil erdem davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
5gH₁: Hemşirelerin SS düzeyinin ÖVD üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
5hH₁: Hemşirelerin SS düzeyinin özgecilik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
5iH₁: Hemşirelerin SS düzeyinin vicdanlılık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
5iH₁: Hemşirelerin SS düzeyinin nezaket davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
5jH₁: Hemşirelerin SS düzeyinin sportmenlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
5kH₁: Hemşirelerin SS düzeyinin sivil erdem davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
5lH₁: Hemşirelerin ÖYS düzeyinin ÖVD üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
5mH₁: Hemşirelerin ÖYS düzeyinin özgecilik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
5nH₁: Hemşirelerin ÖYS düzeyinin vicdanlılık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
5oH₁: Hemşirelerin ÖYS düzeyinin nezaket davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
5öH₁: Hemşirelerin ÖYS düzeyinin sportmenlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
5pH₁: Hemşirelerin ÖYS düzeyinin sivil erdem davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul

5. TARTIŞMA

Bu araştırmanın temel amacı, özel hastanelerde çalışan hemşirelerin örgütsel sessizlik (ÖS) düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) arasındaki ilişkiyi incelemek ve ÖS'nin ÖVD üzerindeki etkisini belirlemektir. Ayrıca araştırma kapsamında özel hastanelerde çalışan hemşirelerin ÖS ve ÖVD düzeyini belirlemek, hemşirelerin sosyodemografik özelliklerine göre ÖS düzeyi ve ÖVD'nin farklılık gösterip göstermediğini incelemek hedeflenmiştir. Bu kapsamda Hatay ili merkezinde faaliyet gösteren iki özel hastanede görev alan 254 hemşire araştırmaya katılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde, araştırma sonucu elde edilen bulgular literatürde yer alan diğer çalışmaların sonuçları ile karşılaştırılarak tartışılmıştır.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre hemşirelerin ÖS alt boyutlarından en yüksek katılımının örgüt yararına sessizlik (ÖYS) boyutunda olduğu, en düşük katılımının ise savunmacı sessizlik (SS) boyutunda olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda hemşirelerin daha çok örgüte fayda sağlamak amacıyla iş birliği ve fedakârlık güdülerine bağlı olarak sessizlik sergiledikleri ifade edilebilir. Literatürde ÖS'yi ele alan çalışmalarda da benzer şekilde çalışanların ÖYS alt boyutuna katılımının yüksek olduğu tespit edilmiştir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010; Turgut, 2015; Ürek vd., 2015; Yanık, 2012).

Araştırma sonucuna göre hemşirelerin ÖVD alt boyutlarından en yüksek katılımının özgecilik boyutu, en düşük katılımının ise sportmenlik boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Özgecilik boyutuna verilen puanın yüksek olması, hemşirelerin iş ve örgütle ilgili konularda diğer örgüt üyelerine yardım etme davranışlarını sergilemeye daha eğilimli olduklarını göstermektedir. Diğer taraftan sportmenlik boyutuna katılımın düşük olması, örgüt içerisinde karşılaştıkları sıkıntılara şikâyet etmeksizin tahammül etmede daha az istekli oldukları anlamına gelmektedir. Hemşirelerin sportmenliği daha az göstermesinin aşırı iş yükü, vardiyalı çalışma düzeni, çalışma ortamındaki olumsuz koşulların (fiziksel koşulların yetersizliği, malzeme eksikliği vb.) etkisiyle oluşan stres ve sıkıntılardan kaynaklandığı düşünülmektedir. Araştırmamıza benzer şekilde Kılınç (2012) ve Geçer (2008) tarafından sağlık sektöründe yapılan araştırmalarda; çalışanların nezaket ve özgecilik boyutlarında en yüksek katılım gösterdikleri, en düşük katılımın ise sportmenlik boyutunda olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin sosyodemografik özelliklerine göre ÖS düzeylerinin karşılaştırılması sonucunda; cinsiyet ve yaşa göre ÖS düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Literatürde araştırma bulgularına benzer şekilde yaşa göre ÖS düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediğini tespit eden araştırmalar mevcuttur (Atilla, 2017; Gün, 2021; Pozveh ve Karimi, 2016; Turgut, 2015; Yalçın ve Baykal, 2012; Yang, Yang ve Wang, 2022). Erenler (2010) tarafından otel işletmelerinde çalışan 374 katılımcı üzerinde yaptığı araştırmada çalışanların cinsiyet ve kıdemlerine göre ÖS düzeylerinin farklılık göstermediği bulgusu, araştırma bulgularımızı destekler niteliktedir. Küçüktepe (2018), Yang ve arkadaşları (2022), Turgut (2015), Pozveh ve Karimi (2016), Özdemir ve Sarıoğlu Uğur (2013) tarafından yapılan çalışmalarda da benzer şekilde çalışanların cinsiyetine göre ÖS düzeylerinde anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Araştırmada hemşirelerin medeni durumlarına göre ÖS düzeylerinden yalnızca kabullenici sessizlik (KS) boyutunun anlamlı bir farklılık gösterdiği; bekâr olan hemşirelerin evli olanlara göre daha fazla KS sergilediği saptanmıştır. Literatürde benzer bulgulara sahip olan araştırmalar mevcuttur (Memik, 2020; Yanık, 2012). Köse (2018) tarafından yapılan araştırmada ise evli olanların bekârlara göre daha fazla sessiz kaldığı saptanmıştır. Bu araştırmada bekâr hemşirelerin daha fazla KS sergilemelerinin sorumluluk yükü ve sorumluluk hissini daha az olmasından kaynaklı olduğu düşünülmektedir.

Hemşirelerin eğitim durumuna göre ÖS alt boyutlarından KS boyutunun anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Eğitim durumu lise düzeyinde olanlar lisans düzeyinde olanlara göre daha fazla KS sergilemektedir. Literatürde benzer bulgulara sahip çalışmalar mevcuttur (De Los Santos vd., 2020; Köse, 2018; Uçar, 2016). Buna karşılık Gürer ve Deniz (2018)'in araştırmasında lisans ve yüksek lisans mezunu olanların SS ve faydacı sessizlik düzeylerinin diğer çalışanlara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Araştırmamızda eğitim düzeyi daha düşük olanların daha fazla KS sergilemesinin; hakları konusunda yeterli bilgiye sahip olmamaları, özgüvenlerinin daha düşük olması ve bu durumun olaylara karşı boyun eğme ve tepkisizliğe yol açmasından kaynaklı olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre hemşirelerin kıdem süresi ve iş deneyimine göre ÖS düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Literatürde benzer bulgulara sahip çalışmalar da mevcuttur (Erkılıç, 2017; Gün, 2021). Ayrıca araştırmada hemşirelerin çalıştıkları görev birimine göre ÖS düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Benzer şekilde Küçüktepe (2018), Bilgin ve arkadaşları (2021) tarafından sağlık sektöründe yapılan araştırmalarda çalışanların görev birimine göre ÖS düzeylerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemesi, araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin pozisyonuna göre ÖS düzeylerinin anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Benzer şekilde Pozveh ve Karimi (2016), Erkılıç (2017), Ebik (2017) ve Gün (2021) tarafından yapılan araştırmalarda çalışanların pozisyonu ile ÖS düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulgusu, araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

Araştırmada hemşirelerin mesleğe istek duyma durumuna göre ÖS düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Kaya (2020) tarafından hemşireler üzerinde yapılan araştırmada mesleğe istek duyma durumuna göre tüm ÖS alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı bulgusu, araştırma bulgumuzu destekler niteliktedir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin sosyodemografik özelliklerine göre ÖVD düzeylerinin karşılaştırılması sonucunda; cinsiyet ve yaşa göre ÖVD düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Literatürde benzer bulgulara sahip olan araştırmalar mevcuttur (Erkılıç, 2017; Küçüktepe, 2018; Tofghi vd., 2015).

Araştırmada hemşirelerin medeni durumuna göre ÖVD alt boyutlarından vicdanlılık ve sportmenlik davranışının anlamlı bir farklılık gösterdiği; evli hemşirelerin vicdanlılık sergileme eğiliminin, bekâr hemşirelerin ise sportmenlik davranışı sergileme eğiliminin daha fazla olduğu saptanmıştır. Benzer şekilde Akgümüş (2019)'ün sağlık çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada evli olanların özgecilik, vicdanlılık ve sivil erdem sergileme eğilimlerinin bekârlara göre daha fazla olduğu saptanmıştır. Tecimen (2013) tarafından yapılan araştırmada evli çalışanların ÖVD alt boyutlarından yurttaşlık, bekâr çalışanların ise kişisel gelişim ve sportmenlik sergileme eğilimlerinin daha fazla olduğu

bulunmuştur. Mahnaz ve arkadaşları (2013) tarafından yapılan araştırmada evli olanların bekâr olanlara göre daha fazla ÖVD sergilediği tespit edilmiştir. Araştırmamıza göre evli çalışanların örgüt kaynaklarını koruma, dakik olma gibi ÖVD davranışlarını daha fazla sergilemesinin sorumluluk duygusunun yüksek olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bununla birlikte bekâr hemşirelerin işe daha fazla zaman ayırabilmeleri nedeniyle örgütte karşılaşılan problemler veya olumsuz durumlara tahammül etme ve yapıcı tutum sergileme gibi sportmenlik davranışında bulunma eğilimi gösterdikleri düşünülmektedir.

Hemşirelerin eğitim durumuna göre ÖVD düzeylerinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Literatürde araştırmamıza benzer bulgulara sahip olan araştırmalar mevcuttur (Bahrami vd., 2013; Chen vd., 2013; Envergil, 2018; Erdoğan, 2018; Soysal vd., 2019). Konuya ilişkin literatürde farklı sonuçlar mevcut olmakla birlikte yaygın görüş, eğitim düzeyi yüksek olanların düşük olanlara göre daha fazla ÖVD sergilediği şeklindedir (İşsever vd., 2016; Öz ve Özyürek, 2018; Şener, 2010; Tofighi vd., 2015). Araştırma sonucunda eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık bulunmaması, farklı eğitim düzeylerinde olan hemşirelerin gönüllü olarak örgüte katkı sağlamaya yönelik davranışları sergilemede aynı yönde hareket ettikleri şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin kıdem süresi ve iş deneyimine göre ÖVD düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Literatürde benzer bulgulara sahip olan araştırmalar mevcuttur (Bahrami vd., 2013; Batur Taşkın, 2021; Erdoğan, 2018; Erkilic, 2017). Araştırmada söz konusu değişkenlere göre farklılık bulunmaması, kıdem süresi ve iş deneyimi açısından farklı gruplarda olan hemşirelerin farklı sorumluluk ve niteliklere sahip olmalarına rağmen örgüt söz konusu olduğunda ÖVD sergileme eğilimlerinin birbirine yakın olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Araştırmada hemşirelerin görev birimine göre ÖVD düzeylerinin anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Buna göre dahili birimlerde çalışan hemşireler cerrahi birimlerde çalışanlara göre daha fazla özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem ve genel ÖVD sergilemektedir. Ayrıca diğer birimlerde çalışanların genel ÖVD sergileme eğilimi cerrahi birimlerde çalışanlara göre daha yüksektir. Özkütük ve arkadaşları (2012) tarafından hemşireler üzerinde yapılan araştırmada görev birimi ile ÖVD alt boyutlarından yardım etme ve hoşgörülülük boyutları arasında anlamlı bir farklılık tespit

