

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**SAĞLIK KURUMLARINDAKİ İŞGÖRENLERİN
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE
ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ ÖRGÜTSEL
SESSİZLİĞE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan
Nadir Hikmet TEMEL

İstanbul, 2025

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI
HASTANE VE SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**SAĞLIK KURUMLARINDAKİ İŞGÖRENLERİN
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE
ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ ÖRGÜTSEL
SESSİZLİĞE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan
Nadir Hikmet TEMEL

Öğrenci No
2120024023

ORCID ID
0000-0003-1926-7007

Danışman
Doç. Dr. Bora COŞAR

İstanbul, 2025

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Sağlık Kurumlarındaki İşgörenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Sessizliğe Etkisi**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 12.05.2025

Nadir Hikmet TEMEL

T.C.
İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

11/06/2025

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden **2120024023** numaralı **Nadir Hikmet TEMEL**'in "*İstanbul Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Sağlık Kurumlarındaki İşgörenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Sessizliğe Etkisi*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 27/05/2025 tarih ve 2025/23 sayılı toplantısında seçilen ve On-Line toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, İstanbul Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince Zoom programı aracılığıyla on-line olarak aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında "**OYBİRLİĞİ**" ile "**KABUL**" kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 2 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN
Doç. Dr. Bo*** CO***
(İstanbul Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Dr. Öğr. Üyesi Al*** OC***
(İstanbul Beykent Üniversitesi)

ÜYE
Prof. Dr. Ay*** GÜ***
(Kocaeli Üniversitesi)

Adı Soyadı : Nadir Hikmet TEMEL
Danışmanı : Doç. Dr. Bora COŞAR
Derecesi ve Tarihi : Yüksek Lisans (Tezli), 2025
Alanı : Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik

ÖZ

SAĞLIK KURUMLARINDAKİ İŞGÖRENLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL ADALET ALGILARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ

Bu araştırmanın amacı, sağlık kurumlarında çalışan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet algılarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini incelemektir. Nicel yöntemle ve ilişkisel tarama modeline dayalı olarak yürütülen bu çalışmanın örneklemini, Türkiye’de sağlık kurumlarında görev yapan ve araştırma ölçütlerini karşılayan toplam 390 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplamak amacıyla Sosyodemografik Bilgi Formu, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği, Örgütsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Veriler, yüz yüze anket yöntemiyle toplanmış; analizler SPSS 26.0 programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

Bulgular, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Nezaket alt boyutu örgütsel sessizlikle negatif, vicdanlılık ise pozitif yönde anlamlı ilişki göstermiş; diğer alt boyutlar anlamlı bulunmamıştır. Örgütsel adaletin genel olarak sessizlikle ilişkisi görülmemiş, yalnızca etkileşim adaleti ile korkuya dayalı sessizlik arasında negatif ilişki saptanmıştır. Regresyon analizine göre, vatandaşlık davranışları sessizliği sınırlı düzeyde yordarken, adalet algısının yordayıcılığı anlamlı bulunmamıştır.

Name and Surname : Nadir Hikmet TEMEL
Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Bora COŞAR
Degree and Date : Master's (Thesis), 2025
Major : Hospital and Health Care Management
Key Words : Organizational Citizenship Behavior, Organizational Justice, Organizational Silence

ABSTRACT

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND ORGANIZATIONAL JUSTICE PERCEPTIONS OF EMPLOYEES IN HEALTH INSTITUTIONS ON ORGANIZATIONAL SILENCE

The purpose of this research is to examine the effects of organizational citizenship behavior and organizational justice perceptions of employees working in health institutions on organizational silence. The sample of this study, which was conducted with a quantitative method and based on the relational screening model, consists of a total of 390 healthcare professionals working in healthcare institutions in Turkey and meeting the research criteria. Sociodemographic Information Form, Organizational Citizenship Behavior Scale, Organizational Justice Scale and Organizational Silence Scale were used to collect data in the study. Data were collected by face-to-face survey method; Analyses were carried out using the SPSS 26.0 program.

The findings revealed that there is a positive significant relationship between organizational citizenship behavior and perception of organizational justice. The politeness sub-dimension showed a negative significant relationship with organizational silence, while conscientiousness showed a positive significant relationship; Other sub-dimensions were not found to be significant. There was no correlation between organizational justice and silence in general; only a negative relationship was found between interactional justice and fear-based silence. According to regression analysis, while citizenship behaviors predicted silence at a limited level, the prediction of justice perception was not found to be significant.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ

ABSTRACT

TABLolar LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
KISALTMALAR.....	vi
SÖZLÜK	vii
GİRİŞ.....	1

1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı.....	4
1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi ve Özellikleri	5
1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Kavramlar	7
1.3.1. Biçimsel Rol Davranışı.....	7
1.3.2. Psikolojik Sözleşme	8
1.3.3. Örgütsel Spontanlık	9
1.3.4. Rol Ötesi Davranışlar.....	9
1.3.5. Prososyal Örgütsel Davranış.....	10
1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	12
1.4.1. Özgecilik (Diğerkâmlık)	13
1.4.2. Vicdanlılık	13
1.4.3. Centilmenlik.....	14
1.4.4. Nezaket	15
1.4.5. Sivil Erdem	16
1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışa Etki Eden Faktörler	16
1.5.1. Bireysel Özellikler	17
1.5.2. İş Özellikleri	18
1.5.3. Örgütsel Faktörler	19
1.5.4. Lider Özellikleri.....	20

1.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler	21
1.6.1. Eşitlik Teorisi.....	21
1.6.2. Sosyal Değişim Teorisi	22
1.6.3. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi	23
1.6.4. Beklenti Teorisi.....	24
1.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları.....	25

2. ÖRGÜTSEL ADALET

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı.....	28
2.2. Örgütsel Adaletin Boyutları	30
2.2.1. Dağıtım Adaleti.....	31
2.2.2. İşlemsel Adalet	32
2.2.3. Etkileşimsel Adalet	34
2.3. Örgütsel Adalet Teorileri.....	36
2.3.1. Reaktif - İçerik Teorileri	37
2.3.2. Proaktif - İçerik Teorileri	39
2.3.3. Reaktif – Süreç Teorileri.....	40
2.3.4. Proaktif – Süreç Teorisi	42
2.4. Örgütsel Adaletin Sonuçları	43

3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

3.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı.....	47
3.2. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Süreçleri	50
3.2.1. Birinci Dalga.....	50
3.2.2. İkinci Dalga.....	51
3.2.3. Üçüncü (Mevcut) Dönem	52
3.3. Örgütsel Sessizlik Teorileri.....	53
3.3.1. Fayda Maliyet Analizi Teorisi	53
3.3.2. Kendini Uyarılma Teorisi	54
3.3.3. Sessizlik Sarmalı.....	54
3.3.4. Bekleyiş Teorisi	55
3.3.5. Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi	56
3.3.6. Abilene Paradoksu	56
3.4. Örgütsel Sessizliğin Türleri	57

3.4.1. Kabullenici Sessizlik.....	57
3.4.2. Savunmacı Sessizlik	58
3.4.3. Korumacı Sessizlik	59
3.4.4. Fırsatçı Sessizlik	60
3.5. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri	60
3.5.1. Bireysel Nedenler	61
3.5.2. Örgütsel Nedenler	62
3.5.3. Yönetmel Nedenler.....	64
3.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	65

4. YÖNTEM

4.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri.....	68
4.2. Evren ve Örneklem.....	69
4.3. Veri Toplama Araçları.....	71
4.3.1. Sosyodemografik Bilgi Formu.....	71
4.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	71
4.3.3. Örgütsel Adalet Ölçeği	72
4.3.4. Örgütsel Sessizlik Ölçeği.....	72
4.4. Veri Toplama Süreci	73
4.5. Verilerin Analizi	73

5. BULGULAR

5.1. Veri Toplama Araçlarının Faktör Analizi Sonuçları.....	75
5.2. Veri Toplama Araçlarının Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	83
5.3. Normallik Dağılımı Sonuçları	85
5.4. Betimsel İstatistikler.....	86
5.5. Korelasyon Analizi Bulguları	87
5.6. Çoklu Regresyon Analizi Bulguları	90
SONUÇ	93
KAYNAKÇA.....	97

EKLER

Ek-1 Anket Formu	116
Ek-2 Etik Kurul İzni.....	120
Ek-3 Araştırma İzni.....	121

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	70
Tablo 2. Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değerleri	75
Tablo 3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri	75
Tablo 4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin Faktör Öz Değerleri ve Açıklanan Varyans Oranları	76
Tablo 5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin Faktör Analizi	77
Tablo 6. Örgütsel Adalet Ölçeği KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri	78
Tablo 7. Örgütsel Adalet Ölçeği'nin Faktör Öz Değerleri ve Açıklanan Varyans Oranları	79
Tablo 8. Örgütsel Adalet Ölçeği'nin Faktör Analizi	79
Tablo 9. Örgütsel Sessizlik Ölçeği KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri.....	80
Tablo 10. Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Faktör Öz Değerleri ve Açıklanan Varyans Oranları	81
Tablo 11. Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Faktör Analizi	82
Tablo 12. Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayısı Değerleri	84
Tablo 13. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....	84
Tablo 14. Ölçeklerin Normallik Dağılımı.....	85
Tablo 15. Ölçeklerin Tanımlayıcı Değerleri.....	86
Tablo 16. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği, Örgütsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	88
Tablo 17. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizliği Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi	91
Tablo 18. Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizliği Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi	91
Tablo 19. Hipotez Sonuçları	92

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 1. Araştırma Modelinin Şekilsel Gösterimi	68
Şekil 2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin Scree Plot Grafiği	78
Şekil 3. Örgütsel Adalet Ölçeği'nin Scree Plot Grafiği	80
Şekil 4. Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Scree Plot Grafiği.....	83



KISALTMALAR

ANOVA	: Analysis Of Variance (Varyans Analiz Testi)
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Faktör Analizi Testi
N	: Evren Değeri
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
SPSS	: Statistical Packagefor the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
VIF	: Varyasns Enflasyon Faktörü

SÖZLÜK

Akdi	: Sözleşme
Aşamalı	: Hiyerarşik
Bağdaşık	: Her yeri aynı özelliği gösteren, türdeş, benzeşik
Bildirişim	: Haberleşme, iletişim
Bilişsel	: Biliş ile ilgili, zekânın işleyişi ile ilgili
Bizatihi	: Kendinden, özünden, aslından
Buyrultusalılık	: Keyfilik
Diksiyoner	: Sözlük
Enformasyon	: Haberleşme, bildirişim
Enternasyonal	: Uluslararası
Erginlik	: Gelişimini tamamlamış, Olmuş
Ekstra	: Fazladan, ek olarak
Faktör	: Etmen
Formel	: Biçimsel, Resmi
Görevdaş	: Birlikte görev yapan, aynı görevi yapan
Görgül	: Bir kurama değil, sadece gözleme dayalı, ampirik
Globalleşme	: Küreselleşme
İdrak	: Anlayış, algı, sezme
İlgileşim	: Korelasyon
İnteraktif	: Etkileşimli
İsteklilik	: Gönüllülük
İştirak	: Katılım
Kapital	: Sermaye, varlık

Kognitif	: Bilişsel
Lokal	: Yerel, sınırlı
Mihmandarlık	:Konukçuluk
Mübadat	: Saldırganlık
Mübadele	: Değişim
Müddet	: Süre, zaman
Müktesebat	: Kazanımlar, kazanç
Münasebet	: İlişki, bağlantı, vesile
Müşavir	: Danışman
Müvezzi	: Haber dağıtan, dağıtıcı
Otarsi	: Özyeterlik, özerklik, otokrasi
Otokratik	: Baskıcı, dikta
Otonomi	: Özerklik, anarşi
Oryantasyon	: Yönlendirme
Önetken	: Kendinden sonrakini olumlu veya olumsuz etkileyen süreç
Özdeyiş	: Atasözü
Özgüleme	: Herhangi bir şeyin biri için tahsis edilme durumu
Prodüvitesi	: Ürün verme yeteneği, üretkenlik, verimlilik
Proses	: Süreç
Prososyal	: Olumlu sosyal davranışlar yada başkalarına yarar sağlama niyeti
Psikodilbilim	: Psikolojik süreçlerle dilsel etkenler arasındaki iletişimi çalışan disiplindir. Ruhbilim
Randıman	: Verim, verimli
Sağgörü	: Anlayış
Sosyodemografik	: Bir toplumun veya bireysel düzeyde bir kişinin sosyal ve demografik özelliklerini ifade eder. Yaş, cinsiyet, etnik köken, din, meslek vb. gibi

Subjektif	: Öznel, kişiye özgü
Spesifik	: Belirli, belli, özel
Tahrif	: Bozma, oynama, değiştirme
Tanzim	: Düzeltme, düzenleme, sıraya koyma
Tüzül	: Aşamalı, hiyerarşık, sıralı
Yordama	: Eldeki mevcut verileri ve öncülleri kullanarak, henüz bilinmeyen şeyler hakkında öngörüde bulunmaya yordama denir.



GİRİŞ

Hızla değişen ve gelişen Dünyada teknolojinin gelişmesi, bilgiye ulaşmanın hızlı olması pek çok sektör açısından kolay olmaktadır. Bu gelişme ve ilerlemede fark yaratacak olan unsurun insan faktörü olduğu anlaşılmaktadır. Sağlık sektörü insan emek gücünün en fazla kullanıldığı sektörlerden biridir. Örgütler için nitelikli insan gücüne ulaşmak çok önemlidir. Bu insan gücü doğru yönetildiğinde örgütlerde gelişim ve ilerleme için en zengin kaynak olmaktadır. Bu insan kaynağı örgütlerin hedefine ulaşmasında ve yaşam çizgisini uzatmada da vazgeçilmez bir unsurdur. İnsan sağlığının konu olduğu sağlık sektöründe işgörenlerin, özellikle gerçekleştirilmediğinde hiçbir yaptırım bulunmayan fakat örgütlerin yaşamı adına çok önemli olan örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri çok önemlidir.

Sağlık sektöründeki işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemelerinin pek çok faydası bulunmaktadır. Özellikle insan sağlığı gibi hayati bir konuda hizmet veren sektör çalışanları bu davranışı sergilemeleri adına yöneticiler tarafından teşvik edilmelidir. Örgütsel adalet pek çok sektörde olduğu gibi sağlık sektörü çalışanları için de önemlidir. Çalıştıkları kurumlardaki adaletli uygulamalar; örgütsel bağlılık, örgütsel sadakat, iş doyumunu gibi pek çok faktörü direkt etkilemekte ve insan sağlığı gibi çok önemli işlemlerin gerçekleştirildiği kuruluşlardaki işgörenlerin daha verimli ve başarılı olmasını sağlamaktadır.

Örgütsel sessizlik bütün örgütler açısından çok dikkatli takip edilmesi ve oluşmasına engel olunması gereken bir faktördür. Örgütlerdeki işgörenler değişik faktörler sebebi ile bazen sessizlik davranışı sergilemektedirler. Örgütsel sessizliğin oluştuğu sağlık kuruluşlarında yöneticiler; kuruluştaki eksik ve hataları göremeyecek bunun sonucu olarak bir çözüm  retemeyeceklerdir. Bu durum kuruluşlarda yaygınlaşıp baskın örgüt kültürü olduğunda ise bu bir sarmal haline gelebilir. Yöneticiler işgörenleri fikir ve düşüncelerini söylemeye cesaretlendirmeli ve söylenen düşünceler ile ilgilenmelidir ki işgörenler fikir ve düşüncelerinin  nemseneceğini bilmeli, görüşlerine değer verildiğini algılamalıdır. Bunun sonucunda ise sessizlik davranışı sergilemeleri azalacaktır. Kuruluşların gelişimi adına bu oldukça önemli bir konudur.

Örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik kavramları işgörenlerin iş yerine bağlılıklarını ve iş performanslarını etkileyebilen unsurlar arasındadır. Yapılan bu çalışmada da sağlık kurumlarındaki işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet algılarının örgütsel sessizliğe etkisi incelenmiştir. Araştırmanın alt amaçları arasında ise araştırma değişkenlerinin sosyodemografik değişkenlere göre anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığı ve araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi bulunmaktadır.

Araştırma nicel araştırma yönteminde olup, kesitsel araştırma türündedir. Araştırma modeli olarak ise ilişkisel tarama modeli esas alınmıştır. Örneklem büyüklüğü hesaplama formülü kullanılarak en az 385 katılımcıya ulaşılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler arasında kişisel bilgi formu, Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği, örgütsel adalet ölçeği ve örgütsel sessizlik ölçeği bulunmaktadır, ayrıca demografik bilgi formu da eklenmiştir. Araştırma verileri yüz yüze şekilde toplanmıştır. Araştırma verileri SPSS 26.0 paket programı kullanılarak çözümlenmiştir. Araştırma verilerine ilişkin ön kontroller sağlandıktan sonra parametrik testler uygulanmıştır. Bu parametrik testler arasında bağlantısız t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), faktör analizi vardır.

Katılımcıların araştırmaya dahil etme kriterleri ise şunlardır:

- Sağlık Çalışanı Olması
- 18 Yaşından Büyük Olması
- Psikiyatrik İlaç Kullanmaması

Araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır; araştırma sadece İstanbul'da bulunan ikinci basamak bir sağlık kuruluşunda yapılmıştır.

Araştırma sağlık sektöründeki işgörenlerin örgütsel davranışları ve algılarını anlamak amacı ile tasarlanmıştır. Sağlık kurumlarında çalışan personelin örgütsel vatandaşlık davranışları, kurum içindeki sosyal etkileşimleri, işbirliği ve kurumsal başarıyı nasıl etkilediği anlamak için incelenecektir. Aynı zamanda işgörenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak, bu faktörlerin birbirleri üzerindeki etkisini belirlemek ve sağlık sektörün iyileştirilmesine yönelik öneriler geliştirmek de araştırmanın hedeflerindendir. Bu kapsamda, sağlık kurumlarındaki işgörenlerin davranışları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkilerin

analiz edilmesi, örgütsel sessizlik alanına derinlemesine bir anlayış sağlayacak ve sağlık sektöründeki örgütsel performansı arttırmaya yönelik önemli bilgiler sunacaktır. Tüm bu gerekçeler göz önünde bulundurulduğunda araştırmanın alana ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

Vatandaşlık teriminin anlamı TDK diksiyonerine göre devlet ve insanlar arasında kanunlarla açıklanmış her iki tarafında hak ve vazifelerini ilgilendiren ilişki şeklinde ifade edilmiştir. Örgüt kavramı ise birden çok kişinin belirli bir görev dağılımı yapılarak yetki ve yükümlülükler aşamasında aynı gaye ya da maksada ulaşmak için meydana getirdikleri rasyonel, hesaplı ve koordine oluşumlardır (Oral, 2012, s. 24).

Hızla gelişen ve değişen günümüz dünyasında işletmeler bu değişim ve gelişimin getirdiği rekabette ayakta kalmaya çalışmaktadır. Küreselleşmenin sonucu olarak işletmeler yalnızca lokal değil enternasyonal işletmelerle de yarışmak zorundadır ve bu yarışta var olamayan işletmelerin yaşam eğrisi uzun olamaz. İşletmeler hayatlarına devam edebilmek için fiziki olanaklar ve işgücü gibi imkânlarla sahip olmalıdır. İşgücü dışındaki imkânlar her işletmede eşit imkânlarda olmasa da elde edilebilir ve bu imkânlardan yararlanabilirler. Fakat bu durumda işletmeleri diğer işletmelerin önüne geçirecek olan etken işgücü faktörünü en doğru ve etkin değerlendirilmesi olacaktır (Karaca, 2016, s. 24). Örgütler disiplinli ve sert aşamalı tüzül sistemler uygulamaktan ve faaliyetlerin biçimsel düzenlendiği işleyişlerden farklılaşan bir değişim göstermiş, faaliyetler kendi kendini yöneten takımlar kaidesinde oluşumlarla gerçekleşmiş bu da kişisel öncelik tasarrufu ve emektaşlığın değerini yükseltmiştir. Örgüt ile ilgili randıman, esneklik ve ani değişen çevre şartlarına uyum göstermenin şuan ki rekabet şartlarında artan önemiyle birlikte, işgörenlerin formel iş yükümlülüğü davranışlarının yanında iş hayatında formel olmayan iş davranışları da göstermeleri, örgütlerin yaşamlarını devam ettirmek ve örgütsel görevlerini yüksek performansla yapabilmelerinin öncelikli şartlarından biridir (Nayır, 2020, s. 163).

Alın yazındaki başka açıklamalar araştırıldığında Organ'ın açıklamasının ÖVD'nin ilk açıklaması olduğu düşünülebilir ancak bundan daha önce kavramın ilk açıklamalarının Barnard (1938) tarafından yapıldığı görülmüştür. Örgütlerin performansını arttırmaya çalışan fikirleri incelediği araştırmasında, bu eylemleri “işbirlikçi çabaların birlikteliği” olarak ifade etmiştir (Bican, 2020, s.40). Barnard'ın “işbirliği yapma isteği” fikrinden ve Katz'ın “güvenilir yol performansı” ve “yenilikçi ve kendiliğinden davranışlar” düşüncesindeki farklardan faydalanılarak Organ ve

arkadaşları tarafından ilk kez “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” kavramını meydana çıkarmışlardır. Bilinen ilk ve en çok yararlanılan ifadesinde gene Organ’ın (1988) yaptığıdır. İfadesinde ÖVD’yi “*resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açık bir şekilde tanınmayan ve toplamda organizasyonun etkili işleyişini teşvik eden isteğe bağlı bireysel davranış*” şeklinde açıklamıştır. Bu ifadede ÖVD’nin en çarpıcı özelliği “isteğe bağlı” bir tutum göstermesidir. İşgörenin kendi isteğiyle gösterdiği bu tutumun işgörenin iş akdinde ve görev tanımında olmaması, yerine getirilmediğinde ise herhangi bir cezai müeyyideyle karşılaşmayacak olmasıdır (Öğütçen, 2024, s. 67). Katz 1964’de örgütsel etkinlik amacıyla işgörenlerin sahip olması gerekli tutumları üç ana başlıkta açıklamıştır. Birinci olarak kişiler örgüte katılmaya ve örgütteki devamlılığına teşvik edilmeli. Sonrasında iş akdindeki görevlerini doğru ve eksiksiz olarak yapmalı ve üçüncü olarak ise iş akdindeki görev ve sorumluluklarının ötesinde yenilikçi ve kendi isteğiyle gösterdiği davranışlarda bulunmalıdır. Üçüncü davranışı Organ ve arkadaşları (1983) “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” şeklinde ifade etmişlerdir ve ilk kez 1980’li yılların erken dönemlerinde terim olarak kullanılmıştır (Karaçelebi, 2023, s. 35). Organ (1988) ÖVD’yi; işletmelerin formel olarak mecburi bırakmadığı ve işletmelerin formel ödül yöntemleriyle direkt ve alenen desteklenmeyen, örgüt ve paydaşlarına yararlı, bir bütün halinde örgütün dinamizmini artırmasına yardımcı olan, gönüllülük esaslı kişisel davranış diye ifade etmiştir (Çeçen, 2023, s. 27).

İşgörenler örgütlerin beşeri ve ekonomik imkânlarını örgütleri amaçlarına kavuşturmak maksadıyla kullanmaktadırlar. Neredeyse örgütlerin ana omurgasını meydana getirirler. Globalleşmenin getirisi olarak örgütler başarılı çalışanları organizasyonlarına dahil etmek maksadıyla çeşismektedirler. ÖVD işgörenlerin davranışsal, kognitif ve duygusal görevlerinin toplamıyla meydana gelmektedir ve işletme başarısı açısından zorunludur (Erdal, 2020, s. 35).

1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi ve Özellikleri

Örgütün sistemsel yapısıyla direkt bağlantılı olan, sistemsel sürekliliği veya sistemsel becerilerinin devamlılığına yararlı eylemler şeklinde ifade edilen rol içi davranışların tersine ÖVD; işgörenlerin örgütün değerini arttıran, psikolojik ve sosyal bakımdan olumlu bir iklim yaratılmasına faydalı eylemlerini içermektedir. İşgörenler

paydaşlarına yardımcı olarak, örgütü iyi tanıyarak, diyalog kurarak ve fazladan yükümlülük alarak bu davranışları gösterirler. Vatandaşlık davranışları formel iş yükümlülüklerinin çok daha fazlası olduğundan, organizasyonun sosyal işleyişini aktif durumda kalmasını sağladığından; ani gelişen öngörülmeven zamanlarda işleyişin devamlılığı için gereken esnekliği sağladığından örgütler için önemli olduğu tanımlanmaktadır (Mısırlıoğlu, 2025, s. 35).

ÖVD'ye yönelik eylemlerin günümüzde artmasının üç nedeni olduğu ifade edilmektedir. Birincisi işgörenlerin verimliliklerinin ölçülmesinde, maaş ve işte yükseltme değerlendirmelerinde de bu davranışları gösteren işgörelere pozitif etki sağlaması işgörenlerin güdülenmesini sağlar. İdareciler direkt veya endirekt şekilde, başka beşeri imkânların uygulanmasında da örgütsel vatandaşlık davranışlarını göz önünde bulundurup mükâfatlandırmaktadırlar. İkincisi ÖVD'nin örgütlerin verimliliğine ve başarılı olmasına pozitif etkisi vardır. Üçüncü olarak ÖVD'nin işgören devir oranında düşüşe, meslek memnuniyetine, örgütsel aidiyet duygusunun artmasına, örgütsel adalete ve örgütsel sadakate tesiri olmaktadır (Çelikel, 2021, s. 32-33).

İşgörenlerin ÖVD uygulamaları sonucunda örgütlerde pozitif bir çalışma ortamı meydana gelmekte, başka çalışanların farklı sorunlarına da yardımcı olunmaktadır. Çalışanların uygunsuz davranışlarına bile soğukkanlılıkla yaklaşılmakta ve örgütsel amaçlardan sapılmamaktadır. ÖVD; neticeleri itibariyle çalışana da örgüte de olumlu anlamda faydalı davranışlardır (Özdemir, 2022, s.24). Bolino ve Turnley (2003), ÖVD'yi resmi yükümlüklerin daha fazlası eylemler şeklinde ifade etmişlerdir. ÖVD'nin genellikle iki paydaş boyutu olduğunu, bunlardan ilkinin formel iş yükümlüğü dışındaki faaliyetler olarak gerçekleştiğini ikincisinin ise örgütün gereksinim duyduğu spesifik ve ekstra çabaları karşılanması olduğunu söylemişlerdir. ÖVD'nin bu iki paydaş niteliğinin yanında eylemlerde iki değişik şekilde ortaya çıkmaktadır. İlki örgüt ile ilgili amaçlara fayda amacıyla devam neticesinde oluşması, ikincisi de işgörenlerin örgüt ile ilgili amaçlara olumsuzluk yaratacak her türlü faaliyetten kaçınmaları olarak meydana gelmesidir (Bektaş, 2021, s.19).

Karaaslan (2009) ÖVD'nin tanımlayıcı niteliklerini beş başlıkta açıklamıştır. Birincisi resmi mükâfatlandırmalara direkt tabi olmamasıdır. İkincisi örgütün görevlerini daha etkili ve daha verimli olarak icra etmesi hedeflenir. Üçüncüsü ise resmi

iş akdinde açıkça bulunmamasıdır. Dördüncüsü ise bu davranışların gösterilmediği durumlarda herhangi bir yaptırımının olmamasıdır. Beşinci olarak işgörenlerin bu eylemleri gerçekleştirerek kişisel çıkar beklentileri olacağı öngörülür (Gökdere, 2020, s. 7).

1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Kavramlar

Organ (1988) ÖVD'yi ilk kez kavramlaştırmış ve prososyal örgütsel davranış türü olarak ortaya koymuştur. ÖVD'yi tam olarak anlayabilmek için ilişkili olduğu fikirleri ve bu fikirlerle nasıl ilişkilendirildiğinin bilinmesi faydalı olacaktır. ÖVD ile ilişkilendirilen öncelikli fikirler: biçimsel rol davranışı, psikolojik sözleşme, rol ötesi davranışlar, prososyal örgütsel davranış, örgütsel spontanlıktır (Çoban, 2020, s. 6). Biçimsel rol davranışı bu fikirlerden farklı olarak ÖVD'yi desteklemeyen bir görüş olarak değerlendirilmektedir (Erok, 2018, s. 10).

1.3.1. Biçimsel Rol Davranışı

Biçimsel rol davranışı, örgütlerde genel işleyişteki görev açıklamalarını, görev gerekliliklerini ve bunun gibi normları belirterek, yöneticilerin istediği ve işgörenler tarafından yapılmasının mecburi olduğu, işgörenlerin görev faaliyetlerini icra etmeleri adına, formel mükafat ve yaptırımlarla düzenlenen faaliyetlerdir. İşgörenler görev sorumluluklarını tamamlayamazsa formel mükafat sisteminden faydalanamayacaklar hatta görevlerini bile kaybedebileceklerdir. Eğer işletmelerde formel görev faaliyetleri olmazsa düzen sağlanamaz ve kaos oluşabilir bu da negatif ekonomik sonuçlar doğurur. Biçimsel rol davranışları işleyiş için zorunlu yönetsel uygulamalardır, yapılması gerekli ve ya olması beklenen faaliyetlerdir (Ersan, 2018, s. 55).

Morrison (1994) işgörenlerin işlerini yaparken gösterdikleri faaliyetleri görev faaliyetleri olarak açıklamıştır. Benzer işleri yapan işgörenlerin görev kapsamı farklı olabilmekle beraber rol davranışları da bu bağlamda farklılaşabilmektedir. İşgörenlerin kavradığı ve gösterdikleri davranışlar ne kadar çoğalırsa örgütteki etkin davranışları da o kadar örgütsel görev şeklinde algılanır (Erkılıç, 2017, s. 7). Başka bir ifadeyle biçimsel rol davranışı işletme tarafından kabul gören davranışlarıdır. Organ (1988),

biçimsel rol davranışını işletmelerdeki formel yapılar, talimatlar, yöntemlerle dinamik üretim yöntemlerinin kullanılması şeklinde ifade etmiştir. Bu anlamıyla biçimsel rol davranışı örgütlerde yöneticilerin belirlediği ihtiyaçlardır (Acar, 2006, s. 3).

1.3.2. Psikolojik Sözleşme

Kişi ve işyeri arasındaki değişimin idrak edilen koşullarını gösteren şahsi bir fikirden meydana gelmekte ve bir tarafın ötekine, ileriki zaman için vaat etmesiyle oluşmaktadır. Psikolojik sözleşme, tarafların birbirlerine bazı menfaatleri olacağı hakkındaki düşünceleridir (Envergil, 2018, s. 6).

Denise Rousseau 1995’de çıkarttığı “Örgütlerde Psikolojik Sözleşme” isimli kitabında yöneticilerin verdiği taahhütlerin yerine getirilme olasılığına ait şahsi kanaat ya da örgüt ile işgörenin birbirlerine olan sorumlulukları şeklinde ifade etmişlerdir. Bu olguda dikkat edilmesi gereken yer, karşılıklı sorumlulukların şahsiliği yani sübjektifliği ve de psikolojik sözleşmenin açıkça ifade edildiği gibi bazı durumlarda ise karşılıklı olarak gizlenebileceğidir. Burada sözleşmenin yükümlülüklerinin ne kadarının karşılanacağına dair kanı da çalışanlara göre farklılık gösterebilmektedir. Rousseau’ya göre vaat edilen bu müşterek sorumluluklar iki tarafın açıkça kararlaştırmasıyla olabileceği gibi süregelen uygulamalar ve başka işgörenlerin tecrübelerinden çıkarımlar yapılarak da ilerisi hakkında fikirleri oluşabilir (İşçi, 2010, s. 14).

İdareciler, kabiliyetli işgörenleri etkili ve verimli kullanabilmek adına psikolojik sözleşmenin ana hatlarını bilmelidir. Bulunduğumuz zamanda çalışma şekilleri değişmiş ve farklılaşmıştır bu da psikolojik sözleşmenin önemini arttırmaktadır. Ayrıca işgören verimliliği, yönetici ve işgören sorumlulukları ve işgören sadakati konularında psikolojik sözleşmeler özenle incelenmelidir. Psikolojik sözleşmeler kullanıldığında tarafların hareketlerini yönlendirmeye ve yöneticilerin işgörenlerini daha etkili biçimde yönetmesine yardımcı olmaktadır. Bundan dolayı psikolojik sözleşmenin her iki taraf içinde faydalı olduğu görülmektedir. Psikolojik sözleşmelerin uygulanmasında işgörenlerin etkinliğinin farkında olunması ve işyerine sadakatının belirlenmesi adına her iki tarafında birbirinden ne istediği anlaşılmalıdır. Anlaşmaya dair hususlar ve sorumlulukların garantisi, devamlılığı ve uygunluğunu izlemek ve de örgütsel kazançların adil paylaşılması bu anlamıyla değerli olmaktadır. Bu noktada tarafların

birbirlerinin akıllarında samimiyet, inanç ve sadakat yaratması, aralarındaki ilişkiyi sağlamlaştırmaktadır (Özgün, 2022, s. 26).

1.3.3. Örgütsel Spontanlık

Örgütsel Spontanlık; bireyin kendi rızasıyla ve istekliliğe, formel iş sözleşmesinde bulunmayan fakat organizasyonun amaçlarına erişmesine destek olan eylemlerdir. Örgütsel Spontanlık ve ÖVD'yi birbirinden ayıran esas neden; Örgütsel vatandaşlık davranışları resmi mükâfatlandırma aracılığıyla değerlendirmeye alınmayan etkin ve edilgen eylemlerken, örgütsel spontanlık resmi mükâfatlandırmaya dâhil olan etkin eylemleri kapsar. Diğer işgörenleri desteklemek, olumlu davranmak, işyerini gözetmek ve işyeri için olumlu fikirler sunmak örgütsel spontan davranışlardan bazılarıdır (Karaman vd., 2008, s. 53). Örgütsel spontanlığın kökeni Katz'ın (1964) araştırmasıdır. Katz araştırmasında örgütlerin varlığını devam ettirebilmesi ve dinamizmini sağlayabilmesi için işgörenlerin üç şekilde davranış göstermesi gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Birincisi yetenekli işgörenlerin örgüte alınması ve örgütte kalmasının sağlanmasıdır. İkicisi çalışanların görevlerini etkin ve başarılı bir şekilde yerine getirmesidir. Üçüncü olarak da George ve Brief'in örgütsel spontanlık olarak yeniden incelediği öncü ve kendiliğinden eylemlerdir (Ala, 2010, s. 5-6).

Örgütsel spontanlık, çalışanların görevlerini yerine getirirken istekli şekilde emektaşlık göstermeleri ve örgüt yanlısı eylemler göstermeleriyle alakalıdır. Çalışanların böyle eylemler göstermelerinin özünde pozitif ruh hali bulunmaktadır. Bunun sonucunda pozitif ruh hali işyerini gözetme, olumlu teklifler sunmak, işgörenin kendisini ilerletmeye çalışması ve de etrafına pozitif duygular yüklemesi gibi eylemlere destek olur (Yılmaz, 2018, s. 30).

1.3.4. Rol Ötesi Davranışlar

Rol ötesi davranışlar şeklinde ifade edilen eylemler, kişilerin hür iradeleriyle yaptıkları, işletmeye karşı pozitif ve ya negatif birtakım sonuçları olan eylemlerdir diye açıklanmaktadır. Bu eylemler resmi görev tanımlarının dışında bulunan, kişiye, diğer çalışanlara veya işyerine karşı yapılan eylemlerdir. Rol ötesi davranışların bir yönü

örgütsel verimliliği arttırmak gibi etkilere sahip eylemleri kapsarken diğer bir yönü de işyeri veya diğer işgörenlere karşı olumsuz eylemleri de barındırabilmektedir (Tüfekçi, Yaman, 2021, s. 30).

Rol ötesi davranışların bir boyutu örgütsel etkililiği artırma gibi olumlu davranışları içerirken, diğer bir boyutta örgüte veya örgüt üyelerine yönelik zarar verici davranışları da kapsayabilmektedir (Öcel, 2010, s. 19). Van-Dyne ve arkadaşları (1995), bu davranışları dört ana başlıkta toplamıştır. Yardımcı olan ve mâni olan eylemleri ayrı ayrı incelemiştir. Samimi eylemlerle, muhalif yurttaşlık eylemlerini de yine ayrı ayrı incelemiştir. Yardımcı olan eylemler önetkendir, destek olur, cesaretlendirir, gerekçe meydana getirirler. Mâni olan eylemler himayeci ve frenleyicidir; güçsüz olana sahip çıkmak, adaletsiz ve yakışsız eylemlere mâni olmak maksadıyla sesini yükseltmek bu eylemlere misal olarak gösterilebilir. Samimi eylemler insanların arasında ve kolektif bir eylemdir. Yakınlıkları artırır ve diğeri merkezlidir. Muhalif eylemlerse kuruntuları ve problemleri yükseltir. Mübadele temellidir, bağlara hasar verir. Bütün bu nitelikleri bir araya getirerek dört rol ötesi eylem çeşidi meydana getirilir. Desteklemek, samimi yardımcı eylem örneğidir. Sesini yükseltmek bir mâni olan samimi eylemdir. Bu anlatıma göre desteklemek gibi samimi yardımcı eylemler bağdaşların ve idarecilerin bakış açısındaki toplumsal kurallar ve beklentilerle doğru orantılıdır. Bu eylemler yardımcı olma temellidir zira vazifeyi bitirme gayesine yardımcı olur. Tam tersi mâni olan eylemler engelleme temellidir ve spesifik oluşları veya sonuçlara mâni olur. Muhalif vatandaşlık eylemleri, sabit esas kaideleri değiştirmeyi hedefler ve bağdaşlar ve idarecilerce daima kabul görmeyebilir. Himayeci davranışlar bir çeşit samimi ve mâni olan eylemlerken, ahlaki olmayan hareket ve tavırları anlatmak olarak ifade edilen ihbarcılık (whistleblowing) ise muhalif ve mâni olan eylemdir (Bozkurt, 2017, s. 38-39).