edilmiştir. Bu bulgu araştırma bulgularımızla kısmen uyumludur. Ulusoy ve Sarıçoban (2017) tarafından hekimler üzerinde yapılan çalışmada cerrahi birimlerde çalışanların dahili birimlerde çalışanlara göre ÖVD alt boyutlarından kurumu övme boyutunu daha fazla sergilediği saptanmıştır. Farklı olarak literatürde görev birimi ile ÖVD düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmeyen araştırmalar da bulunmaktadır (Alıcı, 2016; Chen vd., 2013; Erdoğan, 2018; Özvatan, 2019). Araştırmamızda cerrahi birimlerde çalışanların daha az ÖVD sergilemesinin çalışma koşullarının dahili birimlere göre daha zorlayıcı olması, monotonluk, olumsuz fiziki ortam ve daha yoğun yaşanan stresten kaynaklı olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada hemşirelerin pozisyonuna göre ÖVD alt boyutlarından vicdanlılık boyutunun anlamlı bir farklılık gösterdiği; yönetici hemşirelerin yönetici pozisyonunda olmayanlara göre daha fazla vicdanlılık sergilediği tespit edilmiştir. Literatürde benzer bulgulara sahip araştırmalar mevcuttur (Envergil, 2018; İşsever vd., 2016; Oral, 2012). Yönetici pozisyonunda olan hemşirelerin daha fazla vicdanlılık davranışı sergilemelerinin çalışanlarına rol model olma, mevcut konumlarını koruma ve kariyerlerinde ilerleme düşüncesinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin mesleğe istek duyma durumuna göre ÖVD alt boyutlarından vicdanlılık ve sportmenlik boyutlarının anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Mesleğini isteyerek seçen hemşirelerin vicdanlılık sergileme eğilimi, mesleğini isteyerek seçmeyen hemşirelerin ise sportmenlik sergileme eğilimi daha fazladır. Benzer şekilde İşsever ve arkadaşları (2016) tarafından yapılan çalışmada mesleğini isteyerek seçen hemşirelerin genel ÖVD, vicdanlılık ve sivil erdem davranışlarını daha fazla sergilediği saptanmıştır. Araştırmamızda mesleğini isteyerek seçen hemşirelerin artan motivasyonla daha fazla sorumluluk üstlenme istekliliği göstermesi nedeniyle vicdanlılık sergileme eğilimi gösterdikleri düşünülmektedir. Bununla birlikte mesleğini isteyerek seçmeyenlerin belirli bir ekonomik düzeye ulaşmak için bu mesleği yapmalarına bağlı olarak mevcut konumunu sürdürmek adına örgütteki olumsuz durumları daha fazla hoşgörme eğilimi gösterdikleri düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin ÖS ve alt boyutları ile ÖVD ve alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan korelasyon analizine göre ÖS alt boyutlarından KS ile ÖVD alt boyutlarından sportmenlik arasında pozitif yönde zayıf bir

ilişki olduğu saptanmıştır. ÖS alt boyutlarından SS ile ÖVD'nin özgecilik, nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem boyutları arasında negatif yönde; sportmenlik ile pozitif yönde zayıf düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır. ÖS alt boyutlarından ÖYS ile genel ÖVD, özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem boyutları arasında pozitif yönde zayıf düzeyde; sportmenlik ile negatif yönde zayıf düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte hemşirelerin genel ÖS düzeyi ile genel ÖVD arasında pozitif yönde zayıf düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde Erok (2018) tarafından kamu çalışanlarının katılımıyla yapılan araştırma sonucunda çalışanların ÖS düzeyi ile ÖVD arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu bulgusu araştırma bulgumuzu destekler niteliktedir. Literatürde farklı olarak ÖS ile ÖVD arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit eden araştırmalar da bulunmaktadır (Alioğulları, 2012; Bulunuz, 2019; Fatima vd., 2015; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014; Korkmaz ve Aydemir, 2015; Küçüktepe, 2018; Turgut, 2015). Hemşirelerin ÖS düzeyi ile ÖVD arasındaki pozitif ilişkinin bulundukları örgütün çalışma atmosferi ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Hemşirelerin örgüt içindeki eksikler, hatalar veya problemlerle ilgili sessiz kalma davranışı sergiledikleri halde ÖVD algılarının yüksek olmasının; ÖVD'yi örgüte olan bağlılıklarını kanıtlamak ve örgütteki sorunları çözmek için çaba göstermek adına sergilemelerinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Araştırmada hemşirelerin ÖS düzeyi alt boyutlarının ÖVD ve alt boyutları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda ÖS alt boyutlarının ÖVD ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre hemşirelerin KS, SS ve ÖYS davranışları ile ilgili değerlendirmeleri hep birlikte genel ÖVD boyutundaki toplam varyansın %10'unu açıklamaktadır. ÖS alt boyutlarının ÖVD üzerindeki etkisi incelendiğinde, KS boyutunun ÖVD'yi pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Buna karşılık Ürek ve arkadaşları (2015) ve Acaray ve Akturan (2015) tarafından yapılan araştırmalarda KS'nin ÖVD üzerinde negatif yönde etkisi olduğu saptanmıştır. Araştırmamızda mevcut durumun değişmeyeceği düşüncesiyle sessiz kalan çalışanların aynı zamanda ÖVD sergileme eğilimlerinin yüksek olmasının, örgütte yapılan politika değişikliği ve örgütteki çalışma atmosferi gibi faktörlerden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin SS davranışının ÖVD üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre hemşirelerin kendini korumak

amaçlı sessizlik sergilemeleri; örgüte katkı sağlamaya yönelik gönüllü davranışlar olan ÖVD'yi azaltmaktadır. Bununla birlikte araştırmada hemşirelerin ÖYS davranışının ÖVD üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre hemşirelerin iş birliği ve fedakârlık güdülerine bağlı olarak örgüte ve diğer bireylere fayda sağlamak amacıyla sessiz kalma eğiliminin; diğer bireylere yardım etme, örgütü koruma ve gelişimine katkı sağlama istekliliğini yansıtan ÖVD'yi artırdığı bulunmuştur. Turgut (2015) tarafından sağlık çalışanlarının katılımıyla yapılan araştırmada SS'nin ÖVD üzerinde negatif yönde, ÖYS boyutunun ise pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu bulgusu araştırma bulgularımızı destekler niteliktedir. Erok (2018) tarafından yapılan araştırmada da araştırma bulgumuza benzer şekilde çalışanların ÖYS davranışının ÖVD üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Korkmaz ve Aydemir (2015) tarafından kamu kurumunda görevli 172 çalışan üzerinde yapılan araştırmada ÖS'nin ÖVD'deki toplam varyansın %8'ini açıkladığı, çalışanların izolasyon korkusunun ÖVD'yi negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

Değişim gösteren teknoloji ve dolayısıyla altyapı, küreselleşme neticesinde global düzeye taşınan piyasalar, her an daha fazla şiddetlenen rekabet ortamı içerisinde sağlık sektörü önemlidir. Bireylerin dolayısıyla toplumların yaşamsal faaliyetleri sürdürebilmesindeki yeri bir yana hizmet sektörü açısından da devletlerin ekonomik sürdürülebilirliğini mümkün kılan alanlardan biridir. Bireylere kaliteli, güvenli, kesintisiz ve ulaşılabilir sağlık hizmeti sunmak sağlık kurumlarının en önemli görevlerinden biridir. Bu durum hastanelerin ve iş yükünü paylaşan hemşirelerin ÖVD algılarını üst düzeyde tutmayı gerektirmektedir. Ancak bu noktada örgüt ve çalışan açısından birer baskı mekanizması hâline gelerek ÖVD kapsamındaki olumlu sonuçları engelleyebilen ÖS'nin önlenmesi önem arz etmektedir. ÖS'nin gelişimsel nedenlerinin tespit edilmesi, etkin bir şekilde yönetilmesi ve olumsuz sonuçlarının önlenmesi sağlık kurumlarının önemli bir çalışma konusunu oluşturmaktadır.

Özel hastanelerde çalışan hemşirelerin ÖS ile ÖVD düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve ÖS'nin ÖVD üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla yürütülen bu araştırmaya Hatay ili merkezinde faaliyet gösteren iki özel hastanede görevli 254 hemşire katılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre hemşirelerin ÖS alt boyutlarından ÖYS davranışını en yüksek düzeyde sergilediği, SS davranışını ise en az düzeyde sergilediği saptanmıştır. Buna göre hemşirelerin fedakârlık güdüsüyle üyesi olduğu örgütü koruma, örgüt ve diğer çalışanların faydasını sağlamaya yönelik sessiz kalma eğiliminin; mevcut duruma boyun eğme ve kendini korumaya dayalı sessizlik eğiliminden daha fazla olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan hemşirelerin ÖVD alt boyutlarından en yüksek katılımının özgecilik boyutunda olduğu saptanmıştır. Daha sonra sırasıyla vicdanlılık, sivil erdem, nezaket ve sportmenlik boyutları gelmektedir. Hemşirelik mesleğinin yardımseverlik, fedakârlık, özgecilik gibi değerlere sahip olmasının ÖVD sergilenmesinde önemli rolü olduğu düşünülmektedir. Sağlık bakım hizmetlerinden sorumlu olan hemşirelerin ÖVD sergilemelerinin kaliteli ve verimli hizmet sunumu ile hasta memnuniyetinin sağlanması

açısından olumlu bir sonuç olduğu düşünülmektedir. Diğer taraftan araştırmaya katılan hemşirelerin işle ilgili sıkıntılara tahammül etme, küçük problemleri büyütmeyle işini hevesle yerine getirme gibi sportmenlik davranışlarını diğer ÖVD boyutlarına nazaran daha az sergiledikleri görülmektedir. Bu durumun çalışma koşullarının oldukça zorlu olması, vardiyalı çalışma, aşırı iş yüküne bağlı yaşanan stresten kaynaklandığı varsayılmaktadır.

Araştırmada yapılan analizler sonucunda bekâr hemşirelerin evlilere göre daha fazla KS sergilediği tespit edilmiştir. KS çalışanının mevcut duruma rıza göstererek durumu değiştirmeye yönelik girişimde bulunmaması ve bu yönde isteksiz olması ile ilgilidir. Bekârların evlilere göre daha az sorumluluk duygusuna sahip olmasına bağlı olarak KS eğiliminin daha fazla olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada lise mezunu olanların lisans mezunu olanlara göre daha fazla KS sergileme eğilimi gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu noktada düşük eğitim düzeyine sahip olanların hakları konusunda yeterli bilgiye sahip olmamaları ve özgüven düşüklüğüne bağlı olarak mevcut durumu kabullenmeye dayalı sessizliği daha fazla sergiledikleri düşünülmektedir.

Araştırmada yapılan analizler sonucunda evli hemşirelerin vicdanlılık davranışını daha fazla gösterirken, bekârların sportmenlik davranışını daha fazla sergilediği saptanmıştır. Evli hemşirelerin sahip olduğu yüksek sorumluluk duygusu ile çalışma saatlerine uyma, dakik olma, örgüt kaynaklarını koruma, ortak malzemeleri kullanırken özen gösterme gibi vicdanlılık davranışlarını daha fazla sergilediği düşünülmektedir. Buna karşılık günlük yaşamında daha az sorumluluk yüklenen bekâr hemşirelerin işe daha fazla zaman ve enerji ayırabilmesi nedeniyle örgütteki olumsuz durumları hoş gördükleri ve yapıcı tutum sergiledikleri düşünülmektedir.

Araştırma sonucunda mesleğini isteyerek seçen hemşirelerin vicdanlılık sergileme; mesleğini isteyerek seçmeyenlerin sportmenlik sergileme eğiliminin daha fazla olduğu belirlenmiştir. Mesleğini isteyerek seçen ve severek yerine getiren hemşirelerin olumlu bir tutuma sahip olmasına bağlı olarak görev tanımlarının ötesinde davranış sergilediği düşünülmektedir. Mesleğini isteyerek seçmeyenlerin ise ekonomik

koşullarını ön planda tutması ve mevcut konumunu korumak istemesi nedeniyle işle ilgili sıkıntı ve dayatmalara tahammül etme eğilimi gösterdiği düşünülmektedir.

Araştırmada dahili birimlerde çalışanların cerrahi birimlerde çalışanlara göre daha fazla özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem ve genel ÖVD sergilediği; diğer birimlerde çalışanların cerrahi birimlerde çalışanlara göre daha fazla genel ÖVD gösterdiği saptanmıştır. Buna göre cerrahi birimlerin dahili birimlere göre çok daha zorlayıcı koşullara sahip olması nedeniyle bu birimlerde çalışan hemşirelerin biçimsel rol davranışlarının ötesinde gönüllü davranışları daha az sergileme eğilimi gösterdiği düşünülmektedir.

Araştırma sonucunda yönetsel pozisyonu olanların yönetsel pozisyonu olmayanlara göre vicdanlılık sergileme eğiliminin daha fazla olduğu belirlenmiştir. Buna göre yöneticilerin çalışanlarına rol model olmak istemeleri ya da kariyerlerinde ilerleme isteğine bağlı olarak yüksek bir görev bilinciyle kurallara uyma, zamanını verimli kullanma gibi davranışları daha fazla sergiledikleri düşünülmektedir.

Araştırma sonucunda hemşirelerin ÖS düzeyi arttıkça ÖVD'nin artış gösterdiği saptanmıştır. Hemşirelerin sessizlik sergiledikleri halde ÖVD algılarının yüksek olmasının bulundukları çalışma atmosferinden kaynaklanabileceği; hemşirelerin örgüte bağlılıklarını kanıtlamak ve sorunları çözebilmek adına ÖVD sergileyebileceği düşünülmektedir.

Araştırmada hemşirelerin ÖS alt boyutlarının ÖVD ve alt boyutlarını anlamlı bir şekilde yordadığı saptanmıştır. ÖS alt boyutlarının ÖVD üzerindeki etkisinde; hemşirelerin KS davranışlarının ÖVD'yi pozitif yönde etkilediği, SS'nin negatif yönde etkilediği, ÖYS'nin ise pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Konuyla ilgili yapılan araştırmaların çoğunda KS'nin ÖVD'yi negatif etkilediği vurgulanmış ancak bu araştırmada KS eğiliminin ÖVD'yi artırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu durumun örgütte yapılan politika değişimi ve çalışma atmosferinden kaynaklanabileceği gibi yaşanan değişim ve gelişimlerin etkisiyle olabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte hemşirelerin zarar göreceği korkusuyla kendini koruma amaçlı sessizlik eğiliminin örgüte katkı sağlamaya yönelik ÖVD'yi azalttığı görülmektedir. Buna göre hemşirelerin ilişkileri zedeleme, dışlanma, sorun çıkaran biri olarak görülme, problemden sorumlu

tutulma veya cezalandırılma endişesi nedeniyle sessiz kalma tercihlerinin, üzerlerinde bir baskı oluşturarak iş ve örgüte yönelik tutumlarını olumsuz etkiliyor olabileceği ve bu durumun görev tanımı dışındaki gönüllü davranışlarını azalttığı düşünülmektedir. Hemşirelerin ÖYS eğiliminin ÖVD'yi artırdığı sonucuna göre, iş birliği ve fedakârlık temelli ÖYS sergileyen hemşirelerin örgütü ve gruplarını koruma ve onlara fayda sağlama istekliliği ile daha fazla ÖVD sergiledikleri düşünülmektedir.

6.2. Öneriler

Araştırmanın teorik kısmında yararlanılan kaynaklar ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda hemşirelerin, gelişim ve değişime engel olabilen sessizlik düzeylerinin azaltılması ve ÖVD'nin etkin bir şekilde yönetilmesi için sağlık kurumları yöneticilerine yönelik aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

- Yönetici ve çalışanlar arası hayati önem taşıyan iletişim kanalları daima açık tutularak örgüt içerisinde yatay, dikey ve çapraz yönden karşılıklı bilgi akışı sağlanmalı, çalışanlar fikir ve önerilerini açıkça ifade edebilmeleri için cesaretlendirilmelidir. Örgütte açık kapı politikaları, toplantılar, öneri sistemleri gibi formal ya da informal mekanizmalar oluşturulmalıdır.
- Yönetici hemşireler, düşük eğitim düzeyine sahip olan hemşirelerin daha fazla sergilediği KS'nin kırılmasına yönelik bireysel gelişimlerini destekleyecek eğitim ve bilinçlendirme programları düzenlemelidir.
- Yönetici hemşireler, bekâr hemşirelerin evli olanlara göre daha fazla sergilediği KS'yi kırabilmek adına hemşirelerin karar süreçlerine katılımını desteklemeli, özellikle iş geliştirme ve iş ortamı geliştirme konuları başta olmak üzere işle ilgili fikir ve önerilerini ifade etmeleri konusunda ortam sağlayarak teşvik etmelidir.
- Sağlık hizmetleri birim yöneticileri ve hastane yönetimi tarafından değişim/gelişim için engel teşkil eden ÖS'yi azaltabilmek için çalışma grupları oluşturulmalı, ÖS'ye ilişkin örgütün eğilimi belirlenmeli, bağımsız tespitler gerçekleştirerek hastanede mevcut sessizlik ikliminin yok edilmesi için hemşire ve diğer çalışanlarla iş birliği yapılmalı, gelen öneriler yöneticiler tarafından dikkate alınarak değerlendirilmelidir.
- Yönetici hemşireler, bekârların evli hemşirelere göre daha az sergilediği vicdanlılık davranışlarını teşvik etmek adına sorumluluk artırmaya yönelik

uygulamalar gerçekleştirmelidir. Bekâr hemşirelere yönelik yetki devri gerçekleştirilerek daha fazla sorumluluk üstlenmeleri teşvik edilebilir.

- Yönetici hemşireler, mesleğini isteyerek seçmeyen hemşirelerin biçimsel rol davranışlarının ötesinde davranışta bulunmalarını teşvik etmek adına bireysel gelişimlerini destekleyecek uygulamalar gerçekleştirmeli, iş ile ilgili geri bildirim ve otonomi sağlayarak hemşirelerin işini daha anlamlı görmelerini teşvik etmelidir. Böylece hemşirelerin daha fazla sorumluluk üstlenmeleri dolaylı olarak desteklenebilir.
- Çalışanlara yönelik özel gün kutlamaları (hemşireler günü kutlaması vb.), yemekler, spor organizasyonları gibi çeşitli sosyalleşme faaliyetleri düzenlenerek olumlu çalışma ortamının oluşturulması desteklenmelidir. Böylece çalışanın üyesi olduğu gruba aidiyet duyması ve gönüllü olarak sergilenen ÖVD'nin artması sağlanabilir.
- Çeşitli değerlendirmelerde ÖVD da dikkate alınmalı, ayrıca prim, ödül, terfi gibi motivasyon artırmaya yönelik uygulamalarda adil olunmalıdır. Çalışanların örgütün adil olduğuna inanmaları örgüte yönelik olumlu bir tutum kazanarak ÖVD sergileme eğilimlerini artıracaktır.

Bu araştırmada özel hastanelerde görevli hemşirelerin ÖS düzeyi ile ÖVD etkileşimini incelemek amacıyla 254 hemşirenin katılımıyla yürütülen anket çalışması neticesinde bulgular elde edilmiştir. Konu ile ilgili gelecek araştırmalarda dikkat edilmesinde fayda görülen noktalara ilişkin araştırmacılara aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

- Bu araştırma yalnızca mülkiyeti özel iki hastanede gerçekleştirildiğinden, araştırma sonuçları diğer özel kurumlar ve kamu kurumlarına genellenememiş, yalnızca bu araştırma açısından değerlendirilmiştir. Özel hastanede çalışan 254 hemşirenin katılımıyla yürütülen bu çalışmanın gelecek araştırmalarda farklı meslek grupları ve daha büyük örneklem hacmi ile yeniden araştırılması, özel ve kamu kurumlarında uygulanarak karşılaştırma yapılması önerilmektedir.
- Araştırmamızda ÖS ve çalışan sessizliği kavramları aynı anlamda ele alınmıştır. Gelecek araştırmalarda bu kavramların belirgin bir ayrıma tabi tutulması ve konuyla ilişkili olduğu düşünülen örgütsel muhalefet, rol çatışması ve rol

belirsizliği, örgütsel bağlılık, iş tatmini, algılanan stres, örgütsel adalet gibi farklı değişkenlerin de ele alınması önerilmektedir.

- Yönetim bilimlerinde önemi artmasına rağmen ÖVD ve ÖS alanında henüz yeterli düzeyde çalışma bulunmamakta; konu ile ilgili araştırmaların daha çok sağlık sektörü dışındaki kurumlarda yapıldığı görülmektedir. Sağlık hizmetinin kaliteli ve etkili sunulabilmesi, sağlık çalışanlarından istenen performansın elde edilebilmesinde, örgütsel davranış kapsamındaki diğer konuların da bu alanda incelenmesi alan yazına önemli katkılar sağlayacaktır.



KAYNAKLAR

- Abdul Rauf FH (2016). Two sides of the same coin: harmful or helpful? A critical review of the consequences of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business and Management Review*, 4(2): 60-77. Erişim Adresi: <https://www.researchgate.net/publication/305398474> Erişim Tarihi: 15.08.2022.
- Acar ZA (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1): 1-14. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/doujournal/issue/66654/1042906> Erişim Tarihi: 08.07.2022.
- Acaray A (2014). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, Türkiye.
- Acaray A, Akturan A (2015). The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207(2015): 472-482. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.10.117
- Acaray A, Şevik N (2016). Kültürel Boyutların Örgütsel Sessizliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34(4): 1-18. DOI: 10.17065/huniibf.310508
- Adams MB (1994). Agency theory and the internal audit. *Managerial Auditing Journal*, 9(8): 8-12. Erişim Adresi: <https://www.proquest.com/docview/274632405> Erişim Tarihi: 27.05.2022.
- Afşar L (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Ajzen I (1985). From intentions to actions: a theory of planned behavior. In J. Kuhi ve J. Beckmann (Eds), *Action Control: From Cognition to Behavior*. (pp. 11-39). Heidelberg: Springer.
- Ajzen I (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50:179-211. Erişim Adresi: <https://www.researchgate.net/publication/272790646> Erişim Tarihi: 14.03.2022.
- Akbolat M (2020). Örgütsel Vatandaşlık. A. E. Esatoğlu ve S. Tekingündüz (Editörler), *Sağlık Kurumlarında Örgütsel Davranış*. (ss. 471-497). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Akgümüş E (2019). *Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun, Türkiye.

- Akkoç İ, Çalışkan A, Turunç Ö (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1): 105-135. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonveek/issue/13696/165762> Erişim Tarihi: 14.08.2022.
- Aksakal K (2017). *Radyologlarda Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Aktaş H, Şimşek E (2014). Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(28): 24-52.
- Akyüz B (2015). Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Yaratıcılık Performansı İlişkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 44: 207-216. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/4786/66056> Erişim Tarihi: 08.02.2022.
- Algın İ (2014). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Alıcı S (2016). *Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İncelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Bilim Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Alioğulları ZD (2012). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum, Türkiye.
- Alizadeh Z, Darvishi S, Nazari K ve Emami M (2012). Antecedents and consequences of organizational citizenship behavior (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9): 494-505. Erişim Adresi: <https://www.researchgate.net/publication/251842155> Erişim Tarihi: 25.07.2022.
- Alkan Z (2015). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Kariyer Memnuniyetinin Rolü* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, Türkiye.
- Allison B J, Voss RS, Dryer S (2001). Student classroom and career success: the role of organizational citizenship behavior. *Journal of Education for Business*, 76(5): 282-288. DOI: 10.1080/08832320109599650
- Alparslan AM (2010). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, Türkiye.