1.3.5. Prososyal Örgütsel Davranış

Prososyal örgütsel davranış, organizasyon çalışanı işgörenlerin, vazifelerinin gereği olarak, takım ya da organizasyonun verimliliğini yükseltmek adına gösterdiği eylemlerdir. Prososyal organizasyonel eylemler, işgörenlerin görev tanımında ifade edilen görevleri yerine getirme ve ilerisine götürme isteğidir. Prososyal organizasyonel

eylemler, organizasyon çalışanları aracılığıyla ifa edilen, organizasyonel görevlerini gerçekleştirirken etkileşime girdiği kişi, takım ya da kuruma ait, kişinin, takımın ya da organizasyonun refahını yükseltmeyi veya gözetmeyi hedefleyen eylemlerdir (Altunok, 2021, s. 31).

Prososyal eylemler, işgörenlerin resmi iş tanımları gereği yaptığı işlerle yetinmeden, şahsi arzu ve öncelikleri ile meydana getirdikleri eylemlerin tamamıdır. Penner ve Finkelsteinn (1988) Prososyal eylemleri: diğerlerinin kıymet ve yararlarını koruyan ve bu doğrultuda duygudaş ve sıcakkanlı eylemler gösterme niteliğidir şeklinde açıklamışlardır. Prososyal eylemler; duygudaş, sıcakkanlı, iyilik, itina, avutmak, yardımseverlik, bölüşüm, işbirlikçilik, istekli olma ve cömertlik yapmak gibi pozitif eylemlerden oluşmaktadır. Kişilerin prososyal eylemleri meydana getirmelerinin sebebi meydana getirdiği davranışın güdülemesinden ziyade bu davranışlar sonucunda meydana gelecek olan neticelerdir. Bir başka anlamıyla kişilerin prososyal eylemler göstermelerinin sebebi gerçekleştirdiği eylemi fazla arzulaması değil eylemi gerçekleştirmesi neticesinde göreceği pozitif sonuçlardır (Hasdemir, 2019, s. 31).

Prososyal organizasyonel eylemlerin türleri arasında bazı farklar bulunmaktadır. Birincisi birtakım prososyal eylemler organizasyonun faydasıdır zira bunlar organizasyonel amaçlara erişmekte faydalı olurlar. Organizasyonun işgörenleri kendi aralarında emektaşlık yaptıklarında, umulmadık tehditlerden organizasyonu savunmak maksadıyla harekete geçtiğinde, başka kişilere organizasyona ilişkin pozitif durumları anlattığında çok yüksek olasılıkla organizasyonun faaliyetleri yolunda devam edecektir. Kimi prososyal eylemlerse organizasyonun zararına olur. Mesela organizasyonel amaçlarla uygun bulunmayan şahsi amaçlarını karşılamayı düşünen meslektaşına yardımcı olan organizasyon çalışanları, farkındalıkla, meslektaşlarını organizasyonun doğru eleştirilerinden gözetmek için belgeler üstünde değişiklik oluşturan organizasyon çalışanları ya da organizasyonun menfaatlerinin aksine müşteri yararını düşünen organizasyon çalışanları, organizasyonun kazancına yardımcı olmayacak prososyal eylemleri gösterirler (Soydemir, 2014, s. 17).

1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Alinyazında yapılan araştırmada ÖVD boyutlarının pek çok araştırmacı aracılığıyla ve çeşitli boyutlarıyla incelendiği görülmüştür. İplik'in yaptığı araştırma sonucunda ÖVD'nin boyutları şu şekilde sınıflandırılmıştır;

- Organ 1988'de, centilmenlik, diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem şeklinde sınıflandırmıştır.
- Graham 1991'de anlaşıma, bağlılık ve iştirak şeklinde sınıflandırmıştır.
- Anderson ve Wiilliams 1991'de kişi ve organizasyon şeklinde sınıflandırmıştır.
- Borman Motowidlo 1993'de diğerlerine yardımcı olma ve işbirlikçilik, centilmenlik, organizasyonel hedeflerle uyumlu eylemler yapmak, organizasyonel mevzuatlara riayet, gayret ve vazifelerin idamesinde istekli bulunmak.
- Van Dyne ve arkadaşları 1994'de bağlılık, teslimiyet, korumacı iştirak, işlevsel ve toplumsal iştirak.
- Blakely ve Moorman 1995'de hayırseverlik, ilgiyi yükseltme, kişisel çalışkanlık ve fedakârlık.
- Motowidlo ve Van Scotter 1996'da şahsi basitleştirme, organizasyonel sadakat ve kişisel fedakârlık.
- Podsakoff ve arkadaşları 2000'de hayırseverlik, isteklilik ve centilmenlik, organizasyonel bağlılık, organizasyona adapte olmak, kişisel fedakârlık, organizasyonun ilerlemesine yardımcı olmak ve kişisel ilerleme biçiminde boyutlandırdıkları görülmüştür (Çetin, 2021, s. 4).

ÖVD fikri pek çok kişi aracılığıyla incelenmiş fakat alt boyutlarına dair bir ortak görüş sağlanamamıştır. ÖVD kavramını literatüre sokan Organ, ÖVD'yi beş boyutta incelemiştir. Bunlar; centilmenlik, özgecilik (diğerkâmlık), vicdanlılık, nezaket ve sivil erdemdir (Öztürk Pehlivan, 2024, s. 103). Araştırmanın bu kısmında Organ'ın bu beş boyutu incelenecektir.

1.4.1. Özgecılık (Diğerkâmlık)

Desteklemek tutumu, diğerkâmlık, diğerlerini düşünme şeklinde de ifade edilen özgecılık boyutu, ÖVD hakkında inceleme yapan araştırmacıların büyük çoğunluğuna göre değerli bir yurttaşlık boyutu olarak kabul edilmiştir. Kavramsal çerçevede diğerkâmlık; faaliyetle alakalı meydana gelebilecek problemde diğer kişileri kendi isteğiyle desteklemek şeklinde açıklanmaktadır. Organ'a göre ÖVD'nin ilk ölçüsü şeklinde ifade edilen diğerkâmlık; organizasyonel bir vazife ya da problem ile ilgili diğer çalışana kendi isteğiyle yerine getirilen bütün destekleme eylemlerinden meydana gelmektedir (İtişgen, 2019. s. 35). Diğerkâmlık, bir işgörenin, başka bir işgörenin görevini bitirebilmesi, başarılı olamadığı bir görevde başarabilmesi adına destek olmasıdır. Diğerkâmlık, organizasyondaki emektaşlığın ortaya çıkmasında yararlı olan eylemlerdir (Atakay, 2019, s. 11).

Smith vd. (1983) diğerkâmlığı, belirlenen bir kişiyi doğrudan desteklemek şeklinde ifade etmişlerdir. Acemi çalışanlara organizasyonla bütünleşmesi anlamında destekte bulunmak ve zahmetli görev sorumlulukları yerine getirmesinde yardımcı olmak gibi eylemleri bu boyutta açıklamışlardır. Organ (1988) diğerkâmlığı, organizasyonda spesifik bir vazife ya da sıkıntıyla ilgili olarak diğer bir çalışana destekte bulunmayı kapsayan eylemler şeklinde ifade etmiştir. Podsakoff ise özgeciliği problem meydana geldiğinde çalışanların, yetkin insanlara destekleyici olmayı hedefleyen, bunun da çalışanların verimliliğini arttırmaya yarayan eylemler şeklinde meydana geldiğini ifade etmiştir (Can, 2019, s. 39).

İşgörenlerin karşılıklı yardımlaşmaları düşünüldüğünde, idareciler destekleyici eylemlere ayıracakları zamanı örgütün menfaat ve başarısını arttıracak olaylara ayırabilirler. Diğerkam eylemler takımın işbirliği ve dayanışmasını olumlu etkilemektedir. Bunun sonucu olarak çalışan devri azalır, organizasyon cazip bir görünüme kavuşur ve organizasyonel verimlilikte pozitif bir ivme yakalanır (Akgümüş, 2019, s. 29).

1.4.2. Vicdanlılık

Vicdanlılık eylemi, organizasyonun resmi iş görevlerinin ilerine geçen gönüllü eylemlerdir şeklinde ifade edilmiştir. Mesela, fazladan mesai yapmak, işyerinin

aramalarına mesai yada mesai dışı zamanlarda dönüş yapmak, işyeri kurallarına tam olarak uymak, açık organizasyonun menfaatlerine uyduğu anlarda eğlenebilmektir (Şimşek, 2019, s. 31).

Vicdanlılık boyutu sayesinde görevlerin hızlı bir biçimde yerine getirilmesi sonucunda organizasyonel verimliğe pozitif etki sağlanabilir. Vicdanlılık yüksek vazife bilincini ihtiva eder, işgörenin bu kapsam yönünde zorunlu icap edenden daha çoğunu yaparak negatif olaylarla karşılaşsa bile organizasyona sadakatli davranır (Güdü, 2019, s. 14). ÖVD bakımından (1988) Organ'ın açıkladığı vicdanlılık bir işyerindeki işgörenlerin bazı formel görevlerini yerine getirirken istenilenden çok daha fazlasını yapmasıdır. Faaliyetlerde süreklilik, işletmede sistemli olarak uğraş gösterme, görevleri verilen sürelerde tamamlama, mesai saatlerine riayet etme, işletmedeki mola süreleri ve gösterilen diğer olanaklardan kötü niyetle faydalanmamak benzeri eylemler vicdanlılığı meydana getiren organizasyonel davranışlardır. İşgörenler kişisel denetimlerini sağlayarak organizasyonun faydalarını öncelikli gördüğü ve şahsından istenilenden çok daha fazlasını yaptığı eylemlerin toplamı vicdanlılığı meydana getirmektedir (Kabasin, 2019, s. 14-15).

1.4.3.Centilmenlik

ÖVD boyutlarından olan centilmenlikte çalışandan göstermesi istenen; organizasyonda meydana gelebilecek bütün muhtelif aksilik ve problemlerde sıkıntıyı yüksek dayanıklılıkla göğüsleyip olaydan sitemkârlık göstermemesi, sebep ve şartlardan bağımsız, ustaca sıkıntıyı halletmeye uğraşmasıdır (Tohum, 2024, s. 23). İşletmedeki negatifliklerden uzak durmayı ve de pozitif bir çalışma alanı oluşturmayı amaçlar, bunun sonucunda görevdaş bir çalışma ortamı meydana getirerek işletmedeki gerilimi düşürür (Akgül, 2024, s. 20).

ÖVD'nin bu boyutu, kişilerin uygulamaktan sakındıkları hareketleri içermektedir. Çalışanların organizasyonda, kendi aralarında gerilime neden olacak olumsuz hareketlerden sakınarak, meydana gelme olasılığı olan çatışmalara mesafeli durmayı belirtir. Organizasyonun toplumsal boyutuyla alakalı bulunan centilmenlik davranışı özetle, çalışanların organizasyonda kişiler arası münasebetlerde problem olabilecek eylemlerden sakınmaları şeklinde ifade edilebilir (Altınel, 2024, s. 9).

Centilmenlik alinyazında çok araştırılmayan bir ÖVD boyutudur. Organ centilmenliği, faaliyetlerin sebebiyet verdiği zorunlu sıkıntı ve baskıları hoşgörölü karşılamaya gönüllölük şeklinde ifade edilmiştir. Fakat bu tanım, centilmenlik görölüşünün sözcük manasından çok daha az bir anlamı ifade etmektedir. Mesela centilmen kimse, sadece diğler insanlar aracılığıyla sıkıntı gördüğünde hoşgörölü davranan değıl, sıkıntılı süreçlerde de olumlu tavrını sürdüren, başka insanlar kendisiyle aynı fikirde olmadığında sinirlenmeyen, güzel bir takım çalışması amacıyla bizatihi özverili davranan ve başkalarının fikirlerine de hürmetli davranan insandır. Neredeyse bütün organizasyonların içinde beklendiğı üzere sorunlar meydana gelmektedir (Öter, 2019, s. 93).

1.4.4. Nezaket

Organ (1990), bu boyutu; işğörenin diğler işğörelere bilgilendirme yapması, anımsatmalar yapması, ikaz etmesi, öğüt vermesi, organizasyonla ilgili çalışmaları kısaca diğler çalışanlara anlatması olarak ifade etmiştir. Podsakoff ve MacKenzie (1994), bu boyutu organizasyondaki işğörenlerin çalışmayla alakalı sıkıntılar oluşmadan, yapılacak tedbirlerle alakalı eylemlerin tamamını bu boyutta ifade etmişlerdir (Özbek, 2019, s. 36). Bu eylemler işğörenlerin kendi içlerindeki bilgi aktarımının devamlılığını sağlayarak uyşmazlıkların oluşmasını engeller ve de yapılısı gereken görevlerle ilgili daha evvelden iletişime imkân verir, görevlerin yapılması sırasında rahatlık sağlar, neticesinde organizasyonel üretkenliğı olumlu etkiler (Atakay, 2019, s. 12).

Bir başka bakış açısıyla destekleme eylemleri boyutundaki diğler eylemler, ortaya çıkan sıkıntıyı ya da zararlı husussu azaltma ve halletmeye odaklanırken, nezaketlilik sıkıntılar meydana gelmeden evvel, engelleyici vasıftaki eylemleri kapsamaktadır. Nezaketlilik ile alakalı işleyişe dair esas anlayışın, işğörenin başka işğörenlerin iş yoğunluğunda diğlerlerine görevlerini bitirmeleri için yardımcı olacağı hususunda her zaman hazır olacağını ifade etmesi şeklinde söylenmektedir. Bu eylemlerle alakalı; bireyin çalışma alanında faks, fotokopi, yazıcı ya da başka bir aleti daha sonra diğler kişilerinde kullanması gerektiğinin bilincinde olarak davranması; aksi bir durumun farkına vardığında öteki işğörelere ya da sorumlulara haber vermesi,

pazarlama bölümündeki bir işgörenin aldığı siparişle alakalı üretim bölümüne bilgi vermesi gibi örnekler gösterilmiştir (Güney, 2019, s. 39-40).

1.4.5. Sivil Erdem

Podsakoff ve arkadaşları (1990) bu boyutu, işletmenin varlığını devam ettirebilmesiyle alakalı mesul ve faal hissetme, kaygılanma gibi eylemler şeklinde tanımlamışlardır. MacKenzie ve arkadaşları (1993), işgörenin işletmenin varlığının devamlılığına dair mesuliyet duyduğu ve kaygılandığını ifade eden eylemler diye ifade etmişlerdir. Farh ve arkadaşları (2004), organizasyonun politik hayatına olumlu katılım, Kolade ve arkadaşları (2004), örgütsel görevlerle alakalı yüksek özen ve sadakatle iştirak diye ifade etmişlerdir (Bülbül, 2019, s. 56). İşyerine tümüyle güvenmesi veya işyeriyle çok ileri düzeyde ilgili bulunmasıdır. İşgörenlerin işyerine tesir edecek durumlara dair yükümlülük hissetmeleri, istekli şekilde kongrelere iştirak etmeleri, örgütün siyasi hayatına etkin olarak iştirak etmelerini anlatır (Uzunkaya, 2019, s. 24).

Hak ve yükümlülüklerin sadece yüksek derecede idarecilerde olduğu, aşamalı bir yapı gösteren, kararları sadece yüksek derecede yöneticilerin verdiği ve aşamalı bir sistemin bulunduğu, hükümlerin sadece tepe basamaklardaki idarecilerin elinde olduğu organizasyonlarda sivil erdem eylemleri işleyişlerin dışında bırakılmaktadır. Amirane bir işleyiş düzenini kabullenen bu organizasyonun karar alıcıları, işgörenlerin düşüncelerini dile getirmelerini onaylamazlar. İşgörenlerin düşüncelerini ifade etmeleri idarecilerin faaliyetlerine müdahale edilmesi şeklinde zannedilir. Sivil erdem eylemleri işgörelere öncelik gösterilen, bazı hakların üst kademe yöneticilerin kendi istekleriyle alt kademe çalışanlarına paylaştırıldığı organizasyon bünyelerinde rastlanacak bir eylem türüdür (Camgöz, 2018, s. 35).

1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışa Etki Eden Faktörler

Pek çok araştırmacı ÖVD'nin meydana gelmesine sebebiyet veren etmenleri incelemiş ve bu etmenlerle ilgili birtakım modeller üretmişlerdir. Örneğin, Podsakoff ve arkadaşları (2000), araştırmalarında örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden etmenleri

ana başlıklarıyla bireysel özellikler, iş özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışları olarak dört başlıkta ifade etmişlerdir (Rençber, 2019, s. 31). Araştırmancının bu kısmında bu faktörler incelenecektir.

1.5.1.Bireysel Özellikler

ÖVD'nin önde gelen çalışmacılarından Podsakoff ve arkadaşları, bu davranışların meydana gelmesine tesiri olan kişisel nitelikleri; işgören tavırları, karakter, demografik nitelikler, görevin idrak biçimi, yeterlilikler gibi ayırt edici kişilik nitelikleriyle incelemişlerdir (Polat Dede, 2019, s. 297-298).

- **İşgörenlerin Tavırları:** Görev doyumu, organizasyonel eşitlikçilik, organizasyonel sadakat, duygusal sadakat, süreklilik sadakati ve öndere inanmak,
- **Etik Unsurlar:** Doğruluk idrakı, incelik, olumlu etkilenme, olumsuz etkilenme,
- **Demografik Değişkenler:** Vazife müddeti, cinsiyet,
- **Rol Algılamaları:** Görev sınırsızlığı, görev çatışması,
- **Kişisel Yetenekler ve Ayrılıklar:** Tecrübe, kabiliyet, öğrenim, yetkinlik, mesleksi doğruluk, serbestlik gereksinmesi ve mükâfatlara karşı gamsızlık seviyesi (Kalkan, 2013, s. 113).

Smith ve arkadaşları (1983), araştırmasından sonra, işgörenlerin davranışlarının ÖVD'nin öncülleri olduğu kabul edilerek özel olarak incelendiği görülmektedir. Yapılan incelemelerde, organizasyonel sadakat, organizasyonel tarafsızlık, mesleki tatmin benzeri işgören davranışlarının ÖVD'nin önemli öncülleri olarak kabul görmüştür (Erdoğan, 2018, s. 41).

İşgörenlerin bireysel yönleri, ÖVD gösterme yatkınlığına etki etmektedir. Organ ve Ling (1995), araştırmalarında mesuliyet duygusu olan, tecrübe etmeye kapalı olmayan, muntazam ve içe dönük olmayan işgörenlerin, diğerlerine göre daha fazla ÖVD gösterdiklerini söylemişlerdir. Borman ve arkadaşları (2001), ise; içsel denetimi fazla, yaşama ve durumlara olumlu yaklaşabilen, toplumsal yakınlıkları önemseyen, diğer insanların hislerini kavrayabilip duygudaşlık yapabilen ve ekip faaliyetlerindeki

işbirliğine değer katan karakter yapısında olan işgörenlerin ÖVD seviyesi daha fazladır (Boz, 2018, s. 14).

1.5.2. İş Özellikleri

Çalışanlara görevlerini yerine getirirken bağımsızlık tanınması, pozitif ve direkt geri bildirim ölçütleriyle örgütsel vatandaşlık davranışları üstünde tesiri bulunmaktadır. Çalışanların, görevlerin yükümlülüklerine sahip olmaları ve eylemlerini bizzat denetlemeleri, içsel güdülenmeyi artırarak, organizasyonel sadakati yükseltmekte ve neticesinde yararlı örgütsel vatandaşlık davranışları göstermesine sebebiyet vermektedir. Bilhassa şahsi ilerleme gereksinimi yüksek, çok yetenekli çalışanlar için, reformcu ve gelişimci eylemlerin gösterilmesi hususunda istekli (ÖVD) eylemlerin meydana gelmesine neden olmaktadır (Tanış, 2017, s. 159). ÖVD ile her zaman bağlantılı olduğu görülen faaliyet niteliklerinden, “faaliyetle alakalı netice tebliği” ve “esas bakımından tatminkâr faaliyet” değişkenleri örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla pozitif; “faaliyetlerin sıradanlığı” ile negatif yönde bağlantı sergilemektedir (Kayalı vd., 2003, s. 8-9).

Faaliyet niteliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üstündeki tesiri hakkında, giyim işkolunda çalışan bir işletme şirketindeki işgörenler üzerine inceleme yapan Todd ve Kent (2006), destekleme yapma, centilmenlik ve vicdanlılıkla ifade ettikleri ÖVD ile işgörenlerin otarsi göstermesinde karşılıklı manalı ve yöndeş bağlantı bulunduğunu; faaliyetteki özerklik, faaliyetlerin açıkça belirtilmesi, faaliyet sıradanlığıyla beraber değerlendirildiğinde bile otarsinin örgütsel vatandaşlık davranışı üstünde manalı yordama etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir (Şeşen, 2010, s. 201).

ÖVD ile faaliyet niteliklerin birbirleri nasıl etkiledikleri pek çok araştırman tarafından incelenmiştir. Faaliyet niteliklerinin derecelendirilmesinde, alanyazında oldukça geçerlilik gören teori, Hackman ve Oldham tarafından 1975 senesinde ortaya çıkartılmıştır. Bu teoriye göre faaliyet nitelikleri, vazife bağımsızlığı, vazife belirtimi, yetenek yelpazesi, vazifenin değeri ve netice tebliği konularının çerçevesinde bölümlendirilmiştir. Faaliyet nitelikleriyle bağlantılı olan vazife belirtimi, değeri ve faaliyetlerin ifası esnasında yararlanılan yetenek yelpazesi; bireyin faaliyetleri sırasında duyduğu iş doyumuna direkt tesirli olmaktadır. *Vazife belirtimi*; işgörenin, görevini

yerine getirirken bütün safhalarda görevlendirildiğinde, ifa ettiği görevin neticesini çok daha yakından görecektir bu da görev doyumu hissini olumlu yönde etkileyecektir. *Görev sıradanlığı*; bireyin faaliyetini gerçekleştirirken faydalandığı yetenek yelpazesinin düzeyi, bireyin faaliyetine karşı etkileyicilik hissini çoğaltarak ÖVD eylemlerine direkt veya görev doyumu, organizasyonel sadakat benzeri vasıta parametrelerle endirekt biçimde tesiri olabilir. *Faaliyetin değeri*; ifa edilen faaliyetin diğer kişilerin hayatında direkt tesirinin olduğu zamanlarda bireyin faaliyetin değerliliği ile alakalı anlaması çoğalmaktadır. Fakat faaliyetin tesirinin endirekt bulunması bireyin vazifenin değerine bulunan anlaması eksilebilmektedir. *Faaliyet bağımsızlığı*; kişinin mesai zamanlarını, faaliyetin nasıl yerine getirileceği gibi hususlarda bağımsız bulunması diye açıklanabilir. *Netice tebliği*; kişinin bir amaca ulaşmak için harcadığı emek ve randıman kazanmak için lazım olan haberleşme sürekliliğinin karşılanması diye açıklanabilir (Polat Dede, 2019, s. 299).

1.5.3. Örgütsel Faktörler

Çalışanların ÖVD eylemleri göstermesine sebebiyet veren organizasyonel faktörleri, ülkü, organizasyon gelenekleri, hükümlere katılma, aşamalı düzen olarak ifade edebiliriz. *Organizasyonel ülkü*: Ülkü, eskiye bakıp şuanı anlamak ve sonrasını yapılandırmak diye söylenebilir. Daha öncesi ve şu anki dönem, sonrasının ülküsü için kılavuzluk yapar ve mihmandarlık yapacak esasları oluşturur. Çalışanlara göre organizasyonel ülkü meydana getirmek, çalışanların çok yüksek organizasyonel amaçlara güdülenmesine sebebiyet verir. *Organizasyon gelenekleri ve Organizasyon nitelikleri*: Organizasyon geleneklerini, işgörenlerin tutum ve eylemlerinin oluşmasına etki eden standartlar, kanılar, erdemler, huy ve bunun gibi öğeler tarafından oluşturulur. Bu öğelerden oluşan organizasyon gelenekleri, işgörene tutumları ve nasıl davranması lazım geldiği konusunda anlayış geliştirmesini sağlar. İşgörenler ve organizasyon için, organizasyondaki işgörenlerin adapte olmaları mühim bir husustur. Organizasyon işgörenleri arasında türdeş bir gelenek yapısı bulunması; organizasyon içindeki ahengin çoğalmasına ve işgörenlerin fazladan görev eylemleri sergilemesine sebebiyet verir. *Aşamalı düzen*: İşgörenler, organizasyon ya da işgörenler ile alakalı hususlarda kararlaştırılacak veya tartışılacak hükümlerde fikirlerini beyan etme arzusundadırlar.

Bundan dolayı organizasyonel hükümler alınırken işgörenlerin hükümlere iştiraklerinin fazlaştırılması; işgörenlerin organizasyona olan sadakatlerinin çoğalmasına, bunun sonucunda da işgörenlerin ekstra faal görev karşılaması ve ilaveten çaba göstermesine neden olur. *Hükümlere katılma*: Tecrübeli işgörenler kendisini organizasyonun bir modülü kadar bağımlı düşünür. Bu sadakat ve inanç; tecrübeli işgörenlerin fazladan çabalama yatkınlığında bulunmasına, organizasyon menfaatine gerçekleşen bu örgütsel vatandaşlık davranışı acemi ve tecrübesi az çalışanların da pozitif eylemlerde bulunmasına sebebiyet vermektedir (Karataş, 2022, s. 19-20).

Organizasyonun çok merkezi olma durumu, vazife açıklamalarının yetersiz olması, tüzül çarpışmaların olması, maddi imkânların elverişsizliği, organizasyonda faal bir haberleşme durumunun oluşmamış bulunması organizasyondaki gerginliğin seviyesini yükseltecektir. Organizasyondaki gerginlik seviyesinin fazla olması da ÖVD gösterilmesine mani olacaktır (Zubair, 2023, s. 52).

1.5.4. Lider Özellikleri

Önderin sergilediği eylemler, ÖVD'nin meydana gelmesi için oldukça önemlidir, bu da göstermektedir ki önderlik eylemleri ÖVD ile dengeli bir bağlantıdadır. Önderin, işgörenleri desteklemesi, işgörelere yol haritası oluşturmaları aynı zamanda önderinde ÖVD sergilemesi olacağı gibi, bulunacağı bu yardımlar işgörelere de emsal oluşturmaktadır. Bunun sonucunda önderler, işgörenlerin de ÖVD sergilemelerine öncü olacaklardır. Ayrıca işgörenlerin, idarecilerini güvenilir ve tarafsız olarak düşünecek ve buna cevap vermek fikriyle ÖVD eylemleri göstermelerine sebebiyet verir (Alpsoy, 2018, s. 62-63). Organizasyondaki önderin veya önderlerin gösterdikleri önderlik eylemleri organizasyonda güdülenmeye tesiri olmaktadır. Önderlerin idare biçimleri ne denli güçlendirici neticelere sahipse, işgörenin organizasyona sadakati de o kadar kuvvetli bulunmaktadır. Bolat ve arkadaşları (2008), çalışmalarında, önderin ÖVD üstündeki tesirini sosyal mübadele teorisi çatısında araştırmış ve güçlendirici önder eylemleri ve ekstra görev eylemlerinin, karşılıklı, güçlü ve pozitif bağlantılı bulunduğuna dair neticelere varmışlardır. İdarecilerin alt kademe çalışanlarla geliştirdikleri kuvvetli bildirişim, müşterek etkileşime kapalı olmamaları kişilerin organizasyon ve önderlerine güvenmelerine sebebiyet verir. Brockner ve

arkadaşları (1997), işgörenlerin önderlerine güvenmeleri ÖVD eylemlerini fazlalaştırma yatkınlıklarını arttırmaktadır diye ifade etmişlerdir (Tekbulut, 2017, s. 38).

Lider eylemleri, ÖVD'nin tespit edilmesinde kilit bir görev alır. Fakat bütün liderlik eylemleri ÖVD'yi pozitif anlamda etkilemez. Destekleyici önder eylemleri, mübadele teorisine göre ÖVD'ne etki etmektedir. Örneğin, önderlerinden şahsi olarak desteklenen izlemciler bu davranışa karşılık vererek, yoğun emek göstermekle, önderlerinin eylemlerine cevap olarak ÖVD'yi sergilemektedirler. Gerçekleştirilen meta analiz sonucunda, dönüştürücü önderlik eylemlerinin ÖVD nitelikleri ile anlamlı ve pozitif yönde bağlantısı vardır. Etkileşimsel önderlik eylemi ile ÖVD arasındaki bağlantı incelendiğinde, şartlı mükâfatlandırma ile ÖVD arasında olumlu, şarttan bağımsız cezai eylemler arasında olumsuz bir bağlantı meydana geldiği ifade edilmektedir (Özgür, 2018, s. 83-84).

1.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler

ÖVD ile ilgili 1930'lu yıllardan beri pek çok araştırmanın incelediği düşünceler zamanla ilerletilerek, 1980'li yıllarda bu kavramın alanyazın da bulunmasının ana fikrini meydana getiren ve bu görüşün daha iyi kavranmasını sağlayan bazı düşünceler oluşturulmuştur. Bunlar; eşitlik teorisi, sosyal değişim teorisi, lider – üye etkileşimi teorisi ve beklenti teorisidir (Kalp, 2023, s. 21). Araştırmanın bu kısmında bu teoriler incelenecektir.

1.6.1. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi güdüleme teorisyenlerinden Stacey Adams (1963) tarafından ortaya konulmuştur. Teori fikrinde işgörenlerin faaliyet başarısı ve memnuniyet hissi yaşaması, işyerindeki adalet ve adaletsizlik algısı ile alakalıdır. İşgörenler şahsi beceri ve yardımları neticesinde ellerine geçen çıktılarla organizasyondaki başka işgörenlerin beceri ve yardımları neticesinde ellerine geçen çıktıları kıyaslarlar. Buna göre faaliyette bulundukları organizasyonun tarafsızlık ve dürüstlük algıları hakkında fikir sahibi olurlar. İşgörenler tarafsızlık algısına sahip olduklarında faaliyetlerinden doyuma ulaşırlar ve görev istemlerinden fazlası eylemler gösterirler. Adams (1963) İşgörenlerin

adil davranışlarla karşılaştıklarına olan inanışları güdülenmelerini pozitif yönde etkileyecektir fakat adaletsizlik bulunması halinde iki duygu ortaya çıkabilmektedir. Şayet bir kişi ötekilere oranla daha az mükâfatlandırıldığı duygusuna sahipse bu durumu değiştirmek için bazı şeyler yapmak adına kendisinde bir tutum oluşacak veya işgören diğerlerinden daha çok mükâfatlandırıldığı algısına sahipse vicdan azabı duyacaktır (Demirci, 2018, s. 60-61).

Çalışanlar yerine getirdikleri görev sonrasındaki kazanımlarını diğerlerinin kazanımlarıyla karşılaştırıp, kendilerine hakkaniyetli bir muamele gösterilmesini temenni etmektedirler. Sadakat, motivasyon, düzen, başarı ve istekli şekilde işlerini yapabilmek adına işgörenlerin çalışmalarının sonucunu adaletli şekilde alması zorunludur. Eşitlik teorisi, kişinin faaliyet doyumu ve başarı seviyesini organizasyonel adalet sezgisi ile bağdaştırılır. Mağduriyet algısı çalışanın yardımını eksilterek organizasyonel yurttaşlık seviyesinin azalmasına sebep olur (Yılmaz, 2018, s. 12).

1.6.2. Sosyal Değişim Teorisi

ÖVD ile ilişkili düşüncelerden biri olan sosyal değişim teorisi, toplumbilimi ve toplumsal psikoloji konularında doğan düşüncelerdendir. George Homans, Harold Kelley, John Thibaut ve Peter Blau görüşün ilk öncüleri olarak ifade edilse de, bu düşüncenin temelini Blau'nun "Exchange and Power in Social Life" adlı araştırmasının olduğu düşünülmektedir. Homans mübadele fikri ile toplumsal eylemlerin merkezinde ilk sistemli kuramı ortaya çıkarmıştır. Fakat "sosyal değişim teorisi" ismiyle inceleyen ilk araştırmacı Blau dur. Blau, alanyazında, toplumsal mübadeleyi ekonomik mübadeleden ayırıştırarak, değişik fikirler olduğunu iddia eden ilk kişi olmuştur. Ekonomik mübadele fikri maddesel kökenli iken, toplumsal mübadele fikri fazlaca isteklilik temelinde oluşmaktadır (Yiğit, 2019, s. 22).

Ekonomik mübadele, faaliyet tanımında apaçık izah edilmiştir, fakat sosyal mübadele, organizasyondaki çalışanların uzun sürede faaliyet ve yükümlülüklerini tam olarak yerine getirilmesi anlamında öteki kişilere inanmasıyla meydana gelmektedir (Ceyhan, 2018, s. 29).

Sosyal değişim kuramı, organizasyon ve işgörenlerin, iki taraflı biçimde, birbirlerine faydalı olacaklarını düşünmektedir. Kurama göre faydayı sağlayan kesim,

bu faydaya istinaden diğerk kesiminden buna cevaben fayda göreceğidüşüncesinde olmaktadır. Organizasyon, işğörenlere sağladığı imtiyazların işğörenleri doyuma ulaştırmasını sağlar, işğörenler ise buna cevaben yükümlölüklerinin gereğini yaparlar (Biçer, 2019, s. 13).

Ekonomik mübadele ile sosyal mübadele arasındaki ayrımı anlatmak adına örnek vermek gerekirse; bir organizasyonun işğöreni, işvereninin kendisini takdir etmesi veya işvereninin gözünde sevimli olabilmek ve bulunduğu dereceden ileri bir görev alabilmek maksadı ile çok fazla çabalıyorsa bu ekonomik mübadeleye girer. Bu birey faaliyetine hissettiğı hürmet ve işverenine hissettiğı şükran hisleriyle ve organizasyona yardımcı olmak ve uzun sürede fayda sağlamak adına görevdaşları ile sosyal kaynak mübadelelerinde bulunarak görevini güzel yerine getirmeye çabalıyorsa burada da sosyal mübadelenin olduğundan bahsedilebilir (Vuran, 2019, s. 58).

1.6.3. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

İlk kez Danserau ve arkadaşları (1975), tarafından ifade edilen lider-üye etkileşimi görüşü, faaliyet hayatındaki önderlik olgusu kuramsal olarak incelenmiştir. Öteki önderlik kuramlarından farkı ise önder ve işğörenin, teke tek ve karşılıklı bağlantısını merkezine almasıdır. Bu anlamıyla bu kuram, interaktif ilişki gerçekleştiren taraflar ve karşılıklı bağlantılı olan eylemler ile girdileri bölüşerek müşterek bir geleneğın meydana gelmesine sebebiyet veren öğeler arasındaki münasebetler yöntemini araştıran bir yaklaşımdır. Çalışanların karakter ve beklentilerinin değışik olması sebebiyle önderlik eylemlerinin bireye özel olması, önder-aza mübadele kuramını meydana getirmiştir. Önder-aza mübadele kuramı yönetici ve alt kademe çalışanlar arasında oluşan, müşterek tarafsızlık ve sosyal mübadeleye merkezlenen bir bakış açısıdır. Kurama göre önder çalışanların her birine karşı standart hareket etmemektedir. Karşılıklı ileri vasıflı mübadelelerde ve idarecilerin güç verici ve yardımcı eylemlerine istinaden işğörenler fazla ileri seviyede ÖVD eylemleri göstermektedir (Kodaş, 2018, s. 50).

Blau'nun geliştirdiğı toplumsal mübadele kuramını temel almaktadır. Fiedler'in şekillendirdiğı önder-aza mübadele kuramı, yönetici-işğören bağlantısını mevzu yapmaktadır. İşğörenlerle yararlı bir bağlantı kuran yöneticinin işğörenin başarı, faaliyet

doymu, randımanına pozitif yönde etkisi olduğunu savunmaktadır. Bunların neticesinde işyeri amaçlarına pozitif yönde yardım mevzubahistir (Kantarcioglu, 2019, s. 29).

Lider üye değişim kuramı, sosyal değişim kuramı diye de ifade edilse bu iki kuramın birtakım ayrı yönleri olmaktadır. Sosyal değişim kuramında kişi ve organizasyon arasında bir değişim meydana gelirken, önder- aza değişim kuramında önder ile kişi arasında bir değişimden bahsedilmektedir. Bu kalıba göre yönetici, bütün alt kademe çalışanlarına aynı önderlik tarzıyla davranmaktansa, önderlik tarzı alt kademe çalışanlarıyla girdiği iki taraflı sosyal etkileşim sonucunda çeşitlilik gösterir. Üstün kaliteli bir önder takipçi ilişkisi; iki taraflı itimadın bulunduğu, kuvvetli bağlılık ve etkileşimin bulunduğu münazır bir amir alt kademe ilişkisi biçimindedir. İdareciler ve alt kademe çalışanları arasında bulunan ucuz vasıflı mübadeleler formel örgüt sorumluları aracılığıyla belirlenir ve bu mübadele neticesinde alt kademe çalışanlar organizasyondan normal bir yarar edinirken, idarecilerde alt kademe çalışanlardan sıradan verimin üstünde bir gayret sağlayamazlar. Hâlbuki üstün nitelikli mübadelelerde hem idareciler hem alt kademe işgörenler daha yararlı faydalar sağlarlar. Mesela; alt kademe işgörenler istedikleri başarı değerlendirmesi, yükselme, yeterli statü sağlarken; karşılığında idareciler de, organizasyonel sadakat gösteren inşafı ve faaliyetinde yetkin alt kademe işgörenlerle yüz yüze bulunurlar (Kılıçaslan, 2016, s. 98-99).

1.6.4. Beklenti Teorisi

Bekleyiş kuramı Vroom tarafından ortaya çıkarılmıştır. Organizasyonları hedeflerine varmalarına ve çok randımanlı sonuçlar kazanmaları için işgörenlerin sergilediği istemli eylem tarzlarını nasıl gerçekleştirdiklerini ve güdüleyen faktörleri anlatan bir yaklaşımdır. Bu kuram gereğince işgörenler talepleri ve ümitleri yönünde davranmaktadır. ÖVD göstermesi bu tarz eylemlerin pozitif yarar sağlayan ve çok yüksek seviyedeki amaçların gerçekleşmesi amacına vesile olarak algılanmasına bağlıdır. Organ, örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren işgörenlerin formel iş gerekleri haricinde meydana gelen bu eylemleri için mükafatlandırılmadıklarını belirtmiş, bu tarz eylemlerin mükafatlandırılması gerekmekte olduğunu savunmuştur. Zira mükâfatların işgörenleri isteklendirebileceğini, bu mükâfatları elde etmek için görev aşkını

gerçekleştirilen eylemlerinde ÖVD namına kabul edileceğini ifade etmiştir (Alıcı, 2016, s. 20).