- Alparslan AM, Kayalar M (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4(6): 136-147. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/makusobed/issue/19438/206733> Erişim Tarihi: 22.02.2022.
- Altay M (2011). *Hastane Çalışanlarının İşyerindeki Duyguları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Özel Sağlık Kurumlarına Yönelik Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Altuntaş S (2008). *Hemşirelerin Örgütsel Güven Düzeyleri ile Kişisel-Mesleki Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki* (Yayımlanmış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Altuntaş S, Baykal Ü (2010). Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi Ölçeğinin Hemşirelikte Geçerlik-Güvenirliliği. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 13(3): 7-16. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ataunihem/issue/2651/34154> Erişim Tarihi: 16.08.2022.
- Altuntaş S, Baykal Ü (2014). Organizational citizenship behavior levels of nurses and effective factors. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 1(2): 89-98. DOI: 10.5222/SHYD.2014.089
- Amiri AS (2002). Behaviour of organizational citizenship in hospitals, ministry of health, a study of directors opinion. *King Abdulaziz University Journal-Economic and Management*, 16(2): 29-34. Erişim Adresi: https://www.kau.edu.sa/Show_Res.aspx?Site_ID=320&LNG=EN&RN=51674 Erişim Tarihi: 15.08.2022.
- Arslandaş CC (2008). Yöneticiye Duyulan Güvenin ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *TİSK Akademi*, 3(5): 100-117. Erişim Adresi: <https://search.trdizin.gov.tr/yayin/detay/89004/> Erişim Tarihi: 12.08.2022.
- Aslan Ş (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2): 163-178. Erişim Adresi: <https://search.trdizin.gov.tr/yayin/detay/89778/> Erişim Tarihi: 16.05.2022.
- Aslan Ş, Uyar S, Güzel Ş (2020). Liderlik ve Liderlik Kuramları. A. E. Esatoğlu ve S. Tekingündüz (Editörler), *Sağlık Kurumlarında Örgütsel Davranış*. (ss.285-328). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Atilla D (2017). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Yalova Devlet Hastanesi Hemşireleri Üzerinde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

- Bagheri G, Zarei R, Aeen MN (2012). Organizational silence (Basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1): 47-58. Erişim Adresi: <https://www.researchgate.net/publication/259383988> Erişim Tarihi: 21.02.2022.
- Bağcı Z (2014). Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (2): 259-279. DOI: 10.17218/husbed.21872
- Bahrami MA, Montazeralfaraj R, Gazar H ve Tafti AD (2013). Demographic determinants of organizational citizenship behavior among hospital employees. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 5(4): 171-178. Erişim Adresi: <https://www.gbmrjournal.com/vol5no4.htm> Erişim Tarihi: 08.07.2022.
- Ballı E, Çakıcı A (2016). Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının Örgütsel Sessizlikleri Üzerindeki Etkisi. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2): 79-98. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/cuiibfd/issue/34645/386825> Erişim Tarihi: 08.02.2022.
- Barry B (2007). *Speechless: the erosion of free expression in the American workplace*. Erişim Adresi: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/mugla-ebooks/detail.action?docID=322124> Erişim Tarihi: 22.02.2022.
- Basım HN, Şeşen H (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4): 83-101.
- Bateman TS, Organ DW (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26(4): 587-595. Erişim Adresi: <https://www.jstor.org/stable/255908> Erişim Tarihi: 16.05.2022.
- Batmunkh M (2011). *Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Batur Taşkın G (2021). *Sağlık Çalışanlarında Merhamet Yorgunluğunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla İlişkisine Yönelik Bir Araştırma: Darülaceze Başkanlığı Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Bayın G, Yeşilaydın G, Esatoğlu AE (2015). Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1): 248-266. Erişim Adresi: <https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/220> Erişim Tarihi: 20.04.2022.
- Baykal Ü, Altuntaş S, Öztürk H, Sökmen S, İntepeler ŞS ve Kantek F (2011). Akademisyen Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Etkileyen Faktörler. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 8(3): 52-58. Erişim Adresi: <https://jennursing.org/en/organizational-citizenship-behaviors-of-academician-nurses-and-affecting-factors-13619> Erişim Tarihi: 06.07.2022.

- Bell SJ, Menguc B (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing*, 78(2): 131-146. DOI: 10.1016/S0022-4359(02)00069-6
- Berber A (2010). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algulamaları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Berman JS, Kenny DA (1976). Correlational bias in observer ratings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34 (2): 263-273. DOI: 10.1037/0022-3514.34.2.263
- Bies RJ (2009). Sound of silence: identifying new motives and behaviors. J. Greenberg ve M. S. Edwards (Eds), *Voice and silence in organizations*. (pp. 157-171). UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Bildik B (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, Türkiye.
- Bilgin R, Diğer H, Kaçmaz B (2021). Hemşirelerde Örgütsel Sessizliğin Nedenleri: Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Uygulaması. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(3): 613-632. DOI: 10.18506/anemon.762136
- Blackman D, Sadler-Smith E (2009). The silent and the silenced in organizational knowing and learning. *Management Learning*, 40(5): 569–585. DOI: 10.1177/1350507609340809
- Blakely GL, Andrews MC, Fuller J (2003). Are chameleons good citizens? A longitudinal study of the relationship between self-monitoring and organizational citizenship behavior. *Journal of Business and Psychology*, 18(2): 131-144. DOI: 10.1023/A:1027388729390
- Bolat Oİ (2011). Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. “İş Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2): 65-80. DOI: 10.4026/1303-2860.2010.0173.x
- Bolat Oİ, Bolat T (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19): 75-94. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/baunsobed/issue/50242/648171> Erişim Tarihi: 22.05.2022.
- Borman WC, Motowidlo SJ (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2): 99-109. DOI: 10.1207/s15327043hup1002_3

- Borman WC, Penner LA, Allen TD ve Motowidlo SJ (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1&2): 52–69. DOI: 10.1111/1468-2389.00163
- Bowen F, Blackmon K (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1393-1417. DOI: 10.1111/1467-6486.00385
- Brief AP, Motowidlo SJ (1986). Prosocial organizational behaviors. *The Academy of Management Review*, 11(4): 710-725. Erişim Adresi: <http://www.jstor.org/stable/258391> Erişim Tarihi: 07.07.2022.
- Brinsfield CT (2009). *Employee silence: investigation of dimensionality, development of measures and examination of related factors* (Published doctoral dissertation). Ohio State University, USA. (ProQuest Doktora ve Yüksek Lisans Tezleri veri tabanından erişilmiştir) UMI No: 3376084.
- Brinsfield CT, Edwards MS, Greenberg J (2009). Voice and silence in organizations: historical review and current conceptualizations. J. Greenberg ve M. S. Edwards (Eds), *Voice and silence in organizations*. (pp. 3-34). UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Bryne BM (2010). *Structural equation modelling with AMOS: basic concepts, applications, and programming*. New York: Routledge.
- Bulunuz A (2019). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırklareli Üniversitesi, Kırklareli, Türkiye.
- Can H, Akgün A, Kavuncubaşı ř (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Case R (1998). Leader member exchange theory and sport: possible applications. *Journal of Sport Behavior*, 21(4): 387-395. Erişim Adresi: <https://www.proquest.com/docview/215869718?pq-origsite=summon> Erişim Tarihi: 26.05.2022.
- Castro CB, Armario EM, Ruiz DM (2004). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 15(1): 27-53. DOI: 10.1108/09564230410523321
- Ceyhan S, Yıldırım M (2019). Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(38): 723-745. DOI: 10.35408/comuybd.570335

- Chen S-H, Yu H-Y, Hsu H-Y, Lin F-C ve Lou J-C (2013). Organisational support, organisational identification and organisational citizenship behaviour among male nurses. *Journal of Nursing Management*, 21: 1072-1082. DOI: 10.1111/j.1365-2834.2012.01449.x
- Chu C, Lee MS, Hsu H ve Chen I (2005). Clarification of the antecedents of hospital nurse organizational citizenship behavior an example from a Taiwan Regional Hospital. *Journal of Nursing Research*, 13(4): 313-324. Erişim Adresi: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/16372242/> Erişim Tarihi: 20.02.2022.
- Colquitt JA, Conlon DE, Wesson MJ, Porter C ve Ng KY (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 425-445. DOI: 10.1037//0021-9010.86.3.425
- Cropanzano R, Mitchell MS (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6): 874-900. DOI: 10.1177/0149206305279602
- Çakıcı A (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16(1): 145-162.
- Çakıcı A (2008a). Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri. T. Solmuş (Editör), İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar. (ss. 85-109). İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Çakıcı A (2008b). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1):117-134.
- Çakıcı A (2010). Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz? Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakıcı A, Aysen B (2014). Örgütlerde Yönetici Sessizliği Mümkün Müdür? Keşifsel Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1): 107-125. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/niguiibfd/issue/19754/211459> Erişim Tarihi: 14.03.2022.
- Çarhoğlu M (2016). *Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Etkileşimi: Bir Gruba Ait Özel Hastanelerde Sağlık Çalışanlarına Yapılan Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Çavuşoğlu S, Köse S (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1): 115-146. DOI: 10.16953/deusbed.46003

- Çekmecelioğlu HG (2007). Yönetim Desteği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya. (ss. 185-192).
- Çelik M (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum, Türkiye.
- Çetin F, Fıkırkoca A (2010). Rol Ötesi Olumlu Davranışlar Kişisel ve Tutumsal Faktörlerle Öngörülebilir Mi? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4): 41-66.
- Çetin Y (2017). *Yönetici Hemşirelerin Yenilikçi Davranışlarının Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya, Türkiye.
- Çetinkaya M, Çimenci S (2014). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23): 237-278. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/comuybd/issue/43591/533753> Erişim Tarihi: 07.07.2022.
- Çeven S (2019). *Sağlık Çalışanlarının Sessizlik ve İfşa (Whistleblowing) Düzeylerinin İncelenmesi: Üniversite Hastanesi Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas, Türkiye.
- Çınar Altıntaş F (2006). Hizmet Çalışanları Olarak Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Bir Analiz. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2): 81-90. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/comuybd/issue/4115/54155> Erişim Tarihi: 08.07.2022.
- Çınar O, Karcıoğlu F, Alioğulları ZD (2013). The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99(2013): 314-321. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.10.499
- Çıtak. Z. (2010). Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışın Etkisi Üzerine Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi, Niğde, Türkiye.
- Çilen F (2020). *Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Asistan Hekim ve Hemşirelerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Çimen M (2016). Yönetimde Yeni Yaklaşımlar: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 7(1): 1-5. Erişim Adresi: <http://journal.acibadem.edu.tr/tr/pub/issue/61311/914384> Erişim Tarihi: 08.07.2022.

- Çimen M (2019). Sağlık Kurumlarında İş Doyumu. M. Çimen ve S. Deniz. (Editörler), Sağlık Kurumları Yönetiminde Örgütsel Davranış. (ss. 73-84). 3. Basım. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çitli İİ (2015). *Örgütsel Sessizlik ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Çolakoğlu T (2017). *Yükseköğretim Kurumlarında Öğretim Elemanlarının Sahip Olduğu Duygusal Zekânın, Örgütsel Sessizlik ve Duygusal Emek Davranışları ile Etkileşimi Üzerine Bir Çalışma: Anadolu Üniversitesi ve Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Örneği* (Yayımlanmış Doktora Tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, Türkiye.
- De los Santos JAA, Rosales RA, Falguera CC, Firmo CN, Tsaras K ve Labrague LJ (2020). Impact of organizational silence and favoritism on nurse's work outcomes and psychological well being. *Nursing Forum*, 55(4): 782-792. DOI: 10.1111/nuf.12496
- Deluga RJ (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67: 315-326. Erişim Adresi: <https://eds.s.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=4affect9-fee2-4dcc-9763-03abad12ba34%40redis> Erişim Tarihi: 06.07.2022.
- Demiray T (2015). *Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, Türkiye.
- Demirel Y, Seçkin Z, Özçınar MF (2011). Örgütsel İletişim ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2): 33-48.
- Demirel Y, Tohum EU (2018). Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2): 277-295. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/mjss/issue/40519/485948> Erişim Tarihi: 06.07.2022.
- Demirkiran M, Taskaya S, Dinc M (2016). A study on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior in hospitals. *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, 7(2): 547-554. Erişim Adresi: <http://www.ijbmer.com/vol7issue2.php> Erişim Tarihi: 06.07.2022.
- Detert JR, Burris ER (2007). Leadership behavior and employee voice: is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4): 869-884. DOI: 10.5465/amj.2007.26279183
- Dienesch RM, Liden RC (1986). Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development. *The Academy of Management Review*, 11(3): 618-634. Erişim Adresi: <https://www.jstor.org/stable/258314> Erişim Tarihi: 26.05.2022.

- Dilek H (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, Türkiye.
- Dilek Y, Taşkıran E (2016). Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(13): 402-434. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/bartiniibf/issue/17090/178838> Erişim Tarihi: 08.02.2022.
- Dirican M, Esiroğlu A, Güler M ve Güneş N (2015). Örgütlerde Nepotizm ve Sessizlik, Sinik Davranışların Oluşmasına Zemin Hazırlar Mı. K. Özyer, S. Polatçı ve M. S. Döven (Editörler). 3. Örgütsel Davranış Kongresi, Tokat. (ss. 602-609). Erişim Adresi: <https://www.researchgate.net/publication/354780846> Erişim Tarihi: 08.02.2022.
- Durak İ (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Durak İ (2014). Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2): 89-108.
- Durna U, Demirel Y (2008). Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (30):129-156. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/erciyesiibd/issue/5887/77867> Erişim Tarihi: 17.03.2022.
- Dutton JE, Ashford SJ (1993). Selling issues to top management. *The Academy of Management Review*, 18(3): 397-428. Erişim Adresi: <https://www.jstor.org/stable/258903> Erişim Tarihi: 26.02.2022.
- Dyne LV, Ang S, Botero IC (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1359-1367. DOI: 10.1111/1467-6486.00384
- Ebik GE (2017). *Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Ehtiyar R, Yanardağ M (2008). Organizational silence: a survey on employees working in a chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1): 51-68. DOI: 10.20867/thm.14.1.5
- Eisenberger R, Huntington R, Hutchison S ve Sowa D (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500-507. Erişim Adresi: <http://classweb.uh.edu/eisenberger/perceived-organizational-support/> Erişim Tarihi: 15.08.2022.

- Eisenhardt KM (1989). Agency theory: an assessment and review. *The Academy of Management Review*, 14(1): 57-74. Erişim Adresi: <https://www.jstor.org/stable/258191> Erişim Tarihi: 28.05.2022.
- Ekiz D (2020). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Erişim Adresi: <https://www.turcademy.com/tr/kitap/bilimsel-arastirma-yontemleri-9786051703183> Erişim Tarihi: 09.08.2022.
- Envergil D (2018). *Sağlık alışanlarının Psikolojik Sözleşme Algılarının Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Erdal N (2020). *Sağlık alışanlarında Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlığın İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği* (Yayımlanmış Doktora Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Erdilek Karabay M (2014). İş Stresi ile Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1): 282-302. Erişim Adresi: <https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/169> Erişim Tarihi: 12.08.2022.
- Erdoğan P (2018). *Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sinizm ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama* (Yayımlanmış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya, Türkiye.
- Erdoğan P, Bedük A (2013) Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Sosyoteknik Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 1(6): 17-36. Erişim Adresi: <http://sosyoteknik.selcuk.edu.tr/sustad/article/view/31> Erişim Tarihi: 08.02.2022.
- Eren E (2013). Yönetim ve Organizasyon (ağdaş ve Küresel Yaklaşımlar). 11. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren MŞ, Titizoğlu ÖÇ (2014). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27): 275-303. DOI: 10.30976/susead.302228
- Erenler E (2010). *alışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Ergun Özler D (2015). Örgütsel Davranışta Güncel Konular. 3. Baskı. Bursa: Ekin Yayıncılık.

- Erigüç G (2012). Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Tıbbi Personelin Önemi. M. Tatar (Editör), Sağlık Kurumları Yönetimi-1. (ss. 192-220). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Erkılıç E (2017). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Sessizlik Davranışı Arasındaki Karşılıklı Etki Derecelerinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi: Rize İli Otel İşletmelerinde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum, Türkiye.
- Eroğlu HA, Adıgüzel O, Öztürk ÖC (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(2): 97-124. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduiibfd/issue/20824/222935> Erişim Tarihi: 15.03.2022.
- Erok M (2018). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Karaman İli Örneği* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman, Türkiye.
- Ersan H (2018). *Sağlık Kurumlarında Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi ve Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli, Türkiye.
- Farh JL, Earley PC, Lin S-C (1997). Impetus for action: a cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3): 421-444. Erişim Adresi: <https://www.jstor.org/stable/2393733> Erişim Tarihi: 06.07.2022.
- Farrell D (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4): 596-607. DOI: 10.1037/e518612013-535
- Fatima A, Salah-Ud-Din S, Khan S, Hassan M ve Hoti HAK (2015). Impact of organizational silence on organizational citizenship behavior: moderating role of procedural justice. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9): 846-850. DOI: 10.7763/JOEBM.2015.V3.296
- Finkelstein MA (2006). Dispositional predictors of organizational citizenship behavior: motives, motive fulfillment, and role identity. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 34(6): 603–616. DOI: 10.2224/sbp.2006.34.6.603
- Fleury MJ, Grenier G, Bamvita JM ve Chiochio F (2018). Associated and mediating variables related to job satisfaction among professionals from mental health teams. *Psychiatr Q*, 89(2): 399-413. DOI: 10.1007/s11126-017-9543-6

- Folger R, Konovsky MA (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1): 115-130. Erişim Adresi: <https://www.jstor.org/stable/256422> Erişim Tarihi: 26.02.2022
- Geçer H (2008). *Bir Üniversite Hastanesindeki Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranış Düzeylerin Belirlenmesi* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- George JM, Brief AP (1992). Feeling good-doing good: a conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2): 310-329. Erişim Adresi: <https://www.researchgate.net/publication/21700616> Erişim Tarihi: 16.05.2022.
- George JM, Jones GR (1997). Organizational spontaneity in context. *Human Performance*, 10(2): 153-170. DOI: 10.1207/s15327043hup1002_6
- George JM, Jones GR (2005). Understanding and managing organizational behaviour. 4th Edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Graham JW (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4): 249-270. Erişim Adresi: <https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=81ab61ca-684b-4ddd-923d-e39ac8c50c86%40redis> Erişim Tarihi: 06.07.2022.
- Graham JW, Van Dyne L (2006). Gathering information and exercising influence: two forms of civic virtue organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18, 89-109. DOI: 10.1007/s10672-006-9007-x
- Greenberg J, Baron RA (2003). Behaviour in organizations. 8th Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Gül H, Özcan N (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2): 107-134. Erişim Adresi: <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/tr/pub/issue/10263/125876> Erişim Tarihi: 18.04.2022.
- Güler B (2009). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüt İçi Çatışma Arasındaki İlişi: Sağlık Sektörü Uygulaması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Gün E (2021). *Hemşirelerin Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik Düzeyine Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Erzincan, Türkiye.

- Gürbüz S (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1): 48-75.
- Gürbüz S (2007). *Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet ile İlişkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Gürbüz S (2008). İş Tatmini ve Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi. *Amme İdaresi Dergisi*, 41(4): 49-77.
- Gürer A, Deniz N (2018). Çalışan Sessizliğinin Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 53(1): 91-110. DOI: 10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.18.02.871
- Hackman JR, Oldham GR (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279. Erişim Adresi: <https://www.semanticscholar.org/paper/Motivation-through-the-Design-of-Work%3A-Test-of-a-Hackman-Oldham/e1bc41c0fc99060f7d711feb65bb62067a678d51> Erişim Tarihi: 14.08.2022.
- Harbalıoğlu M (2014). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Harvey JB (1988). The Abilene Paradox: the management of agreement. *Organizational Dynamics*, 17(1): 17-43. Erişim Adresi: <https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=4a9356cb-9e99-42c6-adc7-ca01ff29317a%40redis> Erişim Tarihi: 15.03.2022.
- Harvey M, Novicevic MM, Buckley MR ve Halbesleben JRB (2004). The Abilene Paradox after thirty years: a global perspective. *Organizational Dynamics*, 33(2): 215-226. DOI: 10.1016/j.orgdyn.2004.01.008
- Henriksen K, Dayton E (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41(4): 1539-1554. DOI: 10.1111/j.1475-6773.2006.00564.x
- Huang X, Van de Vliert E, Van der Vegt G (2005). Breaking the silence culture: stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3): 459-482. DOI: 10.1111/j.1740-8784.2005.00023.x
- İçerli L (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1): 67-92.

- İçerli L, Yıldırım MH (2012). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1): 167-176.
- İplik E, İplik FN, Efeoğlu İE (2014). Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (12): 109-122. DOI: 10.18092/ijeas.33461
- İplik FN (2009). Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (25): 107-118. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/4767/65548> Erişim Tarihi: 07.07.2022.
- İplik FN (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- İşcan ÖF, Sayın U (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4): 195-216.
- İşeri M (2002). Anonim Şirketlerde Vekalet Sorunu ve Bu Sorunun Çözümlemesinde Kullanılan Teknikler. *Journal of İstanbul Kültür University*, 1(2): 77-86. Erişim Adresi: <https://acikerisim.iku.edu.tr/handle/11413/228> Erişim Tarihi: 28.05.2022.
- İşsever H, Söyük S, Şengün H (2016). Kamu Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Nobel Medicus*, 12(3): 29-38. Erişim Adresi: <https://www.nobelmedicus.com/tr/article/575> Erişim Tarihi: 08.10.2022.
- Jahangir N, Akbar MM, Haq M (2004). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *BRAC University Journal*, 1(2): 75-85. Erişim Adresi: <http://dspace.bracu.ac.bd/xmlui/handle/10361/517> Erişim Tarihi: 11.08.2022.
- Johnson RE, Selenta C, Lord RG (2006). When organizational justice and the self-concept meet: consequences for the organization and its members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2): 175-201. DOI: 10.1016/j.obhdp.2005.07.005
- Kahveci G (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Elazığ, Türkiye.
- Kahya C (2013). *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum, Türkiye.
- Kahya C (2015). Mesleki Özyeterlilik ve Örgütsel Sessizlik İlişisini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*

Dergisi, 5(1): 293-314. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ckuiibfd/issue/32904/365553> Erişim Tarihi: 08.02.2022.

- Kahya C (2018). Örgütsel Sessizliğin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Rolü. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(59): 984-993. DOI: 10.17719/jisr.2018.2709
- Kalkan A (2013). *Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya, Türkiye.
- Kaplan İ (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya, Türkiye.
- Karaaslan A, Ergun Özler D, Kulaklıoğlu AS (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2): 135-160. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/akuiibfd/issue/1626/20374> Erişim Tarihi: 09.07.2022.
- Karaca E (2016). *Örgütsel Adalet ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Kamu Hastanesi ile Özel Hastane Karşılaştırması* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir, Türkiye.
- Karacaoğlu K, Cingöz A (2008). Örgütsel Sessizlik. M. Özdevecioğlu ve H. Karadal (Editörler), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar*. (ss. 155-167). Ankara: İlke Yayınevi.
- Karacaoğlu K, Cingöz A (2009). İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı. Ö. Torlak, E. Erdemir, Ö. Uzun ve S. Çorbacioğlu (Yayına hazırlayanlar), 17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi. (ss. 698-705).
- Karacaoğlu K, Güney YS (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İli Örneği. *Öneri Dergisi*, 9(34): 137-153. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/maruoneri/issue/17897/187743> Erişim Tarihi: 07.07.2022.
- Karadal H (2011). Örgütsel Sessizlik Davranışı: Etkenleri ve Etkileri. Ö. Yeniçeri ve Y. Demirel (Editörler), *Yönetimde Birey ve Örgüt Odaklı Davranışlar*. (ss. 365-386). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Karakaya İ (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, A. Tanrıoğlu (Editör). Bilimsel Araştırma Yöntemleri. (ss. 57-83). Erişim Adresi: <https://www.turcademy.com/tr/kitap/bilimsel-arastirma-yontemleri-9786054434206> Erişim Tarihi: 07.02.2022.

- Karakoç FY, Dönmez L (2014). Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Temel İlkeler. *Tıp Eğitimi Dünyası*, 13(40): 39-49. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ted/issue/21322/228738> Erişim Tarihi: 08.02.2022.
- Karaman A, Aylan S (2012). Örgütsel Vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1): 35-48. Erişim Adresi: <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/tr/pub/issue/10264/125885> Erişim Tarihi: 15.08.2022.
- Kark R, Waismel-Manor R (2005). Organizational citizenship behavior: what's gender got to do with it?. *Organization*, 12(6): 889–917. DOI: 10.1177/1350508405057478
- Kaya B (2020). *Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Duygusal Emek Üzerine Etkisinin Araştırılması* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri Üniversitesi, Kayseri, Türkiye.
- Kaya ŞD (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Türk İdare Dergisi*, (476): 265-287.
- Kelekçioğlu L (2021). *Sağlık Kurumlarında İfşa Etme (Whistleblowing) Eğiliminin Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas, Türkiye.
- Keleş Y, Pelit E (2009). Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2): 24-45. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/esad/issue/6053/81381> Erişim Tarihi: 16.08.2022.
- Kılıç S (2016). Cronbachs Alfa Güvenilirlik Katsayısı. *Journal of Mood Disorders (JMOOD)*, 6(1): 47-8. DOI: 10.5455/jmood.20160307122823
- Kılıçlar A, Harbalıoğlu M (2014). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1): 328-346. Erişim Adresi: <https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/171> Erişim Tarihi: 08.04.2022.
- Kılınç E (2012). *Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas, Türkiye.
- Kılınç E, Ulusoy H (2014). Investigation of organizational citizenship behavior, organizational silence and employee performance at physicians and nurses, and the relationship among them. *Business Management Dynamics*, 3(11): 25-34. Erişim Adresi: <https://www.proquest.com/docview/2134062419> Erişim Tarihi: 20.02.2022.