Çalışanlar, harcadıkları emeğin neticesinde bazı mükâfatların beklentisinde olmaktadır. Mükâfatların sıkça olması, çalışanların emeklerinde istekli, formel görev eylemlerinin haricinde talimatları beklemeden, önetken biçimde gayretlerin çoğalması gidişatında çalışanları güdülemektedir. Vroom'un geliştirdiği bekleyiş kuramı, çalışanların organizasyonda sergiledikleri istekli eylemleri meydana getiren nedenleri tanımlayan bir yaklaşımdır. Organizasyonda çalışanlar; a) Emeklerinin neticesinde bir mükâfata ulaşacaklarının anlamışlarsa b) Aşırı uğraşlarının neticesinde olası bir mükâfatın olacağı, fazla üstün mükâfatlara ulaşmada bir vasıta olduğunun farkına vardıklarında, c) Faaliyet verimi ile işletmede göstermiş oldukları gayret arasında bağlantı olduğunu anladıklarında daha randımanlı çabalamaktadırlar (Solak, 2017, s. 90).

Beklenti teorisi boyutunda, üç temel öge vardır: Beklenti, faaliyet bağlantısı ve mükâfat. Beklenti, bir çalışanın emeklerinin neticesinin belirtilen neticeleri sağlama ihtimaliyle bağlantılıdır. Faaliyet bağlantısı, çalışanın gayretleri ve verimliliği arasındaki bağlantıyı anlatır. Mükâfat ise, bir çalışanın örgüt aracılığıyla verilen mükâfatlarla alakalı ümidiyle alakalıdır (Özünel Yuva, 2023, s. 16-17).

1.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

ÖVD öğeleri, organizasyonun genel yeterliliği amacıyla oldukça değerlidir. Bu eylemleri gerçekleştiren işgörenler, organizasyonda etkinliği yükseltmek amacıyla iktisadi bulunmayan eylemleri gerçekleştirerek organizasyonun refahına olumlu yönde değer katarlar. Bu öğeler arasında alıcı servisleri, ekip çalışması, süre ve kaynak idaresi, faaliyete iştirak, talimatlara bağlı kalmak, organizasyonel destek, diğer çalışanlara yardımcı olmak, düşünce sunmak, reformcu yenileşmeler oluşturmak benzeri faktörler bulunur. İlaveten, ÖVD faktörleri organizasyon geleneklerine de akseden stratejik faktörlerdir (Kocakaya, 2023, s. 14).

ÖVD eylemlerinin bir organizasyon için pek çok yararı bulunmaktadır. Yurttaşlık sebebiyle:

- İşgörenler organizasyona dair duygudaşlığı bulunduğundan dolayı onları evlerindeki bireylerden biri gibi bakarlar ve her durumda savunurlar. (Organizasyonel sadakat).
- İşgörenler, kurumlarının devamlı ilerlemelerine fayda verecek eylemleri gerçekleştirirken (hürmet ve işbirlikçilik) önetkendir, eğitim ve tecrübelerini iş arkadaşlarıyla paylaşır.
- İşgörenlerin, hüküm, hareketlerde görüşlerinin onayladığını, mesleksel bilgi ve marifetlerine, idarenin inandığını duyumsamaları, işgörenlerde randımanı yükseltir (Otonomi ve itibar).
- Organizasyonun talimat ve prensiplerine sadakati çoğaltarak, süreksiz vazifelere sitemsiz hoşgörü sergilenir, bunalım ve güçlükler karşısında tahammül edinilir ve sadakat sağlanır. Bir başka ifadeyle, olması muhtemel problemlerden (Teslimiyet ve uzlaşma) uzak durulur.
- Örgütteki çalıştırmaları düzeltmek amacıyla modern düşünceler geliştirilir, zararlı icraatlar işin ehilleriyle yorumlanır ve idareye bu görüşler sunulur. Bunun sonucunda organizasyonel refahın devamlılığı sağlanmış olur (Devamın istekliliği).
- İşgörenler, mücadeleciler, üstelik bulunmayanların faaliyetlerini yerine getirmeye uğraşan görevdaşlarına destek olmaya heveslidir. Bir başka ifadeyle, yurttaşlık eylemleri işgörelere tesir eder ve organizasyonu çokça cezbedici duruma getirmektedir. Bunun sonucunda işgöreliler lüzumsuz bir rol oynar (Diğerkâmlık).
- İşgörelilerin organizasyonları hakkında mesuliyet hissini çoğaltır (Vicdanlılık) (Görgün, 2023, s. 67).

İşgörelilerin başarı ölçümlenmesi ve mükâfatlandırılmalarına tesir eden ÖVD'lerin, işgöreliler tavırlarını ve huzurunu da şekillendirdiği görülmektedir. Mesela, Organ ve Bateman (1983), ÖVD faaliyet doyumu bağlantısını araştırdığı incelemesinde faaliyet doyumunun yalnızca ÖVD'nin bir kılavuzu olmadığı aynı zamanda da bir neticesi olduğunu meydana çıkarmıştır. Tepper ve diğerleri, (2004) ÖVD'nin öteki işgörelilerin pozitif tavırlarına tesir ettiğini ve neticesinde organizasyonlardaki

organizasyondaki diğer çalışanlarda organizasyonel bağlılık ve birliği yükselttiğini ifade etmişlerdir. İlaveten Ladebo (2005), örgütsel vatandaşlığın bağlılık kapsamının faaliyetten kopma düşüncesiyle tam aksi yönde bir ilişkisi olduğunu ifade etmiştir. Podsakoff ve arkadaşları (2009), yaptıkları meta analiz araştırmasında ÖVD'nin işgörenlerin faaliyetten çekilme amaçları, eylemsel faaliyetten çekilme ve süreksizlik ile olumsuz bağlantılı bir ilişkisi olageldiğini ortaya çıkarmışlardır (Ergin, 2022, s. 64).

ÖVD'nin organizasyonlar içinde pozitif neticeleri vardır. ÖVD'nin çok sık görülen neticelerinden ilki organizasyonun toplumsal düzeneklerinin çalışmasına sebep olan bir tesir meydana getirmesidir. Toplumsal ve psikolojik anlamda çalışan durumundaki organizasyonlardaki işgörenlerin organizasyona bağlılığı da pozitif anlamda etkilenmektedir. Bunun sonucunda meslek devir oranı azalmakta ve işgörenlerin organizasyonda hizmet zamanı artmaktadır. Böylece organizasyonda başarı çoğalmakta ve verimliliği yanında kazandırmaktadır (Çutuk, 2022, s. 53).

ÖVD, işgören kişilerin organizasyona için gösterdiği bütün pozitif eylemleri içermektedir. ÖVD'nin nitelikleri diyerek işlenen başlıkların hepsi; diğerkâmlık, vicdanlılık, centilmenlik, isteklilik, sivil erdem eylemleri; organizasyonun verimliliğine, muvaffakiyetine ve yarınına tesir etmektedir. İşgören kişiler, bu eylem nitelikleriyle devam ettikleri durumda, organizasyonun olumlu anlamda gelişmesi hususu ortaya çıkacaktır (Maliki, 2019, s. 20).

ÖVD için yapılmış incelemeler çoğunlukla pozitif neticelerine merkeze almakla beraber, kimi olaylarda örgütsel vatandaşlık davranışının kusurları da görülmektedir. Bilhassa Bolimo ve arkadaşları (2004), araştırmalarında örgütsel vatandaşlık davranışının bazı durumlarda yetersiz idarecilik ve eleman azlığının bir neticesi olarak meydana gelebileceğini ifade etmektedir. ÖVD'nin organizasyona karşı birtakım olumsuz sonuçları olabilir; formel görev eylemlerini engelleyebilir, kişi için görev belirsizliğine sebebiyet verebilir, heveslendirilmesinin masrafı çok daha fazla olabilir, başarı ölçümleri sırasında kusurlara sebebiyet verebilir, İşgörenlerde daha çok ÖVD gösterme zorlaması meydana gelebilir. Bilhassa, çalışanın sergilediği ÖVD'nin formel görev eylemlerinin önüne geçerek, çalışanın asli görev gereklerini yerine getirememesine sebebiyet verebilir (Akgül, 2024, s. 33-34).

2.ÖRGÜTSEL ADALET

2.1. Örgütsel Adalet Kavramı

Adalet görüşü TDK'nın açıklamasına göre “Yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanılmasının sağlanması, herkese kendine uygun düşeni ve hakkı olanı verme” şeklinde ifade edilmiştir. Adalet olgusu insanoğlu varolduğundan beri çokça önemsenen bir olgudur. Farklı bir ifadeyle adalet, insan eylemlerinin ahlaki ölçülere münasipliğini, objektif biçimde değerlendiren kesin bir fikirdir (Akman, 2017, s. 4). Adalet olgusu; ayrıcalıkların himaye edilmesi, kanunla bağdaşma ve dürüstlüğü anlatımı şeklinde ifade edilmektedir. Başka bir görüş ile Aristoteles ve Platon gibi düşünürler hakkaniyet fikrini; esasında çıkar, benzerlik, kin benzeri nedenlerden ayrı; ayrıcalıkların ehiline vererek, yansız, doğrucu faaliyet uygulamak diye açıklamışlardır. Yönetim ilimciler, filozoflar, toplum ilimcilerden ayrı olarak hangisinin hakikat olduğuna değil de bireylerin hangisini hakikat olarak varsaydıkları üstüne odaklanmışlardır. Objektif ve sübjektifliği de kapsayan adalet, organizasyondaki idarecilik marifetlerini de kapsamıştır. Lakin hakkaniyet algısının pozitif veya negatif idrak edilmesi işgörenlerin idaresi kısmında ciddi neticeler oluşturabilmektedir (Zan ve Akın, 2024, s. 3).

Cevizci (2005), adalet olgusunu “Bir toplumda, değerlerin, ilkelerin, ideallerin, erdemlerin cisimleşmiş, somutlaşmış, hayata geçirilmiş olması durumu ya da herkesin hak ettiği ödül ya da cezayla karşılaşması hali” şeklinde ifade etmiştir. Adalet en yüksek, objektif ve kesin bir faziletin ifade edilişi olarak, beşeri eylemleri etik bakımından araştıran ve tenkit eden bir fikir, hakkaniyet ve gerçeğe hürmeti ana fikir alan etik ölçütü, kesinlik, namusluluk, yansızlık, yerinde ve hatasız davranış şeklinde önümüze çıkar. Bu anlamıyla, adalet bir bireyin imtiyazlarıyla diğerlerinin (toplumun, milletin veya kişilerin) imtiyazlarını arasından ahenk olması durumu, imtiyaz ve kanuna elverişli olma hali, devletin ayrı, belki tersi menfaatleri bulunan bireyler arasında adaletle bağdaşan bir ahenk yaratması hususu şeklinde bilinir (Keleş, 2025, s. 82-83).

Organizasyonel adalet çalışanların işletmelerindeki tarafsızlık ve adalete karşı sevgilerini araştıran bir kuramsal inceleme sahasıdır. Diğer bir söyleyişle organizasyonel adalet bir birey, topluluk ya da organizasyon aracılığıyla alınan hükümlerin neticelerinin işgörenlerin kıymetleriyle bağdaşık olması ya da olmaması ve

bu uyumun işgörenlerin tarafsızlık sezgisini ne şekilde tesir ettiğini açıklar. Organizasyonel adalet işgörenlerin faaliyetlerine ait geçerli eylemlerin saptanması ve bu eylemlerin faaliyet ile alakalı öteki etmenlere ne şekilde tesir ettiğini de kapsayan bir inceleme sahası olarak kabul edilir (Demiray, 2025, s. 17-18)

Örgütsel adalet kavramını ilk kez Greenberg sarf etmiştir. Bu kullanımdaki gaye organizasyon içindeki hakkaniyet idrakını ifade etmektir. Greenberg, organizasyonel eylemlerin anlaşılmasında, organizasyonel hakkaniyet algısının değerini vurgulamıştır. Kişilerin iktisadi çıkar ve toplumsal yararlar kazanmak maksadıyla faaliyette bulunması hakikati, kuruluşların adaletin niteliklerinin ortaya çıktığı mühim alanlar olduğunu belirtmektedir. Adaletin bu şartlardaki görevi, işgörenlerin hoşnutluk seviyesine tesir ederek, organizasyonun mevcut prodüktivitesi üstünde tesiri bulunabilmektedir. Organizasyonel hakkaniyet algısı, yalnızca kişilerin hissi zenginliğini değil, bununla birlikte organizasyonların muvaffakiyet devamlılığında da tesirli bir hassas etmendir (Güney vd., 2025, s. 318). Hakkaniyet organizasyonlar bakımından araştırıldığında, işletmedeki düzenin karşılanması ve doğruluğun muhafazasında yetkililerin göreviyle alakalı bir görüş şeklinde ifade edilebilir. İşgörenler bir organizasyonda talimatların bütün çalışanlar için aynı biçimde ifa edilmesini, aynı faaliyet veriminin neticesinde aynı maaş verilmesini ve ödenek ile toplumsal imtiyazlardan eşit seviyede faydalanmayı umarlar. Lakin işgörenlerin hakkaniyet algısı sadece ulaşılan neticelerle ve bu neticelerin kıyaslanmasıyla sınırlı kalmaz; başka bir yönden organizasyondaki mevzuatlar ve bu mevzuatların ne şekilde uygulandığıyla ve kişiler arasında hâlihazırdaki etkileme de bu idrakın mühim bir kısmını meydana getirir (Tunçer, 2025, s. 10-11). Organizasyonel hakkaniyet algısı; kişilerin organizasyon ortamında hakkaniyetin mevcudiyetinin bulunup bulunmadığına dair görüşlerini yansıtır. İşgörenlerin, organizasyon ortamındaki icraatların ve işgörelere ilişkin eylemlerin adaletli olup olmadığını ölçmesi, bu anlayışı biçimlendiren ana etkenlerden bir tanesidir. Greenberg (1990), işgörenlerin ümit ve arzuları yerine getirilmediğinde adaletsizliğe uğradıkları duygusuna kapıldıklarını ifade eder. Böyle zamanlarda işgörenlerin organizasyona olan sadakatleri olumsuz anlamda artar ve hakkı kendisi sağlama fikrine yönelebilmeleri olası olur (Kınalı vd., 2025, s. 24).

Yaygın şekliyle kişinin hizmette bulunduğu organizasyondaki faaliyetlerle alakalı duyumsadığı adalet veya adaletsizlik idrakı şeklinde ifade edilen organizasyonel

adalet fikrinin kökeni Adams'ın Eşitlik Teorisinden gelmektedir. Organizasyonel hakkaniyet, idarecilerin organizasyon ve işgörenlerle alakalı hüküm ve faaliyetlerin, işgörenler tarafından pozitif olarak duyumsanmasıdır. Organizasyondaki eşitlikçi ve etik süreç ve faaliyetlerin hâkim olmasını ve desteklenmesini kapsayan organizasyonel hakkaniyet; işgörenlerin idarecileri ve hizmet alanlarıyla alakalı hakkaniyet algıları şeklinde de açıklanabilir (Akşit Aşık, 2016, s. 89). Greenber organizasyonel hakkaniyeti: işletmedeki adaletin görevini belirlemek ve anlatmak üzere üretilen bir fikir şeklinde açıklamıştır. Chang ise organizasyonel hakkaniyeti: işgörenlerin olanakların ayrılmasında, kararlaştırma yöntemlerinde ve organizasyondaki bireyler arasındaki etkileşimlerde tarafsız olunması şeklinde ifade etmiştir (Çetinel ve Hürmet, 2019, s. 50). Organizasyonel hakkaniyet iktisadi kıymetlerin bölüşümünde eşitlikçi davranmanın yanında, idarenin takip ettiği taktik ve yöntemlerinde eşitlikçi olmasıdır. Organizasyonel hakkaniyet, kişilerin karşılıklı ve hiçbir fark ayırt etmeksizin münasebatların ilerletilmesine, işgörenlerin karakterine, haysiyetine, medeni erdemlerine nazik muameleyi öngörmektedir (Ertürk ve Aydın, 2015, s. 234).

Organizasyonel hakkaniyet, vazife dağıtılması, sorumluluklandırma, maaş seviyeleri ve mükâfat taksimleri benzeri faktörlerle alakalı idarecilikle alakalı hüküm ve yürütümleri çalışanların nasıl idrak ettiği ve yorumladığıyla alakalı bir fikirdir. İşgörenler organizasyona gösterdikleri zahmeti kapital yerine kabul ederler ve verdikleri kapital orantısında yanıt görmeyi talep ederler. Kişisel müktesebatları ile ötekilerin müktesebatlarını karşılaştıran çalışan, proseslerin yansız işlemesi ve eşitlikçi bir bölüşüm doğrultusunda ümit içindedir (Yücel, 2019, s. 5108).

2.2. Örgütsel Adaletin Boyutları

Organizasyonel hakkaniyeti inceleme teması yapan çalışmalarla ilgilenildiğinde, organizasyonel hakkaniyetin yaygın biçimde dağıtım ve işlemsel hakkaniyet olarak iki ciddi nitelikte araştırıldığı sonucuna varılmaktadır. Dağıtım ve işlemsel hakkaniyet görüşünün meydana gelmesiyle beraber araştırmacılar, neticelerin ve yöntemlerin tarafsız yapılmasının organizasyonel hakkaniyeti tanımlamada kâfi olabileceğini zannetmişlerdir. Lakin incelemeler devam ettikçe üçüncü bir boyut meydana gelmiştir.

Bu durum bireylerin karşılıklı münasebatları ile alakalı bulunan etkileşim adaletidir (Bağcı, 2013, s. 165-166). Araştırmanın bu kısmında bu boyutlar incelenecektir.

2.2.1. Dağıtım Adaleti

Organizasyonel hakkaniyet boyutlarından en çok tanınan ve esas başlama konusu Adams'ın Eşitlik Teorisi olan bu boyut denklik kriterinden başlanılarak ifade edilebilmektedir. Dağıtım hakkaniyeti; işgörenlerin aldığı maaş, mükâfat, yaptırım ya da yükselme benzeri her çeşit müktesebatın işgörelere göre eşitlikçi dağıtılıp dağıtılmadığıyla alakalı idraklarıdır (Tarsuslu ve Coşkun, 2024, s. 178-179). Eşitlik teorisi gereğince kişiler şahsi girdi ve çıktıların değeri öteki kişilerin girdi ve çıktıların değeriyle mukayese etmektedirler. Bölüşürmeler, mükâfatların paylarla denk şekilde eşleştigi derecede adaletlidir. Denklik, bir özgülleme standardıdır, başka bir söyleyişle mükâfatların ve imkânların bölüşürmelerini eşitlikçi ve hakkaniyetli olarak açıklayan ölçüleri saptayan bir toplumsal normdur. Girdi ve çıktı derecelerinde denklik oluşturulursa bölüşürme hakkaniyeti sağlanacak ve bütün taraflar memnuniyet duyacaktır. Tersisi durumda bölüşürmenin hakkaniyetli yapıldığı ifade edilmeyecektir (Yılmaz, 2024, s. 70).

Organizasyonda bir husus veya eylemin tarafsız olması, işgörenlerin bu hususu veya eylemi tarafsız anlamasıyla alakalıdır. Gerçekte bu nesnel bir ifade göstermektedir ve hakkaniyetin algısal bir husus olduğunu ifade etmektedir. Bu sebeple hakkaniyet mevzusu algıyla alakalıdır. İşgörenlerin hakkaniyetle alakalı algıları değışik husus ve şartlarda, bütün işgörenler bakımından değışiklik gösterebilir. Bu bakımdan yorumlandığında organizasyon ortamında meydana gelen hakkaniyet algısı, bireyden bireye farklılaşabileceğine göre bu husus işgörenlerin tavır ve eylemlerinin saptanmasına fayda sağlayabilecektir (Yüksekbilgili vd., 2016, s. 201). Kuramın ana desteğı, aynı desteğın aynı yararı getirmesi zorunluluğudur. Eşitlik kuramı gereğince, bölüşürme hakkaniyeti bakımından işyeri de işgörelere vaat edilen, mükâfat, yükselme, maaş benzeri imkânların bölüşürümünün denk ve hakkaniyetli ifa edildiğine dair algıları, çalışanların hakkaniyet ümitlerini zamanla başarı ve sadakatlerini çoğaltan bir faktör olarak önümüze getirmektedir (Savaş, 2024, s. 160).

Bunların dışında mesela Leventhal (1976), benzeri, farklı başka meseleyle alakalı çalışan araştırmacılar birçok dağıtım kuramı üretmiştir. Dağıtımla alakalı hakkaniyet, çalışanların yaş, eşey veya mezhebi sebebiyle hiçbir farklılık görmeden faaliyetin neticeleriyle alakalı hakkaniyet görmesi manasındadır ve fayda benzeri çıktıların çalışanlar aracılığıyla kıymetine uygun olarak eşitlikçi bir biçimde bölüştürülmesine dair algılarıyla alakalıdır. Neticelerin algılanan hakkaniyeti, hakkaniyetin esasını teşkil eder (Kara, 2024, s. 86).

2.2.2. İşlemsel Adalet

Lind ve Tyler (1998)'e göre işlemsel hakkaniyet, işlemlerin yani hükümlerin alınma aşamasında faydalanılan vasıtaların tarafsızlığıyla alakalı bir fikirdir. Konosku (2002), işlemsel hakkaniyetin mükâfatların ne şekilde bölüştürüldüğüyle alakalı bulunduğunu açığa çıkarmış, başka bir ifadeyle: işgörenlerin sergiledikleri başarı neticesinde elde ettikleri mükâfatların ne gereğince ve nereden saptandığını, mükâfatların dağıtımında yararlanılan kararlaştırma sisteminin ne şekilde çalıştığını ve yöntemlerin işgörenlerce ne kadar tarafsız idrak edildiğini izah eden bir fikirdir (Çöp, 2008, s. 21).

İşlemsel hakkaniyet, kararlaştırma proses ve yöntemlerinin ve müktesebatları bölüşüm şeklinin kişi aracılığıyla ne kadar hakkaniyetli bulunduğunun ölçülmesini açıklamaktadır. İşlemsel hakkaniyet, ücret artışının yapılma şekli, işgören çatışmalarının nasıl çözümlendiği, verimlilik ölçülmesi benzeri mevzuların ne şekilde gerçekleştirildiğiyle alakalı hakkaniyet fikri olarak ifade edilmektedir. Khan ve arkadaşları (2010), Kararlaştırma proseslerindeki yöntemsel hakkaniyetin çalışanların algısal ve eylemsel tarafına ve çalışanların hükümlerinin pozitif taraflı tesiri olduğunu iddia etmektedir (Arslantürk ve Şahan, 2012, s. 136-137). Organizasyonel hakkaniyetin bu niteliği işgörenlerin maddesel ümitleri (maaş, yükselme, ikramiye benzeri) ile ölümlü değildir. Hizmet şartlarıyla alakalı olarak verilen hükümlerde gözlenen taktik ve siyasetlerin eşitlikçi olma eviyesi ile alakalıdır. Bu anlamıyla apaçık göz önündedir ki prosedürel hakkaniyet ve bölüşümsel hakkaniyet bir biri ile alakalıdır. Zira adaletli bulunmayan bir proses çoğu zaman adaletli bulunmayan neticeler meydana getirir.

İnceleme neticeleri de bu iki hakkaniyet tarzı arasında kuvvetli bir ilgileşim var olduğunu meydana çıkarmaktadır (Cihangiroğlu, 2011, s. 10).

1975 senesi Thibaut ve Walker'ın işlemsel hakkaniyet bölümünü tanıdığı senelerdir. Bu sene, hakkaniyet incelemecilerinin adaleti görev tatmini, organizasyonel sadakat benzeri organizasyonel eylemlerle bağdaştırmaya başladığı dönemdir. Bireysel prosesler (işlemler) üstünde denetimlerinin bulunduklarını idrak ettiklerinde gerçekleştirilen işlerin neticesi uygunsuz bile olsa, daha eşitlikçi olarak bakarlar. Bu proses denetimin sonucu, eşitlikçi proses tesiri yada izin tesiri şeklinde ifade edilir. Proses denetimini Thibaut ve Walker işlemsel hakkaniyetle eşleştirmişlerdir (Eker, 2006, s. 17).

İşlemsel hakkaniyet idrakını biçimlendiren ana ölçütler alanyazında ayrıntılı biçimde araştırılmıştır. Lecenthal (1980), prosedürel hakkaniyet idrakının altı ana prensibe dayandığını ifade eder. *Tutarlılık*: Talimatların süre zarfında ve başka bireyler arasında istikrarlı bir biçimde tatbik edilmesi zorunluluğunu anlatır. Mesela, aynı konumdaki işgörenlere aynı işlemler tatbik edilmelidir. Bu, buyrultusallık ve ayrımsalcılığın oluşmasını engelleyerek işgörenlerin hakkaniyet idrakını kuvvetlendirir. Mesela, yükselme proseslerinde aynı kıstasların ve derecelendirme şekillerinin daima uygulanması tutarlılık kriterine misaldir. *Tarafsızlık*: İdarecilerin şahsi önyargılarından, menfaatlerinden ve hislerinden etkilenmeden, eşitlikçi bir tavır göstermesi lüzumluluğunu anlatır. Tarafsızlık, hükümlerin nesnel ölçütlere göre yapılmasını ve bütün işgörenlere aynı uzaklıkta kalınmasını icap eder. Mesela, başarı kıymetlendirmesinde şahsi münasebatlardan tarafsız biçimde, işgörenlerin hakiki başarısına bakılarak derecelendirilmesi tarafsızlık kriterine uyumludur. *Doğruluk*: Hüküm verme proseslerinde geçerli enformasyonun dürüst, noksansız ve aktüel olmasını belirtir. Doğru olmayan ya da noksan enformasyonla alınan hükümler, hakkaniyetsizlik idrakına sebebiyet verebilir. Mesela, başarı derecelendirmelerinde işgörenlerin başarılarıyla alakalı dürüst ve inanılır enformasyon kullanılması doğruluk kriterine misaldir. *Düzeltilbilirlik*: İşgörenlerin hükümlere eleştiride bulunabilmesi ve doğru olmayan hükümlerin yeniden gözden geçirilmesini isteyebilme olanağının bulunması gerektiğini belirtir. Düzeltilbilirlik, işgörenlerin hakkaniyet arayışında ayrıcalıklı bir görev üstlenir ve hakkaniyetsiz zamanlarda tanzim sistemlerinin varolmasına sebep olur. Mesela, başarı derecelendirmelerinde eleştiri sistemlerinin

bulunması ve işgörenlerin tersine tebliğ alabilmesi düzeltebilirlik kriterine misaldir. *Temsil*: Hüküm verme proseslerinde, bütün hissedarların fikirlerinin önemsenmesi ve proseslere iştiraklerin sağlanmasının zorunluluğunu açıklar. Bu işgörenlerin hüküm proseslerinde kendilerini göstermiş ve işitilmiş hissetmelerine fayda verir. Mesela, sıfırdan bir beşer kaynakları yönteminin meydana getirilmesinde işgörenlerin de fikirlerinin sorulması temsil kriterine uygundur (Sert, 2025, s.38-39).

2.2.3. Etkileşimsel Adalet

İlk kez Moag ve Beis (1986) yaptıkları araştırmalardan sonra meydana koydukları etkileşimsel hakkaniyet fikri, işgörenlerin kendilerine eşitlikçi bir tavırla yaklaşıldığını gereğince duyumsamaları için bireylerarası münasebetlerin vasıfları biçiminde belirtilmiştir. Etkileşimsel hakkaniyet, işlemlerin devam ettirilmesinde idarecilerin işgörelere yönelik samimi davranmalarını, kıymet göstermelerini, hürmet hissetmelerini ve bilgi vermeleri biçiminde belirtilmektedir (Şahin ve Kavas, 2016, s. 123).

Etkileşimsel hakkaniyet ise müktesebatların saptanması ve yöntemlerin devamlılığı prosesinde bulunan idarecilerin işgörelere hangi aşamada duyarlı davrandığı, kıymet verdiğini ve hürmet gösterdiğiyile alakalı hakkaniyet kapsamıdır. Bu görüşün ifadesince, işgörelerin uygunsuz bir kazanıma sergiledikleri negatif reaksiyonların seviyesi, karşılaştıkları hasara ve hükümleri alan idarecinin yönlemsiz eylemlerinin tesiri uyarınca değişim göstermektedir (Örücü ve Özavşarlıoğlu, 2013, s. 338). Etkileşimsel hakkaniyet, bireylerarası münasebetlerin vasıflarıyla alakalı bir kapsamıdır. Bireylerarası eylemlerin törel ve manevi faziletler üstüne inşa edilmesini anlatmakta ve bu faziletlerle ilişkili eylemlerin etkisi neticesinde bir empati meydana getireceğine hedeflenmektedir (Uslu ve Baydaş, 2021, s. 1558).

Organizasyon teorilerindeki yeni ilerlemeler kişiler arasındaki etkiler ve bu etkilerin sebebiyet verdiği sıkıntıları konu almaktadır. Etkileşimsel hakkaniyet, organizasyonel bünyedeki faaliyetlerin kişi tarafıyla alakalı olur; başka bir söyleyişle hakkaniyetin müşterisi ve tüccarı arasındaki münasebetleri içerdiğinden dolaysız şekilde kişisel münasebetleri kapsamaktadır (Sosyal ve Selvi, 2023, s. 809).

Etkileşim adaletinin iki kapsamı vardır. Bunlardan ilki bireyler arası hassasiyet, ikincisi de izahat veya toplumsal yükümlülük kapsamıdır. Birincisi hükümlerin yerine getirilmesinden yükümlü olan bireylerin, hükümden etkilenen kişiye duyarlı ve haysiyetli muamele etmesi veya etmemesiyle alakalıdır. İkincisi ise bölüşüm hükümlerinin nasıl alındığının gerekçeleri, hükümden etkilenen kişilere şeffaf ve kâfi miktarda izah edilip edilmediğiyle alakalıdır. Kişiler uygunsuz bir neticeyle alakalı kendilerine uygun bir izahat yapıldığında şimdiye daha hoşgörülü davranabilmektedirler (Eroğlu, 2014, s. 57).

Bölüşüm hakkaniyeti kapitale, işlevsel hakkaniyetin ise durumlara bir reaksiyon olarak meydana geldiği ifade edilebilir. Hakkaniyetin, bölüşüm ve işlevsel kapsamları daha evvelden saptanmış idarecilik faaliyetleri (ücretler, yükselme işlemleri, hüküm alma yöntemleri) benzeri daha devamlı organizasyonel durumlarla alakalıdır. Diğer taraftan etkileşimsel hakkaniyet, farklılık içeren gündelik şahsi etkileşimleri hedef alır. Dağıtım ve işlevsel hakkaniyeti daha stabil ve yapıcıyken etkileşim hakkaniyetinin daha hareketli ve toplumsal münasebet hedefli bulunduğunu ifade etmek olanaklıdır (Parmaksız, 2024, s. 19).

Süreç hakkaniyetinin ilişkisel kalıbında Lind ve Tyler (1988), süreç hakkaniyeti yorumlamalarının tabiatı uyarınca hem işlemlerin biçimini hem de eylemlerin niteliğini içerdiğini; bundan dolayı süreç hakkaniyeti fikrinin, hem biçimsel hem de bireylerarası yönlerini kapsayacak biçimde büyütülmesinin en uygunu olduğunu savunmuşlardır. Tyler ve Bies (1990), özdeş düşünceleri ifade etmişlerdir. Ayrıca Thibaut ve Walker'ın (1975), fikirlerinden var olan hâkim süreç hakkaniyeti fikrinin içerik olarak fazla kısıtlı bulunduğunu, hüküm veren eylemleri umursamadığını ifade etmiştir. Etkileşim hakkaniyetinin, genişletilerek fikirselleştirilmiş bir süreç hakkaniyetinin alt boyutu şeklinde bölümlendirilebileceği neticesine ulaşmıştır. Kaynakçalarda bu anlaşmazlığın sıkça süreç hakkaniyetinin biçimsel tarafı ve biçimsel olmayan (toplumsal) tarafı biçiminde bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu anlatımlar; münakaşa yapılan hususu ve konuyu münakaşa yapanın kim olduğu, nasıl bir görüş açısıyla münakaşa yaptığını en doğru şekilde kavramamıza yardım etmektedir. Bies (2001), aralarında bir etkileşme durumu bulunsa da, kişilerin bu hakkaniyet çeşitlerinin ayrımını yapabileceği ve yaptığını da söylemektedir. Bies (1987), eski süreç hakkaniyeti kalıplarının, hüküm işlemlerinin biçimsel yapısıyla alakalı konularla uğraşırken, bireylerarası eylemlerle

alakalı konuları ya savsakladığını veya karıştırdığını iddia etmiştir. Bies'e göre bireyler, ayırma prosesinin üç bölümü yöntemler, etkileme ve verim, ayırımı yapabilmektedirler. Bu nedenle her birinin farklı biçimde adalet derecelendirilmesine girmesi, kuramsal ve görgül olarak mantıklı olacaktır (Köktürk, 2023, s. 23).

2.3. Örgütsel Adalet Teorileri

Organizasyonel hakkaniyet kuramları, fıkırsel olarak reaktif-proaktif durum ve süreç-içerik durumu olarak dört farklı grupta toplanmıştır, bunlar da kendi aralarında kuramlar geliştirmişlerdir. Reaktif teoriler, işgörenlerin eşitlikçi bulunmayan icraatlara karşı gösterdikleri reaksiyonları ve bu icraatların yerine getirilmesine özgü eylemlerini araştırmaktadır. Proaktif kuramlar, işgörenlerin eşitlikçi icraatların yerine getirilmesine özgü eylemlerini araştırmaktadır. Süreç kuramları, organizasyondaki uygulanan işlemlerin eşitlikçi olması ya da olmaması ve müktesebatların ne şekilde bölüştürüldüğüyle alakadar olmaktadır. İçerik kuramlarıysa müktesebatların bölüştürülmesinde eşitlikçi olma durumuyla alakadar olmaktadır (San, 2017, s. 9).

Reaktif (Tepkisel) ve Proaktif (Tedbiri) İçerik teorileri, yararların bölüşüm kapsamına yoğunlaşırken, Reaktif ve Proaktif Süreç teorileriye, yararların bölüşümünde takip edilen usullerin hakkaniyetine odaklandığından dolayı işlemsel ve etkileşim hakkaniyeti alt kapsamlarına hedeflenmektedir (Kozak, 2024, s. 14).

Bu ifadeler neticesinde; organizasyonel hakkaniyet kuramlarının ifade ettiği; organizasyonel hakkaniyet boyutlarından; bölüşüm hakkaniyeti, adaletsizlik meydana geldikten daha sonrasındaki reaksiyonları araştırmakta, işgörenlerin hakkaniyetsiz hususlardan sakınmaları ve yaklaşmamalarını mevzu yapmaktadır. Süreç hakkaniyeti ve bunun uzantısı bulunan etkileşim hakkaniyetiye, organizasyonda hakkaniyeti oluşturma denemeleri ve hakkaniyetli durumlar oluşturma denemelerine yoğunlaşmaktadır. Bundan dolayı dağıtım hakkaniyeti, reaktif nitelik sergilerken, süreç hakkaniyeti ve etkileşim hakkaniyeti, proaktif nitelik sergilemektedir. Reaktif-Proaktif kapsamının ve Süreç-İçerik boyutunun iki farklı boyut olduğu mütalaa edilmiştir. Bu boyutlar birleştirildiğinde, her biri farklı dört tip hakkaniyet çeşidi meydana gelmektedir. Bu çeşitler; reaktif-içerik hakkaniyet kuramı, proaktif-içerik hakkaniyet

kuramı, reaktif-süreç hakkaniyet kuramı ve proaktif-süreç hakkaniyet kuramıdır (İçerli, 2010, s. 72). Araştırmanın bu kısmında bu teoriler incelenecektir.

2.3.1.Reaktif - İçerik Teorileri

Adalet kuramına göre; işgörenler kendi girdi (Şahsi emek, öğrenim hayatı, faaliyet deneyimi vb.) ve çıktılarıyla (maaş, büyük çalışma ofisi vb.) örgütte kendisiyle eşit durumdaki insanların girdi ve çıktılarını kıyaslayıp hakkaniyet idrakının nasıl meydana geldiğini karşılaştırmaktadırlar. Karşılaştırma neticesinde işgörenlerin kendi neticeleri ve kendisiyle aynı pozisyon ve şartlardaki kişilerin neticelerinin arasında hakkaniyetsizlik olduğunu görürse olumlu olmayan durumlar meydana gelmektedir. İdareciler bu durumun farkında olarak işgörenlerine davranmalı, tam derecelendirme, aynı mükâfat ve müeyyideler yürütülmeli ve neticelerin dengeli bulunmasına imtina göstermelidir (Aktuğ, 2016, s. 14).

Reaktif içerik kuramları, işgörenlerin organizasyonda bulunan olanakların ve mükâfatların bölüşümü hakkındaki eşitsiz icraatlar karşısında gösterdikleri reaksiyonlarının fikirselleştirmeye uğraşıldığı kuramlardır. Organizasyonlarda hakkaniyet üstüne geliştirilen güncel fikirselleştirmelerin çoğunluğu bu bölümün içerisinde bulunmaktadır. Bu kuramın içerisinde bulunan, Homans'ın (1961) Dağıtım Hakkaniyeti Kuramı, Adams'ın (1965) ve Walster ve arkadaşlarının (1978) Hakkaniyet Kuramı, Crosby'ın (1976) Görelî Yoksunluk Kuramı ve Berger ve arkadaşlarının Statü Değeri Kuramıdır. Bu kuramların mühim ve paydaş görüş açıları bulunmaktadır. Bu da işgörenlerin adaletsiz hususlara istinaden belirli bazı negatif hislerle beraber reaksiyonda bulunmaları ve bu hususlardan sakınmaya çalışmalarıdır. Kişilerin organizasyondaki olanakların ve mükâfatların adaletsiz bölüşümüne verdikleri reaksiyonları merkeze aldıklarından dolayı bu kuramlar reaktif-içerik kuramları şeklinde açıklanır (Uçar, 2016, s. 31).