- Kıranlı Güngör S, Potuk A (2018). Öğretmenlerin Mobbing, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Algıları ve Aralarındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(3): 723-742. DOI: 10.16986/HUJE.2018036553
- Kish-Gephart JJ, Detert JR, Trevino LK ve Edmondson AC (2009). Silenced by fear: the nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29(2009): 163-193. DOI: 10.1016/j.riob.2009.07.002
- Knoll M, Dick R (2013). Do i hear the whistle? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2): 349-362. DOI: 10.1007/s10551-012-1308-4
- Koberg CP, Boss RW, Goodman EA, Boss AD ve Monsen EW (2005). Empirical evidence of organizational citizenship behavior from the health care industry. *Intl Journal of Public Administration*, 28(5-6): 417-436. DOI: 10.1081/PAD-200055199
- Koçel T (2018). İşletme Yöneticiliği. Genişletilmiş 17. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Konovsky MA, Organ DW (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3): 253-266. Erişim Adresi: <https://www.jstor.org/stable/2488572> Erişim Tarihi: 07.07.2022.
- Konovsky MA, Pugh SD (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3): 656-669. Erişim Adresi: <https://www.jstor.org/stable/256704> Erişim Tarihi: 22.05.2022.
- Korkmaz E (2018). The relationship between organizational silence and Allen-Meyer organizational commitment model: a research in the health sector in Turkey. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(1): 200-213. DOI: 10.33905/bseusbed.410636
- Korkmaz O, Aydemir S (2015). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(2): 140-165. DOI: 10.11611/JMER578
- Koster F, Sanders K (2006). Organisational citizens or reciprocal relationships? An empirical comparison. *Personnel Review*, 35(5): 519-537. DOI: 10.1108/00483480610682271
- Köksal O (2012). *Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerine Etkisi* (Yayımlanmış Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri, Türkiye.
- Köse S (2018). *Örgütsel Adaletsizlik ve Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü* (Yayımlanmış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya, Türkiye.

- Köse S, Kartal B, Kayalı N (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (20): 1-19. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/erciyesiibd/issue/5877/77778> Erişim Tarihi: 07.07.2022.
- Küçüktepe H (2018). *Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Görev Yapan Hemşire ve Sağlık Tekniker/Teknisyeni Personelin Kurumsal Sessizliklerinin Kurumsal Vatandaşlıkları Üzerine Etkileri* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Kyzy DM (2011). *The effects of perceived nepotism and job stress on organizational citizenship behavior: an empirical study in Kyrgyz Family-Managed Company* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Leeds R (1963). Altruism and the norm of giving. *Merrill-Palmer Quarterly of Behavior and Development*, 9(3): 229-240. Erişim Adresi: <https://www.jstor.org/stable/23082789> Erişim Tarihi: 06.07.2022.
- LePine JA, Erez A, Johnson DE (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1): 52-65. DOI: 10.1037//0021-9010.87.1.52
- LePine JA, Van Dyne L (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6): 853-868. Erişim Adresi: <https://www.researchgate.net/publication/232440575> Erişim Tarihi: 20.02.2022.
- Lievens F, Anseel F (2004). Confirmatory factor analysis and invariance of an organizational citizenship behaviour measure across samples in a Dutch-speaking context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (77): 299-306. DOI: 10.1348/0963179041752727
- Liu D, Wu J, Ma J (2009). Organizational silence: a survey on employees working in a telecommunication company. *International Conference on Computers and Industrial Engineering*, Troyes, France. (pp. 1647-1651). DOI: 10.1109/ICCIE.2009.5223551
- Macit G, Erdem R (2020). Örgütsel Sessizliğe Dair Kavramsal Bir İnceleme. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2): 93-114. DOI: 10.18026/cbayarsos.539307
- MacKenzie SB, Podsakoff PM, Fetter R (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing*, 57(1): 70-80. Erişim Adresi: <https://www.jstor.org/stable/1252058> Erişim Tarihi: 07.07.2022.
- Mahnaz MA, Mehdi M, Jafar KM ve Abbolghasem P (2013). The effect of demographic characteristics on organizational citizenship behavior in the selected teaching hospitals in

- Tehran. *African Journal of Business Management*, 7(34): 3324-3331. DOI: 10.5897/AJBM2013.7117
- Mamman A, Kamoche K, Bakuwa R (2012). Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: an organizing framework. *Human Resource Management Review*, 22(2012): 285-302. DOI: 10.1016/j.hrmr.2011.12.003
- Markoczy L, Xin K (2004). The virtues of omission in organizational citizenship behavior. Draft Version 1.28 (August 24). Erişim Adresi: <https://www.semanticscholar.org/paper/The-virtues-of-omission-in-Organizational-Behavior-Markoczy/d21f3e65781e67d174f6777ea9d60738e571244a> Erişim Tarihi: 18.07.2022.
- Martin R, Thomas G, Charles K, Epitropaki O ve McNamara R (2005). The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1): 141-147. DOI: 10.1348/096317904X23763
- McGowan RA (2002). *Organizational discourses: sounds of silence* (Published doctoral dissertation). York University, Toronto, Ontario, Kanada. Erişim Adresi: <https://www.bac-lac.gc.ca/eng/services/theses/Pages/item.aspx?idNumber=56922278> Erişim Tarihi: 22.02.2022.
- Memduhoğlu HB, Zengin M (2019). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(3): 1054-1067. DOI: 10.17240/aibuefd.2019.19.49440-536061
- Memik NE (2020). *Kişilik Psikolojik Sahiplenme ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkilerin Analizi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Meydan CH, Basım HN (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Kontrol Odağı, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1): 99-116. DOI: 10.18037/ausbd.16813
- Meyer JP, Allen NJ (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89. Erişim Adresi: <https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=a9be0513-bdda-4140-9e9e-aa3072761836%40redis> Erişim Tarihi: 12.08.2022.
- Miller JS, Cardy RL (2000). Self-monitoring and performance appraisal: rating outcomes in project teams. *Journal of Organizational Behavior*, 21(6): 609-626. Erişim Adresi: <https://www.jstor.org/stable/3100392> Erişim Tarihi: 14.03.2022.

- Milliken FJ, Morrison EW (2003). Shades of silence: emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1563-1568. DOI: 10.1111/1467-6486.00391
- Milliken FJ, Morrison EW, Hewlin PF (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1453-1476. DOI: 10.1111/1467-6486.00387
- Moideenkutty U (2005). Organizational citizenship behavior and developmental experiences: do role definitions moderate the relationship. *The Journal of Behavioral and Applied Management*, 6(2): 88-108. Erişim Adresi: <https://www.proquest.com/3ce0ef82-421f-4b01-aa52-02b51f7944aa> Erişim Tarihi: 22.05.2022.
- Moorman RH (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6): 845-855. Erişim Adresi: <https://www.researchgate.net/publication/228079397> Erişim Tarihi: 12.08.2022.
- Moorman RH, Blakely GL (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2): 127-142. Erişim Adresi: <https://www.researchgate.net/publication/227631703> Erişim Tarihi: 29.05.2022.
- Morrison EW (2011). Employee voice behavior: integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1): 373-412. DOI: 10.1080/19416520.2011.574506
- Morrison EW, Milliken FJ (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4): 706-725. DOI: 10.2307/259200
- Morrison EW, Milliken FJ (2003). Speaking up, remaining silent: the dynamics of voice and silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1353-1358. DOI: 10.1111/1467-6486.00383
- Morrow PC (1983). Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. *The Academy of Management Review*, 8(3): 486-500. Erişim Adresi: <https://www.jstor.org/stable/257837> Erişim Tarihi: 12.08.2022.
- Motowidlo SJ (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1): 115-126. DOI: 10.1016/S1053-4822(99)00042-X

- Muaoğlu D (2006). *alışanların Arkadaşlık, Başarı ve Statü abaları ve Bu abaların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarıyla İlişkisinin İncelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Naktiyok S (2019). Örgütsel Sessizlik. E. Kaygın ve G. Kosa (Editörler), *Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış*. (ss. 281-298). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Near JP, Miceli MP (1985). Organizational dissidence: the case of whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 4(1985): 1-16. Erişim Adresi: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00382668> Erişim Tarihi: 26.02.2022.
- Neves P, Eisenberger R (2014). Perceived organizational support and risk taking. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2): 187-205. DOI: 10.1108/JMP-07-2011-0021
- Nikmaram S, Yamchi HG, Shojaii S, Zahrani MA ve Alvani SM (2012). Study on relationship between organizational silence and commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17 (10): 1271-1277. Erişim Adresi: [http://www.idosi.org/wasj/wasj17\(10\)2012.htm](http://www.idosi.org/wasj/wasj17(10)2012.htm) Erişim Tarihi: 22.02.2022.
- Noelle-Neumann E (1974). The spiral of silence: a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2): 43-51. DOI: 10.1111/j.1460-2466.1974.tb00367.x
- Olson-Buchanan JB, Boswell WR (2002). The role of employee loyalty and formality in voicing discontent. *Journal of Applied Psychology*, 87(6): 1167-1174. DOI: 10.1037//0021-9010.87.6.1167
- Oral N (2012). *Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Sağlık Örgütünde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, Türkiye.
- Organ DW (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research In Organizational Behavior*, 12: 43-72. Erişim Adresi: <https://www.academia.edu/998116> Erişim Tarihi: 07.07.2022.
- Organ DW (1997). Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2): 85-97. Erişim Adresi: <https://www.researchgate.net/publication/247083204> Erişim Tarihi: 20.02.2022.
- Organ DW, Podsakoff PM, MacKenzie SB (2006). *Organizational citizenship behavior: its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Organ DW, Ryan K (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4): 775-802. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x

- Ögel S (2021). *Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Şırnak İli Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Şırnak Üniversitesi, Şırnak, Türkiye.
- Ölçüm Çetin M (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Öz M, Özyürek P (2018). Cerrahi Hemşirelerinin Profesyonel Değer Algıları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 5(2): 113-122. DOI: 10.5222/SHYD.2018.113
- Özata M (2015). Hastanelerde Görev Yapan Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Belirlenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18(1): 155-166. Erişim Adresi: <http://sbmyod.selcuk.edu.tr/sumbtd/article/view/328> Erişim Tarihi: 20.02.2022.
- Özdemir L, Sarioğlu Uğur S (2013). Çalışanların “Örgütsel Ses ve Sessizlik” Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1): 257-281.
- Özdevecioğlu M (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (20): 117-135. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/erciyesiibd/issue/5877/77784> Erişim Tarihi: 20.02.2022.
- Özdevecioğlu M (2009). Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları: Teorik Çerçeve ve Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (33): 47-67. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/erciyesiibd/issue/5890/77914> Erişim Tarihi: 16.05.2022.
- Özen İşbaşı J (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının ÖVD'nin Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Antalya, Türkiye.
- Özkütük N, Orgun F, Sezer H ve Güneysu Çakan A (2012). Hastanede Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin İncelenmesi. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 28(3): 1-12.
- Öztürk SÖ (2010). *Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, Türkiye.
- Öztürk UC, Cevher E (2016). Sessizlikteki Mobbing: Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30): 71-80. Erişim Adresi: <https://www.researchgate.net/publication/319690367> Erişim Tarihi: 19.04.2022.