Homans (1961) yaptığı araştırmasında bölüşümde oluşturulan denkliğin hakkaniyet yerine hakkaniyetsizlik oluşturduğunu, hakkaniyetin oluşturulabilmesi amacıyla bölüşümde eşitlik oluşturulması lüzumu düşüncesini desteklemiştir. Daha önceki bölümlerde anlatıldığı üzere Adams'ın kuramında işgörenler girdi ve çıktıların kendisi gibi olan başka bir işgörenin girdi ve çıktıların oranıyla kıyaslamaktadır.

Buradaki çıktılarda sözü edilen ise; mükâfatlar, gerçekleştirilen faaliyeti içeren imtiyazlar, yükselme olanakları benzeri işgören kişilere sunulan olanaklardır. Hakkaniyet kuramında sözü edilen oran birbiriyle denk olduğu zamanlarda işgörenlerde hakkaniyet hissi oluşurken, bu oran arasında değişiklik bulunması işgörende hakkaniyetsizlik hissinin gelişmesine sebebiyet verir (Yılmaz, 2023, s. 8-9).

Eşitlik kuramında belirtilen kıyaslamayla uyumlu bir kalıp içeren bar başka kuram Crosby'nin (1976) Görece Yoksunluk Kuramıdır. Kuram gereğince, organizasyonda aşağı derecelerdeki işgörenler, sağladıkları müktesebatları, yukarı derecedeki işgörenlerin müktesebatları ile kıyaslamaktadırlar ve bu ayrı gruplar arası kıyaslama kişide mahrumiyet duygusuna sebebiyet vermektedir. Bundan dolayı organizasyonun mükâfatlandırma mekanizmaları işgörenlerde yükümlülük, beceriklilik benzeri destek ayrımlılıklarını aksettirecek biçimde düzenlenmişse bu bünyenin kendisi organizasyondaki faaliyetlerde hakkaniyet standardının bir ispatı olacaktır (Yürür, 2008, s. 297).

Adams'ın kuramın belli taraflarına, bilhassa toplumsal kıyaslamalarına cevap namına geliştirilen reaktif içerik kuramları boyutunda pek çok toplumbilimsel kuram geliştirilmiştir. Bunların içinde Berger ve arkadaşlarının geliştirdiği Statü Değeri Kuramı da vardır. Kuram gereğince, bir bireyin adaletsizlik hissi ve bu adaletsizliğe karşılık gösterdiği reaksiyonları, belirli bir işgören ile olan lokal mukayese şeklinde de ifade edilen mukayeselerden değil, örnek mukayese şeklinde de ifade edilen daha geniş olarak mesela iş takımı benzeri farklı kıyaslamalardan meydana gelmektedir. Adams, Walster ve arkadaşları, Homans'ın bölüşüm hakkaniyeti kuramlarında olduğu gibi Berger ve arkadaşları mevki haysiyeti kuramında mükâfatların eşit şekilde bölüştürülmesine ve işgörenlerin hakkaniyetsizliğe karşılık neyle reaksiyon gösterdikleriyle alakadar olmaktadır. Lakin işgörenler arasında bulunan toplumsal ilişkiyle alakadar bulunmayıp, mevki ile alakadar olması, bu sebeple hedef obje şeklinde isimlendirdikleri simgesel kıymet üstüne merkezlenmesi görüşü ile değişiklik sergilemektedir (Efe, 2018, s. 43).

2.3.2.Proaktif - İçerik Teorileri

Kuramsal kökenlerinin Leventhal'ın yaptığı bu bakış açısı, müktesebatların bölüşümünde hakkaniyeti bulma gayretleri üstüne yoğunlaşmaktadır. İşgörenlerin adaletsiz müktesebat bölüşümüne ne şekilde reaksiyon verdikleriyle alakalı olan reaktif-içerik kuramlarının aksine, Proaktif-içerik kuramları, işgörenlerin nasıl hakkaniyetli müktesebat bölüşümleri kazanmaya emek verdikleri konusuna yoğunlaşır (Perdeci, 2015, s. 6).

Proaktif-içerik teorilerinin esas dayanağını “Adalet Yargı Teorisi ve Adalet Güdüsü Teorisi” meydana getirmektedir. Leventhal (1976), işgörenlerin ara sıra proaktif biçimde adil mükâfat bölüşümleri oluşturmaya uğraştığını şöyle ki organizasyonda sağlanan müktesebat ve mükâfatların işgörenlerin paylarıyla eşit bir biçimde yapılması ve bu eşitliği oluşturabilmek adına çaba sarf ettiklerini savunmaktadır. Bu sebepten, bu kuramda müktesebat ve mükâfatların bölüşülmesi konusunda, çalışanlar düşünülerek bölüşüm hakkaniyetine odaklanmaktadır (Eryeşil, 2018, s. 14).

Bir başka proaktif içerik kuramı da Lerner'in ilerlettiği “Adalet Güdüsü” kuramıdır. Bu teoriye gereğince, işgörenlerin temel endişesi hakkaniyettir. Lerner, bölüşüm faaliyetlerini yorumlamak amacıyla dört hakkaniyet kriteri saptamıştır. *Rekabetçilik*; işgörenlerin verimliliğine göre bölüşülmeleri. *Eşit paylaşımçılık*; bölüşümlerin, rakamsal değeri tümüne aynı olmalı. *Eşitlik düzeyinde paylaşımı*; çalışanların payı gereğince bölüşülmeli, *Gerçekten adil olması*; çalışanların gereksinim ve ümitlerinin giderilmesi amacıyla bölüşüm yapılmalı. Organizasyon içinde bir işgören, diğer bir işgörenin alması gerekeninin aynı işgörene verildiğine şahit olursa, bu olay işgörenlerin hizmet güdülenmesini yükseltecek mühim bir faktördür. Bu bakış açısıyla “Adalet Güdüsü Teorisi” güdülenme etkeni ile fark edilmektedir (Sağlam, 2019, s. 15).

Adalet Yargı Teorisi, organizasyon içindeki ahengi oluşturabilmek adına mükâfat bölüşümlerinde hakkaniyet bulunması mecburiyetini ifade ederken işgörenlerden ileri düzey verim sağlamanın belli bir bölüşüm nizamıyla yapılabileceğini açıklamaktadır. Adalet Güdüsü Kuramı insanoğlunun başlangıcından beri hakkaniyet

fikrinin bulunduğunu ve hakkaniyet fikrinin özünde bölüşüm usulleri bulunduğunu açıklamıştır (Eroğlu ve Atalık, 2022, s. 63).

Reaktif-içerik kuramları ve Proaktif-içerik kuramları aslında ana ayrımlılıkları bulunmasına rağmen, bu iki kuram da organizasyon ortamındaki müktesebatların çeşitli hususlarda işgörenlere ne şekilde bölüşüldüğü ile alakadar olmaktadır. Bu boyutta, reaktif-içerik kuramları da, Proaktif-içerik kuramları da organizasyon ortamındaki müktesebat ve mükâfatların bölüşülmesi konusundaki eşitlikçi faaliyetlere karşı işgörenlerin gösterdiği reaksiyonları, işgörenlerin müktesebat ve mükâfatların bölüşümünde hakkaniyeti oluşturma çabalarını incelediklerinden ötürü bu kuramlar bölüşüm hakkaniyetini izah edici kuramlar şeklinde varsayılmaktadır (Eryeşil, 2018, s. 15).

Proaktif kuramlar, işletmede olan çalışanların içinde hakkaniyetin oluşması maksadı ile planlanan eylemler üstüne odaklandığı söylenmektedir. Proaktif kuramlar faaliyetlerin eşitlikçi bir biçimde yerine getirilmesiyle alakalı tavırları araştırmaktadır. Süreç hakkaniyeti ve Etkileşim hakkaniyeti proaktif nitelik göstermektedir. İşletme çalışanlarının eşitlikçi bulunan ve bulunmayan faydaların bölüşümüne nasıl reaksiyon gösterdikleriyle alakalı kuram reaktif- içerik, bu kuramın tam zıttı olan, Proaktif-içerik kuramında ise, işgörenlerin hakkaniyetli bölüşülen müktesebatları kazanmak adına sarf ettikleri emek hususundan bahsedilmektedir. Gerçekleştirilen incelemeler yönünde bölüşürmesi gerçekleştirilen mükâfat, maaş gibi müktesebatlar hak edenler ve beraber çalışanların da faydaları derecesinde oranlanarak dağıtımın yerine getirildiği izlenmektedir. Lakin bazı incelemelerde mükâfat bölüşünü yapan idarecilerin, süregelen adil bölüşümlere uymadıkları izlenmektedir (Abay, 2019, s. 73).

2.3.3. Reaktif – Süreç Teorileri

İçerik kuramları meydana gelen müktesebatların adaletli bulunup bulunmadığına yoğunlaşır. Süreç kuramları da hüküm vermede yararlanılan proseslerin adaletli bulunup bulunmamasına yoğunlaşır. Bu kuramların karşılaştırılmaların da aynı gibi görülseler de süreç kuramları başka bir aydın kültürden gelerek kökenini yasalardan almaktadır. Gerçekte, yasa bilimcileri çoğunlukla hukuk hükümleri nedeni ile faydalanılan yöntemlerin, bu hükümlere ilişkin insanların onayına çok tesiri bulunacağını

onaylamışlardır. Proaktif-içerik kuramlarının çözüldüğü ve incelendiği 1970’li senelerin ilk zamanları ile paralel olarak Thibaut ve Walker (1975) kanuni işlemler üstüne üretilmiş bulunan incelemeleri esas alarak taraflar arasında bulunan anlaşmazlıkların giderilmesiyle alakalı reaksiyonları kıyaslamak amacıyla işlem hakkaniyeti kuramını geliştirmişlerdir (Gegeoğlu, 2018, s. 19).

Reaktif-süreç kuramlarının kökeni, Thibaut ve Walker’ın hukuki yargılamalardaki hüküm proseslerine ilişkin yorumlamaları neticesinde meydana getirdikleri süreç hakkaniyeti kuramına dayanmaktadır. Yargılamalardaki proseslerin hakkaniyetiyle alakalı bu kuramda, üç farklı cephe ve iki farklı denetim kademesi olmaktadır. Bu üç cepheden ikisi karşıt, üçüncü cephe de barıştırmacı olan hâkim veya müşavirdir. Hüküm denetimi ise bu kanıtların problemi gidermek maksadı ile yorumlandığı evredir. Kuram, işgörenlerin hüküm proseslerinin her birine ne şekilde reaksiyon göstereceği ile alakalı bulunduğundan reaktif – süreç kuramı olarak adlandırılmaktadır. Süreç hakkaniyeti kuramı gereğince, işgörenlere hüküm proseslerinde denetim yetkisi sunan yöntemler işgörenlerin çok yüksek doyuma ulaşmasına sebebiyet vermektedir (Keskin, 2017, s. 20-21).

Prosedür hakkaniyeti teorisinde metot talimatlarının gerekçesi, bir anlaşmazlığa katılan cepheler amacıyla belirtilmiş görevleri belirtmek ve sağlamaktır. Anlaşmazlığı gidermenin iki muhtemel amacın onayı, talimatların tesirliliğinin çatışma giderme prosesinin hedefi gereğince yorumlanması icap ettiğinden yöntemlerin yorumlanması adına doğru bir çıkış noktası olmaktadır. Kuram, yöntemsel seçenekleri bu amaçlar bakımından çözümlemek amacıyla kapsamlı bir çerçeve göstermektedir. Kuram açısından bilişsel ve de fayda anlaşmazlığı bulunan asgari iki veya sıklıkla üç cephe (sanık, şikâyetçi ve yargıç/hüküm verici) olmaktadır. Çatışmanın giderilmesi adına delillerin gösterildiği proses evresi ve çatışmayı gidermek adına delillerden yararlanılan hüküm evresi şeklinde iki evre olmaktadır. Proses üstünde denetim, çatışmanın giderilmesi adına esas oluşturan bilgilerin ilerletilmesi ve tercihi üstündeki denetimini açıklar. Araştırma ve delillerin gösterimini tasarlama yetkilendirilmesi bahsedilen iştirakçilerin, yüksek miktarda proses denetimi gerçekleştirdikleri ifade edilebilir. Kuram, hakikate ya da hakkaniyete erişme ihtimalini denetimin, anlaşmazlığı yaşayanlar ve bir üçüncü cephe hüküm makamı arasındaki dağılımının bir işlevi şeklinde çözümleme yapar. Prosesi ve hüküm denetimini adil bir üçüncü cepheye

aktaran otokratik bir yöntem, yüksek ihtimalle dürüst bir hakikat düşüncesi oluşturacak gibi gözükmetedir ve bu sebeple, pek çok uygulayıcı uzlaşmazlığın giderilmesi adına uygundur (Sıçrar, 2023, s. 90).

Thibaut ve Walker'ın araştırmaları neticesinde meydana getirdikleri en önemli netice; bir uyuşmazlığın cephesi bulunan bireyler hukuki yöntemlerin eşitlikçi, dürüst, apaçık bir şekilde yürütülmesi neticesinde verilen hüküm karşı bile olsa bu hükmü hakkaniyetli olarak görmektedirler. Bu düşünme hakkaniyetle alakalı meselelere yaklaşımı farklılaştırmış, neticelerin/hükümlerin hakkaniyetli bulunarak hissedilebilmesi adına o hükmün meydana gelme prosesinin de adaletli olması zorunluluğu fikri hâkim olmuştur. Prosedürel hakkaniyet kuramının organizasyonel eylemler incelemelerinin bir bölümü olmasında Folger ve Greenberg'in incelemeleri tesirli olmuştur. Süreç hakkaniyeti organizasyonel eylemler yazınında maaş, yükselme, fiziksel imkânlar, faaliyet olanakları ve verimlilik derecelendirmesi benzeri faktörlerin saptanması ve oranlanmasında yararlanılan usul, işlem ve yöntemlerin adaletli olma ölçüsünü anlatmaktadır. Gerçekten de son zamanlarda organizasyonel incelemeciler Thibaut ve Walker'ın süreç hakkaniyeti kuramını faaliyet başarısının ölçülmesi, faaliyet anlaşmazlıklarının giderilmesi benzeri meselelerde uyguladığı görülmektedir (Günay, 2022, s. 73).

2.3.4. Proaktif – Süreç Teorisi

Adalet teorileri sınıflandırmalarında bulunan teorilerden çok fazla tanınmayan teoriler, proaktif süreç teorileridir. Proaktif süreç teorilerinde en bilinen teori, Leventhal, Karuza ve Fry'nin (1980) dağıtım tercihi teorisidir. Bu teori, Leventhal'ın (1976,1980) adalet yargı teorisinin neticesi şeklinde oluşmuştur. Lakin Leventhal'ın (1976,1980) teorisinden değişik şekilde bu teoride bölüşüm prosesindeki hükümlerin hakkaniyetine yoğunlaşmaktadır. Bundan ötürü teori, anlaşmazlıkları giderilmesindeki yöntemleri değil kişilerin hakkaniyeti oluşturmak adına nasıl prosesleri takip etmesi lüzumunu araştırmaktadır. Teori, bölüşümü yapan bireyin hakkaniyeti oluşturmaya yardım ettiği mühletçe bölüşüm yöntemlerinin seçileceğini farz etmektedir. Bununla beraber işgörenlerin de şahsi hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olan yöntemleri seçmesi umulmaktadır. Hakkaniyetin oluşturulmasında yararlı bulunabilecek bir takım

yöntemler görülmektedir. Bu yöntemler: kişiye, hüküm vereni seçme imkânı verenler, mevzuatı dengeli bulunan, dürüst habere dayalı, hüküm alma iktidarının bünyesini meydana getiren, peşin hükme mani olan, kişilerin eleştirilerini ciddiye alan, yöntemlerde mübadeleye şans veren, geçerli dürüst ve iyi normlara yaslanan bir bünyede bulunmak biçiminde söylenebilir (Durmuş, 2022, s. 97).

Bu kuramlar organizasyonlarda adaletli süreçler yaratılabilmesini mümkün kılmak adına çözümler üretmeye çalışan kuramlardır. Kuramların çoğu bölümü işgörenlerin adaletsizliklere gösterdikleri reaksiyonları çözümlemekten ziyade adaleti oluşturabilmek adına ne şekilde eylemler gösterdiklerini araştırma mevzusu yapmışlardır. Diğer bir söyleyişle işgörenlerin hâlihazırdaki hususa elverişli metotları tercih edebilmelerine yoğunlaşmışlardır (Köse, 2021, s. 51).

Dağıtım Tercihi kuramı müvezzi kişiye, hakkaniyeti oluşturacak kıymetli hedeflere varmasına faydası bulunacak yöntemler göstermektedir. Kuram kişilerin, belirli yöntemlerin ötekilerinden değişik biçimde amaçlara erişmekte aracı görevi olacağını ve istenen hedeflere erişmede destekte bulunacağı isteği ümidi içerisinde bulunduklarını açıklamaktadır (Demir, 2021, s. 14)

Reaktif süreç kuramlarında altı çizilen problemi çözme yöntemlerinin tersine burada, bölüşüm yöntemleri ana hattı meydana getirmektedir. Bu anlamda kişiler hakkaniyeti sağlayabilmek adına hangi yöntemlerden faydalanacaklarını seçmelidirler. Dağıtım önceliği kuramı, bölüşüm yöntemlerinin kişileri amaçlarına varmalarını olanaklı kıldığı derecede seçileceklerdir (Akkaş, 2020, s. 54).

2.4. Örgütsel Adaletin Sonuçları

Organizasyonel hakkaniyet doğrultusunda yordalanan birtakım hususların içinde işgören sağlığı ve işgören iyileştirilmesi de vardır. İlaveten organizasyonel keyif ve organizasyonel hakkaniyet arasında pozitif bir bağlantının var olduğu, organizasyonel hakkaniyetin işletme nahoşluğunun belirleyici bir yordayıcısı bulunduğu görülmüştür. Günümüzde organizasyonların hayatlarını devam ettirebilmeleri, çoğalan rekabet sebebiyle işgörenlerinden sağladıkları randımanla ilişkilidir. Organizasyonun işgörenlerinden sağlayacakları randıman, meslek doyumu, başarı, güdüleme benzeri etkenlerle alakalıdır. Organizasyonel hakkaniyet fikri, işgörenlerin organizasyonları ile

alakalı görüş, tavır ve eylemlerini saptamakta mühim bir alana haizdir. İşgörenlerin, organizasyonlarının hakkaniyetli bulunmadığına dair kanaatleri, işgörenlerin randımanına tesir eden meslek doyumu, güdülenme benzeri azalmasına sebebiyet vermekte ve işgörenlerin faaliyet devamsızlığı, faaliyeti bırakma düşüncesi, baskı ve tansiyonu yükseltmektedir (Kılınç ve Yüceler, 2021, s. 263).

Beugre (2002), hakkaniyet hissetmelerin pozitif eylemlere neden olduğu, işgörenlerin kendilerini organizasyonun değerli ve asil bir kıymeti olduğunu düşünmelerine sebebiyet verdiğini ve organizasyonun öteki taraflarıyla iki yönlü inanca dayalı güçlü münasebetler geliştirmelerini kolaylaştırdığını göstermiş, hakkaniyetli bulunmayan hissetmelerin de organizasyonun randımanına mani olan baltalama ve mübadat benzeri negatif eylemlere sebebiyet verdiğini söylemişlerdir (Doğaner vd., 2019, s. 413).

Yapılan incelemeler hissedilen organizasyonel adaletin faaliyete karşı tavır ve eylemlere tesir ettiğini belirtmiştir. İşletmelerdeki uygulamaları adaletli şekilde hisseden işgörenler, bu uygulamaları adaletli şeklinde hisseden işgörenler, bu uygulamaları adaletli şekilde hissetmeyenlere kıyasla faaliyetten daha fazla mutludurlar, organizasyonlarına daha çok sadıktırlar. İdarecilere inanma ihtimalleri daha fazladır ve faaliyetlerine yönelik çok heveslidirler. Tam aksi durumlarda, faaliyette hakkaniyetsizlik hisseden işgörenler, organizasyonlarına karşı negatif tavır ve eylemler sergilemekte, gündelik işleyiş seviyelerini azaltmaktadır. Organizasyonel hakkaniyet üstüne gerçekleştirilen incelemeler, meydana gelen organizasyonel hakkaniyet hislerinin ÖVD'ye tesir ettiğini savunmuştur (Alanoğlu ve Demirtaş, 2019, s. 4).

Toplum araştırmacıları çok uzun müşahedeleri neticesinde, organizasyonların etkili ve randımanlı bir biçimde amaçlarına ulaşabilmeleri için, çalıştırdıkları kişilerin hoşnutluk ve refahının oluşabilmesi adına hakkaniyeti oluşturmaları mühimdir. Hatta hakkaniyet, iş ve toplumsal yaşamın en kıymetli kıstaslarından birisidir. Hakkaniyetin bulunduğu yerde faaliyetlerin hepsi uygun biçimde ifa edilir fakat hakkaniyetin bulunmadığı alanda kişiler haklarına kavuşmak adına yasal olmayan yöntemleri kullanabilir. Kişiler bir hükmün hakkaniyetli olduğunu hissederse, o hükmü yerine getirme ihtimalleri fazla yüksektir. Hakkaniyet, işgörenlerde itimat ve sadakat meydana getirir. Hakkaniyet sebebiyle işgörenler organize olup yurttaşlık eylemleri gösterirler.

Hakkaniyet faaliyet verimini yükseltir. Hakkaniyet bununla birlikte müşteri hoşnutluğu ve sadakatini yükseltir. Organizasyonda meydana gelen hakkaniyetsizliklerin ise işgörenlerin güdülemeyi azalttığı ve neticesinde organizasyonun devamlılığını, organizasyonun amaçsal gayesi bulunan gelişmeye mani olduğu ifade edilebilir (Yüksel, 2022, s. 10-11).

İşletmelerdeki hakkaniyet hissetmeleri yalnızca faaliyet ile bağlantılı neticeleri etkilenmez, bütün faaliyet boyunca işgörenlerin sağlığına da tesiri olmaktadır. Adams'ın hakkaniyet kuramında: işgörenlerin başka işgörenlerle kendilerini kıyasladıklarından şahıslarına çok küçük ücret verildiğini algıladıklarında sinirli ve yıpranmış bulunacağını ileri sürmektedir. Bu sav ve fikir Vermunt ve Steensma'a kadar başka araştırmacılar tarafından incelenmemiştir. Vermunt ve Steensma'a hakkaniyetli bulunmayan eylemler hissetmelerinin (hakkaniyetsizlik), kişilerin problemlerle uğraşabilme seviyelerine bir tehlike bulunan ruhsal ve bedensel işlevleri sabote eden stresin sebebi bulunduğunu savunmuşlardır (Moç, 2018, s. 31).

St-Pierre ve Holmes ise organizasyonel hakkaniyetin; hürmet ve inanç hissi, faaliyet devamlılığı, işten ayrılma niyetinde azalma, faaliyet doyumu, faaliyet paydaşları arasındaki bağlantıların niteliği, verimlilik, faaliyete sadakat, gerginlik ve nahoşluk benzeri pozitif ve negatif bazı neticelerinin bulunacağını söylemektedirler. Başka bir incelemede ise negatif hakkaniyet hissinin yaratıcılığın çok fazla az bulunmasına sebebiyet verebileceğini açıklamaktadırlar (Yılmaz, 2018, s. 21).

Çalışanların hissettikleri hakkaniyete göre tavır ve eylemleri biçimlenmekte ve randımanları yükselebilmektedir. Bu sebepten idareciler organizasyonel hakkaniyet idrakını oluşturarak fazla başarı ile randımanlı neticelere ulaşabilmektedir. Organizasyonel hakkaniyetin oluşturulduğu organizasyonlarda çalışanlar kişisel ve ekip biçiminde etkin katılımında bulunmakta, hüküm verme proseslerinde aktif olmakta ve otoriteye gereksinim kalmamaktadır. Organizasyonel hakkaniyet algısının fazla bulunduğu organizasyonlarda meydana gelen mübadelelere karşı çalışanlar pozitif tutum sergileyerek mübadelenin neticelerine uyum sağlamaya çalışmakta ve mecburi uğraşları sergilemektedir. Mübadeleye karşı bir sorun meydana geldiğinde çalışanlar idarecilerle bildirişimde bulunması organizasyonel hakkaniyetle alakalıdır (Gültekin, 2022, s. 30).

Organizasyonel itimat, kişinin organizasyon aracılığıyla sağlanan yardımlarla alakalı idrakı ve idarecilerin sürekli gerçeği dile getireceği ve söylediği sözlerin ardında duracağına olan itimadını ifade eder. İlâveten kişinin başkalarıyla olan münasebetlerinde, organizasyonun şeffaf, itinalı, doğru ve inanılır bulunmasına dair isteğini aksettirmektedir. Organizasyonel itimat, işęörenlerin organizasyon ortamında karşılıklı etkileşimde bulunduklarında kaygı, kararsızlık, şüphe hissetmemesi şeklinde de açıklanmaktadır. İşęörenlerin organizasyonlarıyla alakalı fazla hakkaniyet hissi, organizasyona karşı hissettikleri itimadı da pozitif şekilde etkilemektedir (Gazan, 2022, s. 20).

Langton ve Preffer'a (1993) göre organizasyonel hakkaniyet fikri tarafsız ve hakkaniyetli faaliyetlerin organizasyon içindeki bünyede geçerli bulunmalarını desteklemektedir. Kişinin hizmet verdiği organizasyonun hakkaniyetli olması, işęörenin idareci ve patronun eylemlerini adaletli olarak tanımlamasına yardımcı olmaktadır. Kişi, hizmet verdiği organizasyonun adaletli olduğuna güvendiğinde hizmet kararını alırken maaş azlığını görmezden gelebilmektedir. Bundan dolayı hakkaniyet işęörenlerin eylemlerine tesir ederken aynı anda organizasyonun işęörenlerle süregelen iletişimlerine tesir etmekte, hakkaniyetsizlik idrakı ise organizasyon ve hizmet veren arasındaki iletişimin bozuk bir biçimde meydana gelmesine sebebiyet vermektedir (Gökçen, 2022, s. 28).

Organizasyonel hakkaniyet, idarecilerin işęörenlere olan hürmetini gösterir ve neticede işęörenlerin organizasyona karşı sadakatini perçinleyen bir itimat köprüsü meydana getirir. Organizasyonel hakkaniyet, organizasyonun meşruluk idrakını da meydana getirir, Joy ve Witt (1988)'in fikrince, hakkaniyet izlenimlerinin yükseltilmesi, idarecinin organizasyonel amaçlara erişmesinde mühim bir gereçtir. Organizasyonlarını hakkaniyetli biçimde idrak eden işęörenlerin organizasyonel sadakatleri fazladır. Lakin organizasyonlarını hakkaniyetsiz ve inanılmaz biçimde idrak eden işęörenlerin organizasyonlarına inanmaları ve sadakat duymaları çok güçtür. Ayrıca, organizasyonel hakkaniyetin işęörenlerin faaliyet doyumu üstünde de anlamlı bir tesiri olmaktadır. Organizasyondaki neticelerin ve işleyişlerin hakkaniyetsiz bulunarak hissedilmesi öfkeye sebebiyet verebilir. Bu öfke neticede işęörenlerin faaliyet doyumuna tesir edecektir. Bir işęören hakkaniyetsiz bir organizasyonel proses ya da netice yoluyla bir hainliğe maruz kaldığını fark ederse, bu işęörenin faaliyetinin doyurucu olduğunu idrak etmesi fazlasıyla güçtür (Çay, 2021, s. 231).

3.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

3.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

TDK' ya göre sessizliğin anlamı “Ortalıkta gürültü olmama durumu; sükût” şeklindedir. Susmanın çoğunlukla konuşmaktan daha iyi olacağını belirten bir özdeyiş olan “Söz gümüşse sükût altındır” söylemi, halk arasında oldukça kabul gören ve onaylanan bir ifadedir. Diğer taraftan, çok konuşmayan insanların çok az ayıplandığı ve halk arasında saygınlığının fazla olacağına inanılır ve fazla muzip, gülünç ve anlamsız konuşmak doğru bulunmaz ayrıca bu insanların sıkıntılar çekeceğine inanılır. Mesela bu anlamda “Az söyle, çok dinle” özdeyişi, bir insanın çok konuşmadığında etrafındakileri rahatsız etmeyeceği ve çok aldanmayacağını anlatmaktadır. Bu sebepten, bilhassa eskiden, sessizlik çoğunlukla, anlaşma, ilgi, tatlılık, hürmet, tasdik, izin şeklinde anlaşılrsa da zamanla gerçekte sessizliğin, düşüncelerini zamanında dürüstçe ifade etmemenin, problemlere sebep olabileceği ve bilhassa örgütlerde, iş akışını tahrif ettiğini, grup faaliyetlerini kestiğini ve organizasyonel bildirişime zarar verdiğini görmüşlerdir (Bıçer, 2024, s. 24).

Sessizlik, işgörenlerin organizasyondaki problemler hakkında düşünce ve kaygılarını idarecilerden ters bir tepki görecekları çekincesi yâda düşüncelerinin önemsenmeyeceği kaygısıyla saklamaları olarak açıklanmıştır. İşgörenler, bir problemi dürüstçe söylemelerinden dolayı uğrayacakları kötü durumlar, eski tecrübelerinden gelen aynı olaylardaki olumsuz tecrübeler, alt derece çalışan olmak ve deneyimsizlik benzeri nedenlerden dolayı işyeriyle alakalı sıkıntılarda düşüncelerini ifade etmekten çekinmektedirler (Bıçakçı ve Tunay, 2024, s. 134). İşgörenler kuruluştâ düşünce ve görüşlerini söyleseler dahi bir manası bulunmayacağı fikrine veya hiçbir neticenin farklı olmayacağı duygusuna sahiplerse, süregelen koşul ve hükümlerin aynı kalacağı kanısında ise, dışlandıklarını düşünüyorsa, ötekileştirildiği hissi çok yüksekse, öteki işgörenleri kollamanın verdiği endişe hissi yoğunsa, kuruluştâ gerçekleştirilecek incelemelere bilerek ve kendi iradesiyle yardımda bulunmak istemiyorsa işgörenler sessizlik eylemleri sergileyeceklerdir (Ahlâs, 2024, s. 136). Bu hususta organizasyonlarda arzu edilmeyen eylemlerin meydana gelmesine, randımanın azalmasına, güdülenmenin düşmesine, gevezeliğin artmasına ve işleyişlerin arzu edilen çabuklukta yerine getirilememesine sebebiyet vermektedir (Ökdem, 2024, s. 274).

Alanyazında örgütsel sessizlik fikri daha oldukça yeni görülmekle beraber organizasyonlarda çok fazla görülen bir vakadır. Organizasyonel sessizlik fikrinin meydana gelmesi ilk kez Hirschman'ın 1970'te basılan "Exit, Voice and Loyalty" adlı eserinde incelediği işgören sessizliği fikrinden geldiği ifade edilebilir. Sessizlik fikri ilk öncelerde işgörenlerin organizasyona olan sadakatinin ve tasdikinin göstergesi biçiminde kabul edilse de ilerleyen zamanlarda organizasyon ve işgörelere tesir eden bir husus olarak görülmeye başlamıştır. Hirschman'ın işgören sessizliği biçiminde incelediği bu fikri örgütsel sessizlik ismi ile alanyazına kazandıran ise Morrison ve Milliken'in araştırması olmuştur. Morrison ve Milliken (2000) bu araştırmalarında, organizasyonel sessizlik fikrini işgörenlerin organizasyonda ki sıkıntılarla alakalı görüş ve kaygılarını gizlemesi biçiminde isimlendirmiş ve işgörenlerin bu sessiz durma eylemlerini organizasyonlarda ortaklaşa bir tutuma dönüşmesinin dönüşüm ve gelişme hususunda tehdit oluşturduğunu ifade etmişlerdir (Aydın, 2024, s. 4).

Morrison ve Miliken (2000) sessizliği, işgörenlerin organizasyonun menfaatlerini gözeterek, organizasyonun faaliyet devamlılığı ve öteki işgörenleriyle alakalı olan bilgileri isteyerek saklamaktadır diye ifade etmişlerdir. Organizasyonda bireyler, tahsis edilen mevkiler itibariyle birbirleri ile değişik münasebetler kurmaktadır. İdarecilerin organizasyonun hedefine varabilmesi amacıyla işgören bireylerle kuvvetli yakınlıklar kurması icap eder. Fakat idarecilerin görevleri yüzünden isteyerek ya da istemeden işgörenlerin sessizliğine neden olmaktadır. Morrison ve Milliken (2000), sessizliğin nedenlerinden bir tanesini; idarecilerin işgörelere negatif dönüşler yapması ve neticesinde de işgörenlerin kendilerine olan güvenlerinin kaybolması olduğunu ifade etmişlerdir. İdarecilerin gerçekleştiği negatif geri bildirimler, işgörenlerin olumsuz algılamalar hissetmesine neden olmaktadır (Alemdar ve Cemaloğlu, 2024, s. 880).

Organizasyonel sessizlik, organizasyonel şartların eylemsel, bilişsel ya da fikri yorumlamalarını dönüştürme ya da karşılama kabiliyetine imkân olduğu düşünülen kişilerden bazı dürüst söylemleri göstermeme davranışı şeklinde tanımlanmaktadır. Sessizlik çok boyutludur; kişileri bir araya getirebilir veya dağıtabilir, bilgili ortaya getirebilir veya saklayabilir ve yoğun düşünceyi cesaretlendirebilir veya ortadan kaldırabilir. Pinder ve Harlos (2001), sessizliğin bireyler arasındaki münasebetler üstünde kuvvetli bir tesiri bulunabileceğini iddia etmektedirler. Aynı şekilde Van Dyne,

Ang ve Botero (2003), sessizliği; açıkça göz önünde olan ve belirleyici olan söylemler ya da eylemlerin bulunmaması şeklinde ifade etmişlerdir. Globalleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan yarışta önde olabilmek için organizasyonlar fikirlerini, kanaatlerini ve tecrübelerini dürüst bir biçimde açıklayabilen işğörenler istemektedirler. Üstelik işğörenlerin takımlar halinde ahenkli bir biçimde görev yapması ve kurumun amaçları yönünde birliktelik sergilemesi de oldukça mühimdir. Fakat bu husus sürekli böyle gelişmeyebilir, işğörenler kuruluşun istekleri yönünde fikirlerini söylemek yerine sessiz olmayı isteyebilirler (Yapça, 2024, s. 2).

Örgütsel sessizlik; işğörenlerin organizasyonları ile alakalı bir düşüncesi, teklifi, tehlikeli hususlarla alakalı kaygısı, kullanılabilecek değişik bir fikri olsa da söylememe (sesini çıkarmama), düşüncesini saklama yatkınlığını anlatır. Örgütsel sessizlik, işğörenlerin faaliyette bulundukları organizasyonlarda, organizasyonların hedeflerine varmasına faydası olacak becerisi bulunmasına rağmen organizasyon için mevcut düşüncelerini söylemekten kaçındığı farkında bir hükümdür. Bu husus yenilikçi düşüncelerin oluşmasını, becerilerin gösterilmesini ve fikir alışverişini kötü etkileyerek olumsuz bir organizasyon iklimine sebebiyet verir (Ordu ve Yörük, 2024, s. 154).

İncelemecilere bakılırsa bir ortamda değişik bir fikir bulunuyorsa kişiler tercih etmedikleri alternatiflerden birisini yapmak mecburiyetinde olmaktadırlar. Birtakım incelemeciler ise sessiz bulunma davranışını, kişinin olan biteni kabullendiğı ya da umursamadığını belirtmektedirler. Organizasyonlarda işğörenlerin farkına vardığı arıza ya da sıkıntıları idarecilere söylememesi mühim bir mevzudur. Miliken ve arkadaşları (2003) araştırmalarında idarecilere olumlu olmayan verileri aktarırken hususu en alt seviyeye çektiklerini ifade etmişlerdir (Şaşı, 2025, s. 5).

Sağlık işkoluna mahsus sessizliğin yönetsel proselere de klinik proselere de önemli hasarlarda bulunduğu anlaşılmaktadır. Edmonson (2018) sağlık kuruluşlarında bu hususu korkusuz organizasyon tabiri ile incelemekte ve öncü, ortak ve nitelikli işğörenlerin kuruluşlar adına mecburi bulunduğu zamanımız ortamlarında çalışanların sessizliğe gömülmesinin bir çelişki yarattığını ve yanlışlardan ders çıkarma şansını değerlendiremediğini bilhassa işaret etmektedir (Yeşildağ, 2024, s. 36).

3.2. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Süreçleri

Kronolojik olarak incelendiğinde üç dalga biçiminde ilerlemesini devam ettiren ses ya da sessizlik fikirleriyle ilgili, 1970’li yıllardan 1980’lerin ortasına kadarki yapılan araştırmalar ilk dalga araştırmalarını meydana getirirken, 1980’li yılların ortasından 2000’li senelerin başlangıcına kadar yapılan araştırmalar ikinci dalgayı meydana getirmektedir. İkinci dalga araştırmalarından sonra örgütsel sessizlik ismiyle yapılan en güncel çalışmalar ise üçüncü dalgayı meydana getirmektedir. Araştırmanın bu kısmında bu başlıklar incelenecektir (Kinter, 2020, s. 65).

3.2.1. Birinci Dalga

İlk dönem alanyazında, başlangıç dönemi, ilk dönem vb. gibi denk manada değişik adlarla ifade edilmişlerdir. Tarihsel ilerleyişte organizasyonel sessizlik üstüne gerçekleştirilen incelemelerin ilki 1970 senesinde meşhur toplum bilimci Albert Hirschman, kişilerde bulunun sessizlik davranışını, organizasyonel memnuniyetsizliğe karşı geliştirilen bir reaksiyon olarak yorumlamıştır. Üstelik Hirschman, aynı zamanda organizasyonel memnuniyetsizliğe çözüm olarak iki değişik metot oluşturmuştur. Hirschman’ın oluşturduğu bu metotlardan ilki çıkış önerisi ikincisi de seslilik önerisidir. Hirschman’ın oluşturduğu metotlardan çıkış önerisi; kişinin görev yaptığı örgüt ile bağını kesmesi ve çıkmasını anlatırken, ikinci metodu olan seslilikte ise kişi organizasyonda meydana gelen olaylar hakkında düşüncesine söyleyerek sıkıntı hissettiği hususları serbestçe açıklamasıdır. Gerçekleştirilen incelemede organizasyonla bağını koparmayı istemeyerek gene de sessizlik davranışı sergileyen işgörenlerin eyleminin sebebini memnuniyetsizliklerini apaçık hissetseler bile zaman içinde bu hususların düzeleceğine olan inanışları olduğunu ifade etmiştir. Bu durum gereğince sessizlik fikri içerisinde organizasyondaki işgörenlerin negatif durumlardan kaçma tavrını da kapsadığını söylenebilmektedir (Girgin, 2020, s. 45).

Bu zamanda gerçekleştirilen bir başka araştırmaysa Rosen ve Tesser (1970) yaptıkları sessizlik fikri ile çok alakalı bulunan ve işgörenlerin ara sıra niçin sessizlik davranışı sergilediklerini susma etkisi (mum effect) ile fikirselleştiren araştırmadır. Susma etkisi işgörenin olumsuz olayları getiren kişi olarak tanınmasından ve münasebetlerinin kötü etkilenmesinden kaygı duyması neticesinde istenmeyen haberleri

söylemekteki gönülsüzlüğünü ve sessiz olma halini ifade eder. Zamanın başka bir mühim araştırması ve sessizlik eyleminin kuramlarından olan Neumann'ın (1974) oluşturduğu sessizlik sarmalı kuramıdır. İşgörenlerin düşüncelerini açıklarken diğer çalışanlardan göreceği destek seviyesine bakarak eylemlerini saptamasına dikkat çeker. İşgörenler organizasyonda düşüncelerini söylemeden önce organizasyonda güçlü olan görüş, kanı ve koşulların yerindeliğini değerlendirmelerini, elverişli olmayan ya da sıkıntılı zamanlarda organizasyondan izole olmadan ve icabında şüphe çekmemek için sessiz olması yani organizasyondaki hâkim görüş ve düşüncelere adapte olmasını belirtir (Şevik, 2019, s. 73).

3.2.2. İkinci Dalga

İkinci dalga incelendiğinde ise bu sürede organizasyonel sessizlik üstüne gerçekleştirilen araştırmalarda artışla gözlendiği sitem, bilgi uçurma, prensipli organizasyonel sohbet benzeri yeni temalarla biçimlendirilmiştir. 1990'lı senelerin en son dönemlerinde sosyal dışlanma ve sağır kulak benzeri yeni kuramlar ortaya çıkmaya başlamıştır. 1973 senesinde Bruneau'nun gerçekleştirdiği araştırmada sessizliği, farkında olmadan gerçekleştirilen sessizlik olarak kasten yapılan sessizlik kuramlarından ayırtmıştır. Değişik sınıflara böldüğü sessizlik kuramlarından mana boyutu biçiminde üç seviyede yorumlamıştır. Sosyokültürel, interaktif, psikodilbilimsel sessizlik şeklinde açıklamıştır. İşgörenler ve faaliyet bölgeleri içeriğindeki problemleri ve çekinceleri ifade eden sessizliği ise sosyokültürel sessizlik biçiminde açıklamıştır (Soyer, 2024, s. 32-33).

Miceli ve Near'ın çalışmalarıyla 1992'de muhbirlik ifadesini meydana gelmiştir. Dutton ve Ashford 1993'te kabullenme ifadesine vurgu yapmışlardır. 1966 senesinde Kowalski sitem ifadesini ortaya atmıştır. Kowalski sitem fikri ile alakalı pek çok araştırma gerçekleştirmiş bulunup bu araştırmalarda sitemi öznel biçimde becerikli bulunsun ya da bulunmasın şahsi kişisel hedeflerine ya da kişilerarası hedeflere ulaşmak adına mevzu olan tatminsizlik ifadesi şeklinde açıklamaktadır. Gerçekleştirdiği araştırmalar neticesinde bireylerin sitem limitlerini, tatminsizliğini ve kişilerarası sıkıntıları meydana çıkarmıştır. 1997 senesinde Williams'ın geliştirdiği toplumsal dışlanma fikri meydana çıkmıştır. Bireylerin organizasyonda yalnız kalmamak adına

ekip için normalden çok emek sarf etmesi ya da diğerlerinin görüşlerine hürmet etmeyi tercih edebileceklerini vurgulamıştır. 1998’de Smolinski, Pierce ve Rosen tarafından sağır kulak sendromu fikri araştırılmıştır (Davulcu, 2023, s. 18).

3.2.3. Üçüncü (Mevcut) Dönem

Üçüncü dönem şeklinde de tanınan üçüncü dalga, 2000’li senelerden sonrasını tanımlamaktadır. Bu dönemde Organizasyonel sessizlik üstüne çokça araştırma yapılmıştır. Bu döneme ait birinci ve en mühim araştırmalar, Morrison ve Milliken’in 2000 yılında, Pinder ve Harlos’un 2001’de gerçekleştirdiği araştırmalardır. Milliken’in (2000) gösterdiği araştırma, eski zamanlarda geliştirilen fikir ve düşünceleri vurgulayarak sessizliği müşterek bir vaka biçiminde araştırmış ve organizasyonlarda sessizlikle alakalı araştırmalar için mühim bir çıkış çizgisi olmaktadır. Organizasyonel sessizlik fikri bu araştırmada bilinir olmuştur, sessizliğe neden olan organizasyonel şartların araştırılması ve açıklanması hedeflenmiştir. Netice itibariyle, organizasyonel sessizlik işgörenlerin problemlerini ve görüşlerini sakladığı ve bu hususun gelişime ve dönüşüme mani olacak sakıncalı bir etken olarak ifade ettiği incelemede ayrıntılı bir proses araştırmıştır. Devamında, sessizlik kişisel seviyede ayrıntılı biçimde araştırılmış ve işgörenin bu davranışı sergileme sebepleri, sessizliği destekleyen organizasyonel şartlar ve sessizliğin çözülmesini anlatan bir yöntem oluşturmuştur. Sessizlik, kabullenici ve aktif olmayan şeklinde iki sınıfa ayırmıştır. Kabullenici sessizlik, organizasyonda gerçekleşen adaletsizliklere karşı sessiz olma ve süregelen hususları benimsemek şeklinde ifade edilirken, aktif olmayan sessizlik; negatif hususları dönüştürebilecek olasılıkları bilinse dahi sesli olmamayı seçmesi hususunu anlatmaktadır (Kaya, 2024, s. 13-14).

Fakat bunlardan değişik olarak kişilerin düşüncelerini bilinçli bir biçimde ifade etmemesini ve gizlemesini Organizasyonel sessizlik şeklinde açıklayan Van Dyne, Ang ve Botero (2023) bu fikri üç boyut biçiminde incelemiştir (Yıldız, 2022, s. 24).

3.3. Örgütsel Sessizlik Teorileri

İşgörenlerin seslerini kullanımları, çoğunlukla iki sınıfa ayrılan farklı güdülenmelerinden olmaktadır: Farkında etki ve risk analizi ile alakalı güdüler ve farkında olunmayan güdüler. Organizasyonel sessizlik kuramlarının bölümlendirilmesinde yarar-maliyet hesabı ve beklenti kuramı kişilerin gerçek düşüncelerini saklamak amacıyla sesli olmama halinin bilinçli yapıldığını desteklerken sessizlik sarmalı ve kendini uyarılama kuramının ana dayanağı ise sosyal izolasyon ve tek başına kalma kaygısı ile esas düşüncelerini saklamasına dayanmaktadır (Bozaslan, 2023, s. 27).

İşgörenlerin organizasyonda sesli ya da sessiz olmayı istemelerinin sebeplerini meydana çıkaran bazı teoriler olmaktadır. Bu teoriler; fayda-maliyet analizi, kendini uyarılama teorisi, sessizlik sarmalı, bekleyiş teorisi, Ajzen'in planlı davranış teorisi ve Abilene paradoksudur (Kanal, 2023, s. 13). Araştırmanın bu bölümünde bu teorileri incelenecektir.

3.3.1. Fayda Maliyet Analizi Teorisi

Andreasen (1988) fayda maliyet analizini iktisadi ve ruhsal olarak iki farklı yönüyle incelemektedir. İktisadi bakımdan, varlık ve görevin ederinin eylemde bulunmak adına kâfi bulunup bulunmadığı, ruhsal olarak da düşüncesiz ve nahoş biçimde davranılması, suçlanma ya da sızlanan olarak bilinme kaygısı ya da doğrunun farkına vardıkdan sonra vicdan azabı duyması biçiminde açıklamışlardır. Bu görüş bakımından organizasyonel sessizlik yorumlandığında ise, çalışanlar organizasyonla alakalı fikir ve görüşlerini açıklamadan önce, bu açıklamanın kendisi adına nasıl bir sonucu olacağını değerlendirmektedir. Şayet kişi, negatif bir tepki göreceğine inanıyorsa sessizliği, olumlu bir tepki veya tesiri olacağına inanıyor ise fikir ve görüşlerini açıklamayı seçecektir. Toplumsal bir canlı olan kişi, fikir ve görüşlerini söylediğinde faaliyet alanında dışlanma, tecrit, itibarsızlaştırma ya da kavgaya benzeri olaylara maruz kalacağı fikrinde ise sesli olmamayı seçmesi düşünülmektedir (Yarmacı, 2018, s. 41).

Detert ve Edmondson'un söylemince faaliyetlerdeki kişiler sessizliğe veya dürüstçe söylemeye niyet ettiklerinde idarecilerin eylemleri ve eski deneyimleriyle harekete

geçerler. Milinken ve Morrison ise, sesli olma durumunun riski hem yarar-maliyet tahlili ile hem de sezgisel boyutlarıyla alakalıdır. İşgörenler meydana gelebilecek farklı problemleri düşünmeli ve de ortaya çıkabilecek olasılıkları da düşünerek yarar-maliyet tahlili ile yorumlamalı, daha sonra sesli veya sessiz olma tercihini yapmalıdır (Barış, 2024, s. 26).

3.3.2. Kendini Uyarlama Teorisi

Kendini Uyarlama Teorisi de, organizasyon işgörenlerinin bulundukları alan gereğince tutum değişikliğinde bulunmasıdır. Bu işgörenler, faaliyet alanındaki işaretleri yorumlayarak, öteki işgörenlerin tutum ya da görüşleri gereğince şahsi fikirlerini bilinçli biçimde adapte edebilme becerisine haizdirler. Hâlihazırdaki ortama muhalif bulunmamak, adapte olmak olayı kişilik resminin denetimi biçiminde tanınmakta ve münasebetlerde diğer kesime imlenen çehrenin farklı bir şeklidir (Demir, 2019, s. 73).

Üst seviyede kendini uyarlama kabiliyetine haiz olan kişiler, organizasyonda diğer işgörenlerde pozitif imaj oluşturabilmek adına kendi iradeleriyle davranışlarını başkalaştırabilen bireylerdir. Alt seviyede kendini uyarlama kabiliyetine haiz kişiler, organizasyondaki şartları göz önünde bulundurmadan, düşüncelerini yansıtan bireylerdir (Elden, 2022, s. 46).

3.3.3. Sessizlik Sarmalı

Bu kuram 1974 senesinde Noelle-Neumann'ın geliştirdiği bir kuramdır. Kuram gereğince kişiler, toplumda değişik düşünceler bulunduğunu anlarsa yalnız kalmak kaygısı sebebiyle baskın olan düşünceye uymayı seçeceklerdir. Bireyler şahsi düşüncelerinin önemsenmeyeceğine inandıklarından dolayı düşüncelerini göstermekte gönülsüz davranırlar. İşgörenlerin düşünceleri sebebiyle yalnız kalacakları kanaatleri varsa, bir sarmal meydana gelir ve sesli olmama durumu çoğalır. Aksi meydana geldiğinde ise fikirlerini göstermekten çekinmeyeceklerdir(Solmaz, 2023, s. 36-37).

Van Dyne ve Lepine, organizasyonel sessizliği bireysel ve toplumsal etmenlerin bir neticesi şeklinde incelemiştir. Bireysel etmeler içinde öz yeterlik seviyesi, emniyet

idrakı ve risk alış yatkınlığı bulunurken, toplumsal etmeler içinde önderlik biçimi, organizasyon gelenekleri ve faaliyet alanı vardır. Bu etmenler, işgörenlerin düşüncelerini göstermesine tesirde bulunabilir. Sessizlik sarmalı kuramı, organizasyondaki sessizliğin git gide çoğalarak bir döngü meydana getirdiğini iddia eder. İlk başlarda bir ya da cüzi sayıda işgören sessiz olmayı seçerler ve bu husus gitgide çoğalarak bir sarmal meydana getirir (Saka, 2024, s. 33-34).

3.3.4. Bekleyiş Teorisi

Organizasyonel sessizliği izah eden kuramlardan birisi de Vroom (1964)'un "Bekleyiş Teorisi" dir. Bu kuram Vroom'a göre, belirli bir eylemin belirli bir hedef ile neticeleneceği hususunda devamsız bir inanış şeklinde açıklanmıştır. Bu inanışın devamlılığı olmayacak ve de zaman içerisinde değişim de gösterebilecektir. Diğer bir deyişle: bir davranışın meydana gelmesine sebebiyet veren temel etken, kişilerin şahsi nitelikleri ve toplumsal nedenler ile oluşturulur ve yön verilir. Şöyle ki kişinin eyleme geçme kararında; dünya görüşü, tecrübeleri, faaliyet alanından beklentileri ve ruh halidir geçerlidir. Bu ifade gereğince; kişi harekete geçmeden evvel, bu hareketin neticesinin beklentilerini karşılayıp karşılayamayacağını değerlendirir ve beklentileri ile uyduğu hakkında bir kanaati oluşmuş ise eyleme başlar. Eğer hareketin istenilen neticelere yol göstereceği veya tercih edilmeyen neticeleri engelleneceği umudu var ise ve aynı anda kişinin varsayımı, neticenin olumlu olacağı doğrultusunda ise kişi harekete geçme doğrultusunda pozitif bir eylem gösterecektir. Mesela birey, fikirlerini dürüstçe söylemesi ile alakalı pozitif bir düşüncede ise bu doğrultuda bir eylem sergilerken dürüstçe söylemenin olumsuz sonuçlanacağını düşünürse böyle davranmayacak ve sessizlik eylemi sergileyecektir (Canbuldu, 2024, s. 40-41).

Bekleyiş kuramı; önderlik, organizasyonel eylemler ile mükâfatlandırma sahaları adına tertipli bir hazinedir. Vroom'a göre bekleyiş kuramı, eskiden tasarlanan eylemin istenilen gaye biçiminde neticelenmesi hakkındaki inanışın devamlı olmaması biçiminde açıklanabilir. Bu sebepten bu kuram, hareket-netice alakasını izah etmektedir. Mesela, yerine getirilen faaliyette yüksek başarıya ulaşmakta çalışmanın çok faydası olamayacağı düşüncesinin işgörende bulunması halinde; birey kendisini başarıya götürecek kuvveti kendisinde göremeyebilir (Bilgin vd., 2021, s. 615).

3.3.5. Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi

Planlı eylemler kuramı, ilk kez Icek Ajzen'in 1985 senesinde geliştirdiği bir kuramdır. Kognitif odaklı bu kuram gereğince kişilerin eylemlerinin altındaki faktörleri izah etmeye hedeflenmektedir ve bu kuramda kişilerin amaçlarının gerçekleştirdiği ya da sakındığı birtakım eylemler üstünde kuvvetli tesirinin olduğunu ifade etmektedir. Ajzen'in (1985) oluşturduğu bu kuramda, kişilerin onaylayacağı bir eylemi gerçekleştirip gerçekleştirmeyeceğini, o eyleme ait kişinin sahip olduğu amacın etkili olacağının altını çizmektedir. Burada sözü geçen amaç ise kişinin eylemine özgü tavrından ve öteki kişilerin eylem ile alakalı fikirlerinin, yani sübjektif standartların tesirindedir (Biçer, 2024, s. 29).

Ajzen'in Planlı Davranış kuramı birey eylemlerini belirli bir sebeple ilişkilendiren bir kuramdır. Kişi eylemlerinin neticesini daha evvelden planlamakta ve bunun gereğince davranmaktadır. Planlı eylemler kuramı gereğince, kişi davranışlarına tesir eden üç ana etmen vardır. Bunlar; eylemin negatif ve pozitif şekilde yorumlanması (davranışa yönelik tavır), eylemi yerine getirmek yada getirmemek biçiminde idrak edilen toplumsal zorlama (sübjektif standart), eylem için düşünülen özgüven (idrak edilen eylemsel denetim) biçiminde ifade edilebilir (Gülbahar vd., 2024, s. 115).

3.3.6. Abilene Paradoksu

Abilene Paradoksu, bir grup insanın, aralarından hiç kimsenin şahsi olarak istemediği bir eylem sekli üstünden hep birlikte uzlaştığı bir hususu anlatmaktadır. Bu paradoks ismini, bir ailenin Abilene 'ye gerçekleştirdiği seyahati kapsayan meşhur bir hikâyeden almaktadır. Aile bireylerinin her biri, diğer aile üyelerinin gitmeyi arzu ettiğini düşünerek seyahati onaylamıştır. Fakat aslında hiçbirinin Abilene'ye gitmeyi arzu etmediği ortaya çıkmıştır. Bu olay, kişilerin asıl düşüncelerini ya da kaygılarını söylemektense uzlaşmayı tercih etme eğiliminde olması nedeni ile meydana gelmektedir. Toplumsal bir canlı olan insanlar, tutarsız olaylarla karşılaştığında çatışmak istememek, bir grup mevzubahis olduğunda çoğunluğa ayak uydurmak ve birlikte hareket etmek doğrultusunda kendiliğinden bir yatkınlık göstermektedirler. Bu eğilim, organizasyon geleneklerinde bulunan intikamcı, değişikliklere mesafeli ve gerçek çehreleri yalıtıcı bünyelerle karşılaştığında, organizasyon çalışanlarının itaat

etme, adapte olma ve sesli olmama benzeri sessizlik eylemleri göstermesine sebebiyet vermektedir. Bu durumun organizasyonlar adına birtakım olumlu olmayan neticeleri vardır (Kocakula, 2023, s. 2003).

Harvey'in geliştirdiği Abilene Paradoks'u çalışanların organizasyonda seçimde bulunurken fikir birliğine varmanın sakıncalı bir tercih olacağı inanışıdır. Bu teori bireysel şekilde alınan kararların hep birlikte verilen kararlarla karşılaştırıldığında çok az sakıncalı olacağını iddia etmektedir. Aksi durumda ise hep birlikte yetersizlik hali meydana gelecektir. Faaliyet alanında bireyde ortaya çıkan bu durum hem çalışanın organizasyonun gözünden problem meydana getirici şeklinde görülmek istememesi hem de hep birlikte tartışılıp fikir birliği sonucunda karar alınmasını arzulaması ikileminde bulunmasıdır. Bunun neticesinde, çalışan organizasyondaki diğer işgörenlerin düşüncelerine sesli olmamayı seçip ve de bu şekilde aslında diğerlerinin düşüncelerini destekleyeceğine inanmaktadır (Uyaroğlu, 2022, s. 35).

3.4. Örgütsel Sessizliğin Türleri

Organizasyonel sessizlik, değişik araştırmacılar aracılığı ile değişik biçimlerde sınıflandırılmıştır. Pinder ve Harlos, benimseyene ilgi çektiği blmlendirmede sessizliği ‘‘Kabul Edici Sessizlik’’ ve ‘‘Korunma Amaçlı Sessizlik’’ şeklinde iki ana temada araştırmıştır. Fakat Van Dyne, Ang ve Botero ‘‘Koruma Amaçlı Sessizlik’’ sınıfını dâhil etmiştir. Knoll ve Dick de güncel zamanlı incelemelerinde ‘‘Fırsatçı Sessizlik’’ çeşidini alanyazına eklemişlerdir (ilen, 2020, s. 9). Konu ile alakalı alanyazın araştırılmış ve örgütsel sessizlik türlerinin farklı isimlerle ifade edildikleri gözlenmiştir. Araştırmanın bu kısmında konu ile ilgili; Kabullenici, Savunmacı, Korumacı ve Fırsatçı sessizlik başlıkları kullanılacak ve bu şekilde incelenecektir.

3.4.1. Kabullenici Sessizlik

işgören, fikirlerini söylemenin bir anlamı olmadığını düşündüğünde ve bir değişiklik meydana getirme ihtimalinin olmadığına inandığında düşüncelerini gizleyebilir. Üstelik işgören duruma tesiri olabileceği hususunda az öz yeterli yorumuna istinaden düşünce ve tecrübelerini gizleyebilir. Her iki hususta da sesli

olmama durumu esas bir itaatkârlığın neticesidir. Çalışanlar bir yenilik getiremeyeceklerini düşündüklerinde, faaliyeti sonlandırırlar ve önetken biçimde düşüncelere ya da tekliflere faydalı olmamayı seçerler. Muhtemelen, kabullenici sessizlik farkında biçimde aktif olmayan bir eylemi ve bir itaatkârlık hissi ile etkileyici farklılıkların grubun kabiliyetlerinin uzağında olduğu algısıyla bilgi gizlemeyi de içerebilir (Düzgün, 2022, s. 299).

Çalışan faaliyette bulunduğu organizasyonun koşullarının olağan olduğuna inandığından itaat etme eylemini tereddütsüz gerçekleştirir. Çalışanların kabul etmek istemediği kararları gerçekleştirmesi mesleki doyumlarına ve motivasyonlarına negatif doğrultuda tesir etmektedir. Çalışanlar organizasyon talimatlarını kabul etme eğilimde olduklarından talimatlarda yenilikler olabileceğini bilmedikleri ifade edilebilir. Kabullenici sessizlik kapsamında kişiler sessizliklerinin farkındadırlar. Bu durumdan rahatsızlık duysalar bile istekli olmadıklarından eylemde bulunmamaktadırlar. Katı hiyerarşik idare biçimlerinin hâkim bulunduğu organizasyonlarda çalışanların kabullenici sessizlik eyleminde bulunma ihtimali öteki idare biçimlerine göre daha fazla olacağı ifade edilebilir (Sağır ve Işık, 2022, s. 347).

3.4.2. Savunmacı Sessizlik

Savunma amaçlı sessizlik, işgörenleri faaliyet ile alakalı düşünce ve önerilerini kabullenici sessizlikten değişik şekilde kaygı nedeni ile çevresel tehlikelerden saklamaları biçiminde açıklanmaktadır. Bu sessizlik boyutuna gösterilebilecek bir misal ise sessizlik etkisi (mum effect) ile alakalandırılabilir ve işgörenlerin üstlerine negatif bilgileri pozitif bilgilere göre çok seyrek söyleme yatkınlığında olmaları biçiminde açıklanabilir. Bu hususla birlikte işgörenler şahsi kabahatlerini söyleme kısmında da sessizlik eylemi gösterebilmektedir. Bu hususa misal vermek gerekirse şahsi uzmanlaşmalarını çabuklaştırmak, amirlerinin yardımlarını her zaman görebilmek ve münasebetlerinde sağladıkları itimatlı alanı yitirmemek benzeri şahsi menfaatlerini sürdürmek, üstünlük kazanmak adına konuşmaktan sakınmaktadırlar (Sarı ve Kırılmaz, 2022, s. 295).

Savunmacı sessizlik, kendisini çevresel tehlikelerden sakınmak amacı ile kullanılan, bilinçli ve aktif bir eylemdir. Savunmacı sessizlik, kişileri kaygılı

hissettirecek ya da kötü haber götürmenin kendisini olumsuz göstereceği için bireylerin olumsuz haber söylememeyi tercih etmesi şeklinde açıklanmaktadır. Savunmacı sessizlikte birey kendisini çevresel tehlikelerden kurtarmak adına tasarlanmış ve proaktif eylemleri susturur. Proaktiftir, farkında olma durumu ve olasılıkların yorumlanması yapılmaktadır. Sonrasında o anki en doğru şahsi taktik olarak düşünceleri, haberleri ve anlayışları gizlemeye dair farkında bir hüküm takip eder. Savunmacı sessizlik, sadece düşünce tavsiye vermekten meydana gelen negatif neticelerden çekinmekten daha çok diğerlerini önemsemek ve diğerlerini kollamaktan da meydana gelmektedir (Çetin, 2021, s. 4-5).

3.4.3. Korumacı Sessizlik

Korumacı (Koruyucu) sessizlik; Dyne ve arkadaşları (2003), Pinder ve Harlos'un kabul edici ve savunucu sessizlik kapsamlarının organizasyonel sessizliği tanımlamada yeterli olmayacağını söyleyerek bir başka sessizlik kapsamı olan korumacı sessizliği de birleştirerek organizasyonel sessizlik alanyazınına mühim bir destek sağlamışlardır. Korumacı sessizlik tarzında işgören, çoğunlukla şahsını değil, öteki işgörenleri de göz önünde bulundurarak iş yerindeki bir mevzu, faaliyet ya da hususa dair haber ve fikirlerini, işyerinin çıkarlarını ve öteki işgörenleri de korumak maksadı ile ifade etmeyerek sessizliği seçmesidir. Mevcut durumda işgören, öteki işgörenler ile münasebetlerinin kötüleşmemesine önem verirken, bununla birlikte öteki işgörenlerin kendisinin söylemleri sebebi ile sıkıntılı bir duruma düşmemesine özen göstermektedir (Öge, 2021, s. 102).

Korumacı veya prososyal sessizlik şeklinde de ifade edilen bu sessizlik biçiminde işgören tehlike veya kaygı hissetmeksizin, doğru bulduğunu düşündüğünden sesli olmamayı seçmektedir. Mevcut durumda işgören bilerek organizasyonel yarar maksadı ile organizasyonun faydaları yönünde sesli olmamayı seçmektedir. İşgörenin organizasyonun ve diğer işgörenlerin yararını gözettiği bu sessizlik biçiminde işbirlikçi bir eylem gösterdiği ifade edilebilir. Proaktif olduğu bilinen bu fikirde, mükâfat ve yanıt beklemeden ötekilere destek olma arzusu ile diğerkâm bu eylemi gösterdiği ifade edilebilir. Gene savunmacı sessizlikte olduğu benzer şekilde işgören mevcut durumda olasılıkların bilincindedir ve gene şahsi amacıyla değil ötekiler adına sesli olmamayı

seçmektedir. Fakat kabullenici sessizliğin tersine işgören gerçekleştirdiklerinin şahsi neticelerinde kaygılanmamakta ve tümüyle başkalarını ve organizasyonunu düşündüğünden sesli olmamayı seçmektedir. Bu anlamıyla işgörenin özverili davrandığı ifade edilebilir (Ersolak, 2021, s. 47-48).

3.4.4. Fırsatçı Sessizlik

Fırsatçı sessizlik işgörenlerin olaylar esnasında sesli olmamalarının kendilerine faydası olabileceği fikri hâkimdir. Bu sessizlik türünde düşünülmüş bir eylem yâda yarar/fayda ümidi işgörenleri sesli olmamaya yöneltmektedir. Sözü geçen fırsatçılık, hemen hemen şahsi çıkarlara yönelik bir uyanıklık arayışı şeklinde açıklanabilir (Karacaoğlu ve Küçükköylü, 2015, s. 402).

Bu tür sessizliğin niyeti diğer kişilere kötülük etmek şeklinde ifade edilebilir. Organizasyonda her kim olursa olsun bir çalışana kötülük etmenin hedeflenmesi bu sesli olmama durumunu fırsatçı haline getirir. Bu eylem yarışma zeminini yükseltir. Organizasyon ikliminin yükselmesine mani olan bu sesli olmama çeşidi ara sıra kişilerin sesli olmayarak bir diğer kişiye kötülük yapmasına neden olabilir. Yarışma ortamının organizasyonu kişilere kötülük edici bir ortam haline gelir. Knoll ve Dick'in (2013) fikrinde, çalışanın, şahsi yarar edinebilmek adına organizasyonla alakalı fikirlerini, organizasyondaki çalışanlara kötülük yapmayı göze alarak hiç kimseyle paylaşmayıp gizlemesi eylemidir. Bu davranışı sergileyen çalışanlar, gizledikleri bu malumatlarla kazançlarını çoğaltmak ya da faaliyet gösterdikleri alanda şahsi üstünlük elde etmek adına kullanmayı arzu ederler (Tezeren, 2022, s. 25-26).

3.5. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Örgütsel sessizlik kuramı ile alakalı alanyazında pek çok araştırmada organizasyonel sesli olmama durumunun meydana gelmesine sebebiyet veren çok fazla sayıda sebep gösterilmiştir. Bu sebepler; Bireysel Nedenler, Örgütsel Nedenler, Yönetsel Nedenler başlıkları altında toplanmıştır (Kâhya, 2013, s. 93). Araştırmanın bu kısmında bu başlıklar incelenecektir.

3.5.1.Bireysel Nedenler

Çalışanlar düşüncelerini söylemek adına vakit ve emek sarf etmenin yanında izlenimlerine hasar verme ve dostça olmayan münasebetler oluşturma ihtimali sebebi ile işgörenler düşüncelerini açıkça söyleyip söylememe hususunda net olmamaktadırlar. Toplum içinde düşüncelerini ifade ettiklerinde mesleklerini yitireceklerine inanarak sesli olmamayı tercih edebilirler. İşgörenler, görüşlerini ve düşüncelerini söylemeden evvel, negatif neticelerinden çekinerek, bu eylemin neticelerini ve tehlikelerini de düşünerek sesli olmayı durdurabilirler. Sesli olmamak bir maliyet/yarar tahlilinin sonucuna bağlı olabilir. İşgören, görüşmenin negatif neticesi ve bunun üzerine konuşurken kazanacağı yarar göz önüne alınarak yorumlanır. Toplumda konuştuğunda umduğu mükâfat yâda iştihar yerine yaptırım yâda faaliyetine son verileceğini düşündüğü için sesli olmamayı tercih edebilir (Türkdoğan, 2022, s. 18).

Pinder ve Harlos (2001), şahsına hürmet, denetim merkezlik ve haberleşme endişesi olarak üç farklı şahsi nitelikten söz ederek, bu özelliklerin sesli olmama seçimi üstündeki tesirinin altını çizmiştir. Şahsına hürmet, kişilerin kendisi üzerine oluşturdukları ve devam ettirdikleri yorumlamalardır. Denetim merkezli olma, kişilerin davranışlarının neticelerini gerçekleştirdikleri ya da denetiminde olmayan olaylarla alakalı bulunup bulunmadığına dair inanışıdır. İç denetim merkezli kişiler, kendi başlarına gelen olaylar ile şahsi emekleri arasında bir bağlantı bulunduğunu kabul eder. Dış denetim merkezli bireyle ise kendi başlarına gelen olaylar ile şahsi emekleri arasında bağlantı bulunmadığına ya da oldukça küçük bir bağlantı olduğuna inanırlar. Hayatlarından talihi, kısmeti ve dış faktörleri mesul tutarlar. Haberleşme endişesi ise ana genel anlamı ile kişinin münasebet geliştirme kaygısı hissetmesidir. İletişimden meydana gelen negatif hisleri ve neticeleri tahminde bulunarak, iletişimden çekinme yatkınlığı sergilerler, iletişim için zorlandıkları zaman rahatsızlık duyarlar. Bu nitelikler yorumlandığında incelemeler göstermiştir ki kendine inancı bulunmayan, dış denetim merkezli ve iletişime geçme kaygısı fazla bulunan kişilerin bilhassa husus ve şartları benimseme yatkınlığında olup, sesli olmamayı daha çok seçtikleri görülmektedir (Gökçe, 2013, s. 17-18).

Organizasyondaki kişi, sesli olduğunda o sesin susturulabileceği gibi söylediklerinin fazla da dinlenmeyeceği fikrinde olabilmektedir. Böyle zamanlarda

organizasyonlarda; politik, yönetimsel ve teknik problemlerle alakalı idarenin katı üslubu güvensizliğin başlamasına sebebiyet vermektedir. İdarecilerin, işgörenlere yönelik bu tavrı kişilerin sesli olmamasına neden olabilmektedir (Mooşoğu, 2029, s. 47).

3.5.2. Örgütsel Nedenler

Süreçsel hakkaniyet fikri ile işgörenlerin sesli olmama durumu arasındaki münasebeti araştıran Tangirala ve Ramanujam (2008), süreçsel hakkaniyet hissedilmesinin pozitif olduğu, şöyle ki organizasyon idaresinin çalışanların verimliliğini kıyaslarken, derecelendirirken ve mkfatlandırırken hakkaniyetli olduğu bir alanda görev yapan çalışanın düşüncelerini söyleme yatkınlığında olduklarını müşahede etmişlerdir. Organizasyon işgörenlerinin organizasyonda bulunan çalışma alanının adaletli olduğuna şahit olmaları işgörenlerin düşüncelerini şeffaf ve samimi bir biçimde ifade etme eylemine yönlendirmektedir. Sesli olmama hakkaniyetsiz tavırlar karşısında gösterilen reaksiyon olarak fikirselleştirilmiştir ve organizasyonlarda çok yönlü işleyen bir bünye biçiminde meydana gelen sessizliğin, ortaya çıkma nedenlerinden birisinin de hakkaniyetsiz işleyişler olduğu anlaşılmıştır (Ögel, 2021, s. 33).

İşgörenler organizasyonda oluşan aksilik ve önlerine çıkan olumsuzlukları işitmez ya da görmezden gelebilmekte, bu şekilde sesli olmamayı seçebilmektedir. Organizasyonel sabitlik biçiminde de açıklanan ‘‘sağır kulak sendromu’’, işgörenlerin hoşnutsuzluklarını söylemekten imtina ettiği organizasyonel bir standart olarak kabul edilmesi, işgörenleri sesli olmama eylemine yöneltebilir. Sağır kulak sendromu, organizasyonlarda en fazla gayri ahlaki davranış şulamalarında meydana gelmektedir. Gayri ahlaki davranışların söylenmesinin organizasyonlarda negatif reaksiyonla karşılandığı açıklanmaktadır. Güç mesafesinin fazla olduğu devletlerin organizasyonlarında işgörenlerin, işverenlerin yetkilerini kabullenme yatkınlığı daha çoktur, bundan dolayı gayri ahlaki eylemleri raporlanması ihtimali düşüktür. Gayri ahlaki davranışı gerçekleştiren birey idarecileri veya üst kademe yöneticileri olduğunda, kadınların, gayri ahlaki eylemleri raporlama ihtimali daha az olmaktadır. İşgörenin başına gelen gayri ahlaki davranışı söylemesi, gözdağı ve caydırma ile faaliyetine son

verilmesi, öteki çalışanlardan tecrit edilme ve münasebetlerin kötüleşmesi kaygısı benzeri olumlu olmayan sebeplerden ötürü belirsiz olabilmektedir (Acaray, 2014, s. 112-113).

Bir organizasyondaki işgörenlerin, sadece kendi bölümleri ile alakalı hususlar ve sıkıntılarla ilgilenip, başka sıkıntılarla alakalı bildirişimde bulunma lüzumu görmemeleri, karşılıklı bildirişimde bulunarak eyleme geçmemeleri, o organizasyonda sessizlik ikliminin bulunduğunun göstergesidir. Organizasyonel sessizlik gitgide işgörenlerin becerilerini azatlığı ve organizasyonel hükümlerin tepe yönetime tabi hale geldiği ifade edilmektedir. Organizasyon idaresinde bulunan kişilerin işgörelere yönelik negatif geri bildirimler yapması, işgörelerin, söylemelerinin yararsız ve tehlikeli olacağı fikrini edinmelerine neden olabilmektedir. Bu hususun, organizasyon içinde devamlı şekilde olması, işgörelerin sesli olmama eylemi gösterme yatkınlığına neden olabilmektedir. Organizasyondaki bu hususun başka işgörelere tarafından da hissedilmesinin, meydana getirilen bu sessizlik iklimine bütün işgörelerin adapte olmaya çalışması manasına gelmektedir (Tunç, 2024, s. 64)

Bir organizasyonun elindeki hedefler, erdemler, inanışlar ve eylemler toplamı o organizasyonun kültürünü meydana getirir. Organizasyondaki işgörelerin düşünce, görüş ve teklifleri söyleme veya söylememe seçimi faaliyette bulunduğu organizasyonun kültürüne göre biçimlenmektedir. Organizasyondaki kısıtlayıcı talimatlar ve aşamalı bünye işgörelerin sesli olmamayı seçmesine sebebiyet verebilmektedir (Solmaz, 2023, s. 42).

Liderlik stilleri de organizasyonel sessizliğe tesir etmektedir. Dönüşümcü önderlik ile organizasyonel sesli olmama arasında negatif doğrultuda bağlantı; Etkileşimci ve bütünüyle bağımsızlık sağlayan önderlik ile organizasyonel sessizlik arasında pozitif doğrultuda bağlantı belirlenmiştir. Bunun gereğince dönüşümcü önderlik stili gösteren organizasyonlarda işgörelerin sessizlik eylemleri azalacaktır. Etkileşimci önderlik stili şeklinde açıklanan işgörelerin hataları üstüne yoğunlaşan, vazife hedefli çalışmayı seçen, vazifeler gerçekleştirilmediğinde yaptırım uygulayan önderlerin bulunduğu organizasyonlarda ise organizasyonel sessizlik çoğalacaktır. İşgörelerin organizasyonda özgür kendi halinde bırakan önder-işgörel münasebetinin

oldukça güçsüz olduğu organizasyonlarda ise işgören sesli olmama eylemi göstermektedir (Senger, 2021, s. 59).