- Özvatan M (2019). *Hemşirelerde Örgütsel Erdemlilik ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Peirce E, Smolinski CA, Rosen B (1998). Why sexual harassment complaints fall on deaf ears. *The Academy of Management Executive*, 12(3): 41-54. Erişim Adresi: <https://www.jstor.org/stable/4165476> Erişim Tarihi: 26.02.2022.
- Perlow LA, Williams S (2003). Is silence killing your company?. *Harvard Business Review*, (Mayıs): 3-8. Erişim Adresi: <https://hbr.org/2003/05/is-silence-killing-your-company?> Erişim Tarihi: 20.02.2022.
- Piderit SK, Ashford SJ (2003). Breaking silence: tactical choices women managers make in speaking up about gender-equity issues. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1477-1502. DOI: 10.1111/1467-6486.00388
- Pinder CC, Harlos KP (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369. Erişim Adresi: <https://www.researchgate.net/publication/224767277> Erişim Tarihi: 20.02.2022.
- Pirecioğlu FM (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Podsakoff PM, Ahearne M, MacKenzie SB (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2): 262-270. Erişim Adresi: <https://www.researchgate.net/publication/14109409> Erişim Tarihi: 08.07.2022.
- Podsakoff PM, MacKenzie SB (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestion for future research. *Human Performance*, 10(2): 133-151. DOI: 10.1207/s15327043hup1002_5
- Podsakoff PM, MacKenzie SB, Moorman RH ve Fetter R (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 1(2): 107-142. Erişim Adresi: <https://www.researchgate.net/publication/222481540> Erişim Tarihi: 07.07.2022.
- Podsakoff PM, MacKenzie SB, Paine JB ve Bachrach DG (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. DOI: 10.1177/014920630002600307
- Polat Dede N (2019). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Kuramsal Bir Çalışma. *Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(3): 294-304. DOI: 10.38009/ekimad.613429

- Polatcı S, Cindiloğlu M (2013). Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(3): 299-318. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduiibfd/issue/20817/222742> Erişim Tarihi: 08.07.2022.
- Pozveh AZ, Karimi F (2016). The relationship between organizational climate and the organizational silence of administrative staff in education department. *International Education Studies*, 9(6): 120-129. DOI: 10.5539/ies.v9n6p120
- Premeaux SF (2001). *Breaking the silence: toward an understanding of speaking up in the workplace* (Unpublished doctoral dissertation). Louisiana State University, Louisiana, USA. Erişim Adresi: https://digitalcommons.lsu.edu/gradschool_disstheses/360/ Erişim Tarihi: 11.03.2022.
- Premeaux SF, Bedeian AG (2003). Breaking the silence: the moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1537-1562. DOI: 10.1111/1467-6486.00390
- Rosen S, Tesser A (1970). On reluctance to communicate undesirable information: the MUM effect. *Sociometry*, 33(3): 253-263. Erişim Adresi: <https://www.jstor.org/stable/2786156> Erişim Tarihi: 25.02.2022.
- Salha H, Cinnioğlu H, Yazıt H ve Yenişehirlioğlu E (2016). İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Tekirdağ'daki Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3): 5-15. Erişim Adresi: <http://www.ibaness.org/bnejss-archive/2016-02-03> Erişim Tarihi: 08.02.2022.
- Sarı Aytekin S, Sis Atabay E, Okan T (2017). Örgütsel Sessizlik Kültürel Bir Sonuç Mudur?. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(13): 316-327. DOI: 10.23929/jav.432
- Sarıkaya M (2013). *Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli, Türkiye.
- Saylı H (2008). Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Ajanlarına Karşı Post-Modern Yönetim Paradigmasının Geliştirici Alanları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2): 181-200. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/akuiibfd/issue/1628/20405> Erişim Tarihi: 18.03.2022.
- Schappe SP (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*, 132(3): 277-290. DOI: 10.1080/00223989809599167

- Schnake ME, Dumler MP (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3): 283–301. DOI: 10.1348/096317903769647184
- Schwappach DLB, Gehring K (2014). Saying it without words: a qualitative study of oncology staff's experiences with speaking up about safety concerns. *BMC Health Services Research*, 14(303): 1-10. DOI: 10.1136/bmjopen-2013-004740
- Sezgin F (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1): 317-339. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gefad/issue/6757/90884> Erişim Tarihi: 16.05.2022.
- Shojaie S, Matin HZ, Barani G (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30(2011): 1731-1735. DOI: 10.1016/j.sbspro.2011.10.334
- Slade MR (2008). *The adaptive nature of organizational silence: a cybernetic exploration of the hidden factory* (Published doctoral dissertation). George Washington University, USA. (ProQuest Doktora ve Yüksek Lisans Tezleri veritabanından erişilmiştir) UMI No: 3297011.
- Smith CA, Organ DW, Near JP (1983). Organizational citizenship behavior: its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4): 655-663. Erişim Adresi: <https://www.semanticscholar.org/paper/ORGANIZATIONAL-CITIZENSHIP-BEHAVIOR%3A-ITSNATURE-AND-Smith-Organ/4847e26df979f3237c9b6050a1750455294da391> Erişim Tarihi: 23.05.2022.
- Solmaz G, Serinkan C (2020). Örgütlerde Güç Mesafesinin Örgütsel Sessizlik ile İlişkisi: Bir Alan Araştırması. *Yeni Fikir Dergisi*, 12(25): 2-19. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yenifikirjournal/issue/61758/923210> Erişim Tarihi: 14.04.2022.
- Somuncu F (2008). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, Türkiye.
- Soysal A, Aydoğan S, Nurdoğan B (2019). Örgütsel Vatandaşlık Davranış Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişki: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2): 73-91. Erişim Adresi: <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/tr/pub/issue/51188/654698> Erişim Tarihi: 16.08.2022.
- Sökmen A, Boylu Y (2009). Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*, 4(15): 2381-2402.

Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jyasar/issue/19127/202968> Erişim Tarihi: 15.08.2022.

Sökmen A, Boylu Y (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir Mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1): 147-163. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jss/issue/24244/257030> Erişim Tarihi: 07.07.2022.

Sözen C, Yeloğlu HO, Ateş F (2009). Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22):395-408. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susbed/issue/61799/924560> Erişim Tarihi: 19.03.2022.

Sutharjana NWK, Thoyib A, Taroena EA ve Rahayu M (2013). Organizational citizenship behavior effect on patient satisfaction and loyalty through service quality (Study on maternity hospitals in Indonesia). *International Journal of Scientific & Technology Research*, 2(5): 288-299. Erişim Adresi: <http://www.ijstr.org/paper-references.php?ref=IJSTR-0413-6056> Erişim Tarihi: 20.02.2022.

Sümbüloğlu V, Sümbüloğlu K (2019). Sağlık Bilimlerinde Araştırma Yöntemleri (8. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

Şehitoğlu Y (2010). *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, Türkiye.

Şehitoğlu Y, Zehir C (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4): 87-110.

Şener T (2010). *Hastanelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Alan Araştırması* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara, Türkiye.

Şeşen H, Basım HN (2010). Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 37(2): 171-193.

Şimşek E, Aktaş H (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2): 121-136.

Şişman M (2014). *Örgütler ve Kültürler*. 4. Baskı. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Tang TL, Ibrahim AHS (1998). Antecedents of organizational citizenship behavior revisited: public personnel in The United States and in The Middle East. *Public Personnel*

Management, 27(4), 529-550. Erişim Adresi: <https://www.researchgate.net/publication/234119021> Erişim Tarihi: 15.08.2022.

- Tangirala S, Ramanujam R (2008). Employee silence on critical work issues: the cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61(1): 37-68. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x
- Taşcı D, Koç U (2007). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2): 373-382.
- Taşkıran E (2010). *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Tecimen M (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Tecimen M (2020). *Yöneticiye Duyulan Güvenin İşe Adanmışlık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale, Türkiye.
- Tekin E (2018). Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(1): 291-314. DOI: 10.15295/bmij.v6i1.225
- Tıktaş G (2012). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir, Türkiye.
- Tofighi M, Tirgari B, Fooladvandi M, Rasouli F ve Jalali M (2015). Relationship between emotional intelligence and organizational citizenship behavior in critical and emergency nurses in south east of Iran. *Ethiopian Journal of Health Sciences*, 25(1): 79-88. DOI: 10.4314/ejhs.v25i1.11
- Topaloğlu H, Arastaman G (2016). Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme. *İhlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(2): 25-36. Erişim Adresi: <http://ihead.aksaray.edu.tr/tr/pub/issue/27733/292800> Erişim Tarihi: 25.05.2022.
- Tunç B (2018). *Sağlık Kurumlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Özerkliği, Örgüt Güvenlik İklimi, Duygusal Zeka, Sinizm ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler ve Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

- Turgut M (2015). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya, Türkiye.
- Turgut M, Akbolat M (2017). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(3): 357-384. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/hacettepesid/issue/39657/469520> Erişim Tarihi: 20.02.2022.
- Turnipseed DL, Murkison G (1996). Organization citizenship behaviour: an examination of the influence of the workplace. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(2): 42-47. Erişim Adresi: <https://www.researchgate.net/publication/235305632> Erişim Tarihi: 16.05.2022.
- Tutar H, Erdem AT (2020). Örnekleriyle Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve SPSS Uygulamaları. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Uçar Z (2016). Örgütlerde Yaşanan Sessizlik Olgusunun Kişisel Özellikler Bağlamında Araştırılması: Nitel Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1): 311-342. DOI: 10.24988/deuiibf.2016311511
- Ulusoy H, Sarıçoban S (2017). Hekimlerin Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin Kurumda Çalışmaktan Memnuniyet Durumlarının ve Kurumda Kalma Niyetlerinin İncelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(48): 659-668.
- Umphress EE, Bingham JB (2011). When employees do bad things for good reasons: examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22(3): 621-640. DOI: 10.1287/orsc.1100.0559
- Uslu S (2016). *Örgütsel Sessizlik ile İşten Ayrılma Niyeti ve İş Güvencesi Memnuniyeti Etkileşimi: Özel Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Ülker F, Kanten P (2009). Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2): 111-126. Erişim Adresi: <http://aksarayiibd.aksaray.edu.tr/tr/pub/issue/22557/241022> Erişim Tarihi: 08.04.2022.
- Üngüren E, Ercan A (2015). Sessizleşen Örgütlerde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Alanya'daki Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2): 115-156. Erişim Adresi: <https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/233> Erişim Tarihi: 18.04.2022.

- Ürek D (2015). *Sağlık Kurumlarında Lider-Üye Etkileşim Düzeyi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Ürek D, Bilgin Demir İ, Uğurluoğlu Ö (2015). Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3): 122-141. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gaziuiibfd/issue/28305/300781> Erişim Tarihi: 20.02.2022.
- Vakola M, Bouradas D (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5): 441-458. DOI: 10.1108/01425450510611997
- Van Dyne L, Ang S, Botero IC (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1359-1367. DOI: 10.1111/1467-6486.00384
- Van Dyne L, Cummings LL, Parks JM (1995). Extra-role behaviors: in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior*, 17: 215-285. Erişim Adresi: <https://www.researchgate.net/publication/309563728> Erişim Tarihi: 11.08.2022.
- Van Dyne L, Graham JW, Dienesch RM (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4):765-802. Erişim Adresi: <https://www.jstor.org/stable/256600> Erişim Tarihi: 18.03.2022.
- Varma A, Srinivas ES, Stroh LK (2005). A comparative study of the impact of leader-member exchange in US and Indian samples. *Cross Cultural Management*, 12(1): 84-95. DOI: 10.1108/13527600510797971
- Wayne SJ, Green SA (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46(12): 1431-1440. Erişim Adresi: <https://www.proquest.com/docview/231488302?fromopenview=true&pq-origsite> Erişim Tarihi: 26.05.2022.
- Wayne SJ, Shore LM, Liden RC (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1): 82-111. Erişim Adresi: <https://www.jstor.org/stable/257021> Erişim Tarihi: 14.08.2022.
- Williams KD (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58: 425-452. DOI: 10.1146/annurev.psych.58.110405.085641
- Williams LJ, Anderson SE (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3): 601–

617. Erişim Adresi: <https://www.proquest.com/docview/215259771> Erişim Tarihi: 06.07.2022.

Williams S, Pitre R, Zainuba M (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: fair rewards versus fair treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142(1): 33-44. DOI: 10.1080/00224540209603883

Williams S, Shiaw WT (1999). Mood and organizational citizenship behavior: the effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions. *The Journal of Psychology*, 133(6): 656-668. DOI: 10.1080/00223989909599771

Yalçın B, Baykal Ü (2012). Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 9(2): 42-50. Erişim Adresi: <https://app.trdizin.gov.tr/makale/TVRjM01EVXdNQTO9> Erişim Tarihi: 20.04.2022.

Yalçınsoy A (2017a). *Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Analizi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama* (Yayımlanmış Doktora Tezi). Dicle Üniversitesi, Diyarbakır, Türkiye.

Yalçınsoy A (2017b). Örgüt İklimi ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *International Journal of Management and Administration*, 1(2): 71-82. DOI: 10.29064/ijma.343033

Yalçınsoy A (2019). Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Analizi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2): 67-77. DOI: 10.18506/anemon.425635

Yalçınsoy A, Işıldak MS, Bilen A (2017). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(13): 132-146. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/duibfd/issue/32384/360189> Erişim Tarihi: 08.02.2022.

Yalçınsoy A, Zincirkıran M (2016, Eylül). Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinin Analizi. 1st International Conference on Scientific Cooperation for the Future in the Social Science, Uşak. Erişim Adresi: <https://www.researchgate.net/publication/310322846> Erişim Tarihi: 08.02.2022.