3.5.3. Yönetsel Nedenler

Çalışanların amirlerinden negatif dönüşler görme kaygısı organizasyonel sessizliğe neden olabilmektedir. Alt kademe çalışanların amirlerine yönelik negatif geri bildirim yapmaları ise idarecilerin kendilerini eksiz bulmalarına sebebiyet vermektedir. Kendilerine güvenmeyen idareciler, işgörenlerinden beğenmedikleri bir geri bildirim almaktansa asla geri bildirim almamayı seçmekte, bunun sonucunda ise organizasyonda haberleşme sekteye uğratmakta ve sessizliğe neden olmaktadır. Patronlar negatif geri bildirimlerle karşılaştıklarında bu geri bildirimlerin içeriğiyle ilgilenmektense geri bildirimde bulunan bireyin inanılabilirliğini tenkit etmektedir. Bu husus idareciler ile işgörenler arasındaki itimat iklimini bozmakta ve idarecilerin meslekse ilerlemesine olumsuz tesir etmektedir (Karahana Çiğdem, 2019, s. 16).

Organizasyonel sessizliğe sebebiyet veren bir başka idari etmen idarecilerin çalışanlara yönelik sahip olunan inanışlarıdır. İşgörenlerin çıkarıcı ve inanılmaz oldukları bu çeşit bir inanıştır. Bir organizasyonun yukarı kademe idarecileri işgörenlerin çıkarıcı ve inanılmaz olduğuna itikatları olduğunda işgörenlerin üstte yönelik bildirimi noktasında heves kırıcı biçimde hareket edeceği zannedilmektedir. Üst düzel yöneticiler dikine bildirimi kapalı ya da açıktan önüne geçecek biçimde hareket edeceklerdir. Lakin bu çeşit inanışlar sıklıkla farkındalıkla yapılmamaktadır. Bir başka kapalı inanış ise organizasyon adına önemli pek çok husus için idarenin en doğrusunu bildiği inanışıdır. Bu hususta alt kademe çalışanlar emirleri düşünmeden yerine getiren izlemci görevini üzerine alacak, idareciler ise denetleyip oryantasyon faaliyetlerini gerçekleştirecektir Bu bağlamda Redding (1985), idarecilerde görülen çalışanlar ya görevlerini yerine getirmeli ya sessiz olmalı kapalı inanışını göstermektedir (Güneş, 2019, s. 40).

Morrison ve Milliken (2000), Yüksek kademe idareciler ve düşük seviye işgörenler arasındaki nüfus bilimsel ayrılıkların (eşeylik, soy, ırksal kök, erginlik, kazanç seviyesi, faaliyet müddeti, kültürel geri plan) idarenin sesli olmamaya faydası olacak inanışları sağlama ihtimalini çoğaltacağını tahmin etmektedirler. Bu ayrılıklar

bununla birlikte düşük seviye işgörenlerin idraklerine ve inanışlarına tesir ederek sessizlik iklimine gerçekten daha çok neden olurlar. Pek çok işgören, aynı vasıflardaki bireylerin tepe kademede yeteri kadar ifade edilmediğini gördüklerinde, organizasyonun kendileri benzeri bireylerin girdilerine kıymet gösterilmediği neticesine ulaşma ihtimalleri çok fazla olabilir. Tepe idare ile kuruluştaki diğer çalışanlar arasındaki nüfus bilimsel ayrılıklar ne kadar fazla ise, tepe idarenin işgörenlerin gerçekleştirdiklerini kuşku ile değerlendirme ihtimalleri fazlaca çoğalır (Şahin, 2024, s. 107).

3.6. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Organizasyonel sessizlik işgörende sadakat ve inanç noksanlığı ile birlikte faaliyeti bırakma ve faaliyet tatminsizliğine sebebiyet vermektedir. Yaratıcılıklarına set çekilen işgörenler kendilerini organizasyondan ve öteki çalışanlardan ayırmaktadırlar. Aynı zamanda işgörenler faaliyet çalışmalarına ilgisizleşmekte, bu husus sonucunda kazanç düşüşü ve problemlerin giderilmesi veya önlemlerin alınmamasına sebebiyet vermektedir. Gerginlik, çöküntü, günahkârlık hissi, bitkinlik benzeri sıkıntıların da meydana geldiği görülmektedir (Karadağ, 2023, s. 66).

Organizasyonel sessizlik, organizasyonel kararlaştırma ve dönüşüm proseslerinin tesirinin ya da sınırlandırılması ile alakalıdır. Pek çok organizasyonun işgörenlerin düşüncelerini ifade etmemeleri ve bu durum yüzünden içine kapalı bir tutum göstermeleri organizasyonların yaygın sıkıntısıdır. İşgörenlerin fikir ve tenkitlerini farkında olarak gizlemeyi tercih etmeleri organizasyonlar ve de kendileri adına pek çok negatif neticeler ortaya çıkarabilecektir. İşgörenlerin sessiz kalmaları ve idarecilerin işgörenleri dinlememeleri sebebi ile kıymetleri bulunmadığı, ihmal edildiklerini zannetmeleri güdülenmelerinin azalmasına ve faaliyet doyumunun düşmesine neden olur. Bununla birlikte işgören sessizliğinin değişik fikirlerin ortaya çıkmasına mani olarak organizasyonda yeni keşiflerin yapılmasına olumsuz doğrultuda etki edebilir. Buna ek olarak organizasyonda yozlaşmaya sebep olarak işgörenin güdülenmesini ve inancını eksiltebilir (Gündüz, 2023, s. 59-60).

Organizasyonel sessizlik işgörenler üstünde bayağılaşma hissi, öteki işgörenlere yönelik alınma ve yüksek düzeyde nefret hissi oluşturabilir. Bununla birlikte, sessizlik iklimi süre geldikçe ve kavgalarla birlikte negatif hislerin kuvveti çoğalabilir. Bu

manada kişiler savunmacı bir sessizlikle çıkarıcı hisler kazanacaklardır. Meydana gelmeyen bu negatif tavır ve hususların yaratma yeteneği hissi ve arzusunu törpüleyerek, başarı ve yaratıcılık benzeri organizasyonun ana belirteçlerine negatif tesir edeceği ortadadır (Demiralay, 2023, s. 91).

Organizasyonun beşeri kaynakları ve bu kaynakların nasıl idare dilediği, onları günün ve daha sonrasının organizasyonu adına yarışçı bir üstünlük durumuna getirir. İncelemeler, işgörenleri faaliyet ile alakalı problemlerin giderilmesinde verimli bir kaynağı olarak biliniyor. Buna ek olarak, incelemeler, idarecilerin düşünce ve kanılarını söylemeleri arzu edildiğinde işgörenlerin sıklıkla şüpheli sezinlediklerini ve düşünce ve tekliflerinin kuruluşun hâlihazırdaki durumunu rahatsız edebileceğini ve idarecileri kırabileceği kanaatinde olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu şüphe hissi işgörenlerin farkında ya da farkında olmadan sessiz olmaya hüküm vermesine sebep olur. Bölüşmek adına ciddi bilgileri bulunduğunda, yöneticilere söylemek istemezler. Akıldaki bireyin güzel zeki hayallerini berbat etme kaygısı; sıkıntılı ya da negatif görülme kaygısı; münasebetleri berbat etme kaygısı; müeyyide görme kaygısı; ötekilere yönelik negatif tesirde bulunma kaygısı, organizasyonlarda sessizlik vakasını simgeler. Organizasyonel sessizlik, negatif geri bildirimleri engelleyerek etkili örgütsel yenilik ve ilerlemeyi engeller, bunun sonucunda örgütsel kusurları inceleyemez ve iyileştiremez (Azımı, 2021, s. 56).

Organizasyonel sessizlik ilk başta kişiye ve git gide organizasyona hasarı olan bir husustur. Kişinin birtakım sebepler ile sessiz olması güdülenmesinin azalmasına, faaliyete yönelik gönülsüzlüğe, işe gelmeme, faaliyet memnuniyetsizliğine ve giderek yaygın umutsuzluğa sebebiyet vermektedir. Sessizlik çoğaldıkça organizasyonda birtakım konular yolunda gitmemeye başlamakta, idareciler bu sıkıntıların idrakına erken varmaz ise sıkıntılar baş edilemeyecek hale gelmektedir. Bu sebeple organizasyonel sessizliğin farkına varıldığı zaman müdahalede bulunulmalı, neticeleri onarılamaz duruma gelmeden bir yöntem oluşturmaya hedeflenilmelidir. Bilhassa bu hususta idarecilerin tavrı fazlaca mühimdir. İdareciler, yolunda olmayan hususları zamanında görebilecek ve çözüm üretebilecek sağgörü ve arzuya sahip olmalıdır. İdarecilerin sıkıntıları görmemezlikten gelmesi durumunda organizasyonda yaygın bir umutsuzluk alanı ortaya çıkabilmektedir (Arıbaş, 2020, s. 55).

Bir başka bakış açısı ile sesli olmama durumu idarecilerin işgörenler ile alakalı haberleri bulunmamasına sebebiyet vermekte bunun sonucunda ise organizasyonel bilgiyi, organizasyonel dönüşüm ve ilerlemeyi, işgören ahenginin yaratılmasında fazlaca mani olarak meydana gelmektedir. Ayrıca işgörenlerin kuruluş ile alakalı görüş, düşünce ve tekliflerini saklaması organizasyonel yaratıcılık ve verimliliği düşürerek başarı ve etkinlik benzeri organizasyonun ana göstergelerine hasar vermekte, organizasyonun ilerlemesine mani olmakta ve varoluşunu tehlikeye atmaktadır. Sesli olmamanın sinizm belki farkında ve bilinçli bir şekilde kuruluşa hasar vermek benzeri tehlikeli tesirlere de sebebiyet verebileceği saptanmıştır (Çaylak Altun, 2019 s. 19).

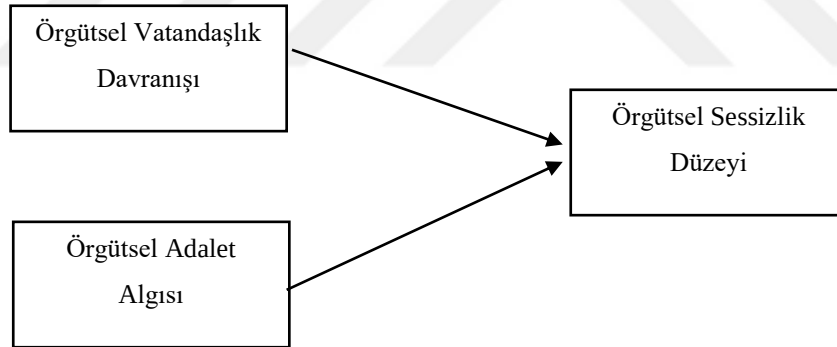


4.YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli ve kapsamı ile birlikte kullanılan yöntemler, gerçekleştirilen analizler ve test edilen hipotezlere yer verilmiştir.

4.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Mevcut tez çalışması nicel türde ve kesitsel bir araştırmadır. Yapılan çalışmada ilişkisel tarama modeli esas alınmaktadır. İlişkisel tarama modeli, sosyal ve sağlık bilimlerinde sıklıkla kullanılan bir araştırma yöntemidir. Bu model, birçok değişken arasındaki ilişkileri açıklamak için kullanılır ve bu ilişkilerin doğasını, yönünü ve gücünü incelemeye odaklanır (Bekman, 2022, s. 250). Yapılan araştırmada da sağlık kurumlarındaki işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet algıları ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiler incelendiğinden bu araştırma modelinin tez çalışması için uygun olduğu düşünülmektedir. Mevcut çalışma bağlamında test edilen araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modelinin Şekilsel Gösterimi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur

Araştırma modeli kapsamında test edilmesi hedeflenen hipotezler şu şekildedir:

H1: Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adalet sessizlik düzeyi arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Örgütsel adalet algısı ile örgütsel adalet sessizlik düzeyi arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları örgütsel sessizlik düzeyini anlamlı şekilde yordamaktadır.

H_{4a}: Özgecilik alt boyutu örgütsel sessizlik düzeyini negatif yönde ve anlamlı şekilde yordamaktadır.

H_{4b}: Vicdanlılık alt boyutu örgütsel sessizlik düzeyini pozitif yönde ve anlamlı şekilde yordamaktadır.

H_{4c}: Nezaket alt boyutu örgütsel sessizlik düzeyini negatif yönde ve anlamlı şekilde yordamaktadır.

H_{4d}: Centilmenlik alt boyutu örgütsel sessizlik düzeyini negatif yönde ve anlamlı şekilde yordamaktadır.

H_{4e}: Sivil erdem alt boyutu örgütsel sessizlik düzeyini negatif yönde ve anlamlı şekilde yordamaktadır.

H5: Örgütsel adalet algısı alt boyutları örgütsel sessizlik düzeyini negatif yönde ve anlamlı şekilde yordamaktadır.

H_{5a}: Dağıtım adaleti alt boyutu örgütsel sessizlik düzeyini negatif yönde ve anlamlı şekilde yordamaktadır.

H_{5b}: Prosedürel adalet alt boyutu örgütsel sessizlik düzeyini negatif yönde ve anlamlı şekilde yordamaktadır.

H_{5c}: Etkileşim adaleti alt boyutu örgütsel sessizlik düzeyini negatif yönde ve anlamlı şekilde yordamaktadır.

4.2. Evren ve Örneklem

Sağlık bakanlığının son verilerine göre, Türkiye Cumhuriyeti'nde faaliyet gösteren toplam 1.423.810 sağlık çalışanı bulunmaktadır (Sağlık Düşüncesi ve Tıp Kültürü Platformu, 2023). Bu sayı araştırmanın evren (N) değerini oluşturmaktadır. Bu evren değerinden yola çıkarak yapılan hesaplama şu şekildedir:

$$n = \frac{1.1.423.810.(1.96)^2.0.50.0.50}{(0.05)^2.1.1.423.819+(1.96)^2.0.50.0.50} = 384,15$$

Bu hesaplama sonucuna göre, ulaşılması gereken en düşük örneklem büyüklüğü 384 kişidir. Katılımcılara basit rastgele örnekleme yöntemi ile ulaşılmıştır. Bu örnekleme yönteminde evrende bulunan her birimin örnekleme girme şansı eşittir (Kılıç, 2013, s. 45). Ayrıca araştırmaya katılacak bireylerin belirlenmesinde bazı ölçütler esas alınmıştır. Katılımcıların araştırmaya dâhil edilebilmesi için sağlık çalışanı olmaları, 18 yaşından büyük olmaları ve herhangi bir psikiyatrik ilaç kullanmamaları gerekmektedir. Bu kriterler, çalışmanın hedef kitlesini net bir şekilde tanımlamak ve verilerin geçerliliğini sağlamak amacıyla belirlenmiştir. Araştırmaya uç veriler olabileceği de göz önünde bulundurularak sağlık kurumlarında çalışan toplamda 390 işgören dahil edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Demografik Değişken	Kategori	Sıklık	%
Cinsiyet	Kadın	137	35,1
	Erkek	253	64,9
Medeni Durum	Evli	213	54,6
	İlişkisi var	53	13,6
	İlişkisi yok	124	31,8
Gelir Durumu	Düşük	69	17,7
	Orta	300	76,9
	Yüksek	21	5,4

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1’de sunulmuştur. Cinsiyet dağılımına bakıldığında, katılımcıların çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır (n=253, %64,9); kadın katılımcıların sayısı ise 137’dir (%35,1). Medeni durum değişkenine göre, katılımcıların yarısından fazlası evlidir (n=213, %54,6). İlişkisi olmayan katılımcıların sayısı 124’tür (%31,8), ilişkisi olan ancak evli olmayan katılımcılar ise 53 kişidir (%13,6). Gelir durumu açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğu orta gelir grubundadır (n=300, %76,9). Düşük gelir grubunda yer alan katılımcı sayısı 69 (%17,7), yüksek gelir grubunda ise 21 (%5,4)

katılımcı bulunmaktadır. Ayrıca katılımcıların yaş ortalaması 34,23 olup, standart sapması 9,45'dir.

4.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada katılımcılardan veri toplamak için sosyodemografik bilgi formu, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği, Örgütsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır.

4.3.1. Sosyodemografik Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından hazırlanan, katılımcıların kimlik bilgileri alınmadan yaş, cinsiyet, medeni durum ve gelir düzeyi gibi araştırmaya katkı sağlayacağı düşünülen kişisel bilgilerden oluşan soruları içermektedir.

4.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını değerlendirmek amacıyla geliştirilen bu ölçek, ilk olarak 1990 yılında Podsakoff ve çalışma arkadaşları tarafından hazırlanmıştır. Türkçe'ye uyarlama süreci ise Basım ve Şeşen (2006) tarafından gerçekleştirilmiştir. Toplam 19 maddeden oluşan bu ölçekte özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik olmak üzere beş alt boyut yer almaktadır. Maddelerin alt boyutlara dağılımı şu şekildedir: sivil erdem boyutu 16., 17., 18. ve 19. maddelerden; özgecilik boyutu 1., 2., 3., 4. ve 5. maddelerden; nezaket boyutu 9., 10. ve 11. maddelerden; vicdanlılık boyutu 6., 7. ve 8. maddelerden; centilmenlik boyutu ise 12., 13., 14. ve 15. maddelerden oluşmaktadır. Ölçek, 5 dereceli Likert tipi bir yapıdadır ve maddeler “kesinlikle katılmıyorum” (1 puan) ile “kesinlikle katılıyorum” (5 puan) arasında puanlanmaktadır. Ölçekten alınan puanların yükselmesi, örgütsel vatandaşlık davranışının arttığını göstermektedir. Basım ve Şeşen'in (2006) gerçekleştirdiği geçerlik ve güvenirlik çalışmaları sonucunda ölçeğin genel Cronbach alfa katsayısı .90 olarak saptanmıştır. Alt boyutlara ilişkin güvenirlik katsayıları ise sırasıyla özgecilik için .75, vicdanlılık için .56, nezaket için .78, centilmenlik için .76 ve sivil erdem için .79 olarak bulunmuştur.

4.3.3. Örgütsel Adalet Ölçeği

Çalışanların örgütsel adalet algılarını ölçmek amacıyla Niehoff ve Moorman tarafından 1993 yılında geliştirilen ve daha sonra Gürbüz ile Mert tarafından 2009 yılında Türkçe'ye uyarlanarak geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılan Örgütsel Adalet Ölçeği, toplam 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçek, dağıtım adaleti (1–5. maddeler), prosedürel adalet (6–11. maddeler) ve etkileşim adaleti (12–20. maddeler) olmak üzere üç temel alt boyutta yapılandırılmıştır. Beşli Likert tipiyle derecelendirilen maddeler, "hiç katılmıyorum" (1 puan) ile "tamamen katılıyorum" (5 puan) arasında puanlanmaktadır. Ölçekten elde edilen ortalama puanlar 1 ile 5 arasında değişmekte olup, yüksek puanlar bireylerin örgütsel adaleti daha yüksek düzeyde algıladığını göstermektedir. Gürbüz ve Mert'in (2009) yürüttüğü uyarlama çalışmasında ölçeğin genel Cronbach alfa güvenirlik katsayısı .90 olarak belirlenmiştir. Alt boyutlara ilişkin güvenirlik değerleri ise dağıtım adaleti için .75, prosedürel adalet için .85 ve etkileşim adaleti için .94 olarak saptanmıştır.

4.3.4. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Yalçın ve Baykal (2019) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği, toplam 38 maddeden oluşmakta olup dört alt boyutta incelenmektedir. Bu alt boyutlar; sessizlik iklimi (1–5. maddeler), korkuya bağlı sessizlik (6–17. maddeler), kabullenici sessizlik (18–27. maddeler) ve kurumu korumaya yönelik sessizlik (28–32. maddeler) şeklinde sınıflandırılmıştır. Ölçek, beşli Likert tipi bir derecelendirme sistemine sahiptir ve her madde “hiçbir zaman sessiz kalamam” (1 puan) ile “her zaman sessiz kalırım” (5 puan) arasında puanlanmaktadır. Puanlar ortalama üzerinden değerlendirilmekte olup, yüksek ortalama değerleri katılımcının sessizlik davranışının daha yoğun olduğunu göstermektedir. Yalçın ve Baykal (2019) tarafından ölçeğin geliştirilmesine yönelik yapılan geçerlik ve güvenirlik çalışmaları sonucunda, genel Cronbach alfa katsayısı .93 olarak bulunmuştur. Alt boyutlara ilişkin güvenirlik katsayıları ise sırasıyla; sessizlik iklimi için .91, korkuya dayalı sessizlik için .91, kabullenici sessizlik için .93 ve kurumunu korumaya dayalı sessizlik için .85 olarak rapor edilmiştir.

4.4. Veri Toplama Süreci

Araştırmanın etik kurul izni, İstanbul Beykent Üniversitesi Etik Kurulu'ndan (tarih:29.04.2025, sayı: 186940) alınmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan sosyodemografik bilgi formu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği, Örgütsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği yüz yüze şekilde uygulanmıştır. Ölçeklerin uygulanmasından önce, katılımcılara bilgilendirilmiş onam formu sunulmuş ve araştırmanın gönüllülük esasına göre yürütüldüğü açıklanmıştır. Veri toplama ve saklama sürecinde gizlilik ilkesine titizlikle uyulmuştur.

4.5. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 26.0 paket programı kullanılmıştır. Öncelikle araştırmada aşırı uç (extreme) değer olup olmadığı kontrol edilmiştir. Araştırmada aşırı uç değere rastlanmamıştır. Daha sonra verilerin normallik dağılımı çarpıklık ve basıklık değerleri aracılığı ile kontrol edilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler kapsamında, kategorik değişkenler için frekans ve yüzde değerleri; sayısal değişkenler için ise ortalama, medyan, standart sapma, minimum, maksimum, birinci ve üçüncü çeyrek değerleri raporlanmıştır. Uygulanan istatistiksel testlerde anlamlılık düzeyi olarak $p < 0,05$ kriteri esas alınmış ve bu değerin altında elde edilen sonuçlar istatistiksel açıdan anlamlı kabul edilmiştir.

Ölçeklerin iç tutarlılığı, Cronbach alfa değerleri aracılığıyla değerlendirilmiştir. Cronbach alfa katsayısının 0,60 ve üzerindeki değerleri kabul edilebilir güvenilirlik düzeyi olarak yorumlanmıştır. Ayrıca, ölçeklerin faktör yapısını incelemek amacıyla ‘Temel Bileşenler Analizi’ yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizi öncesinde, örneklem büyüklüğünün yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ile, verilerin faktör analizine uygunluğu ise Bartlett’in Küresellik Testi ile test edilmiştir.

Araştırma veri seti normal bir dağılım gösterdiği için verilerin analizinde parametrik testler kullanılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet algısı ve örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkilerin yönünü ve anlamlılığını test edebilmek için Pearson korelasyon analizi ve yordayıcılık etkilerini tespit etmek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon analizine geçilmeden önce, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantısallık sorununu değerlendirmek

amacıyla tolerans ve Varyans Artış Faktörü (VIF) değerlerine bakılmıştır. Analizde yer alan bağımsız değişkenlerin VIF değerlerinin 10'un altında, tolerans değerlerinin ise 0.10'un üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, çoklu regresyon analizi için çoklu bağlantısallık probleminin bulunmadığını göstermektedir (Sipahutar ve arkadaşları, 2012, s. 192).



5. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde veri toplama araçlarının faktör analizi sonuçları, güvenirlik analizi sonuçları, normallik dağılımı sonuçları, betimsel istatistikler, ilişkisel analiz bulguları ve çoklu regresyon analizi sonuçları olmak üzere 6 başlık sunulmuştur.

5.1. Veri Toplama Araçlarının Faktör Analizi Sonuçları

Uygulanan ölçeklerin faktör analizine elverişli olup olmadığını belirlemek amacıyla öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) uygunluk testinin sonuçlarına bakılması gerekmektedir (Rai ve Tripathi, 2015, s. 37).

Tablo 2. Kaiser-Meyer-Olkin Geçerlilik Değerleri

Ölçüt	Açıklama
$1.00 \leq KMO \leq 0.90$	Mükemmel
$0.90 \leq KMO \leq 0.80$	İyi
$0.80 \leq KMO \leq 0.70$	Orta
$0.70 \leq KMO \leq 0.60$	Zayıf
$KMO < 0.60$	Kötü

Kaynak: Yurdugül, H. (2025, 21 Ocak). Faktör analizinde KMO ve Barlett tesleri neyi ölçer? 11 Mayıs 2025 tarihinde <https://yunus.hacettepe.edu.tr/~yurdugul/3/indir/Kuresellik.pdf> adresinden edinilmiştir.

Tablo 2’deki verilere bakıldığında, ölçeklerin faktör analizine uygun kabul edilebilmesi için KMO değerinin en az 0,60 veya daha yüksek olması gerektiği görülmektedir (Rai ve Tripathi, 2015, s. 37).

Tablo 3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği KMO ve Bartlett’s Test İstatistikleri

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluğu Ölçüsü	,889
Bartlett’s Küresellik Testi Yaklaşık Ki-Kare Değeri	2978,936
Serbestlik Derecesi (df)	171
Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,000

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3’te görüldüğü üzere, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği’ne ilişkin KMO değeri 0,889 olarak bulunmuştur. Bu değer, faktör analizi için oldukça iyi bir düzeyde olup, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Barlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki-kare değerinin anlamlı olduğu (p

< 0,01) görülmektedir. Bu bulgular, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği verilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin Faktör Öz Değerleri ve Açıklanan Varyans Oranları

Faktör	Öz Değer	Açıklanan Varyans Oranı (%)	Kümülatif Varyans Oranı (%)
Faktör 1	6,706	35,295	35,295
Faktör 2	2,047	10,773	46,068
Faktör 3	1,246	6,557	52,625
Faktör 4	1,159	6,102	58,726

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 4'te görüldüğü üzere Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'ne uygulanan faktör analizi sonucunda, öz değeri 1'in üzerinde olan dört faktör elde edilmiştir. Birinci faktörün öz değeri 6,706 olup, toplam varyansın %35,30'unu açıklamaktadır. İkinci faktörün öz değeri 2,047 olup, açıklanan varyans oranı %10,77'dir. Üçüncü faktör 1,246 öz değere ve %6,56 açıklanan varyans oranına sahiptir. Dördüncü faktör ise 1,159 öz değeri ile toplam varyansın %6,10'unu açıklamaktadır. Bu dört faktör birlikte toplam varyansın %58,73'ünü açıklamaktadır.

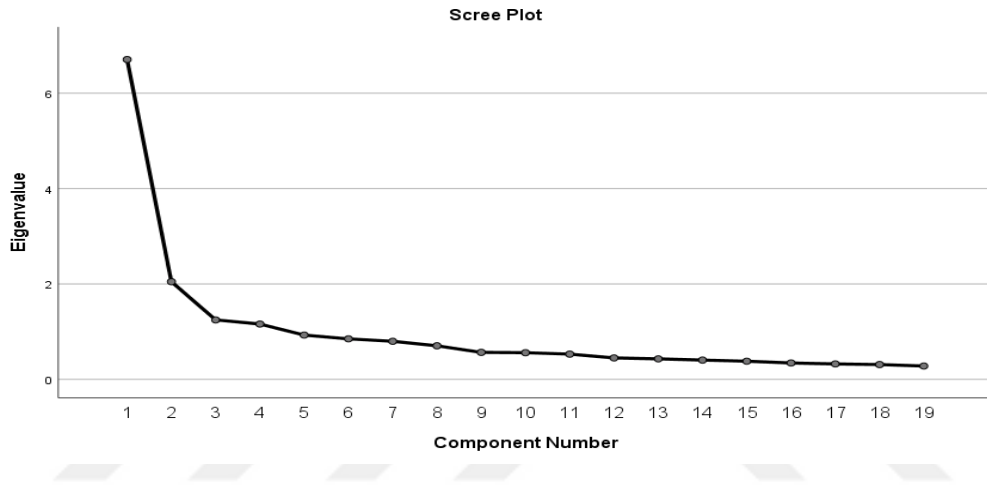
Tablo 5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin Faktör Analizi

İfadeler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
Günlük izin alan bir arkadaşımın o günkü işlerini ben yaparım.			0,736	
Aşırı iş yükü ile uğraşan bir arkadaşıma yardım ederim.			0,616	
Yeni göreve başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.	0,679			
İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	0,655			
İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırıyorum.	0,504			
Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.		0,581		
Birliğim/Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.		0,732		
Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.				0,697
Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	0,790			
Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	0,754			
Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	0,763			
Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.				0,648
Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.				0,490
Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.				0,699
Birliğim/Kurumum içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.		0,639		
Birliğim/Kurumum tarafından yayımlanan duyuru, mesaj ya da notları okurum, ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.		0,490		
Birliğim/Kurumumtarafındanyapılsosyalfaaliyetlere katılıyorum.		0,804		
Birliğim/Kurumum yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.		0,490		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 5'te görüldüğü üzere, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'ne uygulanan faktör analizi sonucunda dört faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Faktör yükleri 490 ile 804 arasında değişmekte olup, her bir madde yalnızca bir faktörde anlamlı yüklenmiştir. İlk faktör; “diğer çalışanlara saygı”, “problemleri önleme” ve “uyum” gibi

ifadelerle işbirliği ve saygı temelli davranışları içermektedir. İkinci faktör, kurumsal faaliyetlere gönüllü katılım, kurumsal değişimlere uyum ve kurumsal duyurulara ilgi gibi kuruma yönelik bağlılık ve katılım davranışlarını kapsamaktadır. Üçüncü faktör, iş arkadaşlarına yardım etme ve destek sunma gibi bireysel yardımseverlik davranışlarını temsil ederken; dördüncü faktör ise kişisel kontrol, duygusal denge ve pozitif tutum gibi öz denetim ve duygusal istikrarı yansıtmaktadır. Ayrıca Scree Plot Grafiği'ndede Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin 4 alt boyuttan oluştuğu gösterilmiştir (Şekil 2).



Şekil 2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin Scree Plot Grafiği

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 6. Örgütsel Adalet Ölçeği KMO ve Bartlett's Test İstatistikleri

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluğu Ölçüsü	,958
Bartlett's Küresellik Testi Yaklaşık Ki-Kare Değeri	8314,834
Serbestlik Derecesi (df)	190
Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,000

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 6'da görüldüğü üzere, Örgütsel Adalet Ölçeği'ne ilişkin KMO değeri 0,958 olarak bulunmuştur. Bu değer, faktör analizi için mükemmel bir düzeyde olup, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki-kare değerinin anlamlı olduğu ($p < 0,01$) görülmektedir. Bu bulgular, Örgütsel Adalet Ölçeği verilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 7. Örgütsel Adalet Ölçeği'nin Faktör Öz Değerleri ve Açıklanan Varyans Oranları

Faktör	Öz Değer	Açıklanan Varyans Oranı (%)	Kümülatif Varyans Oranı (%)
Faktör 1	12,437	62,185	62,185
Faktör 2	1,985	9,927	72,111

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

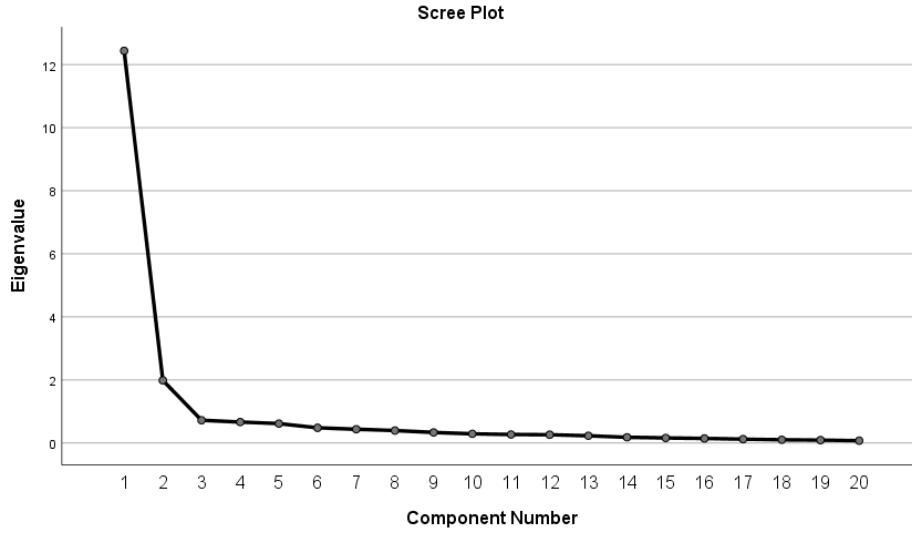
Tablo 7’de görüldüğü üzere, Örgütsel Adalet Ölçeği’ne uygulanan faktör analizi sonucunda, öz değeri 1’in üzerinde olan iki faktör elde edilmiştir. Birinci faktörün öz değeri 12,437 olup, toplam varyansın %62,19’unu açıklamaktadır. İkinci faktör ise 1,985 öz değeri ile varyansın %9,93’ünü açıklamaktadır. İki faktör birlikte toplam varyansın %72,11’ini açıklamaktadır.

Tablo 8. Örgütsel Adalet Ölçeği'nin Faktör Analizi

İfadeler	Faktör 1	Faktör 2
Mesai cetveli içindeki iş programım adildir.		0,433
Maaşımın adil olduğunu düşünüyorum.		0,900
İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.		0,843
Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, bana adil ödül verildiğini düşünüyorum.		0,817
İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.		0,708
Amirimin, iş ile ilgili verdiği kararlar ön yargıdan uzaktır	0,646	
Amirim karar vermeden önce çalışanlarından fikirlerinin alınmasından emin olur.	0,808	
Amirim, işle ilgili kararları verirken, doğru ve eksiksiz bilgiden yararlanır.	0,832	
Amirim, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgilerde verir.	0,873	
İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	0,812	
Çalışanlar, amirimin işle ilgili kararlarına itiraz edebilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	0,756	
İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana nazik ve duyarlı davranır.	0,892	
İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana saygılı ve onurlu davranır.	0,896	
İşimle ilgili kararlar alınırken amirim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	0,866	
İşimle ilgili kararlar alınırken amirim, doğruluk ve dürüstlikle hareket eder.	0,926	
Amirim yapacağımız faaliyetlerle ilgili karar verirken, çalışan olarak sahip olduğum haklarımda göz önünde bulundurur.	0,885	
Amirim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.	0,871	
Amirim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterir.	0,900	
İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana açıkla ve gerekçeleri açıklar.	0,934	
Amirim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklar.	0,888	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 8’de görüldüğü üzere Örgütsel Adalet Ölçeği’ne uygulanan faktör analizi sonucunda, ölçeğin iki faktörlü bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Faktör yükleri .433 ile .934 arasında değişmektedir. İlk faktör, çalışanların amirleriyle olan ilişkilerine odaklanan ve karar verme süreçlerinde sergilenen tutumları içeren maddelerden oluşmaktadır. Bu faktör, örgütsel adaletin "etkileşimsel" ve "prosedürel" boyutlarını kapsamaktadır; amirin saygılı, dürüst, açıklayıcı, duyarlı davranması ve çalışanların sürece katılımını desteklemesi gibi unsurları içermektedir. İkinci faktör ise, çalışanın aldığı ödüller, maaş, iş yükü ve mesai düzeni gibi unsurlar üzerinden adalet algısını yansıtmaktadır ve "dağıtımsal adalet" boyutunu temsil etmektedir. Ayrıca Scree Plot Grafiği’nde de Örgütsel Adalet Ölçeği’nin 2 alt boyuttan oluştuğu gösterilmiştir (Şekil 3).



Şekil 3. Örgütsel Adalet Ölçeği’nin Scree Plot Grafiği

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 9. Örgütsel Sessizlik Ölçeği KMO ve Bartlett’s Test İstatistikleri

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluğu Ölçüsü	,941
Bartlett’s Küresellik Testi Yaklaşık Kı-Kare Değeri	10629,032
Serbestlik Derecesi (df)	496
Anlamlılık Düzeyi (Sig.)	,000

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 9’da görüldüğü üzere, Örgütsel Sessizlik Ölçeği’ne ilişkin KMO değeri 0,941 olarak bulunmuştur. Bu değer, faktör analizi için mükemmel bir düzeyde olup, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Barlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki-kare değerinin anlamlı olduğu ($p < 0,01$) görülmektedir. Bu bulgular, Örgütsel Sessizlik Ölçeği verilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 10. Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin Faktör Öz Değerleri ve Açıklanan Varyans Oranları

Faktör	Öz Değer	Açıklanan Varyans Oranı (%)	Kümülatif Varyans Oranı (%)
Faktör 1	14,423	45,071	45,071
Faktör 2	3,670	11,469	56,540
Faktör 3	1,860	5,812	62,352
Faktör 4	1,500	4,686	67,039
Faktör 5	1,010	3,155	70,194

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 10’da görüldüğü üzere, Örgütsel Sessizlik Ölçeği’ne yönelik gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi sonucunda, öz değeri 1’in üzerinde olan beş faktör belirlenmiştir. Birinci faktörün öz değeri 14,423 olup, toplam varyansın %45,07’sini açıklamaktadır. İkinci faktör 3,670 öz değeriyle varyansın %11,47’sini, üçüncü faktör 1,860 öz değeriyle %5,81’ini, dördüncü faktör 1,500 öz değeriyle %4,69’unu ve beşinci faktör ise 1,010 öz değeriyle %3,16’sını açıklamaktadır. Beş faktör birlikte toplam varyansın %70,19’unu açıklamaktadır.

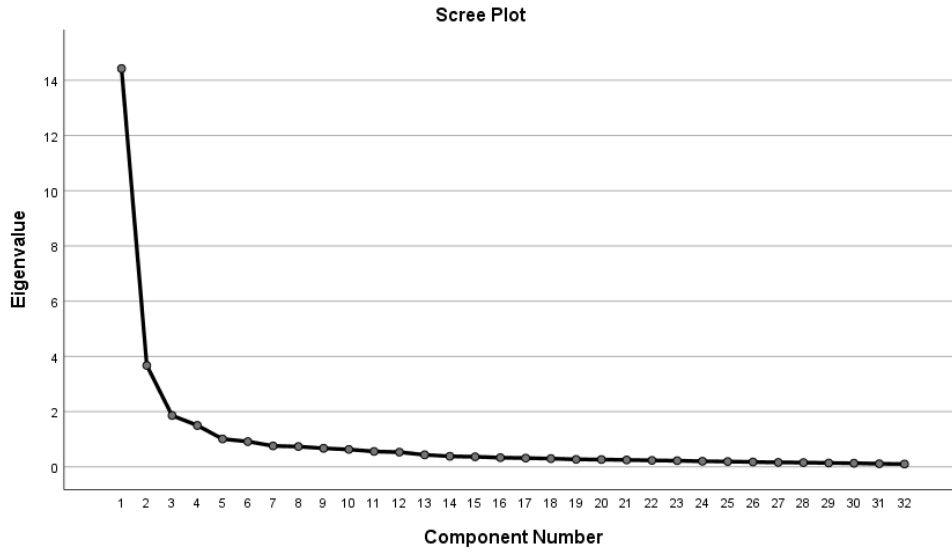
Tablo 11. Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Faktör Analizi

İfadeler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5
Çalışanların yöneticileriyle iyi ilişki kurma eğilimi gösteriyorsa			0,410		
Yöneticim konuya empatiyle yaklaşmıyorsa			0,874		
Yöneticimi güvenilir bulmuyorsam			0,853		
Yöneticilerim geribildirime açık değilse			0,771		
Ekip içinde dışlanmaktan korkuyorsam			0,653		
Bakmakla yükümlü olduğum kişiler varsa					0,547
Performansımın düşük değerlendirilmesinden çekiniyorsam					0,645
Ceza sisteminin işletilmesinden korkuyorsam					0,544
Yöneticim tarafından mobinge maruz bırakılacaksam	0,642				
Yöneticimin görüşüne karşı çıkmaktan korkuyorsam	0,593				
İşten atılma korkusu yaşıyorsam	0,698				
Şiddet/fiziksel zarar görme olasılığım varsa	0,838				
Aşırı tepkisel davranışlar gösterilmesinden çekiniyorsam	0,859				
Fikrimi söylemekten dolayı zarar göreceksam	0,850				
Çalışma ortamında işbirliğinde sorun yaşayacaksam	0,786				
Yanlış anlaşılmdan korkuyorsam	0,731				
Başarısız olmaktan korkuyorsam	0,734				
Sessiz olmanın çözüm olduğunu düşünüyorsam		0,683			
Uğraşmalarımın karşılığını almamaktan bıkmışsam		0,773			
Önerilerimle ilgili geribildirim alamıyorsam		0,785			
Değişim olacağına inancım yoksa		0,811			
Kurumun bir parçası olmak istemiyorsam		0,783			
Konuşmaya gerek olmadığını düşünüyorsam		0,860			
Kurumu önemsememeye başladıysam		0,873			
İnsanlarla uğraşmaktan sıkıldıysam		0,814			
Kuruma bağlılığım azalmışsa		0,791			
Değersizleştirildiğimi düşünüyorsam		0,717			
Yetersizliğimin kuruma zarar vereceğini düşünüyorsam				0,645	
Teknolojik altyapı ve donanım eksikliği varsa				0,612	
Kurumun rekabet gücünün azalacağını düşünüyorsam				0,736	
Kurumun itibarına zarar vereceğini düşünüyorsam				0,747	
Kurumun yeni yatırımlarıyla ilgili gizli bilgilere sahipsem				0,655	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 11’de görüldüğü üzere, Örgütsel Sessizlik Ölçeği’ne uygulanan faktör analizi sonucunda ölçeğin beş faktörlü bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Faktör yükleri .410 ile .873 arasında değişmektedir. Birinci faktör, çalışanların sessiz kalmalarına neden olan doğrudan tehdit, zarar görme veya olumsuz sonuçlardan

çekinme temelli ifadeleri içermektedir ve bu boyut korkuya dayalı sessizlik olarak yorumlanabilir. İkinci faktör, örgüt içinde konuşmanın anlamsız olduğuna veya fayda sağlamayacağına ilişkin inançları yansıtan ifadeleri içermekte olup, bu boyut inatçı/umutsuz sessizlik ya da anlamsızlık temelli sessizlik olarak adlandırılabilir. Üçüncü faktör, çalışanların yöneticilerine yönelik algıladıkları güven, empati eksikliği ve geri bildirim mekanizmalarının yokluğuna dayalı olarak gelişen ilişki temelli sessizliği ifade etmektedir. Dördüncü faktör, çalışanın örgütsel çıkarlar, kurum itibarı veya gizlilik gibi nedenlerle fikirlerini paylaşmaktan kaçınmasını içermekte olup, bu boyut örgütsel sadakat temelli sessizlik olarak değerlendirilebilir. Beşinci faktör ise, bireysel sorumluluklar, performans değerlendirme kaygısı ve cezalandırılma korkusuyla ilişkili ifadelerden oluşmakta ve kişisel risk temelli sessizlik şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca Scree Plot Grafiği'nde de Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin 5 alt boyuttan oluştuğu gösterilmiştir (Şekil 4).



Şekil 4. Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin Scree Plot Grafiği

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

5.2. Veri Toplama Araçlarının Güvenirlik Analizi Sonuçları

Bilimsel araştırmalarda kullanılan ölçeklerin sahip olması gereken temel özelliklerden biri güvenilirliktir. Güvenirlik, aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde benzer sonuçlar elde edilip edilmediğini, yani ölçüm sonuçlarının tutarlılığını ifade eder

(Kılıç, 2016, s. 1). Bu kapsamda en yaygın kullanılan yöntemlerden biri Cronbach Alpha katsayısıdır. Cronbach, alpha katsayısının birden fazla öge içeren ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmede etkili bir ölçüt olduğunu belirtmiştir (Kula Kartal ve Mor Dirlik, 2016, s. 1870). Cronbach Alpha değerlerinin nasıl yorumlanacağına dair en çok kabul gören ölçütler ise Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 12. Cronbach Alpha Güvenilirlik Katsayısı Değerleri

Ölçüt	Açıklama
$0.90 \leq \alpha$	Mükemmel
$0.70 \leq \alpha < 0.90$	İyi
$0.50 \leq \alpha < 0.70$	Kabul Edilebilir
$0.30 \leq \alpha < 0.50$	Zayıf
$\alpha < 0.30$	Kabul Edilemez

Kaynak: Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın alfa güvenilirlik katsayısı. Journal of Mood Disorders, 6(1), 47-48.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach Alpha değerleri ise Tablo 13'te yer almaktadır.

Tablo 13. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Değişkenler	Soru Sayısı	Cronbach Alpha (α) Değerleri
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (Toplam)	19	0,888
Özgecilik	5	0,784
Nezaket	3	0,799
Vicdanlılık	3	0,601
Centilmenlik	4	0,676
Sivil Erdem	4	0,788
Örgütsel Adalet Ölçeği (Toplam)	20	0,965
Dağıtım Adaleti	5	0,860
Prosedürel Adalet	6	0,926
Etkileşim Adaleti	9	0,970
Örgütsel Sessizlik Ölçeği (Toplam)	32	0,959
Sessizlik İklimi	5	0,857
Korkuya Bağlı Sessizlik	12	0,949
Kabullenici Sessizlik	10	0,947
Kurumu Korumaya Yönelik Sessizlik	5	0,841

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 13'te görüldüğü üzere, çalışmada kullanılan ölçeklerin büyük çoğunluğunun Cronbach Alfa değerleri iyi ya da mükemmel düzeyde güvenilirliğe sahiptir. Ancak Vicdanlılık ($\alpha = 0,601$) ve Centilmenlik ($\alpha = 0,676$) alt boyutlarının güvenilirlik düzeyleri zayıf olarak değerlendirilmiştir.

5.3. Normallik Dağılımı Sonuçları

George ve Mallery 2010 yılında yaptıkları çalışmada sosyal ve sağlık bilimleri gibi alanlarda verilerin normal dağılım sağlayıp sağlamadığını kabul edebilmek için çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında değişiklik gösterebileceğini belirtmişlerdir (Baumgartner ve arkadaşları, 2022, s. 279).

Tablo 14. Ölçeklerin Normallik Dağılımı

Değişkenler	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (Toplam)	-0,694	1,006
Özgecilik	-0,784	0,31
Nezaket	-0,264	-0,305
Vicdanlılık	-1,402	1,989
Centilmenlik	-0,692	0,924
Sivil Erdem	-0,365	0,089
Örgütsel Adalet Ölçeği (Toplam)	0,169	-0,093
Dağıtım Adaleti	0,388	-0,033
Prosedürel Adalet	0,817	0,337
Etkileşim Adaleti	-0,001	-0,453
Örgütsel Sessizlik Ölçeği (Toplam)	0,122	-0,499
Sessizlik İklimi	-0,485	-0,133
Korkuya Bağlı Sessizlik	0,255	-0,364
Kabullenici Sessizlik	-0,543	-0,192
Kurumu Korumaya Yönelik Sessizlik	-0,726	0,287

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 14'te görüldüğü üzere, tüm değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri -2 ile +2 sınırları içinde yer almaktadır. Bu nedenle verilerin normal dağılım varsayımını sağladığı söylenebilir. Özellikle "Vicdanlılık" alt boyutu, -1,402 çarpıklık ve 1,989 basıklık ile sınır değerlere yakın olmakla birlikte, halen kabul edilebilir düzeydedir. Sonuç olarak, verilerin parametrik testler için uygun olduğu ve normalliği sağladığı kabul edilmektedir.

5.4.Betimsel İstatistikler

Araştırma kapsamında kullanılan Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği, Örgütsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği için ortalama, medyan, standart sapma, minimum, maksimum, birinci ve üçüncü çeyrek değerleri raporlanmıştır.

Tablo 15. Ölçeklerin Tanımlayıcı Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Medyan	SS	Min-Max	Q1-Q3
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (Toplam)	88,63	90	13,71	34,00-114,00	81,00 - 98,00
Özgecilik	24,62	25	4,3	10,00 - 30,00	22,00 - 28,00
Nezaket	12,59	13	3,11	3,00 - 18,00	10,75 - 15,00
Vicdanlılık	16,28	17	2,01	8,00 - 18,00	15,00 - 18,00
Centilmenlik	18,25	18,21	3,63	4,00 - 24,00	16,00 - 21,00
Sivil Erdem	17,59	18	3,94	4,00 - 24,00	15,00 - 20,00
Örgütsel Adalet Ölçeği (Toplam)	78,3	78,37	25,99	3,00 - 160,00	58,75 - 96,00
Dağıtım Adaleti	12,01	11,99	4,43	5,00 - 25,00	9,00 - 15,00
Prosedürel Adalet	25,71	24	10,66	12,00 - 60,00	18,00 - 31,25
Etkileşim Adaleti	28,52	28,55	10,57	10,00 - 60,00	21,00 - 36,25
Örgütsel Sessizlik Ölçeği (Toplam)	12,86	13	4,9	5,00 - 25,00	10,00 - 16,00
Sessizlik İklimi	65,57	68	18,41	20,00 - 108,00	54,00 - 77,00
Korkuya Bağlı Sessizlik	13,84	13,86	4,78	5,00 - 25,00	11,00 - 17,00
Kabullenici Sessizlik	20,44	21	6	6,00 - 30,00	17,00 - 24,00
Kurumu Korumaya Yönelik Sessizlik	32,02	34	9,14	9,00 - 53,00	27,00 - 36,00

SS: Standart Sapma, Q1: Birinci Çeyreklik, Q3: Üçüncü Çeyreklik

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışmada yer alan değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği toplam puanı ortalama 88,63 (SS = 13,71) olup, medyan değeri 90'dır. Puanlar 34 ile 114 arasında değişmekte, çeyrekler arası dağılım ise 81,00 ile 98,00 arasındadır. Alt boyutlara bakıldığında, özgecilik alt boyutu ortalama 24,62 (SS = 4,3) ile en yüksek ortalamaya sahipken, nezaket alt boyutu ortalama 12,59 (SS = 3,11) ile en düşük ortalamaya sahip boyuttur. Vicdanlılık alt boyutu 16,28 (SS = 2,01), centilmenlik 18,25 (SS = 3,63) ve sivil erdem 17,59 (SS = 3,94) ortalamalarıyla orta düzeyde seyretmektedir.

Örgütsel Adalet Ölçeği toplam puanı ortalama 78,3 (SS = 25,99) olup, medyan değeri 78,37'dir. Puan aralığı 3 ile 160 değişmektedir. Alt boyutlara bakıldığında, etkileşim adaleti (Ort. = 28,52; SS = 10,57) en yüksek ortalamaya sahipken, dağıtım adaleti (Ort. = 12,01; SS = 4,43) en düşük ortalamaya sahip alt boyut olarak dikkat çekmektedir. Prosedürel adalet ortalaması ise 25,71 (SS = 10,66) olarak belirlenmiştir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği toplam puanı 12,86 (SS = 4,9) olup, medyan değeri 13'tür. Sessizlik iklimi boyutunda ortalama puan 65,57 (SS = 18,41) ile diğer boyutlara göre daha yüksek düzeyde bulunmuştur. Alt boyutlardan kabullenici sessizlik (Ort. = 20,44; SS = 6,00) ve kurumu korumaya yönelik sessizlik (Ort. = 32,02; SS = 9,14) görece yüksek ortalamalara sahipken, korkuya bağlı sessizlik boyutunun ortalaması 13,84 (SS = 4,78) olarak hesaplanmıştır.

5.5.Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu analizde elde edilen değerler -1 ile +1 arasında değişmektedir. Pozitif değerler değişkenler arasında aynı yönde bir doğrusal ilişki olduğunu, negatif değerler ise ters yönde bir doğrusal ilişki bulunduğunu ifade eder. Eğer iki değişken arasında anlamlı bir doğrusal ilişki yoksa korelasyon katsayısı 0 olarak ortaya çıkar (Deniz Başar ve Yılmaz, 2011, s. 25).

Tablo 16.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği, Örgütsel Adalet Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.Örgütsel Vatandaşlık (Toplam)	1													
2.Özgecilik	,763**	1												
3.Vicdanlılık	,701**	,382**	1											
4.Nezaket	,559**	,501**	,248**	1										
5.Centilmenlik	,798**	,465**	,494**	,342**	1									
6.Sivil Erdem	,790**	,403**	,560**	,368**	,621**	1								
7.Örgütsel Sessizlik (Toplam)	-0,048	-0,032	0,058	-,144**	-0,065	-0,070	1							
8.Sessizlik İklimi	-0,071	-0,064	0,012	-,170**	-0,042	-0,065	,715**	1						
9.Korkuya Dayalı Sessizlik	-0,073	-0,095	0,063	-,250**	-0,028	-0,024	,807**	,630**	1					
10.Kabullenici Sessizlik	-0,068	0,007	0,004	-0,044	-,152**	-,107*	,831**	,467**	,524**	1				
11.Kurumunu Korumaya Dayalı Sessizlik	0,023	-0,006	0,084	-0,061	-0,010	-0,009	,758**	,490**	,505**	,625**	1			
12.Örgütsel Adalet (Toplam)	,293**	,128*	,219**	,203**	,231**	,308**	-0,056	-0,068	-,110*	-0,072	-0,015	1		
13.Dağıtım Adaleti	,242**	0,035	,173**	,113*	,253**	,307**	-0,007	0,031	-0,021	-0,077	0,041	,744**	1	
14.Prosedürel Adalet	,278**	,136**	,220**	,192**	,231**	,290**	-0,053	-0,089	-0,093	-0,074	-0,042	,921**	,569**	1
15.Etkileşim Adaleti	,252**	,134**	,190**	,181**	,161**	,249**	-0,093	-,106*	-,160**	-0,072	-0,048	,930**	,545**	,861**

*p<0,05, **p<,0,01. **Kaynak:** Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, örgütsel vatandaşlık toplam puanı ile örgütsel adalet toplam puanı ($r = ,293, p < .01$), dağıtım adaleti ($r = ,242, p < .01$), prosedürel adalet ($r = ,278, p < .01$) ve etkileşim adaleti ($r = ,252, p < .01$) ile pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Özgecilik alt boyutu ile örgütsel adalet toplam puanı ($r = ,128, p < .05$), prosedürel adalet ($r = ,136, p < .01$) ve etkileşim adaleti ($r = ,134, p < .01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Bununla birlikte, dağıtım adaleti ile özgecilik arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı görülmüştür ($p > .05$).

Vicdanlılık alt boyutu ile örgütsel adalet toplam puanı ($r = ,219, p < .01$), dağıtım adaleti ($r = ,173, p < .01$), prosedürel adalet ($r = ,220, p < .01$) ve etkileşim adaleti ($r = ,190, p < .01$) arasında da pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Nezaket alt boyutu ile örgütsel adalet toplam puanı ($r = ,203, p < .01$), dağıtım adaleti ($r = ,113, p < .05$), prosedürel adalet ($r = ,192, p < .01$) ve etkileşim adaleti ($r = ,181, p < .01$) pozitif ve anlamlı ilişkili olarak bulunmuştur.

Centilmenlik alt boyutu ile örgütsel adalet toplam puanı ($r = ,231, p < .01$), dağıtım adaleti ($r = ,253, p < .01$), prosedürel adalet ($r = ,231, p < .01$) ve etkileşim adaleti ($r = ,161, p < .01$) arasında da pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Sivil erdem alt boyutu ile örgütsel adalet toplam puanı ($r = ,308, p < .01$), dağıtım adaleti ($r = ,307, p < .01$), prosedürel adalet ($r = ,290, p < .01$) ve etkileşim adaleti ($r = ,249, p < .01$) de pozitif ve anlamlı ilişkili olarak bulunmuştur.

Örgütsel sessizlik toplam puanı ile nezaket alt boyutu arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = -,144, p < .01$). Bununla birlikte, örgütsel sessizlik toplam puanı ile diğer değişkenler olan örgütsel vatandaşlık, özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p > .05$). Benzer şekilde örgütsel sessizlik toplam puanı ile örgütsel adalet toplam puanı ve alt boyutları arasında da anlamlı ilişkiler olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p > .05$).

Sessizlik iklimi alt boyutu ile nezaket alt boyutu arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = -,170, p < .01$). Bununla birlikte, sessizlik iklimi alt boyutu ile diğer değişkenler olan örgütsel vatandaşlık toplam puanı, özgecilik,

vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p > .05$). Sessizlik iklimi alt boyutu ile etkileşim adaleti alt boyutu arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = -.106$, $p < .05$). Ancak, sessizlik iklimi alt boyutu ile örgütsel adalet toplam puanı, dağıtım adaleti ve prosedürel adalet arasındaki ilişkilerin anlamlı olmadığı gözlenmiştir ($p > .05$).

Korkuya dayalı sessizlik alt boyutu ile nezaket alt boyutu arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = -.250$, $p < .01$). Bununla birlikte, korkuya dayalı sessizlik alt boyutu ile diğer değişkenler olan örgütsel vatandaşlık toplam puanı, özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p > .05$). Ayrıca korkuya dayalı sessizlik alt boyutu, örgütsel adalet toplam puanı ($r = -.110$, $p < .05$) ve etkileşim adaleti ($r = -.160$, $p < .01$) ile negatif ve anlamlı bir ilişki göstermektedir. Ancak korkuya dayalı sessizlik alt boyutu, dağıtım adaleti ve prosedürel adalet ile anlamlı bir ilişki göstermemektedir ($p > .05$).

Kabullenici sessizlik alt boyutu ile centilmenlik ($r = -.152$, $p < .01$) ve sivil erdem ($r = -.107$, $p < .05$) alt boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bununla birlikte, kabullenici sessizlik alt boyutu ile örgütsel vatandaşlık toplam puanı, özgecilik ve vicdanlılık değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p > .05$). Benzer şekilde kabullenici sessizlik alt boyutu ile örgütsel adalet toplam puanı ve alt boyutları arasında da anlamlı ilişkiler olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p > .05$).

Kurumunu korumaya dayalı sessizlik alt boyutu ile örgütsel adalet toplam puanı ve alt boyutları arasında da anlamlı ilişkiler olmadığı bulunmuştur ($p > .05$). Benzer şekilde kurumunu korumaya dayalı sessizlik alt boyutu ile örgütsel adalet toplam puanı ve alt boyutları arasında da anlamlı ilişkiler olmadığı tespit edilmiştir ($p > .05$).

5.6.Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları olan özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem alt boyutlarının örgütsel sessizlik toplam puanı üzerindeki etkisini test etmek üzere çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 17.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizliği Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi

Ölçekler	Anlamlılık (Sig.)	t	β	R ²
Özgecilik	0,452	0,753	0,047	0,039
Vicdanlılık	0,015	2,436	0,153	
Nezaket	0,009	-2,636	-0,156	
Centilmenlik	0,391	-0,859	-0,058	
Sivil Erdem	0,248	-1,157	-0,081	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yapılan çoklu regresyon analizi, örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarının (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) örgütsel sessizlik üzerindeki yordayıcı rolünü incelemiştir. Modelin genel olarak anlamlı olduğu ve bağımlı değişken olan örgütsel sessizliğin %3.9'unun açıklandığı görülmektedir ($R^2 = .039$). Bağımsız değişkenler tek tek incelendiğinde, vicdanlılık alt boyutunun pozitif ($\beta = .153$, $t = 2.436$, $p < .05$) ve nezaket alt boyutunun negatif ($\beta = -.156$, $t = -2.636$, $p < .01$) ve anlamlı şekilde örgütsel sessizliği yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, özgecilik, centilmenlik ve sivil erdem değişkenlerinin yordamada anlamlı bir katkı sağlamadığı görülmüştür ($p > .05$).

Tablo 18.Örgütsel Adalet Algısı Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizliği Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi

Ölçekler	Anlamlılık (Sig.)	t	β	R ²
Dağıtım Adaleti	0,416	0,814	0,050	0,013
Prosedürel Adalet	0,403	0,838	0,086	
Etkileşim Adaleti	0,053	-1,942	-0,195	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yapılan çoklu regresyon analizi, örgütsel adalet algısı alt boyutlarının (dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşim adaleti) örgütsel sessizlik üzerindeki yordayıcı rolünü incelemiştir. Araştırma sonucunda, dağıtım adaleti, prosedürel adalet ve etkileşim adaleti alt boyutlarının örgütsel sessizlik düzeyi üzerindeki etkilerinin anlamlı olmadığı bulunmuştur ($p > .05$).

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak H1, H_{4b} ve H_{4c} hipotezlerinin desteklendiğini, H2, H3 ve H4 hipotezlerinin kısmen desteklendiğini ve diğer

hipotezlerin desteklenmediği ifade edilebilir. Yapılan araştırmanın bulguları doğrultusunda, çalışmada öne sürülen tüm hipotezlere ilişkin elde edilen sonuçlar Tablo 19’da detaylı şekilde sunulmuştur.

Tablo 19.Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H1: Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklendi
H2: Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adalet sessizlik düzeyi arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Kısmen desteklendi
H3: Örgütsel adalet algısı ile örgütsel adalet sessizlik düzeyi arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.	Desteklenmedi
H4: Örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları örgütsel sessizlik düzeyini anlamlı şekilde yordamaktadır.	Kısmen desteklendi
H _{4a} : Özgecilik alt boyutu örgütsel sessizlik düzeyini negatif yönde ve anlamlı şekilde yordamaktadır.	Desteklenmedi
H _{4b} : Vicdanlılık alt boyutu örgütsel sessizlik düzeyini pozitif yönde ve anlamlı şekilde yordamaktadır.	Desteklendi
H _{4c} : Nezaket alt boyutu örgütsel sessizlik düzeyini negatif yönde ve anlamlı şekilde yordamaktadır.	Desteklendi
H _{4d} : Centilmenlik alt boyutu örgütsel sessizlik düzeyini negatif yönde ve anlamlı şekilde yordamaktadır.	Desteklenmedi
H _{4e} : Sivil erdem alt boyutu örgütsel sessizlik düzeyini negatif yönde ve anlamlı şekilde yordamaktadır.	Desteklenmedi
H5: Örgütsel adalet algısı alt boyutları örgütsel sessizlik düzeyini negatif yönde ve anlamlı şekilde yordamaktadır.	Desteklenmedi
H _{5a} : Dağıtım adaleti alt boyutu örgütsel sessizlik düzeyini negatif yönde ve anlamlı şekilde yordamaktadır.	Desteklenmedi
H _{5b} : Prosedürel adalet alt boyutu örgütsel sessizlik düzeyini negatif yönde ve anlamlı şekilde yordamaktadır.	Desteklenmedi
H _{5c} : Etkileşim adaleti alt boyutu örgütsel sessizlik düzeyini negatif yönde ve anlamlı şekilde yordamaktadır.	Desteklenmedi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

SONUÇ

Bu çalışma, sağlık kurumlarında görev yapan işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel adalet algılarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Örgütlerde sessizliğin yaygınlaşmasının kurumsal verimlilik, çalışan bağlılığı, örgütsel öğrenme ve yenilikçilik açısından ciddi sonuçlar doğurduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu çalışmanın hem kuramsal hem de uygulayıcılar açısından önemli katkılar sunduğu düşünülmektedir. Nicel araştırma desenine sahip bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmış; örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik gibi örgütsel yaşamın temel dinamikleri arasındaki ilişkiler çok boyutlu biçimde analiz edilmiştir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla, elde edilen veri setine Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Bartlett testi istatistiksel olarak anlamlı sonuç vermiş, KMO değeri ise örneklem büyüklüğünün faktör analizine son derece elverişli olduğunu göstermiştir. Ölçeklerin güvenilirliğini incelemek üzere gerçekleştirilen Cronbach Alfa analizleri sonucunda, tüm ölçeklerin iç tutarlılık katsayılarının kabul edilebilir ve yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, ilk olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel adalet algısı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgu, örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilendiği ortamlarda çalışanların örgütsel adalet düzeyini daha yüksek algıladığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, kurumlarında gönüllülük, yardımseverlik ve işbirliği gibi davranışların hâkim olduğu durumlarda çalışanlar, adaletin dağılımı, süreçlerin adilliği ve yönetici ile etkileşim kalitesine ilişkin daha olumlu algılar geliştirmektedir. Bu durum, örgütsel vatandaşlık davranışlarının kurumsal iklim üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermekte ve adalet algısı ile doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel sessizlikle olan ilişkisi alt boyutlara göre farklı korelasyonlar göstermektedir. Genel olarak örgütsel vatandaşlık davranışı toplam puanı ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamakla birlikte, bazı alt boyutlar özelinde anlamlı ve dikkat çekici ilişkiler elde edilmiştir. Özellikle “nezaket” alt boyutu ile örgütsel sessizlik ve bazı sessizlik türleri

arasında negatif yönlü anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Bu bulgu, nazik ve duyarlı davranış sergileyen çalışanların daha az sessiz kaldığını, görüş ve düşüncelerini daha açık şekilde ifade ettiklerini göstermektedir. Bu durum, iş ortamında pozitif sosyal ilişkilerin ve empatik iletişimin, sessizliği azaltıcı bir faktör olabileceğine işaret etmektedir.

Diğer yandan, “vicdanlılık” alt boyutunun örgütsel sessizliği pozitif yönde ve anlamlı biçimde yordadığı görülmüştür. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği’nde vicdanlılık boyutu “‘çalışanların kendilerinden beklenen asgari rol davranışının ötesinde bir rol davranışını gönüllü olarak sergilemeleri’” olarak tanımlanmıştır (Basım ve Şeşen, 2006, s. 87). Bu operasyonel tanım üzerinden hareket edilirse, vicdanlı bireyler, örgütsel düzenin devamı ve görevlerini eksiksiz yerine getirme sorumluluğu taşıyan kişilerdir. Bu bireyler, sistemin veya yöneticilerin açık hatalarını bile dile getirmeden önce örgütün bütünlüğünü ve işleyişini bozmak istemeyebilirler. Bu da onları eleştirel konuşmalar yerine sessiz kalmaya yönlendirebilir. Dolayısıyla bu bireyler, “Daha az sorun çıkaran çalışan” olmak için eleştirmekten kaçınan, yapıcı olmak istese bile kendini geri çeken bir profil çizebilirler (Akyel, 2011, s. 37). Bir diğer değişle, vicdanlı çalışanların örgüt bütünlüğünü koruma eğilimleri, çatışmadan kaçınma eğilimleri ve değişime karşı temkinli yaklaşımları nedeniyle sorunları dile getirmekten çekinebileceklerini düşündürmektedir. Bu bağlamda, vicdanlılık her zaman açık iletişimi besleyen bir unsur olmayabilir; aksine bazı durumlarda düzenin bozulmaması adına bireyin sessiz kalmasına neden olabilir (Sezgin, 2005, s. 323). Bu durum, örgütsel sessizliği sadece olumsuz niyetlerle değil, iyi niyetli bir içselleştirme biçimi olarak da değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır.

Araştırmada, örgütsel adalet algısı ile örgütsel sessizlik düzeyi arasındaki ilişkinin genel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Hem toplam adalet algısı hem de dağıtım, prosedürel ve etkileşim adaleti alt boyutlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu bulgu, literatürdeki çalışmalar tersine (Alhas, 2024; Kara ve Beğenirbaş, 2021), çalışanların adalet algılarının doğrudan sessizlik davranışlarını etkilemediğini ortaya koymaktadır. Ancak korelasyon analizlerinde, etkileşim adaleti ile korkuya dayalı sessizlik arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu durum, çalışanların yöneticileriyle olan etkileşimlerinde saygı, empati ve açıklık gibi unsurların yeterli olması halinde, korkuya dayalı sessizlik eğilimlerinin azaldığını göstermektedir. Yani, yöneticilerin çalışanlara

karşı adil, duyarlı ve açıklayıcı tutumları, özellikle korkuya dayalı sessizlik türünü azaltıcı etki göstermektedir. Ancak bu ilişki, genel sessizlik düzeyini anlamlı ölçüde yordayacak kadar güçlü değildir.

Örgütsel sessizlik olgusunun çok boyutlu yapısı dikkate alındığında, çalışmada ölçülen sessizlik türleri (sessizlik iklimi, korkuya bağlı sessizlik, kabullenici sessizlik ve kurumu korumaya yönelik sessizlik) ile hem örgütsel vatandaşlık davranışları hem de örgütsel adalet algıları arasında zayıf ve sınırlı ilişkiler saptanmıştır. Özellikle, “kabullenici sessizlik” ile “centilmenlik” ve “sivil erdem” alt boyutları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu bulgu, kurumuna bağlılık duyan ve toplum yararına hareket eden çalışanların, durumu kabullenip susmak yerine görüşlerini daha rahat ifade ettiklerini göstermektedir.

Çoklu regresyon analizleri sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel sessizlik üzerinde sınırlı bir açıklayıcılığı olduğu tespit edilmiştir. Bu oran, örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel sessizlik üzerindeki toplam etkisinin oldukça düşük olduğunu, diğer birçok değişkenin de bu süreçte etkili olabileceğini göstermektedir. Aynı şekilde, örgütsel adalet alt boyutlarının sessizlik üzerindeki açıklayıcılığı da oldukça düşüktür ve model anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuç, örgütsel sessizlik olgusunun sadece bireysel algılarla değil, örgüt kültürü, liderlik tarzı, psikolojik güvenlik düzeyi ve yapısal faktörler gibi daha karmaşık dinamiklerle belirlendiğine işaret etmektedir.

Araştırma sonuçları ışığında, bazı hipotezlerin tam anlamıyla desteklenmediği, bazılarının ise yalnızca kısmi olarak doğrulandığı görülmektedir. Bu durum, örgütsel vatandaşlık ve adalet algılarının, örgütsel sessizlik gibi çok boyutlu bir davranışa etkisinin doğrudan ve güçlü bir şekilde ortaya konulamayacağını göstermektedir. Bu bağlamda, örgütsel sessizlik davranışlarını daha bütüncül bir yaklaşımla ele almak ve bireysel, örgütsel ve kültürel faktörleri birlikte değerlendiren modeller oluşturmak gerekmektedir.

Araştırma sonuçları doğrultusunda birtakım öneriler de geliştirilmiştir. İlk olarak, çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının özellikle nezaket alt boyutunun örgütsel sessizlikle negatif ve anlamlı ilişkili olduğu; ayrıca çoklu regresyon analizinde nezaketin sessizliği anlamlı düzeyde azaltıcı bir yordayıcı olduğu görülmüştür. Bu

bulgu, örgüt içerisinde saygı temelli ve duyarlı ilişkilerin geliştirilmesinin, çalışanların görüşlerini daha rahat ifade edebileceği bir iklim yaratabileceğini göstermektedir. Bu nedenle, sağlık kurumlarında empati, saygı, işbirliği ve sosyal duyarlılık gibi değerleri teşvik eden eğitim programları düzenlenmesi, örgütsel sessizlikle mücadelede etkili bir adım olacaktır. Buna karşılık, araştırmada vicdanlılık alt boyutu örgütsel sessizliği pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde yordamıştır. Bu durum, yüksek sorumluluk bilinci taşıyan ve düzeni korumaya yönelik gönüllü davranışlar sergileyen çalışanların, sistemin işleyişini bozma endişesiyle sessiz kalabildiklerini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, yöneticiler özellikle vicdanlı çalışanlara yalnızca görevlerini eksiksiz yapmalarını değil, aynı zamanda örgütün gelişimi için geri bildirimde bulunmalarını da teşvik etmelidir. Vicdanlılık ile sessizlik arasındaki bu ilişki göz önünde bulundurularak, bu bireylerin çatışmadan kaçınma eğilimlerini kırarak şekilde açık iletişim kanalları sunulmalı ve eleştirel düşünme yapıcı biçimde desteklenmelidir. Çalışmada dikkat çeken bir diğer bulgu ise, örgütsel adalet algısı ile örgütsel sessizlik arasında genel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamasıdır. Ancak etkileşim adaleti alt boyutu, özellikle korkuya dayalı sessizlik ile negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki göstermiştir. Bu bulgu, yöneticilerin çalışanlarla kurduğu ilişki biçiminin saygılı, açıklayıcı ve duyarlı olmasının çalışanların korkuya dayalı sessizliklerini azaltabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla yöneticiler, karar alma süreçlerinde şeffaflık ve çalışan katılımını artırmalı, eleştiriye açık bir liderlik yaklaşımı benimsemelidir.

Sonuç olarak, örgütsel sessizliği azaltmak için yapılacak müdahalelerin yalnızca çalışan davranışlarına değil, aynı zamanda örgüt kültürüne, liderlik tarzlarına ve iletişim kanallarının niteliğine odaklanması gerekmektedir. Nezaket gibi sosyal ilişkileri güçlendiren tutumların teşvik edilmesi, vicdanlı çalışanların görüş bildirmeye yönlendirilmesi ve etkileşim adaletinin kurum içi ilişkilere yansıtılması, sessizlik davranışlarının azaltılmasına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Abay, P. (2019). *Etik liderlik ve örgütsel adalet algısının çalışanların örgütsel sinizm davranışlarına etkisi üzerine bir sağlık kuruluşunda uygulama* [Doktora Tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Acar, A. Z. (2006). Örgütsel yurttaşlık davranışı: kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Akgül, A. (2024). *Spor hizmeti sunan kamu kurumlarında birey-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık kavramı üzerindeki etkisinin incelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.
- Akgül, A. (2024). *Spor hizmeti sunan kamu kurumlarında birey-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.
- Akgümüş, E. (2019). *Psikolojik sermaye ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- Akın, Ö. ve Zan, G. (2024). Kontrol odağı, örgütsel adalet ve örgütsel yabancılaşma ilişkisine yönelik Hatay'daki hastane çalışanları üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 1-34. <https://doi.org/10.18074/ckuiibfd.1332237>
- Akman, F. (2017). *Sağlık kurumlarında hemşirelerin örgütsel adalet algıları ve örgütsel adaletin iş motivasyonuna etkisi; özel hastaneler alan araştırması* [Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Akşit Aşık, N. (2016). Örgütsel adaletin işle bütünleşme üzerindeki etkisi: otel işletmelerinde bir uygulama. *The Journal of Academic Social Science Studies* (49), 87-97. DOI : [10.9761/JASSS3664](https://doi.org/10.9761/JASSS3664)
- Aktuğ, M. (2016). *Örgütsel adalet ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerine etkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi.

- Akyel, Y. (2011). *Örgütsel vatandaşlık ve duygusal zeka arasındaki ilişkinin incelenmesi: spor yönetiminde GSİM ve Özerk Spor Federasyonları örneği* [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Ala, Ş. (2010). *Personeli güçlendirmenin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde etkiel davranışın rolü* [Doktora Tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Alemdar, E. ve Cemaloğlu, N. (2024). Sınıf öğretmenlerinin örgütsel sessizlik yaşama düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 4(2), 879-893.
- Alhas, F. (2024). Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 26(46), 187-209.
- Alhas, F. (2024). Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Gazi İktisat Ve İşletme Dergisi*, 10(1), 135-158. <https://doi.org/10.30855/gjeb.2024.10.1.009>
- Alıcı, S. (2016). *Hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışının incelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Bilim Üniversitesi.
- Alpsoy, A. (2018). *Akademisyenlerin iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ile öz yeterliliğin aracı rolü üzerine bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Haliç Üniversitesi.
- Altınel, S. (2024). *Kamuda örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme motivasyonu: eğitim kurumlarında bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Yalova Üniversitesi.
- Altunok, D. (2021). *İşin anlamının prososyal örgütsel davranışa ve hayatın anlamına etkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. Düzce Üniversitesi.
- Arslantürk, G. ve Şahan, S. (2012). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin Manisa İl Emniyet Müdürlüğü örneğinde incelenmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 14(1), 135-159.
- Atakay, Ö. (2019). *Lider - üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü: bir zincir perakende işletmesi üzerine araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Çukurova Üniversitesi.

- Atakay, Ö. (2019). *Lider - üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü: bir zincir perakende işletmesi üzerine araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Çukurova Üniversitesi.
- Aydın, S. (2024). *Örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin aracı etkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi: tekstil sektöründe bir inceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 9(19), 163-184. <https://doi.org/10.11122/ijmeh.2013.9.19.273>.
- Barış, A. (2024). *Çalışanların politik becerilerinin iş motivasyonu ve örgütsel sessizlik üzerinde etkisi: katılım bankası çalışanları üzerine bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Basım, H.,ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Basım, H.,ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Baumgartner, E., Kaplan-Rakowski, R., Ferdig, R. E., Hartshorne, R., ve Mouza, C. (2022). A retrospective of teaching, technology, and teacher education during the COVID-19 pandemic.
- Bekman, M. (2022). Halkla ilişkiler uygulamalarında nicel araştırma yöntemi: ilişkisel tarama modeli. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 6(16), 238-258.
- Bektaş, T. (2021). *Örgütsel vatandaşlık davranışının kişilik özellikleri ve örgütsel sosyalleşme açısından önemi* [Yüksek Lisans Tezi]. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi.
- Bıçakçı, S. ve Tunay, M. (2024). Tıbbi asistanların örgütsel sessizlik ve örgütsel muhalefet tutumlarının araştırılması. *Türkiye Aile Hekimliği Dergisi*, 28(4), 133-140. <https://doi.org/10.54308/tahd.2024.67299>

- Bican, B. (2020). *Kurumsal itibar yönetimi, örgütsel vatandaşlık olgusu ve büyüme performansı ilişkisi: yenilik yönetiminin aracılık rolü* [Doktora Tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Biçer, C. (2024). Örgütsel sessizlik olgusu ve örgütlere olan etkisi: kavramsal bir çerçeve. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 24-32. <https://doi.org/10.38057/bifd.1455461>
- Biçer, C. (2024). Örgütsel sessizlik olgusu ve örgütlere olan etkisi: kavramsal bir çerçeve. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 24-32. <https://doi.org/10.38057/bifd.1455461>
- Biçer, T. (2019). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri* [Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Bilgin, R., Diğer, H., ve Kaçmaz, B. (2021). Hemşirelerde örgütsel sessizliğin nedenleri: bir eğitim ve araştırma hastanesi uygulaması. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(3), 613-632. <https://doi.org/10.18506/anemon.762136>
- Boz, D. (2018). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel yenilikçiliğin toplam kalite yönetimi uygulamaları üzerindeki etkileri: TR33 Zafer Kalkınma Ajansı bölgesindeki işletmelerde bir örnek uygulama* [Doktora Tezi]. Dumlupınar Üniversitesi.
- Bülbül, A. (2019). *Katılımcı liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde psikolojik sahiplenmenin rolüne ilişkin sağlık sektöründe bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Camgöz, Ö. (2018). *Personeli Güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi ve bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Can, A. (2019). *Kiş-i-örgüt ve kiş-i-iş uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi: bankacılık sektöründe bir uygulama* [Yüksek Lisans Tezi]. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.

- Canbuldu, D. (2024). *Mobbing'in tükenmişlik ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine ilişkin bir analiz: Kocaeli ili eğitim sektörüne yönelik bir uygulama* [Yüksek Lisans Tezi]. Aksaray Üniversitesi.
- Ceyhan, S. (2018). *Kişilik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi.
- Cihangiroğlu, N. (2011). Askeri doktorların örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin analizi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 53(1), 9-16.
- Çaylak Altun, E. (2019). *Yaratıcı dramanın hemşirelerin örgütsel sessizlik düzeyi üzerine etkisi* [Doktora Tezi]. Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Çeçen, S. (2023). *Etik iklimin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel güvenin aracı rolü* [Doktora Tezi]. Kastamonu Üniversitesi.
- Çelikel, F. (2021). *Örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı açısından cam tavan algısı: Ankara'daki konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerine bir araştırma* [Doktora Tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Çetin, C. (2021). Örgütsel sessizlik ve işkoliklik ilişkisi: bir lojistik firma araştırması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(4), 1-18. <https://doi.org/10.53443/anadoluibfd.983723>
- Çetin, Y. (2021). *Hemşirelere örgütsel vatandaşlık davranışı kazandırmada NLP uygulamalarının etkisi* [Doktora Tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Çetinel, M. H. ve Taslak, S. (2019). Çalışanların kişilik özellikleri ile ihbarcılık (whistleblowing) eğilimleri arasındaki ilişki üzerinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü. *Journal of Academic Value Studies*, 5(1), 46-72. DOI : [10.23929/javs.848](https://doi.org/10.23929/javs.848)
- Çilen, F. (2020). *Bir üniversite hastanesinde çalışan asistan hekim ve hemşirelerin örgütsel sessizlik davranışlarının değerlendirilmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Okan Üniversitesi.

- Çoban, C. (2020). *Zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin rolü* [Doktora Tezi]. Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi.
- Çöp, S. (2008). *Türkiye ve Polonya’da turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin bir uygulama* [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Çutuk, S. (2022). *Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinde internet bağımlılığı, sosyal izolasyon ve psikolojik dayanıklılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler* [Doktora Tezi]. Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi.
- Davulcu, B. (2023). *Hemşirelerde rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Okan Üniversitesi.
- Demir, B. (2019). *Toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik, duygusal bağlılık ile görev performansı arasındaki ilişki* [Doktora Tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Demiray, T. (2025). *Örgütsel adaletin işten ayrılma niyeti ve örgüt sağlığına etkisi: İstanbul’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama* [Doktora Tezi]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Demirci, U. (2018). *Örgütsel sosyalleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine eğitimin etkisi* [Doktora Tezi]. Eskişehir Anadolu Üniversitesi.
- Düzgün, A. (2022). Turizm sektöründe duygusal zekâ ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Antalya örneği. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 296-310. <https://doi.org/10.36362/gumus.1015990>
- Efe, D. (2018). *Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik ve seslilik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel adalet algısı boyutları ve iş doyumu üzerindeki etkileri* [Yüksek Lisans Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Elden, B. (2022). *Etik örgüt kültürünün pozitif ses çıkarma davranışı ve örgütsel sessizliğe etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü* [Doktora Tezi]. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.

- Envergil, D. (2018). *Sağlık çalışanlarının psikolojik sözleşme algılarının örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Erdal, N. (2020). *Sağlık çalışanlarında örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlığın iş tatmini üzerindeki etkilerinin incelenmesi: bir üniversite hastanesi örneği* [Doktora Tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Erdoğan, U. (2018). *Kolektif öğretmen yeterliği, örgütsel vatandaşlık davranışı ve öğrencilerin akademik başarıları arasındaki ilişkilerin çok düzeyli analizi* [Doktora Tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Ergin, E. (2022). *Algılanan örgütsel vatandaşlık davranışı ile algılanan örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkiyi açığa çıkarmaya yönelik bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Ege Üniversitesi.
- Erkılıç, E. (2017). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki karşılıklı etki derecelerinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi: Rize ili otel işletmelerinde bir uygulama* [Doktora Tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Eroğlu, Ş. G. (2014). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel güven üzerindeki etkileri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, (1), 53-66.
- Erok, M. (2018). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi: Karaman ili örneği* [Yüksek Lisans Tezi]. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Ersan, H. (2018). *Sağlık kuruluşlarında örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi ve bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Ersolak, Ş. (2021). *Sosyal baltalama ile çalışan motivasyonu ilişkisinde örgütsel sessizliğin aracı rolü* [Yüksek Lisans Tezi]. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi.
- Ertürk, R. ve Aydın, B. (2015). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel adalet ve içsel motivasyona yönelik algılarının incelenmesi. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4 , 233-246.

- Eryeşil, K. (2018). *Algılanan örgütsel adaletin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde çalışan sesliliğinin rolü: bankacılık sektöründe bir araştırma* [Doktora Tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Farhoud, H. J., Güney, S., ve Uğurlu, E. (2025). İş tatmininin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlığa etkisinde örgütsel adaletin aracı rolü. *İktisadi İdari Ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 10(26), 311-332. <https://doi.org/10.25204/iktisad.1584809>.
- Gegeoğlu, T. (2018). *İşletmelerde örgütsel adalet algısı ve örgütsel sessizlik ilişkisi: bir alan araştırması* [Yüksek Lisans Tezi]. Balıkesir Üniversitesi.
- Girgin, S. (2020). *Öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin çatışma yönetim tarzları ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki* [Doktora Tezi]. İstanbul Okan Üniversitesi.
- Gökdere, S. (2020). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve özel eğitim kurumları çalışanları üzerine bir çalışma*. [Yüksek Lisans Tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- Gönülaçar Bozkurt, G. (2017). *Çalışanları iş tatmininin örgütsel prososyal davranışlara etkisi: Burdur ili örneği* [Yüksek Lisans Tezi]. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi.
- Görgün, A. (2023). *Hizmetkâr liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde lidere güvenin aracı rolü: Çukurova belediyeleri büyükşehir belediyeleri üzerine bir uygulama* [Doktora Tezi]. Çukurova Üniversitesi
- Güdü, S. (2019). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Gülbahar, B., Kumbar, A., ve Kumbar, Z. (2024). İlkokul öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Examining the relationship between primary school teachers perceptions of organizational justice and organizational silence. *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Researches*, 10(40), 102–133. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11093683>

- Günay, M. (2022). *Örgüt kültürünün örgütsel adalet algısına etkisi: lider-üye etkileşimi ve örgütsel kayırmacılık algısının aracılık rolü* [Doktora Tezi]. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi.
- Güney, G. (2019). *Kurumsal itibar algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Giresun ili örneği* [Yüksek Lisans Tezi]. Avrasya Üniversitesi.
- Hasdemir, E. (2019). *Psikolojik sermayenin prososyal hizmet davranışına etkisi: hemşireler üzerine bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Ondokuz Mayıs Üniversitesi.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1). 67-92.
- İşçi, E. (2010). *Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde güvenin rolü* [Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- İtişgen, E. (2019). *Dönüşümsel liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Kabasin, O. (2019). *Öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı algıları arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. Gaziantep Üniversitesi.
- Kalkan, A. (2013). *Algılanan örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Kuramsal ve görgül bir araştırma* [Doktora Tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Kalp, G. (2023). *Holland tipi kişilik özelliklerinin işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılığına etkileri* [Yüksek Lisans Tezi]. Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi.
- Kanal, Ö. (2023). *Örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı etkileşimi: özel hastanelerde çalışan hemşireler üzerine bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.

- Kantarcioğlu, N. (2019). *Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışının işgören performansına etkisi: Ankara'daki kobi'lerde bir araştırma* [Doktora Tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi.
- Kara, A. U. ve Beğenirbaş, M. (2021). Örgütsel adaletin örgütsel sessizliğe etkisinde yöneticiye duyulan güvenin düzenleyici rolü. *Business ve Management Studies: An International Journal*, 9(3), 956-975.
- Kara, F. (2024). *Farklılıkların yönetiminin iş tatmini, örgütsel adalet ve etik liderlik ile ilişkisi: sağlık kurumlarında bir araştırma* [Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Karahan Çiğdem, E. (2019). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik algılarının değerlendirilmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi.
- Karaca, E. (2016). *Örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: bir kamu hastanesi ile özel hastane karşılaştırması* [Yüksek Lisans Tezi]. Eskişehir Orhangazi Üniversitesi.
- Karacaoğlu, K. ve Küçükköylü, C. (2015). İşgören sessizliğinin örgütsel sinizme etkisi: kamu çalışanları üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 15(3), s. 401-408.
- Karaçelebi, F.G. (2023). *İş yeri nezaketsizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde psikolojik sözleşme ihlali ve ahlaki çözülmenin aracılık rolü* [Doktora Tezi]. Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi.
- Karaman, K., Yücel, C. ve Dönder, H. (2008). Öğretmen görüşlerine göre, okullardaki bürokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53(53), 49-74.
- Karataş, H. A. (2022). *Sağlık çalışanlarında örgütsel vatandaşlık davranışı ile işe bağlılık arasındaki ilişkisinin incelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Kaya, H. (2024). *Örgütsel Sessizlik türleri ve nedenleri ile örgütsel iletişim iklimi arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi]. Kırıkkale Üniversitesi.

- Kayalı, N., Köse, S. ve Kartal, B. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (20), 8-9.
- Keleş, S. (2025). Öğretmenlerin öğretmenlik kariyer basamakları uygulaması ile örgütsel adalet ve etik algıları arasındaki ilişki [Yüksek Lisans Tezi]. İnönü Üniversitesi.
- Keskin, Ö. (2017). Bankalarda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Düzce ili örneği [Yüksek Lisans Tezi]. Bartın Üniversitesi.
- Kılıç, S. (2013). Örneklem yöntemleri. *Journal of Mood Disorders*, 3(1), 44-6.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın alfa güvenilirlik katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, 6(1), 47- 48.
- Kılıçaslan, S. (2016). Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerine etkisi: üniversite öğretim elemanları üzerinde bir uygulama [Doktora Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Kınalı, F., Kurt, M., Dertli, M., Yavuz, M., ve İlter Tutar, A. (2025). Öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının incelenmesi: özel okullarda görev yapan öğretmenler bağlamında: examining teachers' perceptions of organizational justice: the case of teachers working in private schools. *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Researches*, 11(50), 21–36. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14833944>
- Kinter, O. (2020). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel adalet ve kuşak farklılıklarının etkisi [Doktora Tezi]. Balıkesir Üniversitesi.
- Kocakaya, B. D. (2023). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve işkoliklik düzeylerinin çalışan memnuniyetine etkisi [Yüksek Lisans Tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Kocakula, Ö. (2023). İkiliklerin ötesini düşünmek: örgütsel paradokslar çağında liderlik. *Premium E-Journal of Social Sciences (PEJOSS)*, 7(37), 1998–2015. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10459335>
- Kodaş, B. (2018). Psikolojik sermaye, iş stresi ve hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: yiyecek içecek çalışanları örneği [Doktora Tezi]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.

- Köktürk, S. (2023). *Çalışanların örgütsel adalet algıları ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki: Denizli ilinde görgül bir araştırma* [Doktora Tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Maliki, N. (2019). *Örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanların performansları üzerine etkisi: Kastamonu belediyesi çalışanları üzerinde bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Kastamonu Üniversitesi.
- Mısırlıoğlu, Ç. (2025). *Güvenlik ikliminin iş yaşam kalitesi ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinin incelenmesi: Ankara ilinde görev yapan sağlık çalışanlarına yönelik bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Ufuk Üniversitesi.
- Nayır, S. (2020). *İnsan kaynaklarının örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt kültürü algıları üzerine bir araştırma* [Doktora Tezi]. İstanbul Arel Üniversitesi.
- Oral, N. (2012). *Örgütsel adalet algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: sağlık örgütünde bir uygulama* [Yüksek Lisans Tezi]. Eskişehir Anadolu Üniversitesi.
- Ordu, A. ve Yörük, Ş. (2024). Kariyer engelleri ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide duygusal tükenmişliğin aracı rolü. *Ege Eğitim Dergisi*, 25(3), 151-166. <https://doi.org/10.12984/egeefd.1428221>
- Öge, E. (2021). Örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (80), 95-115.
- Öğütçen, İ. (2024). *İş güvencesizliği algısının iş performansı, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: işyeri maneviyatının düzenleyici rolü* [Doktora Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Ökdem, M. (2024). İlk ve ortaokul öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel sessizlik ve işe yabancılaşması arasındaki ilişki: Tunceli ili örneği. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 28(1), 273-292. <https://doi.org/10.20296/tsadergisi.1119074>
- Örücü, E. ve Özafşarlıoğlu, S. (2013). Örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi: Güney Afrika cumhuriyetinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(23), 335-358

- Öter, S. (2019). *Denizcilik işletmelerinde dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir araştırma* [Doktora Tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Özaslan, B. (2023). *Örgütsel güven ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Özbek, C. (2019). *Çalışanların duygusal zekâsı ve örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan performansı üzerindeki etkisi perakende sektöründe deneysel bir uygulama* [Yüksek Lisans Tezi]. Beykent Üniversitesi.
- Özdemir, F. (2022). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi]. Bolu İzzet Baysal Üniversitesi.
- Özgün, İ. (2022). *Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Alanya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Özgür, S. (2018). *Dönüşümsel liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel güvenin rolü* [Yüksek Lisans Tezi]. Çukurova Üniversitesi.
- Öztürk Pehlivan, İ. (2024). *Dönüştürücü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgüt ikliminin aracı rolü ve buna yönelik bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Özünel Yuva, B. *Yöneticilerin kullandıkları güdüleyici dil ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Parmaksız, Ö. (2024). *Örgütsel adalet ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkide örgütsel güven ve öz yeterliğin rolü: durumsal aracılık modeli* [Doktora Tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Perdecı, O. (2015). *Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve motivasyon arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi]. Hasan Kalyoncu Üniversitesi.

- Polat Dede, N. (2019). Örgütsel vatandaşlık davranışı: kuramsal bir çalışma. *Ekonomi İşletme Ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 294-304. <https://doi.org/10.38009/ekimad.613429>
- Polat Dede, N. (2019). Örgütsel vatandaşlık davranışı: kuramsal bir çalışma. *Ekonomi, İşletme Ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 294-304.
- Rai, R.,ve Tripathi, S. (2015). A Study on QWL and its effects on JobPerformance. *Journal of Management Sciences and Technology*, 2(2), 33-42.
- Rençber, İ. (2019). *Kariyer tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin aracılık rolü* [Doktora Tezi]. Eskişehir Anadolu Üniversitesi.
- Sağır, M.,ve Deveci, C. (2023). Okul müdürlerinin yönetim tarzı ile öğretmenlerin örgütsel sessizlik algı düzeyleri arasındaki ilişki. *Turkish Journal of Educational Studies*, 10(3), 343-368. <https://doi.org/10.33907/turkjes.1324149>
- Sağlık Düşüncesi ve Tıp Kültürü Platformu. (2023). *Türkiye ve dünyada sağlık insan gücü sayısal durumu*. Erişim tarihi ve adresi: 11.05.2025, <https://sdplatform.com/turkiye-ve-dunyada-saglik-insan-gucu-sayisal-durumu/>
- Saka, T. (2024). *Hasta hizmetleri birimi çalışanlarının memnuniyeti ile örgütsel sessizlik ve iş doyumu düzeyleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma: İstanbul ili sağlık çalışanları örneği* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Nişantaşı Üniversitesi.
- San, İ. (2017). *Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik ampirik bir çalışma* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Savaş, E.,M. (2024). Örgütsel adalet algısının olumlu sonuçları: bir meta analiz çalışması. *Amasya Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, (1)2, 157-171.
- Saydam, H. ve Selvi, Ö. (2023). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkilerinin incelenmesi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 11(1), 803-825. <https://doi.org/10.19145/e-gifder.1201625>

- Sert, G. (2025). *Adalet algılarının etkileşimi: örgütsel adaletin değerler ve sinizm üzerindeki etkisinde toplumsal adaletin aracı rolü* [Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Sıçrarcı, H. (2023). *Yetenek yönetimi sürecinde kullanılan yapay zekâ teknolojilerinin güvenilirlik sorunsalı: örgütsel adalet üzerine bir araştırma* [Doktora Tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Sipahutar, R. P., Alpi, M. F., ve Ammy, B. (2021). Determinant model of company value with profitability as a mediation variable. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAAS)*, 1(2), 189-198.
- Solak, C. (2017). *Özelleştirme uygulamasının örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: bir alan araştırması* [Doktora Tezi]. Türk Hava Kurumu Üniversitesi.
- Solmaz, A. M. (2023). *Cinsiyete dayalı ayrımcılık algısı ile örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide proaktif kişilik ve yönetici baltalamasının düzenleyici rolü* [Doktora Tezi]. Kocaeli Üniversitesi.
- Soydemir, S. (2014). *Görev-İnsan odaklı liderlik algısının vatandaşa yönelik prososyal hizmet davranışlarına etkisi: kolluk kuvvetleri üzerine bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi.
- Soyer, O. (2024). *İlaç firması temsilcilerinin yaşadıkları tükenmişlik sendromu ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişki* [Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Şahin, R. ve Kavas, E. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma: Bayat örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 119-140. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.245975>

- Şaşı, S. (2025). *Örgütsel sessizlik ve presenteizm olgularının incelenmesi: Erzurum'daki liselerde nitel bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Erzurum Teknik Üniversitesi.
- Şeşen, H. (2010). Kontrol odağı, genel öz yeterlik, iş tatmini ve örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Ankara'da bulunan kamu kurumlarında bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2), 195-220.
- Şevik, Ü. (2019). *Algılanan örgütsel politika ile pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Afyonkarahisar örneği* [Doktora Tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Şimşek, T. (2019). *Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı ve ruhsal iyi oluş ilişkisi: mobilya sektöründe bir araştırma* [Doktora Tezi]. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi.
- Tanış, A. (2017). *İş karakteristikleri, işyeri güvenliği, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkileri: çok kültürlü ortamda bir çalışma* [Doktora Tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Tarsuslu, S., ve Coşkun, G. (2024). Çalışanların paternalist liderlik davranışları ile iş performansları arasındaki ilişkide örgütsel adalet algısının aracılık rolü: bir kamu hastanesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (49), 174-205. <https://doi.org/10.61904/sbe.1448944>
- Tekbulut, G. (2017). *Üniversitelerde liderlik stilleri, örgütsel vatandaşlık davranışı ve akademik performans arasındaki ilişkinin bazı değişkenler bakımından incelenmesi* [Doktora Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Tezeren, S. (2022). *Ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel sessizlik durumlarının belirlenmesi: Başakşehir örneği* [Yüksek Lisans Tezi]. Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi.
- Tohum, B. (2024). *Dönüşümcü liderlik, çalışmaya tutkunluk, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans ilişkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. Gebze Teknik Üniversitesi.

- Tozak, F. (2024). *Hemşirelerde örgütsel adalet algısı ile iş doyumu ilişkisi: bir sistematik derleme ve meta-analiz çalışması* [Doktora Tezi]. Bandırma Onyed Eylül Üniversitesi.
- Tunçer, Ç. (2025). *Sağlık çalışanlarında örgütsel adalet* [Yüksek Lisans Tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Tüfekçi Yaman, Ü. (2021). *Pozitif psikolojik sermaye ve iş yükü algısının istenen ve istenmeyen rol ötesi davranışlara etkisinin incelenmesi* [Doktora Tezi]. Bursa Uludağ Üniversitesi.
- Uçar, P. (2016). *Örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi.
- Uslu, A ve Bayda, A. (2021). Algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık, örgütsel sinizm ve iş tatmini üzerine etkisi: TRB1 bölgesi örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(79), 1556-1573.
- Uyaroğlu, H. (2022). *Örgütsel adalet ve örgütsel nezaketsizliğin örgütsel sessizlik üzerine etkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Uzunkaya, H. (2019). *Kurumsal sosyal sorumluluk algısı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Artvin Çoruh Üniversitesi Hopa İktisadi İdari Bilimler Fakültesi öğrencilerine yönelik bir araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Avrasya Üniversitesi.
- Vuran, Y. (2019). *Karizmatik liderliğin iş tatminine etkisindeki lider-takipçi etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolü*. [Doktora Tezi]. Hasan Kalyoncu Üniversitesi.
- Yalçın, B., ve Baykal, Ü. (2019). Development and psychometric testing of the organizational silence behavior scale for healthcare professionals. *Nursing ve health sciences*, 21(4), 454-460.
- Yapça, C. E. (2024). İlkokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik düzeylerinin belirlenmesi. *International QMX Journal*, 3(2), 1-16.

- Yarmacı, N. (2018). *İşgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirimine etkisi: otel işletmeleri örneği* [Yüksek Lisans Tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi.
- Yeşildağ, A. Y. (2024). *Hastanelerde lider davranışı örgütsel sessizlik işe bağlanma ve ekstra rol davranışları arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi* [Doktora Tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Yıldız, N. (2022). *Örgütsel sosyalleşmenin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: konaklama işletmeleri örneği* [Yüksek Lisans Tezi]. Balıkesir Üniversitesi.
- Yılmaz, A. (2024). Örgütsel adalet algısının çalışanların prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi: banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (67), 69-78. <https://doi.org/10.18070/erciyesiibd.1282770>
- Yılmaz, H. (2018). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ast-üst çatışmalarının yönetimi ilişkisinde alaycılık davranışının katalizör etkisi* [Doktora Tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Yılmaz, R. (2018). *Psikolojik iklimin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü: sanayi işletmelerinde bir araştırma* [Doktora Tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Yılmaz, Ş. (2023). *Algılanan örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerine etkisi, bir kamu hastanesi örneği* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Beykent Üniversitesi.
- Yiğit, B. (2019). *Kurum imajının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü: sağlık sektöründe bir çalışma* [Doktora Tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Yücel, E. (2019). Turizm sektöründe örgütsel adalet ve sinizm. *SOCIAL SCIENCES STUDIES JOURNAL*, 5 (44), 5107-5155. DOI : [10.26449/sss.1761](https://doi.org/10.26449/sss.1761)
- Yüksekbilgili, Z., ve Hatipoğlu, Z., Akduman, G. (2024). Eğitim düzeyine göre örgütsel adalet algısı. *The Journal of Academic Social Science*, (32), 198-212.

- Yürür, .Ö. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Zubair, S. L. (2023) *Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: perakende sektörü çalışanları örneği* [Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi.



EKLER

Ek-1 Anket Formu

BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ ONAM FORMU

Sayın Katılımcı,

Katılım sağlayacağınız araştırma, İstanbul Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Tezli Programı kapsamında, Doç. Dr. Bora COŞAR'ın danışmanlığında yüksek lisans öğrencisi Nadir Hikmet TEMEL tarafından yürütülmektedir. İlgili araştırmaya katılım sağlamak tamamen gönüllülük esasına bağlıdır. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için, bütün soruları eksiksiz ve size uygun gelen seçenekleri işaretlemeniz beklenmektedir. Araştırmadaki ölçeklerde kimlik belirleyici herhangi bir bilgi sizden talep edilmemektedir. Anket sorularının ortalama 15 dakikada cevaplanması öngörülmekte olup, araştırmaya vermiş olduğunuz cevaplar sadece ilgili araştırma kapsamında kullanılacaktır. Bilimsel katkı ve yardımlarınız için şimdiden teşekkürlerimi sunarım. Saygılarımla,

Nadir Hikmet TEMEL

Doç. Dr. Bora COŞAR

İstanbul Beykent Üniversitesi

☐ Kabul ediyorum ☐ Kabul etmiyorum (lütfen uygun seçeneği işaretleyiniz)

SOSYODEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

Cinsiyetiniz

- a) Erkek
- b) Kadın

Yaş:

Medeni Durum

- a) Evli
- b) İlişkisi var
- c) İlişkisi yok

Gelir Durumu

- a) Düşük
- b) Orta
- c) Yüksek

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ

1	2	3	4	5	6				
Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Sıklıkla	Çoğunlukla	Her zaman				
Bu anketin amacı <u>SİZİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINIZI</u> belirlemektir. Buna göre her bir ifadenin size ne kadar uyduğuna karar veriniz ve uygun kutucuğu işaretleyiniz.				Hiçbir zaman	Nadiren	Ara sıra	Sıklıkla	Çoğunlukla	Her Zaman
1	Günlük izin alan bir arkadaşımın o günkü işlerini ben yaparım.			1	2	3	4	5	6
2	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir arkadaşına yardım ederim.			1	2	3	4	5	6
3	Yeni göreve başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.			1	2	3	4	5	6
4	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.			1	2	3	4	5	6
5	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.			1	2	3	4	5	6
6	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.			1	2	3	4	5	6
7	Birliğim/Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.			1	2	3	4	5	6
8	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.			1	2	3	4	5	6
9	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.			1	2	3	4	5	6
10	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.			1	2	3	4	5	6
11	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.			1	2	3	4	5	6
12	Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.			1	2	3	4	5	6
13	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.			1	2	3	4	5	6
14	Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.			1	2	3	4	5	6
15	Birliğim/Kurumum içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktifrol alırım.			1	2	3	4	5	6
16	Birliğim/Kurumum tarafından yayımlanan duyuru, mesaj ya da notları okurum, ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.			1	2	3	4	5	6
17	Birliğim/Kurumum tarafından yapılan sosyal faaliyetlere kendi isteğimle katılırım.			1	2	3	4	5	6
18	Birliğim/Kurumum yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.			1	2	3	4	5	6
19	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.			1	2	3	4	5	6

Kaynak/Referans:

Ünüvar, T. G. (2006). *An integrative model of job characteristics, job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior*(Doctoral dissertation). The Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University, Ankara.

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeleri okuyarak katılma derecesini belirtiniz	Hiç bir zaman sessiz kalmam	Çok nadir sessiz	Bazen sessiz	Genellikle sessiz	Her zaman sessiz
1. Çalışanların yöneticileriyle iyi ilişki kurma eğilimi gösteriyorsa					
2. Yöneticim konuya empatiyle yaklaşmıyorsa					
3. Yöneticimi güvenilir bulmuyorsam					
4. Yöneticilerim geri bildirim açık değilse					
5. Ekip içinde dışlanmaktan korkuyorsam					
6. Bakmakla yükümlü olduğum kişiler varsa					
7. Performansımın düşük değerlendirilmesinden çekiniyorsam					
8. Ceza sisteminin işletilmesinden korkuyorsam					
9. Yöneticim tarafından mobinge maruz bırakılacaksam					
10. Yöneticimin görüşüne karşı çıkmaktan korkuyorsam					
11. İşten atılma korkusu yaşıyorsam					
12. Şiddet/fiziksel zarar görme olasılığım varsa					
13. Aşırı tepkisel davranışlar gösterilmesinden çekiniyorsam					
14. Fikrimi söylemekten dolayı zarar göreceksam					
15. Çalışma ortamında işbirliğinde sorun yaşayacaksam					
16. Yanlış anlaşılmaktan korkuyorsam					
17. Başarısız olmaktan korkuyorsam					
18. Sessiz almanın çözüm olduğunu düşünüyorsam					
19. Uğraşmalarımın karşılığını almamaktan bıkmışsam					
20. Önerilerimle ilgili geri bildirim alamıyorsam					
21. Değişim olacağına inancım yoksa					
22. Kurumun bir parçası olmak istemiyorsam					
23. Konuşmaya gerek olmadığını düşünüyorsam					
24. Kurumu önemsememeye başladıysam					
25. İnsanlarla uğraşmaktan sıkıldıysam					
26. Kuruma bağlılığım azalmışsa					
27. Değersizleştirildiğimi düşünüyorsam					
28. Yetersizliğimin kuruma zarar vereceğini düşünüyorsam					
29. Teknolojik alt yapı ve donanım eksikliği varsa					
30. Kurumun rekabet gücünün azalacağını düşünüyorsam					
31. Kurumun itibarına zarar vereceğini düşünüyorsam					
32. Kurumun yeni yatırımlarıyla ilgili gizli bilgilere sahipsem					

Kaynak/Referans:

Çavuşoğlu, S. ve Köse, S. (2019). Örgütsel sessizlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 365-387. doi:10.11616/basbed.v19i47045.485266

ÖRGÜTSEL ADALET ÖLÇEĞİ

Aşağıda çalışanların örgütsel adalet algılarını betimleyen ifadeler yer almaktadır. Her ifadeyi dikkatle okuyarak katılma derecenizi belirtiniz. Doğru veya yanlış cevap yoktur. Önemli olan kişisel görüşünüzdür.	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Ortadayım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Mesai cetveli içindeki iş programım adildir.					
2. Maaşımın adil olduğunu düşünüyorum.					
3. İş yükümün oldukça adil olduğunu düşünüyorum.					
4. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, bana adil ödül verildiğini düşünüyorum.					
5. İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.					
6. Amirimin, iş ile ilgili verdiği kararlar önyargıdan uzaktır.					
7. Amirim karar vermeden önce çalışanlarından fikirlerinin alınmasından emin olur.					
8. Amirim, işle ilgili kararları verirken, doğru ve eksiksiz bilgiden yararlanır.					
9. Amirim, alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler de verir.					
10. İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.					
11. Çalışanlar, amirimin işle ilgili kararlarına itiraz edebilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.					
12. İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana nazık ve duyarlı davranır.					
13. İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana saygılı ve onurlu davranır.					
14. İşimle ilgili kararlar alınırken amirim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.					
15. İşimle ilgili kararlar alınırken amirim, doğruluk ve dürüstlikle hareket eder.					
16. Amirim yapacağımız faaliyetlerle ilgili karar verirken, çalışan olarak sahip olduğum haklarımı da göz önünde bulundurur.					
17. Amirim, işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır.					
18. Amirim, işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterir.					
19. İşimle ilgili kararlar alınırken amirim bana akla uygun açıklamalar yapar.					
20. Amirim, işimle ilgili alınan her kararı bana net olarak açıklar.					

Kaynak/Referans:

Taşan, M., & Yılmaz, K. (2008). Organizational citizenship and organizational justice scales' adaptation to Turkish. *Eğitim ve Bilim*, 33(150), 87.

Ek-2 Etik Kurul İzni

Tarih ve Sayı: 29.04.2025-186940



İSTANBUL BEYKENT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER İÇİN BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE
YAYIN ETİĞİ KURULU

Sayı : E-45778635-050.99-186940
Konu : Nadir Hikmet TEMEL'in Revize
Başvurusunun Etik Kurul Onay Yazısı

29.04.2025

REKTÖRLÜK MAKAMINA

İlgi : Lojistik Program Başkanlığı, 29.04.2025 Tarihli ve 77136985- - 742 Sayılı Yazı,

İstanbul Beykent Üniversitesi 2120024023 numaralı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi yüksek lisans öğrencisi Nadir Hikmet TEMEL'in Doç. Dr. Bora COŞAR danışmanlığında hazırladığı "Sağlık Kurumlarındaki İşgörenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Sessizliğe Etkisi" başlıklı tez çalışmasının 14.04.2025 tarihli 2025/3 sayılı Sosyal ve Beşeri Bilimler için Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu toplantısında gerekli düzeltmeler yapıldığı takdirde onaylanmasına karar verilmişti. İlgili düzeltmelerin yapıldığı tespit edilmiş olduğundan başvurunun etik açıdan uygun olduğuna karar verilmiş ve ekte onay yazısı sunulmuştur.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Prof.Dr. Cevat GERNİ
Başkan

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSF4DHSJ62 Pin Kodu :33352

Belge Takip Adresi : <https://turkiye.gov.tr/ebd7eK=5700&eD=BSF4DHSJ62&eS=186940>

Adres:İstanbul Beykent Üniversitesi Ayazağa-Maslak Yerleşkesi Ayazağa Mah. Hadımkeru Yolu

Cad. No: 19 Sarıyer/İstanbul

Telefon:444 1997 Faks:(0 212) 289 64 90

e-Posta:info@beykent.edu.tr Web:www.beykent.edu.tr

Kep Adresi:beykentuniv@hs01.kep.tr

Bilgi için: Cevat Gerni

Unvanı: Başkan



Ek-3 Araştırma İzni



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü



Sayı : E-15916306-604.01-278113830
Konu : Nadir Hikmet TEMEL'in Araştırma İzni
Hk.

04.06.2025

BEYKOZ DEVLET HASTANESİNE

İlgi : 12.05.2025 tarihli ve E-61772955-604.01-275994479 sayılı yazınız.

İlgi sayılı yazınızda konu olan; Hastanenizde Sağlık Memuru olarak görev yapan ve İstanbul Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Yüksek Lisans Programı öğrencisi olan Nadir Hikmet TEMEL'in, Doç. Dr. Bora COŞAR'ın danışmanlığında hazırladığı "Sağlık Kurumlarındaki İş görenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Sessizliğe Etkisi" başlıklı çalışmasını, hastanenizde yapma talebi Birimimize iletilmiştir.

Söz konusu araştırma, Müdürlüğümüz Sağlık Hizmetleri Başkanlığı Araştırma, Basılı Yayın, Duyuru İçeriği Değerlendirme Komisyonunun 23.05.2025 tarih ve 2025/07 sayılı kararınca uygun görülmüştür. Çalışmanın kurumunuzun uygun gördüğü zaman diliminde yapılması (başvuru dosyasında belirtilen aralık gözeticilerle), sürecin koordinasyonunun tarafınızca sağlanması, çalışmanın bitiminde bir nüshasını elektronik ortamda (CD halinde) Müdürlüğümüze teslim edilmesi gerektiğinin başvuru sahibine tebliği hususunda;

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Opr. Dr. Zülfü KILIÇ
Başkan

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge doğrulama kodu: 9F947692-S2F1-444D-AC58-84A44909525D

Belge doğrulama adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/saglik-bakanligi-ebys>

Halaskargazi Cad. Ertel Sokak Şişli/İSTANBUL 34122
Telefon No: 02126383030
e-Posta: ist.sagligingel@saglik.gov.tr İnternet Adresi:
<https://istanbulum.saglik.gov.tr/>
Kep Adresi: ism.34@hs01.kep.tr

Bilgi için: Arzu SARMUSAK
Sırekli İlgili
Telefon No: 02126383399 - 3126



TOPLUMSAL KATKI

Sağlık kurumlarındaki işgörenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet algılarının örgütsel sessizliğe ilişkisi ile ilgili çalışmanın sonuçlarına göre düzenlemeler ve öneriler yapılabilmesi sağlanabilir. Sağlık işgörenlerinin bu eylemlerinin yükselmesi toplumun aldığı sağlık hizmetinin seviyesinin de yükselmesini sağlayacaktır. Araştırma,örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkinin yanı sıra bu faktörlerin örgütsel sessizlik üzerindeki dolaylı ve doğrudan etkilerini inceleyerek sağlık kurumlarındaki yöneticilerin bu eylemleri daha iyi anlamasını sağlayacaktır. Sağlık kurumlarındaki işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve kurum içerisindeki sosyal etkileşimlerinin işbirliği ve kurumsal başarıyı nasıl etkilediğinin daha iyi anlaşılmasının sağlanması ve işgörenlerin örgütsel bağlılık ve örgüt performansı gibi verimliliği doğrudan etkileyen eylemlerinin çoğalmasının sonucu olarak toplumun aldığı sağlık hizmetinin kalitesi artacaktır.

Özellikle örgütsel sessizlik gibi kurumsal başarıyı ve örgüt performansını olumsuz etkileyecek eylemlerin incelenmesi ve örgütsel sessizliğin engellenmesi sonucunda yöneticiler zaman ve enerjilerini farklı konulara yöneltebilecektir. Bu durum sonucunda sağlık işgörenleri kurumlarındaki aksaklık ya da durum ve olaylarla ilgili fikir ve görüşlerini daha rahat ifade edecek ve insan sağlığını ilgilendiren konular ile ilgili görevler yerine getirilen kurumlarda aksaklık ve hataların oluşmadan engellenmesi sağlanabilecektir.