Yang J, Yang H, Wang B (2022). Organizational silence among hospital nurses in China: a cross-sectional study. *BioMed Research International*, 2022(22): 1-8. DOI: 10.1155/2022/9138644

Yanık C (2012). *Örgütsel Sessizlik ile Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma* (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

- Yeşilaydın G, Bayın G. (2015). Türkiye’de Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4): 103-120.
- Yeşilaydın G, Bayın G, Esatoğlu AE ve Yılmaz G (2016). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri: Kamu Hastaneleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(31): 14-22. Erişim Adresi: <https://earsiv.kmu.edu.tr/xmlui/handle/11492/1256> Erişim Tarihi: 08.04.2022.
- Yeşilyurt H, Koçak N (2014). İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Açısından İncelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2): 303-234. DOI: 10.16953/deusbed.76900
- Yıldırım H, Uğuz Arsu Ş (2015). Mobbingin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi: Aksaray İli Devlet Hastanesi Örneği. K. Özyer, S. Polatçı ve M. S. Döven (Editörler). 3. Örgütsel Davranış Kongresi, Tokat. (ss. 504-510). Erişim Adresi: <https://www.researchgate.net/publication/354780846> Erişim Tarihi: 08.02.2022.
- Yıldız S (2014). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü. *Ege Akademik Bakış*, 14(2): 199-210. DOI: 10.21121/eab.2014218051
- Yılmaz A, Giderler C (2007). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Kuramsal Bir İnceleme. *EKEV Akademi Dergisi*, 11(30): 263-278.
- Yılmaz D (2012). *The role of happiness in the relationship between cultural fit and organizational citizenship behavior* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.
- Yücel C, Kaynak-Taşçı S (2008). Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20): 685-706. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susbed/issue/61796/924311> Erişim Tarihi: 12.08.2022.
- Yüksel O, Deniz S, Çimen M ve Erkoç B (2017). Özel Hastane Çalışanlarında İş Güvencesizliği Algısı. *Türk Dünyası Araştırmaları*, 117(230): 61-70. Erişim Adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tda/issue/59792/862738> Erişim Tarihi: 20.02.2022.

EKLER

Ek 1: ETİK KURUL ONAYI

MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ
TIP VE SAĞLIK BİLİMLERİ ETİK KURULU - 2 (SPOR,SAĞLIK) KARARI

Protokol No : 210057

Karar No : 30

Araştırma Yürütücüsü	Yüksek Lisans Öğrencisi ÖZGE KANAL
Kurumu / Birimi	MUĞLA SITKI KOÇMAN ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ / SAĞLIK YÖNETİMİ BÖLÜMÜ
Araştırmanın Başlığı	Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Etkileşimi: Özel Hastanelerde Çalışan Hemşireler Üzerine Bir Araştırma
Başvuru Formunun Etik Kurula Geldiği Tarih	27.11.2021
Başvuru Formunun Etik Kurulda İncelendiği Tarih	İlk İnceleme Tarihi : 02.12.2021 1. Düzeltme Tarihi : 13.12.2021
Karar Tarihi	20.12.2021

KARAR : UYGUNDUR

AÇIKLAMA :Beyan edilen veri formlarının dışına çıkılmaması şartıyla araştırmanın uygulanabilirliği konusunda bilimsel araştırmalar etiği açısından bir sakınca yoktur.

Prof.Dr. MEDİA SUBAŞI BAYBUĞA
Başkan

Doç. Dr. Ayşe KACAROĞLU VİCDAN
Üye

Prof.Dr. Baki Umut TUĞAY
Üye

Prof.Dr. Süleyman Murat YILDIZ
Üye

Doç.Dr. Gönül BABAYİĞİT İREZ
Üye

Doç.Dr. Şeyda KIVRAK
Üye

Doç. Dr. Halil Evren ŞENTÜRK
Üye



Ek 2: KURUM İZİN ONAYLARI

T.C.
ÖZEL [REDACTED] HASTANESİ BAŞHEMŞİRELİĞİNE
HATAY

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisiyim. "Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Etkileşimi: Özel Hastanelerde Çalışan Hemşireler Üzerine Bir Araştırma" isimli tez çalışması kapsamında yapacağım araştırma için hastanenizde anket çalışması gerçekleştirmek istiyorum.

Gereğini bilgimize arz ederim.

Adres:

08.11.2021

Tel:

Özge KANAL

Yüksek Lisans Öğrencisi

EKLER:

1) Anket Formu

Araştırma yaparız

ÖZEL HASTANESİ
Op. Dr. Feriye MİSİRLİOĞLU
Medya Müdürü
Dip. Tescilli

ÖZEL HASTANESİ
Ali Acar ARICA
Genel Müdür Yardımcısı

ÖZEL

T.C.
HASTANESİ BAŞHEMŞİRELİĞİNE
HATAY

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisiyim. "Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Etkileşimi: Özel Hastanelerde Çalışan Hemşireler Üzerine Bir Araştırma" isimli tez çalışması kapsamında yapacağım araştırma için hastanenizde anket çalışması gerçekleştirmek istiyorum.

Gereğini bilginize arz ederim.

Adres:

25.11.2021

Tel:

Özge KANAL
Yüksek Lisans Öğrencisi

EKLER:

1) Anket Formu

Çalışma Yapılması
Uygun
25.11.2021

ÖZEL HASTANESİ
NursetülKE
Başhemşire

Ek 3: FORMLAR (VERİ TOPLAMA FORMU)

BİLGİLENDİRİLMİŞ OLUR FORMU

Değerli Katılımcı,

“Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Etkileşimi: Özel Hastanelerde Çalışan Hemşireler Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışma, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı’nda yüksek lisans tez çalışması olarak yürütülmektedir. Araştırmanın amacı, hemşirelerin örgütsel sessizlik düzeyi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki etkileşimi incelemektir. Araştırmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmaya katılmayı kabul ettikten sonra anket formunu doldurmaya başlamış olsanız bile, istemediğiniz takdirde çalışmaya katılmaktan vazgeçebilirsiniz. Formu eksiksiz doldurup araştırmacıya vermiş olmanız çalışmaya katılma konusunda gönüllü olduğunuz anlamına gelmektedir. Sizden elde edilen tüm bilgiler bilimsel bir araştırmada kullanılacaktır. Araştırma sonuçları kimlik belirtecek herhangi bir isim ya da işaret içermeyecektir. Bu araştırmada sizinle ilgili tutulan tüm kayıtlar gizli kalacaktır. Lütfen anket formuna isminizi yazmayınız. Eksik doldurulan anketlerin araştırmaya dahil edilmesi mümkün değildir. Lütfen tüm maddeleri yanıtlamaya çalışınız. Çalışmanın sağlıklı sonuçlara ulaşmasında anket formunu içtenlikle ve eksiksiz doldurmanız büyük önem taşımaktadır.

Anket formu 3 bölüm ve 46 sorudan oluşmaktadır. Anketi tamamlamak yaklaşık 15 dk. zamanınızı alacaktır. Çalışma ile ilgili herhangi bir sorunuz olduğunda, aşağıda iletişim bilgileri yer alan sorumlu araştırmacı Özge Kanal ile çekinmeden iletişime geçebilirsiniz.

Çalışmamız için zaman ayırıp değerli görüşlerinizi bizimle paylaşarak bilim dünyasına verdiğiniz katkı için teşekkür ederiz.

Sorumlu Araştırmacı:

Yüksek Lisans Öğrencisi Özge KANAL

Tel:

Mail:

Tez Danışmanı:

Doç. Dr. Saffet OCAK

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Sağlık Yönetimi Bölümü

I. DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

Bu bölümde size ait demografik bilgiler istenmektedir. En uygun olan şıkkı (X) işaretleyiniz

1. Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

2. Yaşınız: ☐ 18-24 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45-54 ☐ 55 ve üstü

3. Eğitim durumunuz:

☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü (Yüksek Lisans / Doktora)

4. Medeni hâliniz: ☐ Evli ☐ Bekâr

5. Toplam meslekte çalışma süreniz (yıl):

1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ 21 ve üstü ☐

6. Bu hastanede çalışma süreniz (yıl):

1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ 21 ve üstü ☐

7. Görev yaptığınız birim:

☐ Dahili birimler ☐ Cerrahi birimler ☐ Diğer..... (Lütfen belirtiniz)

8. Görev yaptığınız pozisyon:

☐ Hemşire ☐ Yönetici hemşire

9. Çalışma şekliniz:

☐ Sürekli gündüz ☐ Sürekli gece ☐ Dönüşümlü olarak gece ve gündüz

☐ Diğer..... (Lütfen belirtiniz)

10. Gelir durumunuzu nasıl tanımlarsınız?

☐ Gelir giderden az ☐ Gelir gidere eşit ☐ Gelir giderden fazla

11. Mesleğinizi isteyerek mi seçtiniz?

☐ Evet ☐ Hayır

II. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeler örgütsel sessizlik ile ilgilidir. Lütfen ifadelerin her biri için size en uygun gelen seçeneği "X" ile işaretleyiniz.		1	2	3	4	5
Kabullenici Sessizlik	1. Benimle ilgili olmayan değişime yönelik yapılan öneriler konusunda konuşmakta isteksiz davranırım.					
	2. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım.					
	3. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklamayı tercih ederim.					
	4. Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.					
	5. Beni ilgilendirmedigini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
Savunmacı Sessizlik	6. Yöneticimin tepkisinden korktuğum için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmekten çekinirim.					
	7. Yöneticimin tepkisinden korktuğum için iş ile ilgili bilgileri kendime saklarım.					
	8. Bu hastanede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.					
	9. Hastanedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.					
	10. Yöneticimin tepkisinden korktuğum için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümler geliştirmekten çekinirim.					
Örgüt Yarama Sessizlik	11. Bu hastane ile olan iş birliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.					
	12. Bu hastaneye yarar sağlamak için hastaneye ait bilgileri korurum.					
	13. Hastaneyle ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.					
	14. Hastaneme zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
	15. Hastanemle ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.					

*1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum

III. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ

<i>Aşağıdaki ifadeler örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgilidir. Lütfen ifadelerin her biri için size en uygun gelen seçeneği "X" ile işaretleyiniz.</i>		1	2	3	4	5
Özgencilik	1. İş yükü ağır olan arkadaşlarıma iş yerinde yardım ederim.					
	2. İşiyile ilgili sorun yaşayan arkadaşlarıma yardım etmek için zaman ayırırım.					
	3. Herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarımin yerini alarak onlara yardım ederim.					
	4. İhtiyaçları olmasa bile işe yeni başlayanların işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum.					
Nezaket	5. Herhangi bir karar alırken, bu karardan etkilenebilecek kişilerin görüşlerini alırım.					
	6. İş arkadaşlarımin hakkını çiğnemem.					
	7. İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce üstümü mutlaka bilgilendirmem gerekmez.					
	8. Diğer çalışanlarla problem yaşamamak için gerekli önlemleri alırım.					
Vidandlılık	9. Her zaman dakik biriyimdir.					
	10. Hastanede belirlenmiş mola saatleri dışında işime ara vermem.					
	11. Çay, kahve ve yemek aralarını asla uzatmam.					
	12. Hastanede gelişmelere rahatlıkla ayak uydururum.					
Sivil Erdem	13. Hastanenin imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.					
	14. Hiç kimse beni izlemese dahi hastanenin kurallarına, düzenlemelerine ve prosedürlerine uygun davranırım.					
	15. Hastanede değişimleri yakından izler ve bunların iş arkadaşlarımin tarafından kabul edilmesi için çaba harcarım.					
	16. Hastanede toplantılara aktif olarak katılır ve tartışmalarda görüşlerimi sunarım.					
Sportmenlik	17. Sürekli olarak işimden ayrılmaktan söz ederim.					
	18. Her zaman içinde bulunduğum durumla ilgili olarak olumlu yönlerden daha çok olumsuz yönler odaklanırım.					
	19. Küçük sorunları bile genelde büyütürüm.					
	20. Basit sorunların çözümüyle uğraşmak bile çok fazla zamanımı alır.					

*1: Kesinlikle Katılmıyorum 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum

Ek 4: ÖZ GEÇMİŞ

Adı Soyadı	: Özge KANAL
Yabancı Dili	: İngilizce
Eğitim Durumu (Kurum ve Yıl)	: Lisans (Ankara Üniversitesi / 2020)
Lise	: Hatay Necmi Asfuroğlu Anadolu Lisesi (2011 – 2015)
Lisans	: Ankara Üniversitesi (2016 – 2020)
Yüksek Lisans	:
Çalıştığı Kurum / Kurumlar ve Yıl	:
Yayınları (SCI ve diğer)	:
Diğer Konular	: