



**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK
DAVRANIŞINA ETKİSİ: IRAK-ANBAR'DAKİ HASTANE
ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

HAZIRLAYAN

**Elaf Abdulrahman Abdullah Al Alwani
1930232035**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Doç. Dr. Nezihe TÜFEKÇİ

ISPARTA – 2023

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI





T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Irak-Anbar’daki Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Elaf Abdulrahman Abdullah Al ALWANI

27.04.2023



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-SOYADI	ELAF ABDULRAHMAN ABDULLAH ALALWANI
Öğrenci Numarası	1930232035
Enstitü Ana Bilim Dalı	Sağlık Yönetimi
Programı	
Programın Türü	(X) Tezli Yüksek Lisans () Doktora
Danışmanın Unvanı, Adı-SOYADI	Döç.Dr. NEZİHE TÜFEKÇİ
Tez Başlığı	ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ: IRAK-ANBAR'DAKİ HASTANE ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA
Turnitin Ödev Numarası	1984953702

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 108 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 20/12/2022 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönergesinin 14 üncü maddesinde yer alan filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin/dönem projesinin benzerlik oranı;

Kaynakçalar hariç, alıntılar dahil, 10 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç;
% 7'dir.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

(x) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.

() Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;

Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

26/04/2023
(İmza)

Danışmanın Unvanı-Adı-SOYADI
Doç. Dr. Nezihe TÜFEKÇİ

(ALWANI, Elaf Abdulrahman Abdullah Al, *Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Irak-Anbar'daki Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2023)

ÖZET

Örgütsel sessizlik; çalışanların iyileşme ve gelişme ile ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesidir. Örgütsel sessizliğin birçok farklı sonucu olabilmektedir. Bu sonuçlardan bir tanesi de örgütsel vatandaşlık davranışlarında yaşanabilecek muhtemel değişikliklerdir. Literatürde yapılan çalışmalarda örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık arasında ilişki olduğuna yönelik önemli sonuçlar bulunmaktadır. Buradan hareketle bu araştırmanın amacı örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini araştırmaktır. Örgütsel sessizliğin üç boyutu olan kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu olan nezaket, yardımseverlik, vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik üzerindeki etkisini test etmeye yönelik bir model oluşturulmuştur. Araştırma modelini ve hipotezlerini test etmek için Irak Anbar'daki 12 hastaneden 500 kişiden oluşan örneklem seçilmiş ve bir veri seti oluşturulmuştur. Veri seti SPSS ve AMOS paket programları aracılığı ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlığa etkisi neredeyse tüm boyutlar düzeyinde anlamlı sonuçlar vermiş ve önerilen hipotezler desteklenmiştir. Sadece kabullenici sessizliğin nezaket üzerinde etkisi ve korunmacı sessizliğin sivil erdem üzerinde etkisi anlamlı sonuç vermemiştir. Elde edilen bulgulara göre Irak Anbar'daki hastanelerde örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlığa etkisinin olduğu söylenebilir. Örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlığa etkisini Irak Anbar'daki hastanelerde test eden ilk çalışma olması, bu araştırmanın özgün yönünü ortaya koymaktadır. Araştırmada elde edilen sonuçlar çerçevesinde hastanelerde sessiz çalışanların oluşmasına engel olacak örgüt kültürünün oluşturulması önerilmektedir. Böylece hastane çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarında iyileşme oluşacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık, örgütsel davranış, hastane, sağlık sektörü

(ALWANI, Elaf Abdulrahman Abdullah Al, *The Effect of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: A Research on Hospital Workers in Anbar-Iraq*, Master Thesis, Isparta, 2023)

ABSTRACT

Organizational silence; consciously withholding and silencing their views and thoughts on recovery and development. Organizational silence can have many different consequences. One of these results is possible changes in organizational citizenship behaviors. There are important results in the studies in the literature that there is a relationship between organizational silence and organizational citizenship. From this point of view, the aim of this research is to investigate the effect of organizational silence on organizational citizenship behavior. A model was created to test the effects of the three dimensions of organizational silence, which are acquiescent silence, protective silence, and protective silence, on the five dimensions of organizational citizenship behavior, which are courtesy, benevolence, conscientiousness, civic virtue and sportsmanship. In order to test the research model and hypotheses, a sample of 500 people from 12 hospitals in Iraq Anbar was selected and a data set was created. The data set was analyzed using SPSS and AMOS package programs. As a result of the analysis, the effect of organizational silence on organizational citizenship gave significant results at almost all dimensions and the proposed hypotheses were supported. Only the effect of accepting silence on kindness and the effect of protective silence on civic virtue did not yield significant results. According to the findings, it can be said that organizational silence has an effect on organizational citizenship in hospitals in Anbar, Iraq. The fact that it is the first study to test the effect of organizational silence on organizational citizenship in hospitals in Iraq Anbar reveals the original aspect of this research. Within the framework of the results obtained in the research, it is recommended to create an organizational culture that will prevent the formation of silent employees in hospitals. Thus, it is thought that organizational citizenship behaviors of hospital employees will improve.

Keywords: Organizational silence, organizational citizenship, organizational behavior, hospital, health sector

İÇİNDEKİLER

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI	i
YEMİN METNİ	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar DİZİNİ	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	viii
KISALTMALAR DİZİNİ	ix
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI	3
2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ	4
2.1. Bireysel Etkenler	5
2.2. Yönetsel Etkenler	8
2.3. Örgütsel Etkenler	9
3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE İLİŞKİN TEORİLER	11
3.1. Bekleyiş Teorisi	12
3.2. Sessizlik Sarmalı Teorisi	13
3.3. Kendini Uyarılama Teorisi	15
3.4. Planlı Davranış Teorisi	17
4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK BOYUTLARI	18
4.1. Kabullenici Sessizlik	18
4.2. Korunmacı Sessizlik	20
4.3. Korumacı Sessizlik	21
5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI	23

2. BÖLÜM ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	27
2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA İLİŞKİN TEORİLER... 31	
2.1. Sosyal Değişim Teorisi	31
2.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi	33
2.3. Eşitlik Teorisi	34
2.4. Vekâlet Teorisi	35

3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINI ETKİLEYEN	
UNSURLAR.....	37
3.1. İş Tatmini.....	37
3.2. Örgütsel Adalet.....	38
3.3. Örgütsel Bağlılık	40
3.4. Lider Özellikleri	41
3.5. Kişi - Örgüt Bütünleşmesi	42
3.6. Yaş, Kıdem, Hiyerarşi ve Cinsiyet Durumu.....	43
3.7. İhtiyaçlar.....	44
3.8. Bireyin Ruhsal Durumu.....	45
4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTLARI.....	45
4.1. Nezaket	46
4.2. Yardımseverlik	48
4.3. Vicdanlılık	48
4.4. Sivil Erdem.....	49
4.5. Centilmenlik	51
5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI SONUÇLARI.....	52

3. BÖLÜM **ARAŞTIRMA**

1. ARAŞTIRMA ÇERÇEVESİ	54
1.1. Araştırmanın Amacı	54
1.2. Ölçüm Araçları	55
1.3. Ölçüm Araçlarının Öntesti	56
1.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	57
1.5. Veri Toplama Süreci.....	59
1.6. Evren ve Örneklem.....	60
1.7. Verilerin Analizi	61
2. BULGULAR.....	61
2.1. Demografik Bulgular	62
2.2. Ölçeklere İlişkin Bulgular	63
2.3. Faktör Analizine Yönelik Bulgular	65
2.4. Değişkenler Arası İlişkilere İlişkin Bulgular.....	68
2.5. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular	70
SONUÇ.....	77
KAYNAKÇA	82
EKLER.....	96
ÖZGEÇMİŞ.....	98

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Demografik Bulgular	62
Tablo 2. Güvenirlilik Değerleri	64
Tablo 3. Veri Setinin Çarpıklık-Basıklık Değerleri	64
Tablo 4. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi	66
Tablo 5. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi	67
Tablo 6. Korelasyon Analizi Bulguları	69
Tablo 7. Yardımseverlik Bağımlı Değişkeni için Regresyon Analizi	71
Tablo 8. Vicdanlılık Bağımlı Değişkeni için Regresyon Analizi.....	72
Tablo 9. Centilmenlik Bağımlı Değişkeni için Regresyon Analizi.....	73
Tablo 10. Nezaket Bağımlı Değişkeni için Regresyon Analizi.....	74
Tablo 11. Sivil Erdem Bağımlı Değişkeni için Regresyon Analizi.....	75
Tablo 12. Hipotezlerin Karar Durumları	76

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Araştırma Modeli.....	57
Şekil 2. Veri Toplama Süreci.....	60



KISALTMALAR DİZİNİ

ÖS	: Örgütsel Sessizlik
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
s.	: sayfa
vd.	: ve diğerleri



GİRİŞ

Sürekli değişen çevre şartlarında örgüt ile çalışanlar arasındaki bağın güçlendirilmesi önem kazanmış ve bu nedenle örgütler, çalışan iş birliğine ve örgütsel davranışa daha çok önem vermeye başlamışlardır. Örgütsel sessizliğin yanı sıra çalışan sorunlarını ortaya çıkarma ve çözmede örgütün başarısını etkileyen faktörlerden biri olan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına, insan davranışını inceleyen örgütsel davranış araştırmalarına son zamanlarda artan bir ilgi vardır. Çünkü çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olan bu kavramlar, örgütlerin hedeflerine ulaşması, değişime hızla uyum sağlaması ve sürdürülebilirliği sağlaması açısından oldukça önemlidir.

Özellikle hizmet üreten örgütler, hizmet sunumunda etkili olan ve performansı yüksek çalışanları sayesinde zorlu rekabet koşullarında istikrarlı büyüme sağlamakta ve sürekliliğini sağlamaktadır. Örgütlerde iş gücü açısından örgütsel vatandaşlık kavramı oldukça önemlidir. Örgüt, çalışanlarını vatandaş kabul eder ve onların vatandaşlık davranışlarını arttırabilmek en iyisini yapmaya çalışır (Keldbari ve Alipour, 2011, s. 1186). Örgütlerdeki diğer önemli bir unsur da örgütsel sessizlik kavramıdır. Çalışanın mevcut ve potansiyel sorunlarla karşılaştığı, yeni öneri ve fikirler sunduğu, meslektaşları ve yöneticileri ile iletişim kurduğu ve deneyimlerini paylaşan örgütler, para ve zaman kaybının önüne geçebilmektedir (Yalçın ve Baykal, 2012, s. 43). Kurumların çalışandan sessizliği talep ettiği, örgütte sessizlik ortamının hâkim olduğu ya da çalışanların bilinçli bir şekilde susmayı tercih ettiği örgütlerde gelişim ve verimlilik engellenmektedir (Bulunuz, 2019, s. 1).

Sağlık kurumlarında istenilen düzey ve kalitede sağlık hizmetleri sunumunda, sağlık çalışanlarının istenilen performansı elde etmelerinde insan kaynakları önem arz etmektedir ve sağlık çalışanlarının davranışları örgüt performansının temelini oluşturmaktadır (Lombardi ve Schermerhorn, 2007, s. 49).

Sağlık hizmeti kullanıcılarının ve örgütün ihtiyaçlarını karşılamaya olanak sağlayan bu değişimlere ayak uydurmak için sağlık kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışının öne çıkarılması oldukça önemlidir. Öte yandan bu hızlı değişimler, sağlık kurumu çalışanları arasında örgüte karşı olumsuz duygular

oluşmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle, çalışan davranışının nedenlerini bilmek ve uygun önlemleri almak önemlidir (Turgut ve Akbolat, 2017, s. 358).

Bu araştırmada örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlığa etkisi araştırılmıştır. Araştırmada örgütsel sessizlik bağımsız değişken olarak ele alınırken, örgütsel vatandaşlık bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir. Bu kapsamda Irak Anbar’da bulunan 12 hastaneden bir örneklem grubu oluşturularak veriler toplanmış ve ardından analiz edilerek araştırmanın amacı çerçevesinde değerlendirme yapılmıştır. Araştırmanın birinci bölümünde örgütsel sessizlik kavramı tüm boyutlarıyla ele alınmıştır. Bu kapsamda örgütsel sessizlik kavramı, örgütsel sessizliğin nedenleri, örgütsel sessizliğe ilişkin teoriler, örgütsel sessizlik boyutları ve örgütsel sessizliğin sonuçları üzerinde durulmuştur. Araştırmanın ikinci bölümü örgütsel vatandaşlık davranışlarını ele almaktadır. Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal yönü, örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin teoriler, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen unsurlar ve örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları anlatılmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümü ise Irak Anbar’da yapılan araştırmayı açıklamaktadır. Bu bölümde öncelikle araştırmanın çerçevesi sunularak; araştırmanın amacı, ölçüm araçları, modeli ve hipotezleri, veri toplama süreci, evren ve örneklem ve verilerin analizi üzerinde durulmuştur. Ardından bu bölümde araştırmada elde edilen bulgular; demografik bulgular, ölçeklere ilişkin bulgular, faktör analizine yönelik bulgular, değişkenler arası ilişkilere yönelik bulgular ve hipotez testlerine ilişkin bulgular ekseninde anlatılmıştır. Araştırmanın dördüncü bölümünü ise sonuç ve tartışma bölümü oluşturmaktadır. Bu bölümde de araştırmada elde edilen bulgular çerçevesinde değerlendirmeler yapılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar çerçevesinde de hastanelerde sessiz çalışanların oluşmasına engel olacak örgüt kültürünün oluşturulması önerilmektedir. Böylece hastane çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarında iyileşme oluşacağı düşünülmektedir. Sonuç bölümünde elde edilen bulgular çerçevesinde değerlendirilmektedir.

1. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri, rakipleriyle mücadele edebilmeleri çalışanlarının düşüncelerini örgüt içinde paylaşımları ile mümkündür. Çalışanların görüşlerini ifade etmemeleri ise örgütsel sessizlik olarak ifade edilmektedir. Bu bölüm içinde örgütsel sessizlik kavramı, örgütsel sessizlik boyutları, örgütsel sessizlik teorileri, örgütsel sessizliğin nedenleri ve son olarak örgütsel sessizliğin sonuçları açıklanmıştır.

1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

Örgütsel sessizlik kavramını, ilk defa tanımlayan Morrison ve Milliken (2000, s.706-707)'e göre örgütsel sessizlik, çalışanların duygu ve düşüncelerini iletememesi, sözlü olarak yansıtamaması nedeniyle örgütsel gelişimi engelleyen bir tehdit ve kolektif bir olgudur. Kurumdaki sorunlar bilinmesine rağmen söylemeye cesaret edilemez ve dahası çalışanlar arasında işle alakalı durumlarda iletişimsizlik hakimdir. Çalışanlar işlerini ve örgütü geliştirecek düşünce ve bilgileri kasıtlı olarak paylaşmazlar. Çalışanların sorunlar hakkındaki düşüncelerini sessiz kalarak paylaşmamaları örgütsel iyileştirmelerin yapılmasını güçleştirir. Bir diğer deyişle sessizlik, çalışanların yöneticileriyle konuşmayı tehlikeli görmeleri, “şikayetçi” bir imaj çizmekten çekinmeleri ve güven ilişkisinin yeteri kadar gelişmemesi gibi nedenlerle iş yerindeki sorunlarla ilgilenmeyi bırakıp gelişmeler karşısında perde arkasında kalmayı tercih etmeleri olarak ifade edilebilir (Üçok ve Torun, 2015, s. 28).

Örgütlerde "sessizlik" davranışı örgütün ilerleyişi açısından kritik bir tutum olarak görülmektedir. Çalışanların görüşlerini paylaşmama nedenleri tartışılmakta ve farklı türde sessizlikler ileri sürülmektedir. Sessizliğin kavramsallaştırmaları, genel olarak tarafsız davranışın altını çizmektedir. Sessizliğin her türü pasif davranışla açıklığa kavuşturulamaz ve sessizlik, sesliliğin aksine benzersiz bir şekilde iletilmektedir (Dyne vd., 2003, s. 1359; Üçok ve Torun, 2015, s. 29-30).

Tangirala ve Ramanujam (2008, s. 38) örgütsel sessizliği, çalışanların örgüte dair düşünce, bilgi ve endişelerini amaçlı olarak kendine saklaması şeklinde nitelendirirken, Nakane (2006, s. 1813) saygı, sağduyu ve kibarlık gibi iyi ahlak göstergesi unsurları sergilemek amacı ile dostluk ilişkilerinde ortaya çıkabilecek zorluktan veya sorundan uzak durma davranışını sessizlik olarak adlandırmaktadır. Çalışan sessizliği, işle ilgili düşünce, veri ve varsayımların dışarı aktarımından bilinçli olarak uzak durulması olabilirken, çalışanların bazı konularla alakalı bilgi veya görüşlerinin bulunmaması nedeniyle de sessiz kalmayı seçmeleri olarak ifade edilmektedir (Dyne vd., 2003, s. 1361-1363). Sessizlik özel bir iletişim türüdür ve belirli sorunları tolere etme gibi çıkarımları içerir (Brinsfield, 2009: 43). Öyle ki örgütsel sessizlik, çalışanların koşulları değiştirebilecek konumda bulunmalarına rağmen gerçek fikirlerini gizlemesi olarak da nitelendirilmektedir (Shojaie vd., 2011, s. 1732).

2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ

Örgütler, yoğun rekabet ortamında rakipleriyle sürekli yarışmak zorundadır. Bir yandan ekonomik ve kaliteli üretim yaparak var olma mücadelesi verilirken bir yandan da hayal gücü ve yaratıcılık öne çıkarılmaya çalışılmaktadır. Bu süreçte nitelikli çalışanların önemi büyüktür. Teknoloji yoğun üretim süreçlerine rağmen nitelikli insan kaynağı önemini korumaktadır (Çavuşoğlu ve Köse, 2019, s. 366). Bu bağlamda çalışanların görevleriyle ilgili sorunlara ilişkin düşünce, varsayım ve endişelerini neden dile getirmedikleri konusu birçok araştırmada incelenmiştir (Karakiraz, 2012, s. 14).

Çalışanlardan düşüncelerini belirtmekten kaçınmamaları ve özgüvenli olmaları beklenirken yapılan araştırmalar sürecin aksi biçimde gerçekleştiğini göstermektedir. Çalışanların “sorun çıkaran kişi” damgası yeme endişeleri, kurumdaki pozisyonlarının tehlikeye girmesi korkusu ve konuşmanın bir işe yaramayacağına yönelik inançları, bilgi ve düşüncelerin rahat ve net biçimde söylenmemesinin veya söylenememesinin temel nedenleridir (Morrison ve Milliken, 2003, s. 1356; Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1537). Bu bağlamda çalışan sessizliğinin, örgüt içindeki temel sorunlardan biri olduğu söylenebilir. Bakış açılarını ve düşüncelerini paylaşmayan, sessizliği seçen çalışanlar bazen kendilerinin ve konumlarının zarar

görebileceğinden bazen de kurum içinde uyumsuz görünmekten endişe duydukları için susmayı seçmektedir (Morrison vd., 2003, s. 1453).

Çalışanlar, yöneticileri ve çalışma ortamları hakkında sessiz kalmaları gerektiğinde veya böyle yapmak zorunda kaldıklarında ani ve beklenmedik biçimde karar vermezler. Çalışanların sessizliği tercih etmelerinin birçok gerekçesi vardır (Acaray, 2014, s. 100). Çalışanların neden sessiz kalmaya karar verdiklerini, hangi konularda sessiz kaldıklarını, düşüncelerini ve endişelerini kiminle paylaştıklarını ortaya çıkarmak için sessizliğin gelişimini etkileyen unsurları netleştirmek önemlidir (Çakıcı, 2007, s. 154). Slade (2008, s. 38) ve Morrison ve Milliken (2000)'in çalışmaları yanı sıra Shojaie (2011, s. 1732-1733) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sessizliğe etki eden faktörler bireysel, yönetsel ve örgütsel olmak üzere üçe ayrılmıştır. Bunlardan ilki bireysel etkenlerdir ve konuşmanın riskli görülmesi, yöneticilere güvenilmemesi, izolasyon korkusu, geçmiş tecrübeler, ilişkileri zedeleme korkusu olarak sıralanmaktadır. Yönetsel etkenler ise olumsuz geri bildirim alma korkusu ve yöneticilerin çalışanlara yönelik örtük inançları olarak ifade edilmektedir. Son olarak örgütsel etkenlerdir ve sessizlik iklimi, örgütsel adaletsizlik ve güven eksikliği şeklinde sıralanmaktadır (Üçok ve Torun, 2015, s. 29).

2.1. Bireysel Etkenler

Araştırmalara göre özellikle hiyerarşik örgütler eleştirilere veya aykırı görüşlere karşı hoşgörülü değildir (Milliken vd., 2003, s. 1455). Bu nedenle çalışanlar düşünce ve görüşlerini ifade etmek ya da sessiz kalmak arasında kalmaktadır. Yönetimin aldığı kararlara karşı çalışanlar ya düşündüklerini ve hissettiklerini açıkça paylaşacak ya da örgütte sessizlik iklimi oluşacaktır (Acaray, 2014, s. 102). Bu bağlamda çalışan sessizliğinin nedenleri olarak konuşmanın riskli görülmesi, yöneticilere güvenilmemesi, izolasyon korkusu, geçmiş tecrübeler ve ilişkileri zedeleme korkusu bulunmaktadır (Alioğulları, 2012, s. 13).

Konuşmanın Riskli Görülmesi: Geçmişten bugüne uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmeyen tutucu örgütlerde, çalışanların sesi olarak ifade edilen düşünceler, öneriler, istekler, sorun bildirimleri, eleştiriler, sorgulamalar ya da protestolar kabul edilmez (Milliken vd., 2003, s. 1455). Bu örgütlerdeki çalışanlar,

yeterli düzeyde özgüvene sahip olsalar bile örgütle ilgili bazı konularda düşüncelerini paylaşmanın kendileri için tehdit oluşturacağına inanırlar (Yalçınsoy, 2017, s. 8). Oysaki küresel rekabetin yoğunlaşması nedeniyle beklentiler artmakta dolayısıyla kurumlar çalışanlarının sorumluluk almasını, aktif olmasını ve konuşmasını istemektedir. Bu bağlamda örgütlerin sürekliliğini sağlaması için sorunlara duyarlı, ekip çalışmasına yatkın ve açıkça bilgi aktarımı yapabilen çalışanlara gereksinim vardır (Benlier ve Yıldırım, 2017, s. 158) ancak bazı çalışanlar, görüşlerini paylaşmanın işe yaramayacağını hatta “sorun çıkaran çalışan” gözüyle bakılacaklarını düşünerek sessizliği seçmektedir (Vakola ve Baurades, 2005, s. 441).

Yöneticilere Güvenilmemesi: Çalışanlar özellikle yönetim yetersizliği, ücret adaletsizliği, hiyerarşik eşitsizlikler ve düşük örgütsel performans gibi sorunlar hakkında konuşmaktan kaçınırlar. Bu konuları konuştuklarında yanlış anlaşılmaktan korktukları ve söylemlerinin hiçbir şeyi değiştirmeyeceğine inandıkları için kendi bakış açılarını öne sürmezler (Morrison ve Milliken, 2000, s. 706). Bazı kurumlarda çalışanların idari, mali ve teknik konulara ilişkin konuşmaları engellenmekte hatta çalışanların aynı konulardaki muhalif konuşmaları veya şeffaf bilgi aktarımları hoş görülmemektedir (Gül ve Özcan, 2011, s. 112).

Çalışanlar, yöneticiler tarafından dikkate alınmadıklarını, önemsiz görüldüklerini, konuşmalarının işe yaramadığını düşündükleri için konuşmaktan kaçınmaktadır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008, s. 56). Ayrıca çalışanlar, iş hakkındaki görüş ve önerilerinin yöneticiler tarafından eleştiri veya olumsuz değerlendirme olarak algılanacağı inancına sahip olmalarından dolayı bilgileri eksik şekilde ve/veya çarpıtarak aktarmanın yanında hiç söylememeyi de tercih edebilirler. Bu durumda çalışanlar inançları, varsayımları ve amaçları doğrultusunda sessizliği bir karar olarak seçerler (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014, s. 329).

İzolasyon Korkusu: Çalışan sessizliğinde gizlenen korku hissi; çalışanı konuşmamaya, kendi bakış açısını paylaşmamaya, herhangi bir sorunu protesto etmemeye ve doğru olup olmadığına bakılmaksızın çoğunluğun değerlendirmesini özümsemeye (sessizlik sarmalı) zorlamaktadır. Kurum çalışanlarının yaşadığı temel kaygılardan biri olan izolasyon korkusu, çalışanın sessizliğini etkileyen bireysel bir etkidir (Karakiraz, 2012, s. 15-). İzolasyon korkusu, çalışanın örgütte sorun yaratan

olmamak, ekibin dışına itilmemek, tecrit edilmemek için sessizlik göstermesi anlamına gelmektedir (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014, s. 330). Çalışanları şeffaflıktan alıkoyan unsurlar, baskı ve düşünce iklimidir. Bu anlamda çalışanlar yalnız bırakılmamak ve reddedilmemek için sessiz kalmaktadır (Alparslan ve Kayalar, 2012, s. 141).

Geçmiş Tecrübeler: Çalışanların geçmiş deneyimleri onların sessizliğini ve iletişim kurma biçimlerini etkilemektedir. Çalışan karşılaştığı olumsuz durumlar karşısında düşüncelerini ilettiği yöneticilerinden aldığı olumsuz tepkiler nedeniyle sessiz kalmayı seçmektedir. Çalışan, yaşanacak olası sorunları önceden fark edip önerilerini ilettiğinde yöneticiler tarafından dikkate alınmazsa benzer durumlar bir kez daha yaşandığında sessiz kalacaktır (Acaray, 2014, s. 107-108). Daha önce kritik konularda düşüncelerini ilettiği için haksız bir tepkiyle karşılaşan çalışan, kendine olan güvenini kaybeder ve kendi bakış açısını sunmaktan vazgeçerek sessizliği tercih eder (Bowen ve Blackmon, 2003, s. 1394). Tecrübe eksikliği veya örgütte alt kademelerde çalışma durumu beraberinde sessizlik yaratmaktadır (Yalçınsoy, 2017, s. 7). Çalışanlar, tecrübelerin ve travmaların yanı sıra diğer çalışanları izleyerek de sessiz kalabilmektedirler (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014, s. 330).

İlişkileri Zedeleme Korkusu: Çalışanlar, önerilerini ve isteklerini dile getirdiklerinde örgüt içindekilerin etkilenme ihtimalini de göz önünde bulundurarak bazen sessiz kalmayı, arkadaşları ve yöneticileriyle kurdukları ilişkileri bozmamayı seçerler. Çalışan konuştuğunda homurdanan, kötü niyetli ya da muhbir olarak nitelendirileceğini düşündüğü için sessiz kalmayı tercih etmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012, s. 137-138).

Çalışanlar konuşarak karşısındakileri kötü durumda bırakmamak, arkadaş ve yöneticilerin desteğini kaybetmemek ve ilişkilerini zedelememek için kendi görüşlerini, düşüncelerini ve duygularını yok saymaktadırlar (Yalçınsoy, 2017, s. 5). Bireyler olumsuz verileri iletme konusunda genellikle tereddüt etmektedir ve bu durum uzmanlar tarafından "sessiz etki" biçiminde ifade edilmektedir. Öyle ki çalışanlar, kötü haberlerin taşıyıcısı olmamak için olası sorunlar hakkında sıklıkla sessiz kalmakta ya da olumsuz verileri yöneticilerine sınırlandırarak iletmektedirler. Çalışanların sessiz kalmayı tercih etmelerinin ardındaki bir diğer motivasyon, bireylerle olan bağlantılara zarar verme korkusudur. Sorunları tartışmanın tehlikeli

olduğuna inanan çalışanlar, konuştukları zaman meslektaşları ile olan ilişkilerinin tahrip olacağını dūřünmektedir. alışan, kurumdaki olumsuz durumları aktardığında diğerleri tarafından sevilmeyeceğine ve/veya kabul görmeyeceğine dolayısıyla ilişkilerinin yıpranacağına inanmakta (Morrison vd., 2003, s. 1462) hatta diğerleri tarafından etiketlenme ya da damgalanma kaygısı ve bunun sonucunda da dışlanacağı korkusuyla sessizliğe yönelmektedir (ok ve Torun, 2015, s. 28). Örgütte dışlanmaktan korkan çalışanlar, diğerlerinden daha fazla performans gösterdiklerinde veya olumsuz verileri aktardıklarında reddedilecekleri korkusuyla susmaktadırlar (Gl ve zcan, 2011, s. 108). alışan, genellikle arkadaşları tarafından desteklendiğini gördüğü konular hakkında konuşurken zaman zaman yöneticileri ve iř arkadaşları önünde kendi değerini ve onların güvenlerini kaybetme endişesiyle sessizleşmektedir (Erok, 2018, s. 59-60).

2.2. Yönetsel Etkenler

Örgütsel sessizliğin bir diğer nedeni de yönetsel etkenlerdir. Yöneticilerin çalışanlardan gelebilecek olumsuz geri bildirimlere yönelik korkularının yanı sıra çalışanların bencil ve güvenilmez olduklarına yönelik önyargıları ve dūřnce farklılıklarının tehlikeli olduğuna dair örtük inançları, örgüt içindeki sessizliği oluşturan kritik yönetsel faktörlerdir.

Olumsuz Geri Bildirim Alma Korkusu: Yöneticilerin, alışanların bakış aıllarının ve söylemlerinin önemsiz olduğunu ifade eden yıkıcı eleştirileri ve onlara gvenilemeyeceğine yönelik ön yargılı tutumları, örgütlerde çalışan sessizliğine neden olurken (Yalnsoy, 2017, s. 9) alışanlarından olumsuz eleştiriler almaktan korkan yöneticiler de kurumlarda sessizlik yaratmaya çalışırlar. Herhangi bir şikâyet veya sorunu duymak istemeyen yönetici, çalışanlardan gelen önerilere sert tepki vermektedir. Olumsuz geri bildirim almaktan korktukları için çalışanlarını dikkate almadığını hissettiren yöneticiler nedeniyle çalışanlar konuşmanın gereksiz olduğunu kabul eder ve sessizleşirler (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008, s. 56).

Çalışanlar, yöneticilerinden olumsuz yanıt alacaklarını ve bu durumdan zarar göreceklerini ngrdklerinde eleştirilerini iletme konusunda isteksiz davranırlar. Yöneticiler, kendileri ile ilgili olumsuz görüş ve mesajların iletilmesini önlemek için

Çalışanların sorgulayıcı olmamalarını tercih eder ve çalışanlar üzerinde baskı kurarak neler olup bittiğinin konuşulmasını önlemeye çalışırlar (Durak, 2014, s. 93). Kurum içinde her şeyin en iyisini kendisinin bildiğini kabul eden yönetici, çalışanlar tarafından olumsuz geri bildirimler aldığında, çalışanların güvenilirliğini sorgulayarak onları suçlamakta ve onlara tepki göstermektedir. Dolayısıyla alışanlar, yöneticilerin göstereceğı olumsuz tepkilerden kaçınmak için örgütsel konularda görüş ve değerlendirmelerini sunmamaya ve sessiz kalmaya çalışırlar (Yalnsoy, 2017, s. 9).

Yöneticilerin alışanlara Yönelik rtk İnançları: Örgütsel sessizliğe neden olan yönetsel unsurlar arasında bir diğer önemli etken, yöneticilerin çalışanlara ve yönetime dair örtük inançlarıdır ve literatürde  önemli örtük inanca yer verilmiştir (Aktaş ve şimşek, 2015, s. 206). Bunlardan ilki, çalışanların genellikle narsist, güvenilemeyecek bireyler olduğu inancıdır ve bu inanç, örgütlerdeki bilgi akışına engel olarak çalışanın sesinin yönetime ulaşmasını engellemektedir. Yöneticilerin, alışanların sadece kendi çıkarları için hareket ettiklerini düşünmeleri ve onlara güven duymamaları örgütsel sessizlik düzeyini artırmaktadır (akıcı, 2007, s. 155). İkinici rtk inanç, çalışanların yetersiz, sorunlu, ilgisiz ve tembel olduğu dolayısıyla neyin doğru veya gerçek olduğu sonucuna varamayacakları düşüncesidir (Macit ve Erdem, 2020, s. 99-100). Son inanç ise çaba gösterme, dayanışma, uzlaşma ve birliktelik yerine iş birliğinden uzak ve tek ses tarafından yönetilen sessiz ortamın, olması gereken çalışma ortamı olduğudur (Morrison ve Milliken, 2000, s. 708-710).

2.3. Örgütsel Etkenler

Çalışanlar bulundukları kurumların farklı uygulamaları, yönetim tarzları, otoriter ortamları veya yaklaşımları nedeniyle sessiz kalmaya karar vermektedir. Sessiz kalmalarına neden olan örgütsel unsurlara bakıldığında; iletişim çatışmaları, sessizlik iklimi, örgütsel adaletsizlik ve güven eksikliği görülmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012; Altınkurt ve Yılmaz, 2010; Aktaş ve şimşek, 2015).

Sessizlik İklimi: alışan sessizliğinin örgütsel etkenlerinden biri olan sessizlik iklimi, çalışanın işle ilgili duygu, düşünce ve önerilerini iletmemesi, yönetimi uyarmaması ve/veya hata karşısında sessiz kalması olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde alışanların bir bütün olarak gösterdiği bu tepki,

sessizlik iklimi olarak bilinmekte ve (Alparslan ve Kayalar, 2012, s. 138) herkesin doğruyu bildiği halde söylemeye çekinmesine neden olmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005, s. 446). Sessizlik ikliminde çalışanlar yaşanan sorunları çözmek için diğerleriyle konuşmaz. Çünkü örgüt içindeki gerilim, korku ve tehlike ortamı, çalışanı düşünmekten ve düşüncelerini paylaşmaktan alıkoymaktadır. Sessizlik ikliminin öncülü, yöneticilerden olumsuz eleştiriler alma kaygısıdır. Çalışanlar, yöneticiden gelen kırıncı tepkiler ve yargılamalar nedeniyle karşılaşılan sorunlarla ilgili bilgi vermemeye çalışırlar ve sessizliği benimserler. Düşüncelerinin yönetici tarafından yararsız ve yersiz kabul edildiğini bu nedenle talihsiz sonuçlarla karşılaşacağını hisseden çalışanların sessiz kalmayı tercih etmeleri de sessizlik iklimi olarak nitelendirilmektedir (Macit ve Erdem, 2020, s. 100-101).

Örgütsel Adaletsizlik: Örgütsel adalet, çalışanların örgütteki dağıtım, işlem, işleyiş ve etkileşime ilişkin algısıdır (Altinkurt ve Yılmaz, 2010, s. 464). Örgütlerde önemli unsurlardan olan örgütsel adalet, çalışanlar arasında ayırım yapmama, adil ücretlendirme, tutarlı bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi üzerine inşa edilir. İnsan kaynağını tatmin ve motive etmenin temel dinamiklerinden biri olan örgütsel adaletin sağlanması çalışan bağlılığını ve yönetime olan güveni pekiştirecektir (Erok, 2018, s. 33).

Örgütsel adalet anlayışı, çalışanın performansını ve çalıştığı kuruma bakışını etkilemektedir. Çalışanlar kurumda haksızlığın ve eşitsizliğin hâkim olduğu bir kültürün varlığını algıladıklarında öngörü, düşünce, varsayım ve önerilerini yöneticileriyle paylaşmamayı tercih edebilirler. Örgütsel adaletsizlik; birlikte çalışma, yardımlaşma ve paylaşma kültürünü oldukça kötü etkilemekte bu nedenle sorumlulukları yerine getirme düzeyi azalmakta, işe ve kuruma karşı olumlu tutum zayıflamakta, çalışan performansı düşmektedir. Bu sonuçlara göre, adaletsizlik kültürünün hâkim olduğu örgütlenmelerde ve çalışan sessizliği oluşumlarında korku galip gelmektedir (Elçi vd., 2016, s. 337). Benzer şekilde adalet kültürü yüksek olduğu zaman çalışanların örgütle özdeşleştiği, görevlerine bağlılıklarının arttığı ve çalışan sesliliğinin çoğaldığı bilinmektedir (Yüncü ve Fidan, 2020, s. 127).

Pinder ve Harlos (2001, s. 331) yaptığı araştırmada örgütsel adaletsizliğe karşı çalışanların tepkisel bir şekilde sessizleştiğini sessizliğin adaletsizlik karşısında bir

direnç olarak ortaya çıktığını belirlemiştir. Bunun yanında sessizlikle ilgili yapılan araştırma neticeleri yüksek adalet algısının çalışanları sessizlik davranışından uzaklaştırdığı da ifade edilmiştir (Briensfield vd., 2009, s. 16). Uysal (2017) tarafından yapılan çalışmada örgütsel adaletsizliğe yönelik ifadelerde hemşirelerin çabaları sonunda takdir edilmediklerini, yaptıkları işe göre kazançlarının adil olmadığını, düzgün işleyen bir terfi sisteminin olmadığını düşündükleri görülmektedir.

Güven Eksikliği: Örgütsel düzeni sağlayan kritik faktörlerden biri de güvendir. Çalışanın arkadaşlarına, yönetime ve kuruma olan güveni; bağlılık, samimiyet, fedakârlık ve yararlılık açısından oldukça önemlidir. Özellikle kriz dönemlerinde çalışanların birbirlerine ve kuruma olan sadakatleri, açık iletişimleri ve paylaşımları yanı sıra yöneticilerin çalışanlarına verdikleri sözleri yerine getirme çabaları örgütte güven ortamı sağlamaktadır. Çalışanların güven eksikliği ve destekleyici ortamın oluşmaması nedeniyle sessiz kaldığı örgütlerde, çalışanlar kendi bakış açılarının dikkate alınmayacağını ve/veya konuştuklarında riskli durumlarla karşılaşabileceklerini düşünürler (Aktaş ve Şimşek, 2015, s. 207).

Güven eksikliği ortaya çıktıkça çalışan giderek yalnızlaşacak ve sessizliğe meyledecektir. Çalışan, görüşlerinin önemslenmediğini hissettiğinde ya da kendine verilen vaatlerin yerine getirilmediğini gördüğünde önce sessizliği benimseyecekleri zamanlarda ise işten ayrılmayı dahi düşünecektir (Akgündüz ve Güzel, 2014, s. 3; Acaray, 2014, s. 118). Ayrıca çalışanların uzun süren sorunlara karşı sessiz kalmaları, güvensizlik duygusunun büyümesine sebep olabilir. Duydukları güvensizlik duygusunun zaman içinde engellenemez hale dönüşmesiyle daha çok sessizliğe bürünecekleri ifade edilmektedir. Bu kısır döngü, çalışanın verimlilik ve performansının düşmesine neden olacaktır (Perlow ve Williams, 2003, s. 4).

3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE İLİŞKİN TEORİLER

Çalışanların sessiz kalma nedenlerini tanımlayabilmeye yönelik bazı teorilerden söz edilebilir. Bu başlıkta örgütsel sessizliğin daha iyi anlaşılmasını sağlayacak Bekleyiş Teorisi, Sessizlik Sarmalı Teorisi, Kendini Uyarlama Teorisi ve Planlı Davranış Teorisi anlatılmıştır.

3.1. Bekleyiş Teorisi

Vroom (1964) tarafından öne sürülen Bekleyiş Teorisi, çalışanın belirlenen hedefi gerçekleştireceği veya ödülü kazanacağı varsayımı üzerinedir. Bekleyiş Teorisi'ne göre çalışanların tutumları, kendi nitelikleri ve çevresel unsurlarla birlikte oluşturulmakta ve koordine edilmektedir. Bu bağlamda çalışanlar gösterdikleri her davranışın bir kazanımı olarak ödülle karşılaşacakları varsayımıyla yükümlülüklerini yerine getirirler (Erok, 2018, s. 47-48). Çalışan, emeğinin olumlu bir yansımayla ulaşacağını anladığında daha fazla girişimde bulunacaktır (Ulukuş, 2016, s. 253).

Bekleyiş Teorisi, Lawryer ve Porter (1967, s. 25) tarafından “bilgi, yetenek ve özellikle algılanan rol” kavramları eklenerek genişletilmiştir. Çalışan, isteklerini ve iş yükümlülüklerini sağlamak yolunda çaba ve performans göstermesine rağmen bu konuda bilgi ve yetenek sahibi değilse başarısız olacaktır. Ulukuş (2016, s. 253)'a göre çalışanlardan, örgütlerin istediği biçimde rol sergilemeleri beklenmektedir. Dolayısıyla çalışanın bilgisi, yetenekleri ve rol nitelikleriyle gösterdiği çabalar sonucunda ödüle ulaşacağı algısı, Bekleyiş Teorisi'ni açıklamaktadır. Bekleyiş Teorisi, kişinin çabası ve performansı ile bunların sonucunda elde edilecek getiriler arasındaki ilişkiye dayanır ve performans-getiri beklentisi olarak ortaya çıkar (Bateman ve Zeithaml, 1990, s. 532).

Örgütsel sessizlik bakış açısına göre çalışan, iletişim kurduktan sonra bir avantaj elde edeceğini varsayarsa konuşmayı, bu iletişimin kendisine bir bedel ödeyeceğini görürse sessiz kalmayı seçecektir (Önen ve Kanayran, 2016, s. 53). Çalışanın görevini yerine getirme çabası, yöneticilerin olumlu eleştirileriyle ilgilidir ve yöneticilerin olumlu geri dönüşleri çalışanlar adına beklenti oluşturmaktadır. Bekleyiş içinde olunan konular daha kolay dillendirilmekte ve sessiz kalmamaya yaramaktadır. Ancak çalışanlar negatif bildirimler aldığında olumsuz bir durum olasılığını hissettiği için yavaş yavaş sessizliği tercih edecektir. Bu nedenle çalışan, olumlu geri bildirim yoluyla görevinin bir sonucu olarak ödüllendirilmezse sessiz kalmaya başlayacaktır (Acaray, 2014, s. 98). Çalışanlar gösterdikleri tutumlar sonucunda ödül veya cezalara tabi tutulacakları beklentisi ile sorumluluklarını tamamlarlar. Ayrıca çalışanlar ve yönetim arasında ortak bir beklenti bulunmaktadır. İki tarafın da beklentilere cevap vermesi durumunda çalışanlar, örgüt adına gerekli

konularda sessiz kalmamaya çalışacak ve örgütün yeterliliği için çaba göstereceklerdir. Aksi halde beklentiler karşılanmadığında çalışanlar düşüncelerini gizleyerek sessiz kalmak isteyeceklerdir (Erok, 2018, s. 48).

Çinmense ve Argon (2001), Akca ve Ergüç (2006), Narin (2010) tarafından yapılan çalışmalarda hemşirelerin yöneticileriyle, ödüllendirme süreçlerindeki adaletsizlik ve beklentilerin karşılanmaması nedenleriyle çatışma yaşadıkları belirlenmiştir. Bekleyiş Teorisi'nde ödüllendirilmiş davranış sonucunda başarı gelmektedir. Doğuç (2017) sağlık çalışanlarıyla yaptığı çalışmasında adil ödüllendirme ve ücretlendirmenin motivasyonu artırdığı sonucuna varmıştır.

3.2. Sessizlik Sarmalı Teorisi

Noelle Neumann (1974) tarafından oluşturulan "Sessizlik Sarmalı Teorisi", sessiz kalmanın temellendirildiği bir başka teoridir. Tayfun ve Çatır (2013, s. 119) tarafından aktarıldığına göre Sessizlik Sarmalı Teorisi, bireylerin örgütlerde ses çıkarma süreçlerini ve sessizliği ne zaman seçeceklerini anlayabilmek için ileri sürülmüş ve ilk olarak kamuoyu çalışmalarında kullanılmıştır. Çalışanlar yalnızlaşma korkusu nedeniyle çoğunluğun düşüncesine katılmakta ve böylece “egemen görüş” değerlendirmesi ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar değerlendirme sonucunda kendi düşüncesini beyan etme veya gizleme konusunda bir karar vermektedir. Karar sürecinde birey, egemen görüşe aykırı bir düşüncesi olduğunu gördüğünde sessizleşmektedir. Kişinin görüşünü belirtmeden önce kamu desteği seviyesini ölçtüğü sessizlik sarmalının devamlılığı için bireyin dışlanma tehdidini öngörmesi ve bu durumdan çekinmesi gerekmektedir (Gül ve Özcan, 2011, s. 111-112).

Sessizlik Sarmalı Teorisi, Bowen ve Blackmon (2003, s. 1395) tarafından örgütsel alan bakımından ele alınmış ve çalışanların kişisel bakış açılarını iletme arzusu araştırılmıştır. Çalışanlar örgüt içinde düşüncelerini iletme istediklerinde iş arkadaşları tarafından destek görmezlerse ses çıkarmazlar. Çalışan onaylanacağını varsaydığı bakış açısını ifade ederken, kabul edilmeyeceğini düşündüğü görüş ve önerilerini sunmakta tereddüt etmektedir. Sessizlik sarmalında çalışan, kendi bakış açısının kurumda hâkim olan bakış açısı içinde azınlıkta kalacağını düşündüğünde örgütün onu dışlayacağına inanmaktadır. Bu ayrışmadan uzak durması gerektiğini

düşünerek öne çıkan görüşü takip etmeye ve çoğunluğun beğendiği fikre göre davranmaya çalışmaktadır. Öyle ki, çalışanlar, bakış açılarını ve değerlendirmelerini iletmeden önce düşüncelerinin örgütten destek bulmasına çalışırlar (Çakıcı, 2007, s. 153; Bilgin vd., 2021, s. 615).

Sessizlik Sarmalı Teorisi'ne birçok araştırmacı tarafından bir tür etkileşim ve sosyal kontrol olarak atıfta bulunulmuştur. Bu atıflardan birinde basında sürekli vurgulanan bir bakış açısının veya azınlıkta olmadıklarını ifade ederek kuvvet bulan toplulukların, iletişim araçları yardımıyla gerçekte olduğundan fazla güç elde ettiği ileri sürülmektedir (Bulunuz, 2019, s. 46). Sessizlik sarmalında bireyler genelde kendini arka planda tutmakta ve uzun vadede sessizliği tercih etmektedir. Bireylerin sessiz kalmalarının ve döngünün sonunda geniş topluluğun düşüncesine katılmalarının temelinde bazı varsayımlar bulunmaktadır. Bunlar (Kahveci, 2010, s. 12):

- Toplum, genel olarak baskın görüşten farklı düşüncelere sahip bireyleri reddedecektir.
- Birey, farklı duygu ve düşünceleri nedeniyle hor görülme ve toplumdan uzaklaştırılma endişesi taşımaktadır.
- Birey, gözlemlediği çevrede daha büyük bir payda olduğunu hissediyorsa bakış açısını sunar veya azınlıkta olduğunu varsayarak sessiz kalmayı seçer.

Sessizlik Sarmalı Teorisi'ne göre birey, toplumda kabul görmüş düşüncayı saptayabilmek amacıyla dış dünyanın öğelerini incelemekte ve daha büyük bir kesim tarafından onaylanan değerlerin azınlığından daha zahmetsiz iletildiğini görmektedir. Birey, toplumun baskın olan görüşlerine karşı çıkarsa toplum onu dışarı iter ve yalnız kalır bu nedenle bulunduğu ortamda görüşünün ağırlıkta olmadığını gözlemlediğinde bilinçli olarak susmayı seçmektedir (Nartgün ve Demirer, 2012, s. 144). Birey yalnız kalma veya kabul görmeme kaygısıyla doğru olmasa bile çoğunluk olan fikre katılmaktadır çünkü izole edilmek istememektedir. Dolayısıyla aynı düşüncede olmasa dahi sessizliğe bürünerek baskın olan görüşü, düşüncayı onaylamakta ve savunmaktadır (Topçuoğlu, 2021, s. 227). Çalışanlar genellikle arkadaşlarından ayrı kalmaktan kaçınmakta ve örgüt tarafından kabul görmek

istemektedir. Hata yapma endişesinden öte ayrışmaya yönelik korkusu, bireyleri farklı düşünseler de daha geniş gruba katılmaya teşvik etmektedir (Çakıcı, 2007, s. 153). Bowen ve Blackmon (2003, s. 1397), çalışanların örgüt içindeki arkadaşlarından destek almadıkları sürece ses çıkaramayacaklarını belirtmişlerdir. Çalışanlar, meslektaşlarından destek alacaklarından emin olmadıklarında veya olası bir kargaşadan kaçınmaları gerektiğini düşündüklerinde yüksek olasılıkla sessizliği tercih edeceklerdir. Bilgin vd. (2021, s. 624) tarafından yapılan çalışma sonuçlarına göre, hemşireler dışlanacakları endişesi ile sorunları dile getirmemektedirler. Örgütlerde görülen sessizlik sarmalı, insan kaynaklarını güçlendirmek ve iyileştirmeler yapmak için önemli olan şeffaflığı ve iletişimi kısıtlayabilmektedir. Bireyleri düşünce ve duygularında açık olmaktan alıkoyan şey, örgütten kopma tehlikesi ve/veya kaygısıdır. Örgütlerde susmak ya da konuşmak arasındaki karar, büyük ölçüde ortama hâkim olan bakış açısından etkilenip etkilenmemeye ya da diğerlerinin desteğini alıp almamaya göre verilmektedir (Alioğulları, 2012, s. 29).

Örgüt ortamında dışlanmaktan korkan çalışan, değerlendirmeyi büyük oranda üstlenmekte, konuşurken daima dikkatli olmakta, sessiz kalmaya ve reddedilmemeye özen göstermektedir. Sonuç olarak çalışanların, örgütlerinde yeterince destekleyicilerinin olduğunu gördükleri zaman bakış açılarını iletmekten çekinmeyeceklerini ancak azınlıkta olmaları durumunda sessiz kalacaklarını ve zamanla kendilerine ait olup olmadığına bakmaksızın yaygın bakış açısını bilinçli biçimde kabul görmek amacıyla sunacaklarını söylemek mümkündür.

3.3. Kendini Uyarlama Teorisi

İlk olarak Snyder (1974, s. 526) tarafından öne sürülen Kendini Uyarlama Teorisi'ne göre bireyler, sosyalleşme ihtiyacından yola çıkarak bulunduğu ortama uyum sağlamaya gayret etmektedir. Gösterilen bu gayret bireyin ilişkili olduğu toplulukları da etkilemekte böylece kişiler toplumdaki imajlarını sürdürmekte ve korumaktadırlar (Bilgin vd., 2021: 616). Kendini Uyarlama Teorisi, kişilerin fark ettikleri kurallara göre kendilerini denetlemeleri ve değiştirmeleri süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu teoriye göre birey, kendi bakış açısını ve davranışlarını popüler söylemlere göre belirlemekte, bulunduğu ortamda duruma göre tutumunu değiştirebilmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1541-1542).

Sessiz örgüt iklimini açıklamak amacıyla öne sürülen Kendini Uyarlama Teorisi'ne göre çalışan, örgüt içindeki diğer çalışanlarla uyumunu sağlamakta, var olan örgüt iklimini desteklemektedir. Bu bağlamda örgüt iklimine yönelik kendini uyarlama düzeyi yüksek olan çalışanlar sessizliği seçerken, düşük olan çalışanlar ise ses çıkarmaktadır (Ceyhan vd., 2021, s. 54). Birey, diğerleriyle kaynaşmak arzusuyla düşünce ve tutumlarını içinde bulunduğu ortama göre değiştirmektedir. Değişime açık bireyler, yaşadıkları sosyal çevrede iyi bir bağlantı kurmak için davranışlarını bilinçli olarak kontrol eder ve kendi refahlarına yardımcı olacak geniş bir bilgi yelpazesini kullanırlar (Uçar, 2016, s. 72). Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler ise davranışlarına ilişkin duygu ve düşüncelerini belirtirken kendilerini değiştirmeye yarayacak stratejileri kullanmazlar (Yıldırım ve Bozdoğan, 2009, s. 130). Örgütün bakış açısına benzer görünmeye ve statü kazanmaya çalışan bireyler, yöneticilerinin duymaktan hoşlanmayacağı konularda sessiz kalmayı tercih ederken onların duymak isteyebileceği verileri paylaşmaya heveslidirler. Kendini uyarlama derecesi azaldıkça çalışan dışsal etkilerden sıyrılarak stratejik davranmamakta, söylemek istediklerini açıkça ifade etmektedir (Uçar, 2016, s. 73).

Örgüt, çevreye uyum sağlama davranışını teşvik etmektedir. Greenberg ve Baron (2003, s. 90)'e göre Kendini Uyarlama Teorisi'nde birey, davranışlarını koşullara ve taleplere göre ayarlamak için kendindeki farklılıkları değiştirmektedir. Kendini uyarlama, bireylerin ilişkisel bağlantılarını fark etme, ayarlama ve konumlarını kontrol etme sürecinde kendini açığa vurma düzeyi ile bağlantılıdır (Alioğulları, 2012, s. 28). Kendini uyarlama becerisine sahip kişi, sosyal davranışlarını bilinçli olarak değiştirebilen ve açık bir şekilde iyi bir bağlantı kurmak için her türlü yönlendirmeleri kullanabilen bireydir. Düşük düzeyde kendini uyarlamaya sahip birey ise çoğu zaman kendi bakış açılarını, duygularını, düşüncelerini ve kararlarını yansıtmakta dolayısıyla kendini uyarlama becerisine sahip olanlardan daha şeffaf bir iletişim kurmaktadır (Premeaux ve Bedeian, 2003, s. 1541).

Künarcı (2016, s. 29)'nın belirttiği gibi sağlık alanında da kurum çıkarlarıyla çalışanların beklentileri arasında uyum yakalanması verimlilik açısından önem taşımaktadır. Motive edilen sağlık çalışanlarının çalışma verimliliği yüksek olacaktır. Çilen (2020, s. 56) hekim ve hemşirelerle yürüttüğü araştırmada çalışanların yaşları

ile olaylara karşı uyum düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Bu uyum gösterme eğiliminin, çalışanları sessiz kalmaya itebileceğini ifade etmiştir.

3.4. Planlı Davranış Teorisi

Planlı Davranış Teorisi, inançlar ve bakış açıları arasındaki bağlantıya odaklanmaktadır. Fishbein ve Ajzen (1975, s. 889) tarafından öne sürülen teori daha sonra Ajzen (1991, s. 181) tarafından tekrar geliştirilmiştir. Erten (2002, s. 220)'in belirttiğine göre Planlı Davranış Teorisi'ne göre bireylerin toplumsal tutum ve davranışları belli başlı unsurlara dayalı olup belirli nedenlerle temellenir ve planlı biçimde meydana gelir. Teorinin temeli, bireyin davranışta bulunması için öncelikle davranışı gerçekleştirme yönünde bir niyetinin var olmasına dayanmaktadır (Bulunuz, 2019, s. 48). Ajzen (1991, s. 182)'e göre niyet, bireyin bir davranışı sergilemek için hissettiği istek derecesi ve meydana getirmeyi planladığı gayretin düzeyidir. Teoriye göre bireysel tutum, öznel norm ve algılanan davranış kontrolü gibi üç temel faktörün birlikteliği bireyin sosyal hedeflerini şekillendirmektedir Şahin vd., (2016, s. 453). Öyle ki bu teorinin bileşenlerinden olan davranış kontrolü faktörü, bireyin sosyal davranışının en güçlü belirleyicisidir (Mercan, 2015, s. 2). Planlı Davranış Teorisi'ne göre kişinin gerçekleştirmek istediği davranışı ne seviyede yapacağı, davranışa yönelik niyeti ile orantılıdır (Demir ve Cömert, 2018, s. 151). Kuruma katkı verecek davranışlar, çalışan tarafından önceden planlanarak sergilenmektedir. Bunun yanında Planlı Davranış Teorisi, bireyin kontrolüne tabi olmayan faktörleri de (zaman, fırsat, para vb.) tanımlamaktadır (Ünlü vd., 2015, s. 35).

Planlı Davranış Teorisi'nde niyet, bilinçli davranışın temelidir. Davranışa yönelik tutumlar, davranışa ilişkin mevcut inançlar tarafından kesinleştirilemeyen bir eğilime yönelik değerlendirmelerdir. Planlı Davranış Teorisi'ne göre bireyler, kendilerini etkili bir şekilde ifade edebileceklerine inandıklarında davranışları gösterme konusunda daha fazla motive olurlar. Niyet, tutumların kesin bir sonuca ulaşacağına yönelik duygusal olasılığı ifade etmektedir ve bireyin davranışın istenen sonucu vereceğine ilişkin duygusal olasılığıyla ilgili tavrına katkıda bulunmaktadır (Uçar, 2016, s. 81).

Planlı Davranış Teorisi, bireyin kendisine yarar sağlayacak belirli bir davranışı göstermesine ilişkin olumlu değerlendirmesidir ve bu değerlendirme, önerilen davranışın yeterliliğine olan inancı tanımlamaktadır. Dolayısıyla birey, düşüncelerinin olumlu bir değişime yol açmayacağını ve kendisine yardımcı olmayacağını kabul ettiğinde susmayı tercih edecektir. Bireyin sessizliği veya iletişimi seçme davranışını etkileyen üç faktör vardır. Bunlar (Mercan, 2015, s. 2);

- Kişisel tutum; bireyin, davranışını yöneticinin bakış açısına veya ortama göre belirlemesidir.
- Özel norm; birey tarafından önemli görülen kişilerin, bireyin davranışına yönelik değerlendirmelerini ifade eder.
- Algılanan davranış kontrolü; gösterilecek davranışla ilgili olarak kişinin bireysel durumunu (sınır, bilgi, yetenek, fırsat) tartmasına atıfta bulunur.

Çalışan, bakış açısını sunmadan önce yöneticinin stratejisini, çalışma alanını ve kendi durumunu dikkate alarak konuşmayı veya sessizliği seçer. Bunun yanı sıra çalışanın hesapları sonucunda yaptığı sessiz seçim, içinde bulunduğu kurumdaki diğer çalışma arkadaşlarını da etkileyerek sessiz bir örgüt ikliminin oluşmasına neden olabilir (Bulunuz, 2019, s. 49). Sönmez (2022, s. 144), hemşirelerle yürüttüğü çalışmada, niyetle iletişim arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğunu tespit etmiştir. Güçlü bir niyetin, hemşirelerin iletişim düzeyini ve algılanan davranış kontrolünü yükselttiği sonucuna varmıştır.

4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK BOYUTLARI

Örgütsel sessizlik, örgüt içinde farklı şekillerde meydana gelebilmektedir. Bu bölümde kabullenici, korunmacı ve korumacı olmak üzere üç sessizlik boyutu anlatılmıştır.

4.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik, örgüt hakkındaki düşünce ve bilgilerin saklanması olarak nitelendirilmektedir. Sessizlik, aynı şekilde işlerin durumunun onaylanması ve katılımsız olarak kabul edilmesi olarak nitelendirilebilir. Çalışanlar sessizliğe rıza

göstermeyi, konuşmamayı ve kendi bakış açılarını sunmamayı tercih ederler, bilinçli olarak yetkili konulara girmeme ve gizli kalma davranışı gösterirler. Bu davranışın gerekçesi bireylerin düşüncelerini paylaşımlarına rağmen söylemlerinin faydasız olacağı ve hiçbir şeyin değişmeyeceği inancıdır. Her iki durumda da aşırı bir geri çekilme olduğunu söylemek mümkündür (Dyne vd., 2003, s. 1366).

Söylemlerinin kurumda herhangi bir düzeltme yapmayacağını kabullenen çalışanlar, konulara kayıtsız kalmakta ve görüşlerini sunmamaya çalışmaktadırlar. Hatta düşük özgüvene sahip çalışanlar bu tür bir sessizliğe daha sık yönelirler (Alparslan ve Kayalar, 2012, s. 138). Merkezileşme çabalarının söz konusu olduğu geleneksel örgütlerde, çalışanlar kendilerini eksik hissetmekte ve bunun sonucunda yöneticilerden korkan ilgisiz ve sessiz çalışanlar ortaya çıkmaktadır (Bilgin vd., 2021, s. 614; Nartgün ve Demirer, 2012, s. 142). Bu tür bir sessizlikte, kararsız olan ve örgütsel konularla ilgilenmeyen çalışanlar bilinçli olarak düşüncelerini ve isteklerini saklamaktadır. Özellikle motivasyonu düşük çalışanlar bilinçsiz davranırlar ve görüşlerini dile getirmede daha az isteklidirler (Pinder ve Harlos, 2001, s. 349).

Pasif bir davranış olan kabullenici sessizlik “bilginin, ilgili görüşlerin veya düşüncelerin rızaya dayalı olarak saklanması” olarak tanımlanmaktadır (Kulualp ve Çakmak, 2016, s. 125). Kabullenici sessizlikte çalışan, yöneticilerin verdiği sorumlulukları yerine getirmekten başka hiçbir şey ile ilgilenmez. Bunun yanında var olan sorunu çözmeye yönelik işe yarar görüşleri bile söylemekten kaçınmaktadır. Böylece kabullenici sessizlik yaklaşımına göre çalışan hiçbir zaman hiçbir şeyin değişmeyeceğine emindir ve bilinçli şekilde görmezden gelerek pasif durumda kalmaktadır (Tayfun ve Çatır, 2013, s. 116-117).

Yalçın vd. (2020, s. 336) tarafından yapılan çalışmada hemşirelerin kabullenici sessizlik davranışları bakımından yönetici tutumlarından etkilendikleri ortaya çıkmıştır. Yalçın (2017) tarafından yapılan diğer bir çalışmada ise hemşirelerin korunmacı ve korumacı sessizlikten ziyade kabullenici sessizlik davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu anlamda, hemşirelerin değişim oluşturmaları konusunda inançlarının olmadığı ya da değişimle ilişkili bir beklentilerinin bulunmaması sebebiyle sessiz kaldıkları belirtilebilir. Kılınç (2012),

hekim ve hemşirelerle yürüttüğü çalışmada örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizliğın ön plana çıktığını vurgulamıştır.

4.2. Korunmacı Sessizlik

Korunmacı sessizliğın görüldüğü örgütlerde, çalışanların hissettiklerini veya düşündüklerini iletmelerini engelleyen katı standartlar vardır. Örgüt içinde çok sayıda çalışan, belirli konu ve sorunlarla ilgili gerçekleri bilse de yöneticilerinin bakış açılarından ve kanaatlerinden korktukları için görüş belirtmemektedirler (Vakola ve Bouradas, 2005, s. 443). Örgüt içinde korku galip geldiğinde bir yanıt modeli olarak sessizlik meydana gelmektedir. Çalışanların ses çıkardıklarında kurum içindeki negatif tepkilerle yüz yüze geleceklerinden çekinmeleri nedeniyle gösterdikleri sessiz kalma durumları korunmacı sessizlik olarak adlandırılmaktadır (Gambarotto ve Cammozzo, 2010, s. 174).

Çalışanların kendilerini güven altına alabilmek için bilgilerini, düşüncelerini ve değerlendirmelerini gizlemesi olarak nitelendirilen korunmacı sessizlikte çalışanlar, durumları daha sonra kendi avantajlarına dönüştürmek adına sessiz kalmayı seçmektedirler (Kulualp ve akmak, 2012, s. 125). Korunmacı sessizlik en yalın haliyle çalışanların korkuya bağlı olarak kendilerine güvenli ortam yaratmak için i görülerini, duygu ve düşüncelerini gizemli tutma ihtiyaıdır. Örgüt içindeki çalışanların dışarıdan gelecek tehlikelerden korunmak için planladıkları bu sessizlik, proaktif ve istemli davranış modelleridir. Ayrıca kabullenici sessizlikten daha aktif bir davranış modeli olan korunmacı sessizlik, tepki görme endişesi ile konuşmamayı kapsamaktadır (Dyne vd., 2003, s. 1367). Bu bağlamda "mum etkisi (sessiz etki)" kavramı, çalışanların korunma güdüsüyle sessiz kalmalarına yöneliktir. Mum etkisine göre çalışanlar, tehlikeli veya kötü olarak tanımlanabilecek bir haberi bildirmekten çekinmekte ve bu konuda isteksiz davranmaktadırlar. Böyle bir durumda çalışanlar olumsuz haberleri yöneticilerine basite indirgeyerek veya çarpıtarak iletirler (Macit ve Erdem, 2020, s. 96). Korunmacı sessizliği, tahmin edilen olumsuz tepkilere karşı çalışanların kendilerini koruma güdüsü olarak yorumlamak mümkündür. Çalışanların kendi bakış açılarını sunmaktan çekindiği örgütlerde ortama sessizlik hakim olur ve yaşanılan sorunlar yöneticilere yansıtılmaz. Bu durumda kurumdaki sorunlar, sonuçları paylaşılmadan gizlenir. Mevcut duruma eşlik eden güvensizlik, korku ve

karamsarlık daha belirgin tahriplere yol açarak kuruma zarar verebilmektedir (Erok, 2018, s. 68).

Türkdoğan (2022), yaptığı çalışmada sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik boyutlarından korunmacı sessizlik davranışının; aylık kazanç, kurumdaki pozisyon ve öğrenim düzeyi bakımından istatistiksel açıdan negatif bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Tayfun ve Çatır (2013, s. 132) çalışmalarında kendini korumaya yönelik tepki gösteren çalışan hemşirelerin, otoritenin baskılarından dolayı sessizliği seçtiği, bunun da verimli bir örgüt ikliminden uzaklaşılmasına neden olduğu aktarılmıştır. Şehitoğlu ve Zehir (2010, s.107) yaptıkları çalışmada örgütsel sessizliğin iki alt boyutu olan korunmacı sessizlikle, korunmacı sessizlik boyutlarının çalışan performansını arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

4.3. Korumacı Sessizlik

Kabullenici ve korunmacı sessizlikten başka bir diğer sessizlik boyutu da korunmacı sessizliktir. Korumacı sessizlik, çalışanların iş ve kurum hakkındaki düşüncelerini, bilgilerini ve duygularını işbirliğine dayalı nedenlerle örgüte ve/veya arkadaşlarına yardım etmek için iletmemesi, kendisinden çok diğerlerini dikkate alması olarak nitelendirilmektedir (Dyne vd., 2003, s. 1367).

Korumacı sessizlik, özgecilik ve katılım niyetiyle örgütü desteklemek için düşüncelerin, verilerin ve sonuçların gizlenmesidir (Gül ve Özcan, 2011, s. 112). Sessiz çalışanların önceliğinin iş birliği, örgüt ve çalışma arkadaşları olduğunu ve bu bireylerin cömert, başkalarını yücelten ve destekleyici kişiler olduğunu söylemek mümkündür. Korumacı sessizlik özellikle örgüt birliğini ve/veya iş arkadaşını korumak amacıyla sessiz kalınması güdüsünün yansıması biçiminde gerçekleşebilir (Brinsfield, 2009, s. 146). Kurumlarda örgüte faydalı ve destekleyici olmak için sessiz kalınabilir. Prososyal sessiz davranış, örgütsel vatandaşlık davranışı gerekliliklerine göre dışarıdan gelebilecek tehlikeleri önlemek ve kurumu korumak için diğerlerini ön plana çıkaran bilinçli ve proaktif bir davranıştır (Podsakoff vd., 2000, s. 517). Diğerlerinin çıkarlarının farkında olunması ve onların öne çıkarılması durumunda çalışanın kendi kendini cezalandırma ihtimali de mevcuttur. Adanmışlık ve iş birliğine dayanan bu sessizlik, ortakları ve kurumu desteklemek için bilgi ve

düşüncelerin gizlenmesidir (Gül ve Özcan, 2011, s. 113). Çalışanlar bazen şahit oldukları yanlış durumları ve sorunları çözmeye ilişkin düşüncelerini diğerlerinin zarar görmesinden endişe ederek iletmemeye çalışmaktadır. Çalışanlar kendi statülerine zarar vermemek adına sessiz kalmayı tercih ederken aynı şekilde diğerleriyle ilişkilerini bozmamak için de hep birlikte sessiz kalmayı seçebilirler.

Korunmacı sessizliğe benzer şekilde, korumacı sessizlik de alternatif seçenekleri düşünmeyi içermekte dolayısıyla düşünce, varsayım ve veri paylaşmamayı gerektiren bilinçli bir davranış ortaya çıkmaktadır (Dyne vd., 2003, s. 1368). Korunmacı sessizliğin aksine korumacı sessizlik, düşüncelerini şeffaf bir şekilde iletmekten olumsuz sonuçlarından korkmak yerine diğerlerinin çıkarlarını öngörerek sessiz kalmayı seçmeye ilişkindir (Üçok ve Torun, 2015, s. 29). Bu nedenle korumacı sessizlikte konuşmama davranışı diğerlerinin avantajıyla alakalı iken korunmacı sessizlikte çalışanın kötü sonuçlarla yüzleşmeye karşı duyduğu korku, onun sessizliği tercih etmesine neden olmaktadır (Yüncü ve Fidan, 2020, s. 126).

Korumacı sessizliğin kabullenici sessizlikten farkı, korumacı sessizlikte hissedilen korkunun yerine kuruma ya da diğer çalışanlara zarar vermeme güdüsünün ön planda olmasıdır (Üçok ve Torun, 2015, s. 29). Örgütsel vatandaşlık davranışına benzer şekilde korumacı sessizlik istemli niteliklere sahiptir. Çalışanın korumacı sessizliğinin arkasında çalışma ortamındaki gerilim ve/veya korkuya dayalı bir gerekçe yoktur. Çalışanların sessizliğe eğilimi, örgütsel vatandaşlık davranışının cömertlik ile centilmenlik boyutlarından gelmektedir. Kurumun verilerini veya içeriden öğrenilen gerçekleri dışardaki aktörlerle paylaşmamak, arkadaşlarına ait bilgileri ifşa etmemek de aynı şekilde koruma amaçlı sessizlik kısıtlamaları içindedir (Dyne vd., 2003, s. 1367-1368).

İş birliği, motivasyon, fedakârlık duygusu ve bilinçli karar vermeyi içeren korumacı sessizlik, başkalarına yardım etmek veya sorumluluklarını paylaşmak isteyen çalışanların gösterdiği gönüllü ve proaktif bir davranıştır (Ülgen vd., 2019, s. 207). Korumacı sessizlik, ortak değer olgusunu ve diğerleri için susmayı içermektedir. Fedakârlığın temel olduğu bu sessizlik aynı zamanda olumlu sosyal sessizlik olarak da nitelendirilmektedir (Nartgün ve Demirer, 2012, s. 142). Korumacı sessizliğe göre çalışanlar birlikteliği gözeterek çalışma arkadaşları veya

örgütlerine dair bilgileri örgüt dışındakilere söylemez ve bu bilgileri onların avantajları için gizler (Rafferty ve Restubog, 2001, s. 272; Dyne vd., 2003, s. 1368). Sonuç olarak korumacı sessizlikte, kurumu ya da çalışma başkalarını arkadaşlarını her koşulda desteklemek esas olduğu için bilgiyi paylaşmamak esastır (Esfahani vd., 2013, s. 415). Türkdogan (2022) yaptığı çalışmada sağlık çalışanlarının korumacı sessizliklerinde yaş ve eğitim düzeyleri açısından ve kabullenici sessizliklerinde kurumdaki pozisyon ve aylık gelirleri açısından negatif bir ilişkinin olduğunu belirlemiştir. Turgut'un (2015) sağlık çalışanlarıyla yürüttüğü çalışmada, kadın çalışanların korumacı sessizlik düzeylerinin erkeklerden; evli çalışanların korumacı sessizlik düzeyinin bekar çalışanlardan daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Kabullenici sessizlik sergileyen çalışanlar sessiz kalarak ‘pasif’ hale gelirken (Kulualp ve Çakmak, 2012, s. 125) korumacı sessizlikte, çalışanların konuşmaları durumunda karşılaşacakları sonuçlar gösterilerek korkuyla sessiz kalmaları sağlanmaktadır. Perlow ve Repenning (2009)'a göre korumacı sessizlik ise örgüt yanlısıdır ve örgütü güven altına almak adına çalışanları veya kurumu zedelememek amacıyla sessiz kalmayı içermektedir. Bunun yanında örgütteki işlerin etkili ve hızlı yürütülmesi için de sessiz kalmak seçilebilmektedir (Yalçınsoy, 2017, s. 8).

5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI

Örgütsel sessizlik; çoğulcu, katılımcı ve yaratıcı bir yönetim anlayışı geliştirmeye çalışan kurumların dikkat etmesi gereken önemli bir sorundur. Sınırların kalktığı dolayısıyla rekabetin küreselleştiği ve yoğunlaştığı günümüz çalışma yaşamında tutarlılık, etkililik ve etkinlik açısından çalışanların duygu, düşünce, uyarı ve önerileri oldukça önemlidir. Çalışanların sesinin yöneticiler tarafından fark etmeden ya da bilinçli olarak bastırıldığı örgütlerde, örgütsel sessizlik olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Morrisson ve Milliken, 2000, s. 707). Örgütsel sessizliğe ilişkin Pinder ve Harlos (2001, s. 334-336) tarafından yapılan bir incelemede, çalışma hayatında deneyimlenebilecek örgütsel sessizlikle bağlantılı durumlara dikkat çekilmiştir:

- Sessizlik, bireyleri bir noktada birleştirirken tersine onları izole edebilir.
- Sessizlik, insan ilişkilerine zarar verebileceği gibi işe de yarayabilir.
- Sessizlik, verileri gizleyebilmenin yanı sıra veri akışı da sağlayabilir.
- Sessizlik, belirli bir fikri desteklemenin iřareti olabileceęi gibi dūřünceye katılmamanın da bir göstergesi olabilir.
- Sessizlik, bir onay göstergesi olabileceği gibi bir direniş göstergesi de olabilir.

Sessizlik, koşulların onaylanması olarak geręekleřebilir. Çalışanlar rıza gösterme, konuşmama ve kendi bakış açılarını sunmama gibi davranışları tercih ederek sessiz kalabilirler. Ayrıca bilinçli bir şekilde yetkili konulara girmemek ve pasif kalmak gibi davranışlar da gösterebilirler. Bu davranışların gerekçesi, çalışanların dūřüncelerini diğerlerine söylemenin faydasız olacağı veya değişen bir şeyin olmayacağı inancıdır (Dyne vd., 2003, s. 1366). Morrison ve Milliken (2000, s. 707) örgütsel sessizliğin hayal gücünü, yaratıcılığı, dinamizmi ortadan kaldırdığı için değişimi ve gelişimi engellediğini ifade etmiştir. Çalışanların işleriyle ilgili konularda veri, dūřünce ve önerilerini paylaşmama eğilimi, kuruma katkı sağlamamanın ötesinde örgütsel bağlılığı azaltarak kurallara aykırı hareket etmeye dolayısıyla başarısızlığa ve hayal kırıklığına neden olacaktır (Vakola ve Bouradas, 2005, s. 441). Kurumların bugün ve gelecekte başarılı olabilmesi için yaşanan değişimlere karşı dinamik, kuruma karşı hassas, veri paylaşımına açık, kendini ifade eden ve gerektiğinde sorgulayan, eleştiren çalışanlara ihtiyaı vardır (Nas, 2021, s. 10-11). Sessiz kalma tercihi başlangıçta zararsız gibi görünse de çalışanlar ve kurum için kötü sonuçlar doğurabilir, örgütün işleyişini olumsuz etkileyebilir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 718).

Örgütsel sessizliğin yaratıcılığa da zarar verdiği belirtilmektedir (Pentilla, 2003, s. 25). Alternatif bakış açısı geliştirmeye ket vurmakta, karar verme becerilerine ve katılımcılığa zarar vermektedir (Huang vd., 2005, s. 459). Örgütsel sessizlik, çalışanlarda değersizlik ve gücenme duygularını da uyandırmaktadır (Perlow ve Williams, 2003, s. 52). Özellikle kontrol duygusunun ortadan kalkmasının sonucunda huzursuzluk ve stres hissedilmekte; iine dūřülen çelişkili durum neticesinde gerginlik

yaşanabilmektedir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008, s. 66). Örgütsel sessizliğin getirdiği iletişim eksikliği nedeniyle çalışanlar birbirlerinden ve yöneticiden uzaklaşacaktır (Erok, 2018, s. 30). Kurum içindeki sosyal ilişkilerin zayıfladığı, çalışanların kendilerini diğerlerinden uzaklaştırdığı bir ortamda, aidiyet duygusu azalırken tatminsizlik ve yasaklamalar artacaktır. Sessizliğe meyleden bir çalışanın örgütsel bağlılığı azalacak, motivasyonu kaybolacak, performansı düşecek hatta işten ayrılma niyeti artacaktır. Kurum içinde hakim olan sessizlik, çalışanlar arasındaki çekişmeyi genişletecek, birbirini küçümseme ve ikiyüzlülük duygularını körükleyecektir (Üçok ve Torun, 2015, s. 29).

Örgütsel sessizlik, motivasyonsuzluk ve güvensizlik sorunlarının yanında eksikliklerin giderilmesinde ve önlemlerin alınmasında gecikmelere neden olacaktır (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014, s. 330). Örgütsel sessizliğin nedeni her ne olursa olsun çalışanların doğru verileri ulaştırmaması ya da geç iletmesi nedeniyle yöneticilerin yanlış karar verme veya seçim yapma riski artmaktadır. Örgütsel sessizlik, kurumun gelişimini ve değişime uyum sağlamasını engellediği için müdahale edilmesi gereken bir süreçtir (Yetim ve Erigüç, 2018, s. 22).

Sağlık kuruluşlarında, sağlık hizmetlerinin doğası gereği farklı meslek gruplarıyla çalışmaktan ve örgütün iç dinamiklerinden kaynaklanan örgütsel sessizlik, geri dönüşü olmayan vicdani ve ahlaki yükümlülükler yaratan sonuçlar doğurabilmektedir (Henriksen ve Dayton 2006, s. 1541). Örgütsel sessizlik hemşireler açısından değerlendirildiğinde, sağlık kuruluşlarını eleştiren ve açıkça konuşan hemşirelere yönelik yönetimin tepkisel tutumu, hemşirelerin bir araya gelmekten çekinmesine neden olabilir. Hemşireler eğitim ve tecrübelerine göre hem kendi özlük haklarını hem de hasta haklarını korumaya çalıştıklarında, kurum yöneticilerinden ve çalışma arkadaşlarından gelen bir tepkiyle karşılaşabilmekte ve bu nedenle çoğu zaman sessizliği tercih etmektedirler (Hascup 2003, s. 562). Pata ve Gemlik (2021) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sessizliğin hemşireler açısından önemine dikkat çekilmiştir. Hemşireler, hasta ve hasta yakınlarıyla daha fazla iletişim halinde oldukları için diğer meslek gruplarına göre hata yapma olasılıkları yüksektir. Örgütsel sessizliğin bu hataların konuşulmamasına ve hastalar için olumsuz sonuçlara neden olabileceğine değinilmiştir. Örgütsel sessizlik nedenlerini belirlemeye yönelik yapılan bir araştırmada ise hemşirelerin eğitim ve kültür

düzeylerinin sessizliği etkilediği, yöneticilerin örgüt içinde açık konuşmayı özendirici biçimde davranmalarının gerekliliği vurgulanmıştır (Garon 2012, s. 368). Yalçın ve Baykal (2012, s. 48) tarafından yapılan çalışmada hemşirelerin yönetim sorunlarından ve kariyer endişelerinden dolayı sessiz oldukları bulunmuştur.

Kılınç (2012) tarafından yapılan araştırmada, hekim ve hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmış, araştırmanın sonucunda örgüt içinde kabullenici sessizliğin hakim olduğu görülmüştür. Erigüç vd. (2014) tarafından hemşirelerin sessiz kaldığı konuları, sessizleşme nedenlerini ve sessizliğin sonuçlarını ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmada hemşirelerin, yöneticilerine ve tacizlere karşı sessiz kaldıkları, yöneticilerin konuyla gerçekten ilgilenmeyip sözde ilgileniyor görünmeleri nedeniyle sessizliği seçtikleri, hemşirelerin yöneticilerle konuşmadıkları zamanlarda öncelikle kendi arkadaşları ile konuştukları belirlenmiştir.

Yeşilaydın vd. (2016) tarafından sağlık çalışanlarının örgüt içinde sessiz kalma nedenlerini araştırmak için yapılan çalışmada sağlık çalışanlarının yönetsel ve örgütsel etkenlerden dolayı sessiz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bilgin vd. (2017) tarafından yapılan çalışmada hastane yöneticilerinin tutumlarının ve önyargılarının, hemşirelerin örgütsel sessizliği üzerinde önemli etkisinin olduğu saptanmıştır. Turgut ve Akbulat (2017) çalışmalarında sağlık çalışanlarının prososyal sessizliğinin, örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediğini belirterek yöneticilerin, çalışanların düşüncelerini önemsemeleri, örgütte sesliliği geliştirmeleri gerektiği önerilmiştir.

2. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Örgütlerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri ve hedeflerine ulaşabilmeleri için görev tanımlarında belirtilen sorumluluklarının üstünde performans gösteren ve örgüte önemli yararlar sağlayan çalışanlara olan gereksinimleri giderek artmaktadır. Ayrıca kurumlar, çalışanların yetenek ve becerilerinden en iyi biçimde faydalanmaya çalışmaktadır. Bu bağlamda örgütlerin başarısının, çalışanların üst düzey performansı ve gönüllülüğe dayalı davranışları ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Söz konusu davranış modeli, günümüzde "örgütsel vatandaşlık davranışı" olarak isimlendirilmiş ve örgütsel alanda önemle üzerinde durulan konulardan biri haline gelmiştir (İrmiş ve Gök, 2008, s. 209-211).

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, örgütsel vatandaşlığın boyutları, temelini oluşturan teoriler, davranışı etkileyen unsurlar ve örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları ele alınmıştır.

1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramı, 1980'lerde yaşanan finansal, siyasi ve sosyal değişimler sonucu ilk olarak Organ ve Bateman (1980) tarafından ifade edilmiştir. Organ vd. tarafından yayınlanan "Job Satisfaction And The Good Soldier: The Relationship Between Affect And Employee Citizenship" adlı makalede, "resmi iş rolünde net olarak tanımlanmamasına rağmen tamamıyla örgütün işleyişine yarar sağlayan ve gönüllükle bağdaştırılan bireysel davranış biçimleri" olarak tanımlanmıştır (Organ ve Bateman, 1980, s. 587).

Kurum içinde en önemli varlığın "çalışan" olduğunun anlaşılmasıyla birlikte kurumların misyonlarını gerçekleştirmek ve üst düzey verimlilik elde etmek için yüksek performanslı çalışanlara gereksinim doğmuştur (Cihangiroğlu vd., 2015, s. 40). Çalışanların yalnızca kurum içinde belirtilen sorumluluklarına göre faaliyette bulunmalarına dayalı algı günümüzde değişmektedir. Bunun temelinde çalışanların beklentileri karşılama düşüncesinden öte herhangi bir karşılık talep etmeden

kurumlarının faydası için beklenenden çok daha fazlasını yapabilecekleri inancı vardır (Özler ve Ünver, 2012, s. 101).

İş dünyasının değişmesiyle beraber kurum ve çalışanlar arasındaki iletişimin sağlamlaştırılması önemli hale gelmiştir. Çalışanın kurumuna ilişkin bağının kuvvetlenmesi için daha çok ekip çalışması ile prososyal (diğerlerine yardım sağlama niyeti) örgütsel davranış biçimlerine gereksinim duyulmaya başlanmıştır. Öyle ki, görevleri dışında ek yükümlülük hissettikleri işlerini şevkle yürüten, sürekli denetlenmemelerine rağmen yönergelere bağlı kalan, şikayet etmekten kaçınan, arkadaşlarına hevesle yardımcı olan, değişmeyi ve gelişmeyi destekleyen çalışanların kurumlar tarafından tercih edileceği de açıktır (Güler, 2009, s. 1). Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışının örgütlerin sürekliliği açısından kritik öneme sahip olduğu söylenebilir (Desivilya, Sabag ve Ashton, 2006: 22). Çalışanların isteyerek yükümlülüklerinden daha fazlasını gerçekleştirmeleri anlamına gelen ÖVD, üzerinde önemle durulan konulardan biridir (Şeşen ve Basım, 2010). Organ (1988, s. 12) örgütsel vatandaşlık davranışını, örgütsel işlevlerin etkili olarak yerine getirilmesine katkıda bulunan gönüllü kişisel davranış olarak tanımlamıştır. Gönüllü kavramını ise, kişinin davranışının, çalışandan beklenen ve iş tanımında yer alan davranış olmadığı, bireysel tercihler sonucu ortaya çıkan davranış şeklinde ifade etmiştir.

Greenberg (1988, s. 607) örgütsel vatandaşlık davranışını, bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlemiş olduğu zorunlulukların ötesine geçip, istenenden daha çoğunu yapması şeklinde tanımlamıştır. Podsakoff vd. (2000, s. 514) örgütsel vatandaşlık davranışını iş tanımında yazılı olmayan, yapılmaması halinde ceza gerektirmeyen, gerçekleştiğinde kişisel tercihlere bağlı ve genellikle bir ödül sistemi ile doğrudan ve resmi olarak ilişkilendirilmeyen davranış olarak ifade etmişlerdir. Örgütsel literatürde, çalışanların örgütsel davranış biçimleri, “biçimsel rol davranışları” ile “biçimsel olmayan davranışlar” şeklinde kategorize edilmiştir. Örgüt içinde belirlenmiş olan biçimsel rol davranışları, gerçekleştirilmesi dikte edilen ve kurumların varlığını desteklemek için çalışanlar tarafından yerine getirilmesi gereken davranış biçimleridir. Bu davranış biçimlerini göstermeyen çalışanlar ceza ile karşı karşıya kalırken gerçekleştirenler ise mükâfatlandırılır (Özler ve Ünver, 2012, s. 106). Dolayısıyla biçimsel rol davranışlarının sergilenmediği bir örgütsel tasarımın varlığı mümkün değildir. Biçimsel yapı ve olaylar buz dağının görünen kısmı;

biçimsel olmayanlarsa buzdağının suyun altında kalan kısmına benzetilmektedir. Dolayısıyla, çalışanlar için önemli olan örgütün biçimsel olmayan tarafıdır (Koçel, 2003, s. 509). Başka bir deyişle örgüt yanlısı olan bu davranış modeli, resmi iş tanımlarının dışında kalan davranış biçimlerini ve karakterize edilen iş davranış biçimleri haricinde fazladan rol davranışlarını içermektedir (Kamer, 2001: 10). Örgüt yararına yönelik fazladan yapılan rol davranışının, biçimsel rol davranışından temel farkı işin gerçekleştirilmesi veya gerçekleştirilmemesi durumunda çalışana herhangi bir düzeltici, caydırıcı veya ödüllendirici sürecin uygulanmamasıdır (Ergun, 2012, s. 105; Beşiktaş, 2009, s. 37). Bu şekilde olan davranış modelleri yükümlülük veya iş gereği değil isteğe ve gönüllülük esasına bağlıdır (Aktan, 2006, s. 6).

Fazladan rol davranışı, biçimsel rol tanımına uygun ve biçimsel rol gereklerinin ötesinde örgüte yararı olan davranışları kapsayan faaliyetler şeklinde tanımlanmaktadır (Van Dyne ve Lepine, 1998, s. 109). Pro-sosyal örgütsel davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışında görülen fazladan rol davranışının kapsamı içerisinde değerlendirilmektedir (Brief ve Motowildo, 1986, s. 711). Prososyal örgütsel davranış, fazladan rol davranışı, iyi asker sendromu ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi terimler çalışanların sergiledikleri biçimsel olmayan davranışları tanımlamak için kullanılmaktadır. Resmi olarak belirlenmiş iş davranış biçimlerinden farklı olarak fazladan rol davranış biçimleri; resmi iş tanımlarının dışında kalan prososyal davranış biçimleridir. Ayrıca bu tanıma bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışının toplum yanlısı davranış türlerinden biri olduğunu belirtmek mümkündür. Prososyal davranış biçimleri, kurumsal hedeflerin elde edilebilmesi için çalışanların kendi sorumluluklarını gerçekleştirmelerinin yanı sıra diğer çalışanları desteklemeye yönelik sergiledikleri davranış biçimleri olarak ifade edilebilir (Özdevecioğlu, 2009, s. 49).

Çalışanın değerleri içinde var olan ÖVD, örgütün resmi ödül düzenlemesi içinde yer almaz ve kurum performansını arttıran davranış biçimleri olarak nitelendirilir (Blakely vd., 2003, s. 131-132; Özyer ve Alici, 2015, s. 73). ÖVD, çalışanın örgüt içindeki yükümlülüklerini aşarak istenenden fazlasını başarmasıdır (Greenberg ve Baron, 2000), Lev ve Koslowsky (2012: 81) göre ÖVD, resmi iş davranış biçimlerinin ve görev yürütme değerlendirmelerinin ötesinde olan gönüllü tutumlardır. Gönüllülük kavramıyla çalışma sözleşmesinde açıkça belirtilen

sorumluluklar dışında tercihe bağı olan ve gerçekleştirilmediğinde herhangi bir cezai yaptırımı kapsamayan tutum biçimleri olduğu ifade edilmektedir (Acar, 2006: 3).

ÖVD'nin merkezinde iyilikseverlik, birliktelik sorumluluğu ve hiçbir şey beklemeden gösterilen davranış biçimleri yer almaktadır (Yeşiltaş ve Keleş, 2009: 20). ÖVD ve benzeri davranış biçimleri, beklentiler ve yükümlülükler dizisinde zorunlu değildir, onay veya cezaya ihtiyaç duymaz ve daha özel eğilim sonuçlarını içerir (Podsakoff vd., 2000: 513; Serinkan ve Erdiş 2014: 76). "İyi asker sendromu" olarak da nitelendirilen bu davranış biçiminin tasarımı, başkalarının hatalarını görmek, onlarla mücadele etmek, onlar hakkında endişelenmek gibi can sıkıcı faaliyetlerin uygulanabilirliğidir. Bununla birlikte arkadaşça davranmayı, dakikliği, yaratıcı olmayı, başkalarına yardım etmeyi, işin içine karışmayı da kapsamakta (Acar, 2006: 2) dolayısıyla kurumun tüm çalışanlarının işbirliğini gerektirmektedir.

Organ ve Bateman (1980)'ın yaptığı değerlendirmeye göre ÖVD'nin geleneksel ödüllendirme süreçleri içinde olmaması, resmi iş tanımı haricinde tutularak örgüte yarar sağlamayı amaçlaması ve gönüllülüğe dayalı olması onu diğer davranış biçimlerinden farklılaştırmaktadır. Keldbari ve Alipour (2011)'e göre ÖVD, örgütlerin işleyişi için hayati önem taşımaktadır. Çalışanlarını iş sorumluluklarını aşan ve bu yönde performans gösteren kişiler olarak gören kurumlar, ÖVD inşa etmek için büyük çaba göstermektedirler (Keldbari ve Alipour, 2011). ÖVD gösteren çalışan, yaptığı işin örgüte uygun olduğunu ve bu nedenle iş ortamını geliştirmeye çalışmasının normal olduğunu düşünür, sergilediği davranışlar sonucunda yönetimin kendisini ödüllendirmesini beklemez (Ürek vd., 2015: 126).

Kurumdaki çalışanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışlarını (Şanal, 2013; Özler, 2012; Özdevecioğlu, 2009: 49);

- Yeni gelişme ve girişimlerin zorluklarını göğüsleyebilmek,
- Yeni çalışma arkadaşlarının örgüte alışmalarına yardımcı olmak ve koordinasyon sağlamak,
- Kurumunu korumak ve iltifat etmek,
- Örgütün ilerlemesi için eşsiz düşünceler yaratmak,
- Kurumun pozitif algılanmasına yardımcı olacak tutumlar sergilemek,
- Çalışma süresini etkin şekilde kullanmak, katılımında bulunmak,

- Taahhüt olmamasına rağmen iş vakti dışında yapılan bir mesleki kurs veya eğitime katılım sağlamak, biçiminde sıralamak mümkündür ve bu davranışlar, kurumların işleyişini, kalkınmasını ve ilerlemesini önemli ölçüde etkilemektedir.

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA İLİŞKİN TEORİLER

Çalışanların, örgüt tarafından belirlenmiş resmi iş yükümlülüklerinin ötesinde gönüllü davranışlar sergilemelerinin altında yatan nedenleri incelemek üzere sosyal değişim, lider-üye etkileşimi ve vekâlet teorileri ortaya atılmıştır. Bu bölümde ÖVD'nin daha iyi kavranabilmesi amacıyla geliştirilen bu teoriler hakkında bilgi verilmiştir.

2.1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal Değişim Teorisi, ÖVD ve yöneticilerin güçlendirmeye yönelik tutumlarını anlamlandıran öncül teorilerdendir. Temel kural bireylerin saygı, gurur ve iş ortaklığı gibi karşılıklar alma umudu ile toplumsal ilişkilerde bulunmalarıdır. Sosyal değişim teorisini ilk ifade edenlerin Blau (1955, 1960, 1964), Emerson (1962) ve Homans (1958) gibi sosyologlar olmasının yanında Thibaut ve Kelley (1959) gibi sosyal psikologlar da bu teoriye önemli katkılarda bulunmuşlardır.

Homans (1958) sosyal davranış biçimini “mübadele ilişkisi” biçiminde tanımlamış ve bu alandaki öncü sistematik kuramı ilerletmiştir. Bu bağlamda 1962'de Emerson, sosyal değişim üzerinde bağlılık ve gücün etkisini araştırmayı amaçlamıştır. Aynı şekilde Blau (1964: 4), "sosyal mübadele teorisi" ile sosyal ilişkiyi tanımlamaya çalışmıştır. Sosyal değişim, örgüt içindeki işbirliği ve kişisel ilişkiler sayesinde çevresindekilerden yardım gören bireyin minnettarlık duygusuyla kendisine yardımcı olan kişilere olumlu tutumlar göstermesi sonucu ortaya çıkmaktadır. ÖVD, bireylerin sosyal değişimin bir ön koşulu olarak kendilerine yardım edenlere cevap vermek için bilinçli olarak gösterdikleri bu davranış biçimleri nedeniyle meydana gelmektedir.

Sosyal Değişim Teorisi, fayda-maliyet analizi yönünden ilişkisel bağlantıları ve iletişimi incelemektedir. Kişiler yalnızca tahammül ettikleri sosyal maliyetler

sonucunda ödüllendirilecekleri zaman değişime iştirak etmektedirler. Çalışanlar ile kurum arasındaki bağlantıya Gouldner'ın (1960, s. 162) “çalışanların karşılıklılığı” ilkesi ışığında bakan Blau'ya göre, kişiler ve örgüt arasında ekonomik ve sosyal işbirliği vardır. Maddi olarak gerçekleşen ekonomik işbirliği açıkça ortaya konulabilecek bir olguyken, sosyal işbirliği, sorumlulukların tam olarak tanımlanamaması nedeniyle açıkça karakterize edilemeyen bir olgudur (Şenturan, 2014: 213; İplik, 2015: 40).

Sosyal Değişim Teorisi, bireysel ilişkilerde aracılık etkisi olan pozitif çalışma tutumlarını güçlendiren ve yöneticilerle çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenleyen bir teoridir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Bunun yanı sıra çevresindekilerle bağlantılar kuran bireylerin ödüllendirilmeyi umarak yardımcı ve paylaşımcı tutumlar göstermelerini desteklemektedir (Lambe vd., 2001). Ancak sosyal değişimin, tanımlanamayan ve belirsiz taahhütler içermesi bazen sorun yaratabilir. Öyle ki, çalışan bir başkasına yardım ederken bunun daha sonra kendisine geri döneceğini düşünür ama bu varsayım için bir sözleşme bulunmaz. Bu durumda çalışanın bir başkasına sağladığı avantajın kendisine yansması yalnızca yardım görenin isteğine ve tutumuna bağlı olacaktır (Molm, 1997: 15-25-27). Sosyal Değişim Teorisi'nin anlamlandırdığı takdir duygusu, çalışanların davranışlarını derinden etkilemekte böylece ÖVD'nin gelişimine katkıda bulunmaktadır (Kaplan, 2011: 21). Araycı (2019) tarafından sağlık çalışanlarıyla yürütülen bir çalışmada, çalışanların başarılarının takdir edilmesinin motivasyonlarını ve verimliliklerini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Memiş (2018) de benzer bir çalışmada sağlık çalışanlarının ödüllendirilmesi, takdir edilmesi sonucunda sağlık sisteminin daha verimli ve etkin olacağını ifade etmiştir.

Sosyal Değişim Teorisi'nde ekonomik yönün ayarlanması prim, tatil, izin gibi dışsal avantajlar ortaya çıkarırken, sosyal yönün ayarlanması gönül birliği, kariyer ve bilgi gibi içseldir (Demir, 2009: 198; Çetin ve Şentürk, 2016: 244). Sosyal Değişim Teorisi'ne göre, çalışan ve örgüt arasındaki bağ analiz edildiğinde, karşılıklılık ilkesi gereği çalışanların ekonomik değişim beklentisi ile örgütlerin çalışanlara karşı pozitif tutumu, çalışan bağlılığını arttıracaktır. Hastanedeki örgütsel adalet ve kabul edilebilir çalışma koşulları, çalışanda örgüte karşı saygı ve sadakat hissini arttırırken aksi durumlar çalışanın örgütten ayrılmasına neden olacaktır. Bu bağlamda

örgütlerin, çalışanların gelişmesi ve refahı için öncü olmaları durumunda sosyal değişimin devam edeceği söylenebilir (Karagonlar vd., 2015: 412-416; Beduk ve Ertürk, 2015: 5-6; Gürbüz, 2006: 53). Korkmazer vd. (2020, s. 2589) yaptıkları bir çalışmada, sağlık kuruluşlarında gerçekleştirilen olumlu değişimlerin verimliliği arttırdığını tespit etmişlerdir. Çalışanların bu değişimlerin ardından kendilerini kurumun bir çalışanı değil, bir parçası gibi gördüklerini ve kuruma karşı sorumlu hissettiklerini belirtmişlerdir.

2.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Karşılıklılık, toplumun zorunlu ve her şeyi kapsayıcı bir kuralıdır. Karşılıklılık normu, örgütsel işbirliklerinde bireylerin kendilerine yardım edenlere karşı faydalı olmaları gerektiği düşüncesidir. Her şeyi kapsayan bir kural olarak görülen karşılıklılık normunun şartı, başkaları tarafından bir faydanın gerçekleştirilmesi ve bu faydaya karşı olumlu bir tepki gösterilmesidir (Gouldner, 1960: 173).

Prensipte, sosyal değişim teorisinde olduğu gibi, insanların kendilerine yardım edenlere karşı yükseltici bir bakış açısına sahip olmaları öngörülmektedir. Bireylerin, diğerlerine yardım ederek kazanacakları saygınlık, yardım ihtiyaçlarının düzeyine de bağlıdır. Karşılıklılık teorisine göre, bireyler aldıkları yardım karşısında takdir göstermek için cevap verme istemekte dolayısıyla bu cevap verme ihtiyaçları, örgütsel vatandaşlık davranışının görülmesine imkan vermektedir (Şenturan, 2014: 215). Geleneksel liderlik teorilerine bakıldığında, araştırmaların büyük ölçüde liderlerin niteliklerine, yönetim tarzlarına veya çalışanlara yönelik davranışlarına odaklandığı görülmektedir. Bu incelemelere göre lider, kendisini çalışanlarından ayıran belirli nitelikler için bir nedene uygun olarak kurumları yönlendiren ve koordine eden kişidir. Bu bağlamda her iki teoride de araştırmalar liderler üstüne odaklanmaktadır (Keskin vd., 2010: 1015).

Danserau vd. (1975) tarafından öne sürülen, Dikey İkili Bağlantı Modeli'nde (VDL), daha önce bahsedilen teorilerin yanı sıra lider ve örgütteki bireyler arasındaki ortak bağlantı analiz edilmektedir. Modele göre sıradan bir inisiyatif alma stratejisinden öte örgüt içinde yapılan raporlamalar ışığında yönetici ve çalışanlar arasında yukarı doğru bir bağlantı vardır. Dikey ikili, lider (öncü, yönetici) ve üye

(ast, çalışan, bağlı, adanmış) arasında aracılık eden etkileşimi ima etmektedir. Dikey İkili Bağlantı Modeli, Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Teorisi'nin temeli olarak görülmektedir (Singh, 2018, s. 49). Rol ve sosyal değişim teorilerine dayanan LÜE Teorisi, lider ve üye ilişkisi adına grup içi ilişkilere dayanan çift yönlü bir bağlantı kurmaktadır. Teoride karizmatik, katılımcı, dönüştürücü, hizmetkar liderlik özellikleri gösteren liderin üyeleri ile olan iş ilişkisi analiz edilmektedir. Bu nedenle yönetici ile çalışanlar arasında görülen bağlantının niteliği dikkate alınmaktadır (Gürel, 2016, s. 1737). Uğurluoğlu (2015, s.239) tarafından yapılan araştırmada sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşiminde “profesyonel saygı”nın en önemli boyut olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.3. Eşitlik Teorisi

Adams (1965, s. 268) tarafından ileri sürülen Eşitlik Teorisi, örgüt üyelerinin bulundukları iş pozisyonlarında sergiledikleri beceriler ve performans sonucunda elde ettikleri maaş, ilerleme, statü, başarı ve takdir ile kurumlara olan faydaları arasındaki değerlendirmeleridir. Eşitlik teorisi, çalışanın performans ve ödül kıyaslamasına dayalıdır. 1960'ların ilk yıllarında, çalışanlar tarafından kurumlara yönelik sitem, yakınma ve grevlere yol açan davranış biçimlerinin var olduğu görülmektedir. Bireyler arası maaş farklılıkları nedeniyle ortaya çıkan bu karamsar durumlar, çeşitli sorunları da beraberinde getirmiştir (Tutar, 2007: 99).

Eşitlik kuramı, çalışanların iş bağlantılarında eşdeğer tutumlarla karşılaşma isteğine bağlıdır. Teoriye göre, çalışan kendini iki şekilde denkleme sokar. Bunlardan birincisinde önceki veri kaynaklarını (efor, hakimiyet, performans, eğitim ve özveri) analiz ederken ikincisinde ise elde ettiği sonuçları (ücret, ödül, terfi, saygı) analiz etmektedir. Çalışan bu kıyaslamayı resmi olmayan biçimde kendi kendine yapmaktadır. Kendi doğruları çerçevesinde değerlendirme yapan çalışan, performansıyla, çabasıyla elde ettiği sonuçların diğerleriyle eşdeğer olduğunu gördüğünde kendisine adaletli davranıldığını düşünecektir. Aksine diğerleri ile arasında bir denge (eşitlik) olmaması durumunda haksızlığa uğradığı izlenimi doğacaktır (Wang, 2016: 495; Bağcı, 2016: 164; Şahin ve Cihangiroğlu, 2010: 5; Koçel, 2015: 748). Festinger'in (1957) "zihinsel uyumsuzluk teorisi" ve Homans'ın (1961) "dağıtım adaleti" görüşleri, eşitsizliğin fark edilmesine yönelik önemli

gelişmelere neden olmuştur. Festinger'in (1957) de belirttiği gibi kendi içinde bir tutarsızlıkla karşılaşarak eşitsizliğe maruz kaldığını hisseden çalışan, sağlam bağlantılar kuramaz, diğerleriyle işbirliği yapamaz dolayısıyla hayal kırıklığı yaşar. Eşitsizlik Teorisi'nde, sosyal değişimde olduğu gibi ortak iletişim vardır. Çalışanlar kurumda işbirliği yaparak kazanç elde ederler. Bu işbirliği içinde çalışan kendi performansını değerlendirir ve elde edeceği kazancı değerlendirir. Çalışan yüksek performans göstermesine rağmen kazançların aynı olması durumunda (maaşların eşdeğer olduğu varsayıldığında) eşitsizlik hissedecektir (Adams, 1981: 245). Temeli örgütsel adalete dayanan Eşitsizlik teorisine göre çalışanlar kendilerine bir dağıtım adaleti uygulanıp uygulanmadığını değerlendirirler (İyigün, 2012: 55). Eşdeğer performansa eşit ödeme yapılması, benzer ilkelerin herkes için uygulanması ve geniş bir özgürlük yelpazesinde eşdeğer mutluluk olması halinde çalışanların iş tatminleri yüksek olacak ve olumlu davranış biçimleri göstereceklerdir. Aksi durumda ise kuruma karşı yabancılaşmaya başlayarak kötümser davranışlar sergileyecek, işe karşı umursamazlık gösterecek dolayısıyla örgütsel vatandaşlıktan uzaklaşacaktır (İplik, 2015: 50). Yöneticilerin kurum içinde eşitlik algısı yaratmaları durumunda çalışanlar, yöneticilerin adaletli davrandığını hissedeceklerdir. Yönetimin eşitlik algısı yaratmadığı zamanlarda ise çalışanlar, dengesizliği ortadan kaldırmak için farklı davranışlar gösterecek, vatandaşlık davranışından kaçınacak ve hatta düşük bir performansla çalışacaklardır (Erdem, 1998: 55; Gürbüz, 2006: 54).

Eşitlik teorisinde değinildiği gibi sağlık çalışanlarının yaptıkları kıyaslama sonucunda kendileri ve diğerleri arasında farklılık olması durumunda yönetime ve çalışma arkadaşlarına karşı pozitif davranışlar gösterme istekleri olmayacaktır. Sağlık çalışanlarının bilinçli ve isteyerek gösterdiği ÖVD yok olacak böylece örgütün verimliliği azalacaktır.

2.4. Vekâlet Teorisi

Vekalet Teorisi, akıl ve menfaat bakımından iki bireyin veya birliğin birbirine yardım etmesi durumunda yaşanabilecek olası sorunları araştıran kuram olarak bilinmektedir. Bir bireyin başka bir bireye vekalet vermesine dayanan kuram, birbirinden yararlanan kişilerin ilham alma durumları ve aralarındaki veri alışverişi gibi koşullara ilişkin oluşturulmuştur (Serkan ve Erdiş, 2014: 94). Vekalet kuramı,

bir tarafın diğetine aracılık etmesi de dahil olmak üzere çok sayıda uygulama içermektedir. Kurama göre, çalışanlar bir yandan kurumun başarısı için çalışırken bir yandan da kendi çıkarlarını gözetmeleri nedeniyle bazen dikkatsiz ya da verimsiz davranışlar gösterebilmektedirler. Bu kuramda bir taraf vekil iken, diğere taraf vekâlet veren konumundadır. Vekilin sergilediğı faaliyetler, vekâlet verenin de menfaatlerini oluşturmaktadır (Kurt, 2012: 8).

ÖVD'nin iyileştirilmesine yönelik bir taahhüt olan Vekalet Teorisi'nde amaç, menfaatleri ve hedefleri birbirinden farklı olan kişilerin işbirliği yapması durumunda ortaya çıkan sorunlara bakmak ve aralarında ortak bir görüş, metanet ve veri alışverişine olanak vermektir. Birinin diğetine vekâlet sağlamasıyla şekillenen kuramda, yetki veren, aracı tarafından yapılan strateji belirleme, yerine getirme, tazminat ve veri akışı gibi seçimleri kontrol etmek için birlikte çalışmak ve yetki verdiği temsilci üzerinde söz sahibi olmak isteğindedir (Tezcan, 2011: 48). Yürütölen birliktelikte vekil taraf yönetim işini asil olan adına üstlenmektedir. Vekalet teorisinin metodolojisi, amaçları ve çıkarları birbiriyle aynı olmayan iki topluluk veya kişinin yardımlaşması durumuna ve yardım için harcanan süre boyunca ortaya çıkan ilişkisel konulara odaklanmaktadır (Panda ve Leepsa, 2017: 79; Koçel, 2015: 418; Serinkan ve Erdiş, 2014: 93).

Yoğunlaşan rekabet ortamı ve gelişen organizasyonlar sonucunda hem yöneticilerin yetkilerini devretmesi hem de kurumların temel olmayan faaliyetlerini diğere organizasyonlara aktarmasıyla asil-vekil ilişkisi ortaya çıkmıştır. Bu ilişkide vekâlet veren (asil) girişimci, üst düzey yönetici, vekil ise yüklenici kurumlar, çalışanlardır. Örgütlerde, ideal amaç ve sonuçlara ulaşmak için vekâlet veren taraf vekile ihtiyaç duymaktadır. Bu amaç ve hedeflere ulaşmak için pozisyonunu ve yükümlölüğünü vekile teslim etmektedir. Vekil kişi, yaptığı seçimler ve alıştırmalar neticesinde bu amaca ulaşmaya çalışmaktadır. Vekâlet kuramında, yasal yetkiyi veren taraf, ilham bileşenleri (maaş ve takdirler), strateji güvencesi, verilerin ilerlemesini kontrol etme ve hiyerarşik yapıyı ortaya koyma gibi araçlardan yararlanarak hedefine ulaşmaya çabalarken; vekil kişi becerisi, bilgisi ve asil olanla gerçekleştirdiğı bilgi alışverişi sayesinde hedefine varmaktadır (Serinkan ve Erdiş, 2014: 94; Koçel, 2015: 418).

Vekâlet verenle vekil arasında kurulan ilişki sağlık sektörü için de geçerlidir. Çünkü sağlık sektöründe de, faydalarını maksimize etmeye çalışan iki taraf vardır ve bu taraflar arasındaki ilişki de standart vekâlet ilişkisiyle uyumluluk göstermektedir (Neuman ve Neuman, 2007, s. 2). Jones ve Zanolı (2001, s. 165) sağlık sektöründe vekâlet ilişkilerini aktarırken devlet, toplum (hem vatandaş hem hasta), sigorta kurumları ve hizmet sunucuları (hastane, hekim ve diğer sağlık çalışanları) gibi farklı aktörlerin de varlığından bahseder. Ancak genellikle sağlık sektöründe Vekâlet Teorisi'nin temel odağının, hasta ve hekim arasındaki ilişki olduğu belirtilmektedir (Scott ve Vick, 1999, s. 111). Bu ilişkide hasta vekâlet veren kişi konumunda ve tedavisiyle ilgili kararlar alabilmek için bir vekil tayin eder. Vekil konumunda olan hekimse, hasta adına eylemde bulunma ve hastanın yararının artırması beklenen karar verici kişi konumundadır. Vekâlet Teorisi bakış açısında hekimden “mükemmel vekil rolü”nü üstlenmesi ve yerine getirmesi beklenmektedir (Peterson, 1993, s. 277). Mükemmel vekil, hastanın istekleri ile uyumlu davranışlara sahip ve hasta tarafından en fazla tercih edilen sağlık hizmeti kombinasyonlarını hastaya sunan hekimdir (Olsen, 2009, s. 54).

3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINI ETKİLEYEN UNSURLAR

Smith vd. (1983: 654), ÖVD'nin çalışanın psikolojik durumu ve liderlik özellikleri gibi unsurlardan etkilendiğini ifade etmektedir. Dyne vd. (1995), ÖVD'yi etkileyen temel değişkenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık olduğunu belirtmektedir. Lepine vd. (2002), iş tatminin ÖVD adına önemli bir unsur olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda, iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, lider özellikleri, kişi - örgüt bütünleşmesi, yaş, kıdem, hiyerarşi ve cinsiyet durumu, ihtiyaçlar ve bireyin ruhsal durumu olmak üzere ÖVD'ye etki eden unsurlar incelenmiştir.

3.1. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanların içinde var oldukları örgütle ve tamamladıkları işlerle ilgili çıkarımları sonucunda oluşan duygusal ve pozitif ifadeler şeklinde nitelendirilmektedir (Saari ve Judge, 2004: 396). İş tatmini, çalışanların elde ettikleri

maddi kazanç veya sonuçtan dolayı içlerinde hissettikleri sevinç hissi olarak tanımlanabilir. Özellikle sağlık çalışanları verdikleri hizmetin sonuçlarını gördüklerinde oldukça yüksek bir tatmin duygusu yaşamaktadırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 37).

Morrison (1994)'e göre, iş tatmini, çalışanların iş rollerini yerine getirmelerinden etkilenmektedir. İş tatmini ile ilgili yapılan araştırmalarda tatminle beraber beklenen sorumluluklar dizisi daha geniş olan kişi daha fazla ÖVD gösterebilmektedir. Buna ek olarak ÖVD'nin boyutları ile iş tatmini arasında bağlantı olduğuna ilişkin yapılan çalışmalarda ÖVD'nin yardımseverlik boyutu ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışanlar örgütte üstlendikleri işten memnun olmaları durumunda kendilerine gösterilen takdirin bir karşılığı olarak daha fazla faaliyet gösterme ve kurum sorunlarına anlayışlı yaklaşma gibi tutumlar sergileyecek dolayısıyla ÖVD artacaktır (Bateman ve Organ, 1983: 588). Sağlık çalışanları yaptıkları işten tatmin oldukları takdirde olumlu davranışlar gösterecek bu sayede sağlık hizmeti kalitesi de artacaktır. İş tatmini aynı zamanda çalışanın işine karşı genel tavrıdır ve sevilen arkadaşlarla birlikte çalışmanın sonunda elde edilen maddi avantajlar ve alınan keyif olarak nitelendirilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 37). Çalışanın, mesleğine yönelik tutumu olumlu ya da olumsuz olabilir. İş tatmini, çalışanın memnuniyeti sonucunda meydana gelen olumlu ruh durumu iken çalışanın mesleğine yönelik olumsuz tutumu iş tatminsizliği nedenidir (Demiröz, 2014: 22). İş tatmini ve kendine güveni yüksek olan sağlık çalışanlarının daha iyi iletişim becerisine sahip olduğu, empati yapabildiği, sorun çözebildiği ve katılımcı davrandığı dolayısıyla işbirliği kültürü oluşturarak ÖVD göstermede başarılı olacağı söylenebilir (Ergun Özler, 2012: 115).

3.2. Örgütsel Adalet

Örgüt adına vazgeçilmez değişkenlerden olan örgütsel adalet, çalışanların dağıtım (adil maaş), işlem (ödüllendirme), işleyiş (performans değerlendirme) ve etkileşime (ayrım yapılmadan eşit yaklaşım) ilişkin algısı olarak nitelendirilmektedir (Cremer, 2005: 4). Adams'ın Eşitlik Teorisi'ni temel alan örgütsel adalete göre çalışanlar, örgüt içinde hakkaniyetli olmayan davranış biçimlerinin sergilendiğini düşündüklerinde performansları azalmaktadır (Moorman, 1991: 845). Kurumsal

performans hedeflerini gerçekleştirmenin yolu, çalışanlar arasında adil olmaktır. Yöneticilerin ilham, sorumluluk ve kuruma güven gibi duygular aşılayabilmeleri için ücretler, molalar ve meslek pozisyonları açısından çalışanlar arasında adaleti sağlamaları gerekmektedir. ÖVD ile örgütsel adaletin işlem ve dağıtım boyutları arasında güçlü ve olumlu bir ilişkinin bulunduğu görülmüştür (Iqbal vd., 2012: 1349). İşleyiş adaleti, çalışanların takdir edilmeye, değerlendirilmeye ilişkin algılarını belirlerken işlemsel adalet ise ödüllendirme süreçlerini göz önünde tutmaktadır (Moorman, 1991: 845). Pugs ve Knovsky (1994) tarafından örgütsel adalet, örgütsel güven ve ÖVD arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen araştırmada, çalışanların örgütsel adaletin var olduğunu kabul etmeleri durumunda yöneticilerine güvendikleri ve ÖVD'nin arttığı saptanmıştır.

Örgütsel adaletin çalışanların iş rolleriyle ve tutumlarıyla bağlantılı olduğu düşünülmektedir. Çalışanlar, kurum içinde kendilerine adil davranıldığına ve beklentilerinin karşılandığına ilişkin değerlendirmelerde bulunmaktadırlar. Kendilerine adil davranıldığını kabul ettiklerinde ilham verici bakış açıları göstermekte; adalet eksikliği olduğunu düşündüklerinde haklarını ve/veya çıkarlarını kaybetmemek için sadece işlerinin gereğini yerine getirerek ÖVD sergilemekten kaçınmaktadırlar. Çalışanlar, biçimsel rol davranışlarını değiştirmek yerine daha güvenli, basit ve kendileri için daha kontrol edilebilir olduğu gerekçesiyle ÖVD göstermeyi terk etmektedirler (Moorman, 1991: 845). Örgütsel adalet, performans ile tutarlılık, görevlendirme, ödeme, terfi ve ödüllendirme süreçlerine ilişkin yönetim değerlendirmelerinde en uygun stratejidir (İyigün, 2012: 51). Kurumda ücret, ödül, ceza ve terfilerin nasıl yapıldığı, bu seçimlerin nasıl takip edildiği çalışanlara doğru ve şeffaf olarak anlatılmalıdır (İçerli, 2010: 69). Çünkü kurumda bir adaletsizlik izlenimi oluştuğunda, çalışanlar performans göstermeyi tamamen bırakmasalar dahi ÖDV'den kaçınan bir duruş sergilemektedirler (Sezgin, 2005: 327). Kendilerine çabalarının adil karşılığı olmayan bir şekilde yaklaşıldığına inanan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ve kuruma bağlılıkları azalmaktadır (Blakely, Andrews ve Moorman, 2005:269).

Adil bir yönetimin olmadığını kabul eden çalışan, kuruma olan aidiyetini kaybeder (Murphy vd., 2006: 332). Bu algıya sahip bir çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi beklenemez (Demiröz, 2014: 22). Oysa adalet duygusunun

hakim olduğu kurumlarda çalışanı motive temel faktör, kendisine iyi davranıldığına ilişkin inancı olmakta ve ÖVD gösterme eğilimi artmaktadır. Çalışan, örgütle olan ilişkisinde kendisine ne kadar açık ve adaletli davranıldığını kabul ederse, iş tatmini ve ÖVD de o derecede yüksek olmaktadır. Şeşen ve Basım (2010: 185) da çalışmalarında "örgütsel adalet algısı, ÖDV'nin önemli bir yapı taşıdır" düşüncesini savunurken, örgütlerin işleyişine yönelik sivil erdem ve centilmenlik davranış biçimlerinin örgütsel adaletten etkilendiğini ifade etmişlerdir.

3.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bireyin bir birliğe kabulü ve birliği tanıması olarak açıklanabilir. Örgütsel bağlılığın gerçekleşmesi adına üç değişken bulunmalıdır (Lyman, 1973: 4; Hunt ve Morgan, 1994: 1568):

- Örgütsel hedef ve değerlerin çalışanlar tarafından kabulü,
- Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine hazır olma,
- Örgütsel üyeliğin sürdürülmesi için istikrarlı ve ısrarcı olma.

Allen ve Meyer (1993: 50), örgütsel bağlılığı farklı biçimlerde kavramsallaştırmıştır. Çalışanların kurumda kalma istekleri ile hedef ve değerleri koşulsuz kabul etmelerini duygusal bağlılık; örgütün varlığını sürdürmesi gerektiğine inandıkları için çaba göstermelerini normatif bağlılık; örgütten ayrılmaları durumunda katlanacakları maliyetleri, olumsuzlukları ya da örgütte kalmanın getirilerini dikkate almalarını devam bağlılığı olarak tanımlamışlardır. Çalışanlar, kurumda yaşadıkları olumlu yaklaşımlara (destekleme, takdir etme, güven verme) bir yansıma olarak ÖVD göstermekte (İplik, 2015: 94), ÖVD da örgütsel bağlılığın kuvvetlenmesine olanak tanımaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar, kurumun avantajı ve sürdürülebilirliği adına kendilerinden beklenenin ötesine geçerek üstün iş davranışı sergilemekte, örgütsel vatandaşlıkları artmaktadır (Prasetio vd., 2017: 33).

Kişinin kurumuyla kurduğu psikolojik bir bağ olan (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 70) örgütsel bağlılık çalışanların örgütün devamlılığına odaklanması (Durna ve Eren, 2005: 211), kurumuna güvenmesi ve üyesi olduğu örgütte meydana gelen gelişmelerle ilgilenmesidir (Bayram, 2005: 125). Örgütsel bağlılık, çalışanın kendisine verilen fırsatları ve destekleri değerlendirerek hem kendisine hem de

kuruma fayda yaratması açısından hayati önem taşımaktadır (Yıldız, Akbolat ve Işık; 2013: 90).

Örgütsel bağlılığı olan çalışanlar, örgüt tarafından tanımlanmış amaçları kabul ederek performans göstermekte, olması gerektiği şekilde hareket etmekte ve üstün iş rolleri sergilemektedir (Balay, 2014: 3). Güçlü bağ kuran çalışanların kuruma yönelik bakış açılarının pozitif davranış biçimlerine yol açabileceği ve buna bağlı olarak yüksek duygusal bağlılık geliştiren çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceği söylenebilir (Gürbüz, 2006: 61). ÖVD ile örgütsel bağlılık arasındaki bağlantı, bireyin sorumluluğu nasıl gördüğüne göre değişmektedir. Çalışanların sorumluluğu bir davranış biçimi, amaç, zihniyet ya da ilham verici bir işbirliği olarak görmesi halinde ÖVD yüksek olacaktır (Kamer, 2001: 14).

3.4. Lider Özellikleri

Smith vd. (1983)'e göre, liderlerin desteğinin ve işbirliğinin, ÖVD adına önemli bir değişken olduğu vurgulanmıştır. Arslantaş ve Pekdemir (2007) tarafından yapılan çalışmada, yöneticilerin gösterdiği “dönüşümcü liderlik davranışı” ile ÖVD arasında bir bağ olduğu saptanmıştır. Liderlerin güçlendirici, destekleyici ve cesaretlendirici tutumları çalışanlara kendilerini değerli hissettirerek motivasyonlarını arttırmakta, örgütsel bağlılıklarını yükseltmekte dolayısıyla ÖVD göstermelerini sağlamaktadır. Liderlerin etkili bir iletişim kurması çalışanlarda minnet ve takdir duygusu geliştireceğinden dolayı kuruma daha çok destek olmak için üstün bir çaba gösterilecektir. Lider, örgütteki çalışanları etkileyerek (Van Wart, 2011: 3), onların hayal gücünü ortaya çıkaran, verimli çalışmaları için harekete geçiren kişidir (Tengilinoğlu ve Yiğit, 2005: 378). Bu nedenle liderler tarafından gösterilen güçlü ve yönlendirici davranış biçimleri, adil yaklaşımları, iletişime açık olmaları ve şeffaf bir yönetim anlayışı sergilemeleri çalışanların ÖVD geliştirmelerine yardımcı olmaktadır (Demiröz, 2014: 23).

Yöneticinin örgüte liderlik etmesi ve benimsenmesi, güç elde etmekten öte kurum amaçlarına bağlılık göstermesi, çalışanların ÖVD göstermesine katkıda bulunmaktadır (Aslan, 2009: 257). Yönetici tutumu, kurumdaki uyumu,

motivasyonu, iletişimi etkilediğinden, çalışanın resmi iş açıklamalarının üstünde ve isteğe bağlı olarak kuruma katkı sağlamaya istekli olduğu zaman etkili liderlik sağlandığı söylenebilir (Jiao vd., 2011: 14 Çalışanlarına değer veren, proaktif davranan, değişen koşullara hızlı uyum sağlayabilen (Karcioğlu ve Kaygın, 2013: 105) liderlerin ÖDV'nin tüm boyutları arasında pozitif güçlü bir ilişkinin bulunduğu ifade edilmektedir (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003: 9).

3.5. Kişi - Örgüt Bütünleşmesi

Çalışanların kapasiteleri, çalışma gereklilikleri, karakter özellikleri ile kurumun amaç, değer ve standartları arasındaki benzerlik bağlantısı, kişi-örgüt bütünleşmesi şeklinde adlandırılmaktadır (Chatman, 1989: 339). Kurumların ilerlemesini garanti altına almak amacıyla var olan kişi-örgüt bütünleşmesi, kişilerin içinde bulundukları örgütle ortak olmasına, örgütle özdeşleşmesine ve bu sayede ÖVD geliştirmelerine yarar sağlamaktadır. ÖVD alanında bireysel ve örgütsel nitelikler arasındaki uyum incelenerek, kişi-örgüt bütünlüğünün kişilerin kapasiteleri, karakter nitelikleri ve birlikler tarafından verilen misyonlar arasındaki adaptasyon şeklinde tanımlanmaktadır. Ayrıca çalışmalara göre, kişiler karakterlerine ve inançlarına uygun kurumlarda bulunmayı seçmektedir (O'Reilly vd., 1991: 489).

Günümüz çalışma hayatında organizasyonların hızla otomasyona geçmesine rağmen, insan bileşeni anahtar değişken olarak yerini korumaktadır. Bir kurumun inşasını sağlayan, mevcut donanım ve yenilikleri kullanan ve dünya çapındaki rakipleriyle rekabet edebilmesini sağlayan güç her şeye rağmen insan değişkenidir. Kişi-örgüt bütünleşmesinin başlangıcı, Lewin (1950)'in bireysel davranış biçimini "etkileşimde olduğu çevrenin çıktısı" olarak dile getirmesine uzanmaktadır. Kişi-örgüt bütünleşmesi, çalışan ve kurum arasındaki “uyuşma” olarak iletilmektedir ve bu uyuşma örgüt yaşam biçiminin, değer ve standartlarının çalışanlarla benzerliği olarak da nitelendirilebilir (Karaman ve Aylan, 2012: 44; Yücel ve Çetinkaya, 2016: 18; Kılıç ve Yener, 2015: 162).

Etkili işleyişe sahip kurumlar incelendiğinde ilk göze çarpan gerçek, iklimi, normları, kültürü ve değerleri ile özdeşleşmiş çalışanları mevcut olan sağlam tasarımlar olmalarıdır. Üyesi olduğu örgütün hedeflerine odaklanan temsilciler,

ortakları, çalışmaları ve içinde bulundukları örgüt ile bütünleşme geliştirecekleri için bağlılıkları güçlenecek ve ÖVD göstermesi olağan olacaktır. Örgütleriyle son derece uyumlu olan temsilcilerin ortak alanda sürekli birlikte bulunmaları, onları iş baskısından ve gerginliğinden uzaklaştıracak ve ekstra iş davranış biçimleri edinmelerine hazır hale getirecektir. Buna ek olarak, kişi-örgüt bütünleşmesi birliklerde ortak ilişkileri üst seviyeye çıkaracağı için bir güven ortamı oluşturacak, bu hiyerarşik sorumluluğu artıracak, mevcut düzen ve varlıkların efektif kullanımı sayesinde verimlilik artacak ve sonuç olarak yüksek ÖVD derecesi oluşacaktır. (Akbaş, 2011: 60; Yücel ve Çetinkaya, 2016: 20; Polatçı ve Cindiloğlu, 2013: 300).

3.6. Yaş, Kıdem, Hiyerarşi ve Cinsiyet Durumu

Wanxian ve Weiwu (2007)'e göre, çalışanın yaşının ÖVD üzerinde kesin bir etkisi söz konusu olmamasına rağmen bu konuda gerçekleştirilen çalışmalarda yaş ve çalışma süresi değişkenleri ÖVD arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışanlar yaş ve kıdemleri arttıkça örgüte bağlanmakta, kuruma ve yaptıkları işe karşı daha fazla sorumluluk hissetmekte, görev alanlarını genişletmekte böylece kuruma yararı olacak davranışlar sergilemektedir (Turnipseed ve Murkison, 2000; Aktaran: Demiröz, 2014: 20). Çalışanlar, uzun süre aynı kurumda çalışmanın verdiği özgüvenle kurumuna yönelik pozitif tutumlar göstermektedir (Van Dyne vd., 1994: 774). Morrison'a (1994: 1547) göre, uzun yıllar aynı kurumda yer alan ve statüsü yükselen çalışanlar derin kurumsal hafızaları ve örgütsel bağlılıkları sonucunda ÖVD sergilemektedirler.

Kalkan (2013) tarafından yapılan incelemede, ÖVD ile yaş, eğitim durumu, medeni hal ve çalışma süresi gibi faktörler arasında güçlü bir ilişki olmadığını tespit etmiştir. Alioğulları (2012), Berber (2010) ve Köse vd. (2003) tarafından yapılan çalışmalara göre ise, çalışanların yaşı ve ÖVD arasında bir ilişki saptanmamıştır. Çalışan yaşının ÖVD ile net bir ilişkisi saptanmamasına rağmen bazı çalışmalarda ise yaş, çalışma süresi ve ÖVD arasında pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Özkaya, Karakoç ve Kara, 2006: 80). Kurum içinde daha kıdemli çalışanlar, örgütte daha fazla yer edindiklerini hissettikçe örgüt adına daha fazla çaba göstereceklerdir (Atalay, 2005: 31).

3.7. İhtiyaçlar

İhtiyaç, giderildiğinde sevinç ve zevk, giderilmediğinde ise sıkıntı ve eziyete neden olan güçlü bir dürtü veya arzudur. Maslow, Alderfer, Herzberg ve McClelland'ın motivasyon teorilerine göre, gelişme, saygınlık ve başarıma ihtiyaçları, çalışanların tutumları açısından oldukça önemlidir. Bu teorilere göre temel ihtiyaçları giderilen çalışanlar, yükselme ve gelişme arzusu sonucunda üstün performans göstererek işinin resmi beklentilerini aşabilmektedirler (Erdem, 1997: 68-77).

Örgüt tarafından tanınma ve saygı görme gibi örgütsel düzeydeki ihtiyaçların karşılanması, çalışanın ÖVD geliştirmesinde rol oynayabilmektedir (Demiröz, 2014: 20)., zorlukların üstesinden gelme, sorumluluklarını kısa zamanda ve ideal biçimde yerine getirme arzusu olarak tanımlanan başarı ihtiyacı, çalışanların tutumlarını değiştirmektedir (Baltaş, 2010: 192). Başarı odaklı bireyler, yüksek iş tatmini yaşamalarının yanında kurumda öne çıkma ihtiyaçları sayesinde ÖVD geliştirebilmektedirler (Kamer, 2001: 21). Örgüt içinde tanınma ihtiyacının, iş gereklerini aşarak ÖVD sağlayabileceği belirtilmiştir (Güler, 2009: 25). Maslow'un İhtiyaçlar Teorisi'ne bakıldığında, bireyin sergilediği tutum, gereksinimler üzerinedir ve birey gereksinimlerini karşılamaya yönelik davranış gösterir. Bu bağlamda kendini gerçekleştirme ve başarılı olma ihtiyacının, çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkilediğini söylemek mümkündür (Koçel, 2014: 734). Örgütlerde hedefleri gerçekleştirmek için yüksek performans gösteren çalışanlar, gelişme, yükselme ve başarıma ihtiyaçları giderildiğinde daha çok ÖVD geliştirmektedir. Buradan yola çıkarak kurumlar, çok sayıda çalışan yerine daha çok performans gösteren nitelikli çalışanlara sahip olmak için onlara kariyer fırsatı verecek stratejiler benimsemelidir. Gereksinimleri karşılanan motive olmuş çalışanların ÖVD düzeyleri artacak aksi halde ise motivasyonu düşen mutsuz çalışanlar örgüt içinde agresif davranışlar gösterecektir. Motivasyon kaybı, çalışanın iş gereklerinin dışında hareket etmesini engelleyebileceği gibi, kurumdan uzaklaşmaya, sessizleşmeye dolayısıyla işgücü kaybına neden olacaktır (İplik, 2015: 99-100; Serinkan ve Erdiş 2014: 104-105).

3.8. Bireyin Ruhsal Durumu

Çalışanların psikolojik durumları onların örgüt içindeki tutumlarını yönlendirerek ÖVD açısından etkili olmaktadır. Çalışanlar kendilerini iyi hissettiklerinde olumlu sosyal davranış biçimleri göstermektedir. Bu nedenle kişinin duygusal ve ruhsal durumu ÖVD bakımından güçlü bir değişken olarak kabul edilmektedir (Smith vd., 1983: 654).

Kendini psikolojik olarak daha iyi hisseden bir kişi, arkadaşlarına yardımcı olacak ve örgütsel sorunları çözmek için daha hızlı hareket edecektir. Ruhsal yönden sağlıklı olan çalışanlar olumlu sosyal ilişkiler sergileyerek güçlü bir örgütsel vatandaşlık davranışı gösterecektir. William ve Shiaw (1999: 657) tarafından yapılan çalışmaya göre, çalışanlar kendilerini iyi hissettiklerinde ÖVD açıkça artmakta ve yardımseverlik tutumları da kuvvetlenmektedir. Sosyal psikologlara göre, kişinin pozitif duygu durumu ÖVD üzerinde doğrudan etkilidir (Ergun Özler, 2012: 115). Mutlu ve olumlu düşünen çalışanların daha yüksek ÖVD sergilemelerinin yanında yardımseverlik davranışlarının da güçlü hale geldiği belirtilmiştir (Kamer, 2001: 16).

4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI BOYUTLARI

ÖVD'nin boyutları üzerine yapılan araştırmalara bakıldığında bu alan için belirgin bir çizginin olmadığı görülmektedir. Literatürde konunun pek çok araştırmacı tarafından dile getirildiği ancak terimin çeşitli gruplandırmalar ile anlamlandırıldığı söylenebilir. ÖVD'ye ilişkin çalışmalar incelendiğinde bu alan için otuz farklı ÖVD boyutunun kategorize edildiği görülmektedir (Podsakoff vd., 2000: 516). Çeşitli gruplandırmalar ortaya çıksa da araştırmalarda en çok kabul gören gruplandırma Organ'ın yaptığı beş boyutlu tanımlamadır. Organ (1988) tarafından yapılan gruplandırmaya göre; nezaket, yardımseverlik, vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik ÖVD'nin boyutlarını oluşturmaktadır. Diğer yandan Organ haricinde de ÖVD boyutları belirleyen araştırmacılar bulunmaktadır (Sharma ve Jain, 2014: 58);

- Bireysel girişim, kendini geliştirme, yardım etme, centilmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel itaat ve sivil erdem (Podsakoff vd., 2000)
- Bireysel inisiyatif, örgütsel sadakat, yardımlaşma ve bireysel çaba (Moorman ve Blakely, 1995)

- Sosyal katılım, örgütsel sadakat, örgütsel itaat, savunmacı katılım ve fonksiyonel katılım (Dyne vd., 1994)
- Sadakat, katılım ve itaat (Graham,1991)
- Bireylere yönelik ÖVD ve örgüte yönelik ÖVD (Williams ve Anderson, 1991)

1980'lerde başlayan ÖVD üzerindeki yoğunlaşmalar aynı biçimde ÖVD teorisi etrafında da toplanmıştır. Smith vd., (1983) çalışanların iş rollerinin sınırları üzerinde çalışmak için alınması gereken temel önlemleri ortaya çıkarmak için yaptıkları incelemelerin sonunda vicdanlılık ve özgecilik olmak üzere ÖVD'nin iki boyutunu ortaya çıkarmışlardır. Daha sonra Organ (1988) tarafından centilmenlik, sivil erdem ve yardımlaşma boyutları geliştirilmiştir. ÖVD çalışmalarının başlangıç aşaması, Organ (1977) tarafından ortaya atılan "tatmin, performans sağlar" teorisi olmuştur. Bu noktadan hareketle yapılan çalışmalarda iş arkadaşlarına yardım etme, üstlerle iyi ilişkiler kurma, üstlendikleri yükümlülükler hakkında yakınmama ve sorumlu olmamalarına rağmen fazla performans gösterme gibi bileşenler ÖVD'nin boyutları olarak görülmüştür. ÖVD'nin, geleneksel iş tanımlarını gösteren ve hiyerarşik performansı güçlendiren bir çalışan davranışı olarak nitelendirildiği noktada, farklı alt boyutlar da ifade edilebilir ancak 1988'de Organ tarafından oluşturulan vatandaşlık davranışı ölçeğini temel alan inceleme bulguları ışığında Graham'ın (1991) önerdiği örgütsel erdem ile Organ'ın nezaket ve centilmenlik boyutlarının katılmasıyla birlikte teorinin son gruplandırması şeklinde kabul edilen beş boyut ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışmada da Organ'ın ÖVD'nin nezaket, yardımseverlik, vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik boyutları incelenecektir.

4.1. Nezaket

Organ'ın (1988) yönettiği araştırmada bir terim olarak yer alan nezaket boyutu, birbirlerinin bakış açılarından, davranış biçimlerinden ve çağrışımlardaki seçimlerden etkilenen çalışanların, iş taahhütleri gereğince tutarlı, olumlu davranış biçimleri sergilemeleri anlamına gelmektedir. Nezaket, örgütlere zarar verebilecek durumları öngörerek, bireylerin birbirlerini olası sorunlar hakkında uyarmalarını içeren ön izlenim ve tedbir temelli bir boyuttur (Adawigah ve Pramuka, 2012: 218).

Nezaket boyutuyla birlikte çalışanlar, olumsuz sonuçlara yol açabilecek davranış biçimlerine karşı arkadaşlarını ve kurumu önceden bilgilendirerek sorunları atlatmayı planlamaktadırlar (Sharma ve Jain, 2014, 58). Bu boyut “yardımseverlik” ile karıştırılmasına rağmen aralarındaki en net ayrım, yardım etme zamanlamasıyla ilgilidir. Yardımseverlik boyutu açısından çalışanlar, sorun meydana geldikten sonra halletmeye yönelik yardım tutumunu sergilemeye özen gösterirken; nezaket boyutunda çalışanlar meydana gelebilecek olası sorunlarla ilgili tedbirleri almayı tercih etmektedir (Kaplan, 2011: 32). Nezaket boyutunun bu yönüyle çalışanlar arasındaki ilişkiler ve düşünce alışverişi pekiştirilmektedir. Bu doğrultuda örgüt üyeleriyle yapılan düşünce paylaşımları, iletişim sorunu yaşanmadan yapılmakta ve çalışmalar çok daha hızlı ve sorunsuz bir şekilde tamamlanabilmektedir (Özler, 2010: 10). Nezaket boyutuyla çalışanlar olası sorunları önleyecek, birbirlerini uyaracak ve böylece aralarında sıcak bir bağ oluşacaktır. Çalışanlar birbirlerine karşı takdir duygusu geliştirecek, gerçekten yardımcı davranışlar sergileyecek dolayısıyla ÖVD da nezaket boyutuna ilişkin davranış biçimleriyle artacaktır.

Nezaket boyutu, çalışanların kurumdaki sorumluluklarından dolayı yaptıkları işleri birbirleriyle tutarlı bir işbirliği içinde paylaşmaları ve aydınlatmalarıdır. Bu boyut, sorunların önlenmesinde önemli bir rol oynarken zamanın verimli kullanılmasını da sağlar. Düşünce temelli, aydınlatıcı çoğunlukla geleceğe yönelik davranış biçimleri olup olası bir sorunu önlemeye çalışmak veya etkilerini azaltmak için çaba sarf etmek bu boyutun kapsamı içindedir (Şenturan, 2014: 215). Nezaket, çalışanların kurumda daha sonra ortaya çıkacağını öngördükleri sorunları arkadaşları ve yöneticileri ile paylaşmak ve bu konuyla ilgilenmelerine yardımcı olmak için geliştirdikleri davranış biçimidir. Çalışmasında sorun hissedilen bir tıbbi cihazın tamamen bozulmasını beklemeden yöneticilerin haberdar edilmesi, bakım nedeniyle oluşacak elektrik veya su kesintisinin çalışanlara önceden bildirilmesi nezaket boyutuna örnek niteliğindedir (Podsakoff vd., 2000: 517-519). Sonuç olarak, örgüt yaşamının ön koşullarından biri olan bağlılık içinde hareket etmeye ve/veya çalışma barışı oluşturmaya ilişkin nezaket boyutu hastanedeki işbirliğini ve düzeni garanti eden önemli değişkenler arasındadır. Sağlık çalışanlarının nezaket tutumları, iş uyumunu garanti eder ve hastanelerin amaçlarına ulaşmasında ortaya çıkabilecek sorunları önceden ortadan kaldırır (Adawigah ve Pramuka, 2012: 218). Sorunların

mümkün olduğunca azaltılması daha nitelikli bir sağlık hizmeti verilmesini sağlayacak ve hasta memnuniyetini artıracaktır.

4.2. Yardımseverlik

Yardımseverlik, çalışanların birbirlerine doğrudan, isteyerek ve kolayca yardım etmesini, kurum içindeki sorunları çözebilmek için işbirliği yapmasını ifade etmektedir (Smith vd., 1983: 657; Podsakoff vd., 2000: 517). Çalışanlar, sorumlulukları fazla olan arkadaşlarına seve seve yardım ederler (Şenturan, 2014: 215). Örgüt üyelerinin ve/veya yöneticilerin yeni başlayan çalışanları desteklemeleri, onlara karşı samimi, sıcak bir tutum sergilemeleri de yardımseverliktir (Yıldız ve Akgemci, 2011: 88). Bu davranış biçimiyle çalışanlar kendi istekleriyle birbirlerine yardımcı olarak örgütün bütünlüğüne katkıda bulunmaktadır (Sharma ve Jain, 2014: 58). Çalışanların üstlerine ve iş arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etmelerine yönelik olan bu boyut, örgüt kültürü için gerekli ÖVD'nin artmasına ek olarak kurumun işleyişini devamlı kılmaktadır.

Bazı araştırmacılar tarafından “özgecilik” veya “diğerkamlık” olarak da isimlendirilen (Adawigah ve Pramuka, 2012: 218) yardımseverlik, kurumda yaşanan gelişmelere katılım sağlama, örgütteki diğer çalışanlara yardım etme davranış biçimleridir. En yaygın bilinen yardımseverlik davranış biçimi çalışanların, iş yükü fazla olan arkadaşlarının işlerini bitirebilmeleri için onlara bilinçli olarak yardım etmeleridir (Podsakoff vd., 2000: 516). Yardımseverlik, çalışanın herhangi bir ön koşul ileri sürmeksizin gösterdiği davranış biçimleri olarak karakterize edilir ve bu davranışın öncülü, birbirine bütünüyle yardım etme duygusudur. Her durumda, koşulsuz yardım etmeye dayalı olan davranış biçimleri, örgütteki çalışanlara olduğu kadar sağlık hizmeti kullanıcılarına karşı da gösterilebilir (Gürbüz, 2006: 54).

4.3. Vicdanlılık

Literatür incelendiğinde üstün yükümlülük bilincine ulaşılması olarak da anılan bu boyuta göre, kurumda ne yapması gerektiğini tam olarak anlayan bir çalışan, yansıttığı düşünce ve davranış biçimlerinin kendisine nasıl geri döneceğini öngörebilir (Smith vd., 1983: 657). Vicdanlılık, çalışanların örgütteki sorumluluklarını

rutin ve titiz olarak yerine getirme, yönergelere uyma, işte gereksiz ara vermekten uzak durma, işe erken başlama, iş araç gereçlerini temiz ve dikkatli kullanma gibi kendilerinden genel olarak beklenenlerin ötesinde davranma biçimleriyle yerine getirdikleri baskın yükümlülüklerdir (Kark vd., 2005: 899; Podsakoff vd., 2000: 522). Çalışanlar birçok olumsuzluğa rağmen kurumlarına bağlı kalmakta, sorumluluklarını mutlaka yerine getirmekte ve olağanüstü bir yükümlülük duygusuyla hareket etmektedirler (Yıldız ve Akgemci, 2011: 89). Vicdanlılık boyutunun, biçimsel rol davranışından farklıdır; vicdanlılık davranış biçimleri özellikle ek iş davranış biçimleri ve aşırılık kapsamında değerlendirilmektedir (Şenturan, 2014: 215). Yardımseverlik boyutu ile vicdanlılık boyutu birbirine benzemekte hatta bazı araştırmacılar tarafından tek boyut olarak kabul edilmektedir. Bunun nedeni her iki boyutun da yardım etme temeline dayanmasıdır. İki boyut, yardımların odaklandığı nokta açısından birbirinden ayrılmaktadır. Yardımseverlik boyutu çalışma arkadaşlarına yardımcı edici davranış biçimleri iken vicdanlılık boyutu, örgüte yardım edici davranış biçimlerini içermektedir (İplik, 2015: 61).

Vicdanlılık, çalışanların hiçbir gözetim veya denetim olmaksızın örgütün belirlediği ilkelere, standartlara uygun hareket etmeleri, yönergelere uymalarıdır (Podsakoff vd., 2000, s.524-525). Vicdanlılık boyutunun örgütsel bağlılığa olan etkisi çok yüksektir ve çalışanların eleştirel düşünme, yaratıcılığı öne çıkarma gibi yönlerini güçlendirmektedir. Vicdanlılık boyutuyla kaynakların verimli ve etkili kullanılmasının yanında kuruluş giderleri (elektrik, su, yakıt, ofis kaynaklarını yıpratmama) azaltılarak yeni girişimlere imkan sağlandığı söylenebilir (Polat, 2007, s.72). Sağlık çalışanlarının pandemi döneminde en zor şartlarda ve uzun saatler çalışmaları, aşılama öncesinde hastalanma risklerinin çok yüksek olmasına rağmen işlerinin başında olmaları, koruyucu ekipmanlarla çalışma güçlüklerine karşın üstün performans göstermeleri vicdanlılık boyutu için örnek gösterilebilecek davranışlardır.

4.4. Sivil Erdem

Sivil erdem boyutu, çalışanların toplantılara ve strateji geliştirme çalışmalarına geniş ölçekte etkili bir şekilde katılmalarını(Podsakoff vd., 2000, 525), örgüt fayda sağlayacak faaliyetleri desteklemelerini(Sharma ve Jain, 2014: 58) ve

kurumun işleyişini yakından takip etmelerini ifade etmektedir (Vigoda ve Godot, 2006: 82). Yapılan toplantılara istekli bir şekilde katılım sağlamak, sorunlara çözüm bulmak ve stratejilere uygun hareket etmek, örgüt içindeki düzenlemelere üst düzeyde sorumluluk göstererek süreçlerin ilerlemesine destek vermek bu boyut kapsamındadır (Şenturan, 2014: 216).

Sivil erdem boyutuna göre, çalışanların sorunlara ilişkin görüşlerini sunmaları ve yetenekleriyle örgütün gelişmesine katkıda bulunmaları beklenmektedir (Acar, 2006: 9). Graham ve Dyne (2006)'in araştırmasında sivil erdem boyutunun bilgi sağlayıcı ve etki yaratıcı olmak üzere iki bağlamda ele alınabileceği ifade edilmiştir. Her iki bağlam da sorumluluğa odaklandığından örgüt içinde birlik ve gelişme sağlayan davranış biçimleri olarak kabul edilirler. Etki yaratıcı sivil erdem, çalışanların birbirleriyle iletişim kurma ve kurumdaki gelişmelerin farkında olma kapasitelerine atıfta bulunurken; bilgi sağlayıcı sivil erdem ise çalışanların sorumlu olduğu alanlardan örgütü haberdar etmesi, stratejilerini paylaşması ve toplantılara katılarak gerekli bilgilendirmeleri yapmasıdır (Graham ve Van Dyne, 2006: 92). Sivil erdem boyutunun temelinde, çalışanların örgüt içindeki “birey” rolünün ön planda tutularak düşünce özgürlüğünün önemli görülmesi bulunmaktadır. Dinamik ve girişken olmanın altını çizen sivil erdem boyutuna göre çalışanlar, kendi bakış açılarını daha etkili bir şekilde sunmak, birlik için daha fazla enerji sarf etmek ve yaratıcı çalışma yolları göstermek isteyeceklerdir.

Sivil erdem boyutundaki davranış biçimleri, bireylerin bir örgüt üyesi olarak kendilerini birlik içinde önemli görme ve kendilerine dayatılan yükümlülükleri kabul etme biçimlerine yansımaktadır (Podsakoff vd., 2000, s525). Çalışanların örgütte kendi bakış açılarını ortaya koyma biçimleri olarak da görülen sivil erdem boyutu, kurum için uygun gördükleri ve farklı konularda benimsedikleri yaklaşımları talep etmeyi veya bu konularla ilgili düşünce geliştirmeyi içeren farklı davranış biçimlerini içermektedir (Çetin, 2010, s.34). Otoriter yönetimin egemen olduğu örgütlerde ise sivil erdem davranışlarının gerçekleşmesi zorlaşmaktadır. Bu tip örgütlerde çalışanların sivil erdem davranışları yöneticiler tarafından “yönetime direnç” olarak algılandığı için onaylanmamaktadır. Bu yönüyle yöneticiler tarafından izin verilmeyen ve/veya çalışanlar üzerinde baskılara neden olan sivil erdem, en zahmetli ÖVD boyutu olarak görülmektedir (Berber, 2010, s.56-57).

4.5. Centilmenlik

Centilmenlik boyutu, kurumda ortaya çıkan olumsuzluklara rağmen yakınma ve sitem etme benzeri tutumlardan uzak durarak örgütte faaliyet göstermeye gönüllü olmaktır (Podsakoff, 1997: 263; Organ, 1988). Centilmenlik, kurum içinde uzak durulması mümkün olmayan yükümlülöklere veya örgütte meydana gelen can sıkıcı olaylara karşın çalışanların şikayet etmek yerine kurum yararına pozitif tutumlar sergilemeye çalışması olarak da tanımlanmaktadır (Podsakoff vd., 2000: 518; Sharma ve Jain, 2014: 58). Centilmenlik boyutu gereğı çalışanların mevcut koşulları, organizasyonel değışimleri kabul etmeleri ve kendilerine yönelik talepleri neredeyse hiçbir yük hissetmeden veya sitem etmeden karşılamaları beklenmektedir (Zhang, 2011: 9; Bolino, 1999: 84).

Centilmenlik, sıklıkla karşılaşılabilecek sorunları gözünde büyütüp (Basım ve Şeşen, 2010: 87) şikâyet etmek yerine, olumlu ve çözüm yanlısı davranışlar sergilemek ve gereksiz yakınmalardan kaçınmaya çalışmaktır (Özdevecioğlu, 2003: 122). Centilmenlik sayesinde anlamsız mağduriyetler ve gerginlikler ortadan kalkacak, daha sakin ve uyumlu bir çalışma ortamı sağlanacaktır. Bu doğrultuda, gereksiz ve açıklanamayan konularda mızımızlanmaktan kaçınan çalışanların iletişimleri güçlenecek, sorumluluk bilinciyle birbirlerine karşı dayanışma içinde olacaklardır. Literatürdeki bazı çalışmalara bakıldığında, centilmenlik neticesinde anlatılan bu kapsamlar sayesinde çalışanların örgüt içinde pozitif davranışlar gösterdiği ve bu nedenle çalışanların birbirine nazik davranmalarının önemli görüldüğü anlaşılmaktadır. Dolayısıyla örgüt içinde ÖVD oluşmasına ek olarak, canlılık, verimlilik ve dinamik destek de ortaya çıkacaktır (Altınbaş, 2008, s.28).

Centilmenlik boyutu, çalışanların örgütte soruna neden olabilecek negatif davranış biçimlerinden uzak durmalarını kapsamaktadır. Konuları gereksiz yere büyötmekten kaçınmak, enerjinin çoğunu işle ilgili konuları tartışmak için harcamak ve arkadaşlarına samimi davranmak olarak ifade edilebilir. Bu yöndeki tutumlar, kurumdaki çalışmalara harcanan zamana destek niteliğindedir (Altınbaş, 2008, s.28). Sportmen çalışan, diğerlerinin yakınmalarına, şikayetlerine bakmaksızın sakinliğini koruyarak mağdur edilmekle ilgili negatif söylemlerden kaçınır hatta işler istediğı gibi gitmediğinde bile olumlu bakış açısını bozmaz (Deluga, 1998, 201-209).

Centilmenlik, protesto ve sızlanmalardan uzak durma, zamanı etkin kullanma ve kuruma faydalı olma biçimidir (Berber, 2010, s.54). Yönetime sürekli yakınan, çalışma koşullarındaki zorluklara odaklanan ve sorun odaklı çalışanların olduğu bir ortamda örgütsel yapı zarar görmekte, çalışma uyumu bozulmakta, motivasyon ve verimlilik azalmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu, kurum içindeki ahenk ve huzurun devamı için esas olan, bilinçli olarak geliştirilmiş, örgütü destekleyici bir davranış şeklidir (Beşiktaş, 2009, s.29).

5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI SONUÇLARI

İş gücü bileşeni, varlıklarını amaç ve hedefleri doğrultusunda gerçekten ve uygun bir şekilde kullanarak faydasını genişletmeye çalışan örgütlerin temel faktörlerindendir. İş gücünün sorumlulukları ile ek iş davranışları sergilemek ve beklenen hedefe ulaşmaya çalışmak ve yine bu amaç ve hedefler doğrultusunda iş kabiliyetinin tanınmasını engelleyecek incitici uygulamalardan ve davranış biçimlerinden uzak durmak birçok incelemede ÖVD'nin alt başlığı şeklinde kategorize edilmiştir (Basım ve Şeşen, 2015: 85).

Organ (1988), ÖVD'yi, örgüt ve birey arasında sağlam bağlar ve iletişimler aracılığıyla kurulan büyük ilişkiler açısından örgütlerin geleneksel tasarımını aşarak, iş içindeki olumsuzlukları azaltan ve iş gücünün yeterliliğini genişleten bir bileşen olarak kabul etmektedir. Buna ek olarak, Organ (1988), ÖVD'nin örgütteki çalışanlar tarafından gösterilmesi, üstlerin bu davranış dizisini onaylaması ve teşvik etmesi, biçimsel ödül sisteminin ötesinde tazminat ve ödüllendirmesi gibi unsurlar; çalışma alanında bulunmaya teşvik edecek, iş gücü düşüşünün önüne geçecek ve kaliteli iş gücünün oluşmasına katkı sağlayacaktır (Berberoğlu, 2013: 44). Podsakoff ve MacKenzie tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, ÖVD'nin varlığı ile örgütteki yalpalamaların düzeltileceğini ve ayrışan iklim ve koşullara uyum sağlamanın daha kolay olacağını ifade edilmiştir (İpek, 2016: 44). Örgüt içindeki dayanışma, ekstra rol davranışı edinme ve olumlu tavırlarla yönetsel bakımdan fayda sergileyen çalışanlar ÖVD gösteren kişiler olmaktadır.

Sorumluluklarının dışında kalan işleri de benimseyen, sükse yapan ve üretken bir üye tavrında olan çalışanlar, üstlerinin iş yükünü azaltmaktadır. Buna ek olarak,

yükümlülük bilincini taşıyan ve ek iş davranışı sergileyen çalışanların bulunduğu örgütlerde, yöneticiler pozisyonlarını paylaşarak bağlılığı güçlendirmekte ve girişim içinde özdenetimi ön plana çıkarmaktadır. Çaba içindeki temsilcilerin ilham verici bakış açısı, olumsuz durumlarla başa çıkma ve cevap verme yollarına kesin olarak katkıda da bulunacaktır. Böylece örgütte sosyalleşme olgusu güçlenecek ve birlik halinde faaliyet göstermenin nihai sonucu da beraberinde gelecektir (Özdevecioğlu, 2003: 119-120). ÖVD'nin sonuçları bütün olarak ele alındığında, beraberinde getirdiği aşağıdaki avantajların sağlık alanındaki örgütler hakkında kritik olduğunu söylemek mümkündür (Berberoğlu, 2013: 45-47; İpek, 2016: 44-45):

- Kuruluşlarda çalışan verimliliğini ve idari yeterliliği arttırmaktadır.
- Varlıkların ve kaliteli iş gücünün daha efektif olmasını mümkün kılmaktadır.
- Örgüt performansını, yeterliliğini ve verimliliğini kalıcı hale getirmektedir.
- Dönüşen doğal ve ekonomik durumlara adaptasyon sağlamaktadır.
- Örgütsel adalet, bağlılık ve iş tatminini kuvvetlendirmektedir.
- İş alanını çalışanlar ve yöneticiler adına çekici hale getirmektedir.
- Organizasyon içinde veri alışverişi, temsilciler arası iletişimi ve örgütsel güveni uzun ömürlü kılmaktadır.

3. BÖLÜM

ARAŞTIRMA

Araştırma bölümü teorik çerçevede ele alınan değişkenler ekseninde tasarlanmıştır. Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık değişkenlerine ilişkin literatürden elde edilen ölçeklerle araştırma amacına göre veriler toplanarak analiz edilmiş ve bu bölüm içinde elde edilen bulgular raporlanmıştır. Araştırmanın raporlanmasında öncelikle araştırmanın çerçevesi çizilerek yapılan araştırmanın nerede, nasıl, kimlerle ve hangi süreçlerle gerçekleştirildiği üzerinde durulmuştur. Ardından yapılan istatistiki testler sonucunda elde edilen bulgular üzerinde durulmuştur. Araştırma bulgularının sunulmasında yapılan analizlerin birbirini tamamlayıcı özellikleri dikkate alınarak birbiri arkasına yapılan analizler belli bir hiyerarşi ile anlatılmıştır.

1. ARAŞTIRMA ÇERÇEVESİ

Araştırmanın çerçevesi; araştırmanın amacını, araştırmanın modelini ve hipotezlerini, araştırmada kullanılan ölçüm araçlarını, araştırmadaki veri toplama sürecini, araştırmanın evrenini ve örneklemini, araştırma verilerinin analizini içermektedir. Burada bahsedilen araştırmanın çerçevesini oluşturan her bir unsur sırasıyla ele alınarak her bir unsurun ilişkili olduğu araştırma süreci belirleyicileri çerçevesinde açıklanmıştır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Günümüzün değişen insan kaynakları yapısı, değişen yönetim yaklaşımları, teknolojik ilerlemeler, küresel rekabet ortamının gereklilikleri örgütlerde de köklü değişimlere neden olmuştur. Örgütlerin değişen yapısı beraberinde farklı örgütsel kuramları da ortaya çıkarmaktadır. Bu kapsamda bireylerin örgütlerdeki işleri verimli şekilde yerine getirmesini sağlayacak olan “*örgütsel vatandaşlık*” yaklaşımı da literatürde yerini almıştır. Örgütsel vatandaşlık gönüllüğü de içermesinden dolayı örgütün arzuladığı bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Ancak örgütlerde örgütsel vatandaşlığı olumlu ya da olumsuz etkileyen birçok farklı değişken

olabilmektedir. Örgütsel vatandaşlığı etkileyebilecek değişkenlerden birisinin de “*örgütsel sessizlik*” olabileceği literatürdeki çalışmalardan anlaşılmıştır. Buradan hareketle bu araştırmada örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu etkinin her örgütte, her bölgede, her ülkede, her kültürde farklı sonuçlar vermesinin yanı sıra zaman içinde değişen çevre koşullarına göre değişkenlik göstermesi de muhtemeldir. Bu nedenle örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi farklı örgütlerde, farklı bölgelerde, farklı ülkelerde, farklı kültürlerde örgütün yapısını ve beklentilerini anlayabilmeye yönelik belli aralıklarla araştırılması gereken bir örgüt kültürü değişkeni olarak gösterilebilir. Buradan hareketle bu araştırmada örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik Irak Anbar’da bir araştırma yapılmıştır. Araştırma Anbar’daki 12 hastanenin çalışanları ile gerçekleştirilmiş ve örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

1.2. Ölçüm Araçları

Araştırmada ölçüm aracı olarak yüz yüze araştırma yapılacak olmasından dolayı basılı anket formundan yararlanılmıştır. Anket formunun oluşturulması için literatür taranarak, literatürde sıklıkla kullanılan ölçeklere ulaşılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşacak şekilde tasarlanmıştır. Ankette araştırmanın amacını da içeren kısa bir bilgilendirmenin ardından birinci bölümde örgütsel sessizlik ile ifadeler, ikinci bölümde örgütsel vatandaşlık ile ilgili ifadeler ve üçüncü bölümde demografik değerlendirmeler ile ilgili ifadeler yer almıştır. Araştırmada ölçüm aracı olarak kullanılan anket formundaki bölümler ve bölümlerle ilgili detaylar şu şekilde oluşmuştur:

Örgütsel Sessizlik Ölçeği: örgütsel sessizlik davranışlarını ölçmek amacıyla Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen ve Taşkiran (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan, 5’li Likert tipinde ve 15 madden oluşan “*Örgütsel Sessizlik Ölçeği*”nden yararlanılmıştır. Ölçek kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçekte yer alan ifadeler araştırmanın amacına uygun olacak şekilde anket formuna aktarılarak anket formunun birinci bölümü oluşturulmuştur.

Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği: Örgütsel vatandaşlık ile ilgili literatürde sıklıkla atıf yapılan Organ (1988) tarafından geliştirilen ölçek Podsakoff vd. (1990) tarafından tekrar ele alınarak 24 maddelik “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği”ne dönüştürülmüştür. Araştırmada Podsakoff vd. (1990) tarafından geliştirilen örgütsel vatandaşlık ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yardımseverlik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem boyutlarından oluşan beş boyut bulunmaktadır. Bu ölçekte yer alan ifadeler araştırmanın amacına uygun olacak şekilde anket formuna aktararak anket formunun ikinci bölümü oluşturulmuştur.

Demografik Değerlendirmeler ile ilgili ifadeler: Katılımcılara araştırmaya katılanların genel özelliklerini belirlemeye yönelik demografik değerlendirme amaçlı sorular da yöneltilmiştir. Bu kapsamda katılımcıların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim düzeyi, aylık geliri, çalıştığı hastane adı, çalışma süresi, mevcuttaki hastanede çalıştığı süreyi içeren sorular yöneltilmiştir. Bu çerçevede oluşturulan sorular anket formunun üçüncü bölümünü oluşturmuştur.

Araştırmada kullanılan “Örgütsel Sessizlik” ve “Örgütsel Vatandaşlık” ölçekleri 5’li Likert tipi ölçüm tekniği ile hazırlanarak; kesinlikle katılıyorum (5), katılıyorum (4), ne katılıyorum ne de katılmıyorum (3), katılmıyorum (2), kesinlikle katılmıyorum (1) olacak şekilde düzenlenmiş ve katılımcılardan her bir ifade için sadece bir seçenek işaretlemesi istenmiştir. Demografik değerlendirmeler ise katılımcıların belirlenen kriterlere göre işaretle yapmalarına yönelik kategorilendirilerek anket formu oluşturulmuştur. Oluşturulan anket formu ekte gösterilmiştir (bkz. Ek 1).

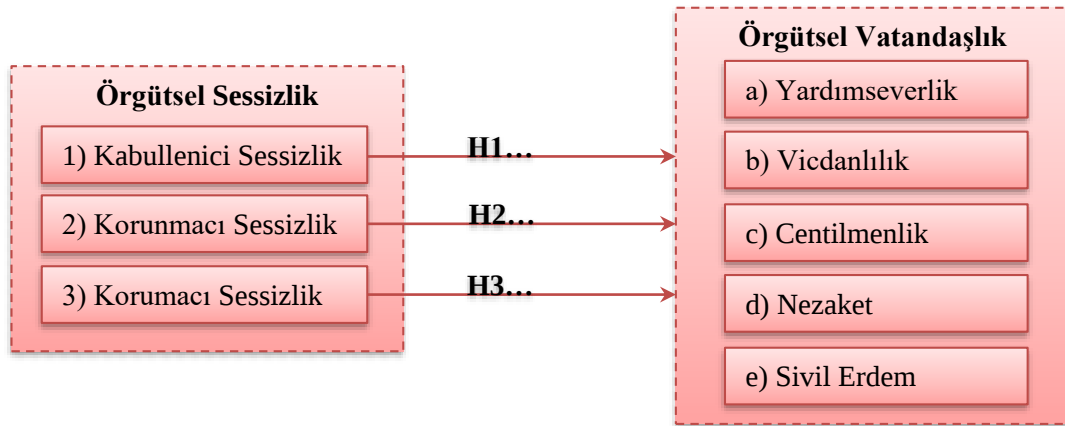
1.3. Ölçüm Araçlarının Öntesti

Araştırmanın hedef kitlesinin resmi dilinin Arapça olmasından dolayı anket formunun Arapçaya çevrilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Anket formu önce Türkçe’den Arapça’ya çevrilmiş, ardından Arapça’dan Türkçe’ye çevrilerek ters çeviri ile kontroller yapılmıştır. Çeviride herhangi bir anlam kaybının olmamasından dolayı Arapça hazırlanan anket formu, Irak’ta yaşayan ve anadili Arapça olan üç akademisyenden anlaşılabilirliğinin kontrol etmesi ve anket formunu eleştirel bakış açısıyla incelemesi istenmiştir. Gelen düzeltme önerileri anket formu nihai şeklini

almıştır. Anket formunun nihai şeklinin öntesti için araştırmanın yapılacağı bölge dışındaki bir hastanede 50 kişilik bir gruptan çevrimiçi oluşturulan anket formunun doldurulması istenmiş ve kısa sürede geri dönüşler alınmıştır. Öntestte elde edilen veri seti için güvenilirlik ve geçerlik testlerinin yanı sıra faktör analizi ve korelasyon analizi ile ölçüm araçlarının uygunluğu test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar ölçüm araçlarının araştırmayı yapmak için yeterli olduğu sonuçlarını ortaya koymasından dolayı araştırmanın bu ölçüm araçları ile yapılabileceği kanaatine ulaşılmıştır.

1.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık üzerine etkisinin araştırıldığı bu araştırmada hipotezleri oluşturabilmeye ve gösterebilmeye yönelik olarak bir grafiksel model oluşturulmuştur. Model çizilirken örgütsel sessizlik bağımsız değişken, örgütsel vatandaşlık ise bağımlı değişken olarak modele dahil edilmiştir. Her iki ölçeğin de literatür araştırmaları sonucunda alt boyutlarının bulunduğu anlaşılmış ve alt boyutların bulundukları alt boyutlar üzerinden önerilmiş ve alt boyutlarla test edilmiştir. Araştırma amacına bağlı olarak önerilen grafiksel model Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Şekil 1 incelendiğinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini göstermek üzere ok işaretlerinden yararlanılmıştır. Her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini göstermek için ok kullanılması (toplamda 15 ok ile gösterilmesi gerekecekti) karmaşık bir model ortaya çıkaracağından hareketle sadece üç temel okla etkiler gösterilmiştir. Üç temel ok üzerinde yer alan hipotez numaralarının yanında verilen üç nokta işareti (H1...,

H2..., H3...) bağımlı değişkenlerin yanındaki harflerin eklenmesiyle hipotezlerin üretilebileceğine yönelik gösterimi temsil etmektedir.

Örgütsel sessizliğin boyutlarından kabullenici sessizlik örgüt bireylerinin düşüncelerini açıkça söylemenin anlamsız ve gereksiz olduğuna inanarak sessiz kalmasıdır (Kulualp ve Çakmak, 2016). Bu şekildeki sessizliğin, çalışanın örgütsel vatandaşlığına etki etmesi muhtemeldir. Bu nedenle araştırmada örgütsel sessizliğin boyutlarından olan kabullenici sessizliğin örgütsel vatandaşlığın boyutları üzerinde etkisinin olduğu düşüncesinden hareketle aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

H1a: Kabullenici sessizliğin yardımseverlik üzerinde etkisi vardır.

H1b: Kabullenici sessizliğin vicdanlılık üzerinde etkisi vardır.

H1c: Kabullenici sessizliğin centilmenlik üzerinde etkisi vardır.

H1d: Kabullenici sessizliğin nezaket üzerinde etkisi vardır.

H1e: Kabullenici sessizliğin sivil erdem üzerinde etkisi vardır.

Örgütsel sessizliğin boyutlarından olan korunmacı sessizlik çalışanın korku nedeniyle hiçbir şekilde bilgilerini ve düşüncelerini paylaşmaması olarak tanımlanmaktadır (Sarioğlu, 2013). Hatta örgüt içindeki çalışanlar korunmak amacıyla bilinçli şekilde sorunları görmezden gelebilmektedirler (Halis ve Adalıoğlu Ay, 2017). Bu şekilde korunmacı davranan çalışanın örgütsel vatandaşlığına etki eden yaklaşımlarının ve bakış açısının oluşabileceği düşünülebilir. Buradan hareketle araştırmada örgütsel sessizliğin boyutlarından olan korunmacı sessizliğin örgütsel vatandaşlığın boyutları üzerinde etkisinin olduğu düşüncesinden hareketle aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

H2a: Korunmacı sessizliğin yardımseverlik üzerinde etkisi vardır.

H2b: Korunmacı sessizliğin vicdanlılık üzerinde etkisi vardır.

H2c: Korunmacı sessizliğin centilmenlik üzerinde etkisi vardır.

H2d: Korunmacı sessizliğin nezaket üzerinde etkisi vardır.

H2e: Korunmacı sessizliğin sivil erdem üzerinde etkisi vardır.

Örgütsel sessizliğin boyutlarından olan korunmacı sessizlik örgüt bireylerinin örgüt hakkındaki düşüncelerini işbirliğine dayalı nedenlerle örgüte yardım etmek için

iletmemesi veya daha çok başkalarını dikkate alması olarak açıklanmaktadır (Al-Alwani ve Tüfekci, 2022). Bu bilinçli ve proaktif davranış (Podsakoff vd., 2000) örgütsel vatandaşlık üzerinde etki edebileceği düşüncesiyle aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

H3a: Korumacı sessizliğin yardımseverlik üzerinde etkisi vardır.

H3b: Korumacı sessizliğin vicdanlılık üzerinde etkisi vardır.

H3c: Korumacı sessizliğin centilmenlik üzerinde etkisi vardır.

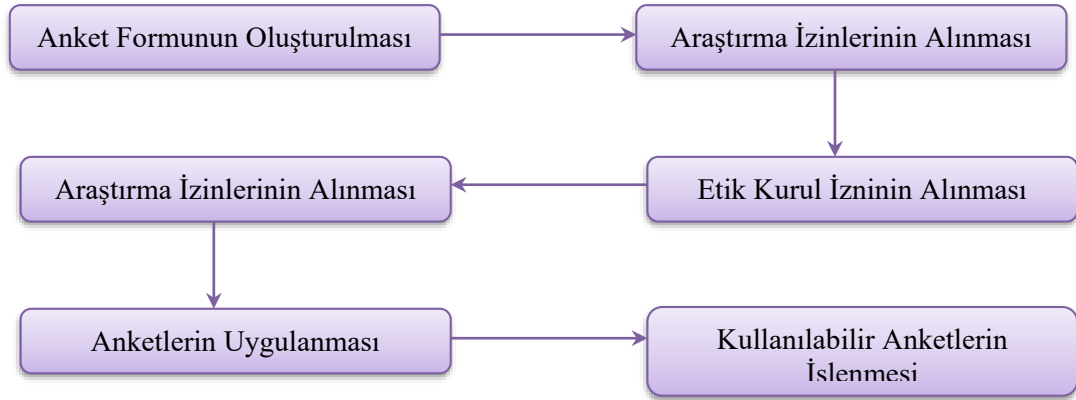
H3d: Korumacı sessizliğin nezaket üzerinde etkisi vardır.

H3e: Korumacı sessizliğin sivil erdem üzerinde etkisi vardır.

Araştırmanın amacına bağlı olarak ortaya çıkan model kapsamında önerilen hipotezlerin test edilebilmesi için veri setinin oluşturulması gerekmektedir. Veri setinin oluşturulabilmesi için de öncelikle veri toplama sürecinden bahsedilmelidir.

1.5. Veri Toplama Süreci

Araştırmada veri toplama süreci belli adımlarla gerçekleştirilmiştir. Veri toplamak için araştırma amacına, modeline ve hipotezlerine uygun olduğu düşünülen literatürden elde edilen anket formu ile veri toplama sürecinin ilk adımı atılmıştır. Anket formunun oluşturulmasının ardından ikinci adımda araştırmanın yapılacağı Irak Anbar'daki 12 hastaneden izin alabilmeye yönelik görüşmeler yapılmış, yapılan görüşmelerden sonra araştırma yapılması planlanan 12 hastaneden gerekli izinler alınmıştır. Araştırmanın üçüncü adımında Süleyman Demirel Üniversitesi Etik Kurul Başkanlığına başvuru yapılarak araştırmanın etik kurul onay belgesi alınmıştır. Araştırma Süleyman Demirel Üniversitesi Etik Kurul Başkanlığının 15/09/2022 tarih ve 125/1 sayılı etik kurul kararı ile araştırmanın yapılabilmesine yönelik onay alınmıştır. Özel ve yasal izinlerin tamamlanmasının ardından araştırmanın beşinci adımında anketlerin uygulanması aşamasına geçilmiştir. Anketler 12 farklı hastanede yapılmasından dolayı yaklaşık üç aylık periyotta veri toplama aşaması gerçekleşmiştir. Veriler Haziran 2022 - Ağustos 2022 aralığında Irak Anbar'da bulunan 12 hastaneden toplanmıştır. Araştırmanın veri toplama süreci Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2. Veri Toplama Süreci

Anketlerin uygulanmasının ardından da kullanılabilir anketler önce Microsoft Excel'e aktarılmış, Microsoft Excel'de veri kontrolleri yapılmış, dönüştürülmesi gereken ifadeler dönüştürülmüş ve daha sonra da SPSS paket programına aktarılmıştır. SPSS'e aktarılan tüm anketler araştırmanın veri setini oluşturmuştur.

1.6. Evren ve Örneklem

Araştırma Irak Anbar'da bulunan hastane çalışanları özelinde yapılmıştır. Anbar'daki tüm sağlık çalışanları araştırmanın evreni olarak ele alınmıştır. Hastanelerle yapılan görüşmelerde Irak Anbar'da 12 hastanede farklı statülerde 29.342 sağlık çalışanı olduğu anlaşılmıştır. Araştırmada evrenin tamamına ulaşmanın mümkün olmamasından dolayı örnekleme yoluna gidilmiştir. Örnekleme için çok farklı yöntemler bulunmasına karşılık bu araştırmaya en uygun yöntem olarak düşünülen kolayda örneklem yönteminden yararlanılmıştır. Kolayda örnekleme, evren içerisinde seçilen örneklemin araştırmacının kanaatine belirlenen tesadüfi olmayan bir örnekleme yöntemidir. Kolayda örnekleme yöntemi ile verilerin evren içerisinde kolay, hızlı ve ekonomik şekilde toplanmasından dolayı sıklıkla tercih edilmektedir (Malhotra, 2004; Aaker vd., 2007; Zikmund, 1997). Bu açıklamalardan hareketle Anbar'daki hastanelerden 29.342 kişilik bir evrenden kolayda örnekleme yöntemi ile %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde % 5'lik hata payı öngörülerek en az 384 kişi seçilerek veri setinin oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmıştır (Yükselen, 2006: 62). Ancak veri toplama sürecinde muhtemel cevaplama hatalarının, yanlış doldurulan anketlerin ve/veya eksik cevaplamaların olabileceği düşüncesiyle 500

adet anket yüzyüze araştırmacı tarafından toplanmıştır. Anketler tek tek paket programa aktarımı yapılırken sırasıyla kontrol edilmiş ve herhangi bir hataya, yanlışlığa ve/veya eksikliğe rastlanmamasından dolayı analizleri yapılabilecek 500 kişiden elde edilmiş bir veri seti oluşmuştur.

Araştırmanın belli sınırlılıkları da bulunmaktadır. Araştırmanın en önemli sınırlılığı zaman ve maliyet ile ilgili sınırlılıktır. Bu kapsamda araştırma belli bir bölgede yapılmıştır. Daha geniş bölgelerde araştırmayı tekrarlamak farklı sonuçlar ortaya çıkarabilir veya genellenebilir sonuçlar oluşturabilir.

1.7. Verilerin Analizi

Araştırmanın amacına bağlı olarak örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlığa etkisi araştırılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin boyutlardan oluştuğu için araştırmada kullanılan veri setinin literatürdeki boyutlarla örtüşüp örtüşmediğini görmek amacıyla açıklayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Araştırmanın amacı çerçevesinde örgütsel sessizliğin boyutlarının örgütsel sessizliğin boyutlarına etkisini ölçmek için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bununla birlikte değişkenler arasındaki ilişkileri görebilmek için korelasyon analizi ile ilişkiler değerlendirilmiştir. Ayrıca araştırmada demografik ifadelerin değerlendirilmesine yönelik yüzde ve frekans analizi kullanılmıştır. Araştırmanın amacına yönelik olarak tüm analizler SPSS paket programı aracılığı ile doğrulayıcı faktör analizi için AMOS paket programı ile %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik hata payı öngörülerek gerçekleştirilmiştir.

2. BULGULAR

Araştırmada oluşturulan veri setinin analizi belirli bir sıralama ile gerçekleştirilmiştir. Öncelikle demografik ifadeler değerlendirilmiş, ardından sırasıyla ölçeklere ilişkin bulgular, faktör analizine yönelik bulgular, değişkenler arası ilişkilere ilişkin bulgular ve hipotez testlerine ilişkin bulgular üzerinde durulmuştur.

2.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, aylık geliri ve hastane adını içeren özelliklerine yönelik frekansları belirlenerek yüzdeleri hesaplanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Demografik Bulgular

Değişken		f	%	Değişken		f	%
Yaş	22 ve altı	14	2,8	Aylık gelir	350 \$ ve altı	64	12,8
	23- 27 arası	257	51,4		351 -700 \$ arası	400	80,0
	28- 32 arası	124	24,8		701 -1050 \$ arası	25	5,0
	33- 37 arası	49	9,8		1051 \$ ve üzeri	11	2,2
	38- 42 arası	29	5,8		Toplam	500	100,0
	43 ve üzeri	27	5,4	Hastane Adı	Alamriya Genel Hastanesi	50	10,0
	Toplam	500	100,0		Algarma Acil Durum ve Doğum Hastanesi	50	10,0
Cinsiyet	Erkek	248	49,6		Alobeidi Genel Hastanesi	17	3,4
	Kadın	252	50,4		Alrazi Özel Hastanesi	25	5,0
	Toplam	500	100,0		Alsafva Özel Hastanesi	25	5,0
Medeni Durum	Evli	246	49,2		Beidi Genel Hastanesi	33	6,6
	Evli değil	254	50,8		Dr. Talib Aljanabi Özel Hastanesi	30	6,0
	Toplam	500	100,0		Felluce Eğitim Hastanesi	70	14,0
Eğitim Durumu	Lise mezunu	35	7,0		Felluce kadın ve çocuk eğitim hastane	50	10,0
	Üniversite mezunu	447	89,4		Hit Genel Hastanesi	50	10,0
	Lisansüstü mezunu	18	3,6		Ramadi Genel hastanesi	50	10,0
	Toplam	500	100,0		Ramadi kadın ve çocuk eğitim hastane	50	10,0

Yaş değişken grubunda 22 yaş altı, 23-27 arası, 28-32 arası, 33-37 arası, 38-42 arası ve 43 ve üzeri olarak altı alt grup yer almaktadır. Araştırmaya katılanlar içinde 22 yaş altında olan 14 kişi bulunmakta ve örneklemin %2.8’ini oluşturmaktadırlar (n=14, %=2,8). 23-27 yaş arası olan 257 kişi bulunmakta ve toplam örneklemin %51.4’ünü (n=257, %=51,4), 28-32 yaş arası olan 124 kişi bulunmakta ve toplam örneklemin %24.8’ini (n=124, %=24,8), 33-37 yaş arası olan 49 kişi bulunmakta ve toplam örneklemin %9.8’ini (n=49, %=9,8), 38-42 yaş arası olan 29 kişi bulunmakta ve toplam örneklemin %5.8’ini (n=29, %=5,8) ve 43-43 yaş üzerinde olan 27 kişi bulunmakta ve toplam örneklemin %5.4’ünü oluşturmaktadırlar (n=27, %=5,4).

Cinsiyet değişken grubunun analizi yapıldığında katılımcılardan 248 kişi ve örneklemin %49.6’sını oluşturan erkekler (n=248, %=49,6), 252 kişi ve örneklemin %50.4’ünü oluşturan kadınlardır (n=252, %=50.4) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılardan 246 kişi evli ve örneklemin %49.2’sini (n=246, %=49,2), 254 kişi

bekar ve örneklemin %50.8'ini (n=254, %=50,8) oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanlardan 35 kişi lise mezunu ve örneklemin %7'sini (n=35, %7), 447 kişi üniversite mezunu ve örneklemin %89.4'ünü (n=447, %89,4) ve 18 kişi lisansüstü mezunu olup örneklemin %3.6'sını (n=18, %=3,6) oluşturmaktadır.

Ankete katılan 500 sağlık çalışanından 64 kişi 350 dolar ve altı (n=64, %12,8), 400 kişi 351-700 dolar arası (n=400, %80), 25 kişi 701-1050 dolar arası ve 11 kişi 1051 dolar ve üzeri (n=11, %2,2) aylık gelir elde etmektedir. Katılımcıların çoğunluğu %80 değerle örneklemin büyük bir kısmını oluşturan 351-700 dolar arası aylık geliri olan kişilerdir (n=400, %=80). Araştırma için kullanılan hastanelerden Alamriya Genel Hastanesinden 50 kişi (n=50, %10), Algarma Acil Durum ve Doğum Hastanesinden 50 kişi (n=50, %10), Alobeidi Genel Hastanesinden 17 kişi (n=17, %3,4), Alrazi Özel Hastanesinden 25 kişi (n=25, %=5), Beidi Genel Hastanesinden 33 kişi (n=33, %=6,6), Dr. Talib Aljanabi Özel Hastanesinden 30 kişi (n=30, %6), Felluce Eğitim Hastanesinden 70 kişi (n=70, %=14), Felluce Kadın ve Çocuk Eğitim Hastanesinden 50 kişi (n=50, %10), Hit Genel Hastanesinden 50 kişi (n=50, %10), Ramadi Genel hastanesinden 50 kişi (n=50, %10) ve Ramadi Kadın ve Çocuk Eğitim Hastanesinden 50 kişi (n=50, %10) ankete katılmıştır.

2.2. Ölçeklere İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan “Örgütsel Sessizlik” ve “Örgütsel Vatandaşlık” ölçeklerine ilişkin güvenirlik değerlerine bakılmıştır. Ölçeklerin ve ölçeklerin alt boyutlarının güvenirlik değerleri ayrı ayrı alfa değerleri üzerinden değerlendirilmiştir. Alfa katsayısı, literatürde Cronbach Alfa ismiyle bilinen ve birden çok bileşenin birlikte ölçümlenerek ölçeğin güvenirliği hesaplamaya imkan tanıyan bir katsayıdır (Cronbach, 1951). Bu nedenle ölçeklerin güvenirliğini belirlemek üzere Cronbach Alfa katsayısından yararlanılmıştır. Araştırmadaki ölçeklere ve ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin değerler Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Güvenirlilik Değerleri

Ölçekler/Boyutlar	x	ss.	İfade Sayısı	Cronbach Alfa
Örgütsel Sessizlik				,897
Kabullenici Sessizlik	3,41	1,12	5	,891
Korunmacı Sessizlik	3,18	1,54	5	,906
Korumacı Sessizlik	3,27	1,61	5	,883
Örgütsel Vatandaşlık				,845
Yardımseverlik	3,22	1,29	5	,871
Vicdanlılık	3,17	0,94	5	,795
Centilmenlik	3,70	1,37	5	,827
Nezaket	3,19	1,44	5	,844
Sivil Erdem	3,29	1,08	4	,860

Cronbach alfa katsayısının 0,60-0,79 arasında bir değer alması durumunda ölçeğin güvenilir olduğu yönünde değerlendirme yapılırken, 0,80-1,00 arasındaki değerler için ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu ifade edilmektedir (Tuğut ve Gölbaşı, 2010). Tablo 2 incelendiğinde “Örgütsel Sessizlik” ölçeğinin Cronbach Alfa değerinin ,897 olduğu görülmektedir. Örgütsel Sessizlik ölçeğinin alt boyutları incelendiğinde de kabullenici sessizliği oluşturan beş ifadenin ,891 alfa değerine, korunmacı sessizliği oluşturan beş ifadenin ,906 alfa değerine, korumacı sessizliği oluşturan beş ifadenin ,883 alfa değerine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca araştırmadaki bir diğer ölçek olan “Örgütsel Vatandaşlık” ölçeğinin Cronbach Alfa değerinin ,845 olduğu görülmektedir. Ölçeğin boyutları incelendiğinde de yardımseverlik boyutunu oluşturan beş ifadenin ,871 alfa değerine, vicdanlılık boyutunu oluşturan beş ifadenin ,795 alfa değerine, centilmenlik boyutunu oluşturan beş ifadenin ,827 alfa değerine, nezaket boyutunu oluşturan beş ifadenin ,844 alfa değerine, sivil erdem boyutunu oluşturan beş ifadenin ,860 alfa değerine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Tüm güvenirlik değerleri incelendiğinde araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 3. Veri Setinin Çarpıklık-Basıklık Değerleri

Ölçekler/Boyutlar	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Sessizlik	0,647	0,364
Kabullenici Sessizlik	0,765	-0,521
Korunmacı Sessizlik	-0,938	0,841
Korumacı Sessizlik	-0,297	-0,650
Örgütsel Vatandaşlık	0,674	0,354
Yardımseverlik	0,369	-0,333
Vicdanlılık	-0,665	0,641
Centilmenlik	-0,210	0,232
Nezaket	-0,364	-0,660
Sivil Erdem	0,461	0,347

Araştırmaya katılanların ölçeklere verdikleri cevaplardan oluşan veri setinin normal dağılım gösterme durumuna bakılmıştır. Veri setinin normal dağılım durumunu incelemek için çarpıklık-basıklık (skewness-kurtosis) değerlerine, histogram grafiğine, Q-Q plot testi sonuçlarına ve Kolmogorov-Smirnov değerlerine bakılmaktadır (Seçer, 2015). Çarpıklık-basıklık değerlerinin -1 ile +1 değerleri arasında olması, histogram grafiğinin orta kısımda yığılma göstermesi, Q-Q plot testinin düz bir çizgi üzerinde toplanması ve Kolmogorov-Smirnov değerinin $p > 0.05$ olması veri setinin normal dağılıma uyduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Field, 2005; Kline 2005; Pallant, 2020). Veri setinin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde tüm değerlerin -1 ile +1 aralığında olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre veri setinin normal dağılım gösterdiği söylenebilir. Veri setinin normal dağıldığı varsayımından hareketle analizlere bu yönde devam edilmiştir.

2.3. Faktör Analizine Yönelik Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğine ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır. Geçerlilik kavramsal açıdan bir değişken için madde kovaryanslarının altındaki nedenlerle ilgilenmektedir (DeVellis, 2014: 59). Geçerlilik ile ilgili yapılan testler açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yoluyla yapısal eşitlik yöntemi kullanılarak temel bileşenler yöntemi ile varimax döndürme yöntemi kullanılması nedeniyle araştırma kapsamında da bu şekilde ilerleme sağlanmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett Küresellik Testi ile test edilmiştir. Faktör analizinde faktör yüklerinin 0,5'ten büyük olması durumunda ilgili faktörler içerisinde değerlendirilmiştir (Büyüköztürk, 2010: 124). Örgütsel sessizlik ölçeğinin açıklayıcı faktör analizine göre uygunluğu test edildiğinde KMO=0,712; Bartlett test=529,312; $p < 0.0001$ olduğu, toplam açıklanan varyans yüzde 69,721 olduğu görülmüştür. Ölçeğin onbeş sorudan oluşan üç boyutlu yapısını koruduğu tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlığa ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

İfadeler	1	2	3
Bu çalışan, işine bağlı olmadığı için değişim önerileri konusunda sesini yükseltmeye isteksizdir.	,801		
Bu çalışan, istifaya dayalı olarak fikirlerini pasif bir şekilde saklıyor.	,762		
Bu çalışan, sorunların çözümüne ilişkin fikirlerini pasif bir şekilde kendisine saklar.	,720		
Bu çalışan, bir fark yaratmak için düşük özyeterliğe sahip olduğu için iyileştirmeye yönelik her türlü fikri kendine saklar.	,709		
Bu çalışan, ilgisizliğe dayalı olarak, buradaki işin nasıl iyileştirilebileceğine dair fikirlerini saklıyor.	,677		
Bu çalışan, korkuya dayalı olarak sesini yükseltmez ve değişim için fikir önermez.		,756	
Bu çalışan korku nedeniyle ilgili bilgileri saklıyor.		,721	
Bu çalışan, kendisini korumak için ilgili gerçekleri atlar.		,710	
Bu çalışan, kendini koruma nedeniyle iyileştirmeler için fikirlerini ifade etmekten kaçınır.		,700	
Bu çalışan korkuyla motive olduğu için sorunlara çözüm bulmaktan kaçınır.		,618	
Bu çalışan, işbirliğine dayalı olarak gizli bilgileri saklıyor.			,769
Bu çalışan, kuruluşa fayda sağlamak için özel bilgileri korur.			,724
Bu çalışan, kurumsal sırları söylemesi için diğerlerinin baskısına karşı koyar.			,706
Bu çalışan, kuruluşa zarar verebilecek bilgileri ifşa etmeyi reddediyor.			,658
Bu çalışan, gizli kurumsal bilgileri, kuruluşla ilgili kaygılara dayalı olarak uygun şekilde korur.			,624
Ortalama	3,89	3,72	3,94
Varyans Açıklama Oranı (%)	35,90	23,52	10,31
Özdeğer	4,94	4,42	4,24
Standart Sapma	6,57	6,38	5,17
Güvenirlilik (Cronbach Alpha)	,899	,871	,839
F Değeri	6,12	3,27	3,33
P Değeri	,001	,001	,034

Araştırmada örgütsel vatandaşlık ölçeğinin açıklayıcı faktör analizine göre uygunluğu test edildiğinde KMO=0,667; Bartlett test=491,472; $p<0.0001$ olduğu, toplam açıklanan varyans yüzde 63,214 olduğu görülmüştür. Ölçeğin onbeş sorudan oluşan üç boyutlu yapısını koruduğu tespit edilmiştir. Örgütsel vatandaşlığa ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

İfadeler	1	2	3	4	5
Diğer çalışanlarla sorun oluşmaması için önlemler alırım	,792				
Davranışlarımın iş arkadaşlarım üzerindeki etkisini göz önünde bulundururum	,761				
Başkalarının haklarına tecavüz etmem	,719				
Diğer çalışanlarla sorun oluşmaması için önlemler alırım	,638				
Eylemlerimin iş arkadaşlarım üzerindeki etkisini göz önünde bulundururum	,624				
Grupta her zaman başkaları tarafından idare edilmesi gereken, açıkları kapatılması gereken biriyimdir		,778			
Önemsiz konularla ilgili şikayet ederek çok zaman kaybederim		,729			
Pireyi deve yaparım		,701			
Olumlu yönlere odaklanmak yerine her zaman hata ararım		,657			
Kurumun yaptıklarında her zaman kusur bulurum		,619			
İş yükü ağır olan diğer çalışanlara yardım ederim.			,734		
Her zaman çevremdekilere yardım etmeye hazırım.			,711		
İşe gelememiş bir kişiye yardım ederim			,684		
İşle ilgili problemleri olanlara kendi isteğimle yardım ederim.			,646		
Yeni gelenlerin ortama alışmalarına zorunlu olmadığım halde yardım ederim			,623		
Kurumdaki değişiklikleri sürekli takip ederim.				,743	
Katılımı zorunlu olmayan fakat önemli görülen toplantılara katılırım				,719	
Katılımı zorunlu olmayan fakat kurum imajı için önemli olan görevleri üstlenirim				,664	
Kurumsal duyuru, not vb. materyalleri okur ve takip ederim				,610	
Dürüst bir çalışmanın dürüst bir karşılığı olduğuna inanırım					,688
İşe devamlılığım standartların üzerindedir					,657
Fazladan molalar vermem					,625
Kimsenin farkında olmadığı zamanlarda bile şirket kurallarına uyarım					,601
Görev bilinci en yüksek çalışanlardan biriyim					,597
Ortalama	4,01	4,12	3,84	3,68	3,99
Varyans Açıklama Oranı (%)	23,90	16,52	9,88	7,63	5,28
Özdeğer	5,34	3,71	3,68	2,89	1,99
Standart Sapma	6,40	5,29	4,18	3,27	3,11
Güvenirlilik (Cronbach Alpha)	,880	,901	,921	,899	,894
F Değeri	5,41	2,26	6,18	6,29	6,95
P Değeri	,000	,010	,025	,015	,001

Araştırmada hem örgütsel sessizlik hem de örgütsel vatandaşlık ölçeğine ilişkin geçerlilik ve faktör analizi AMOS paket programı ile doğrulayıcı faktör

analizi aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizine göre Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) değerinin 0.90 ve üzerinde olması önerilen faktör yapısının uyumlu olduğuna işaret etmektedir (Tabacknick ve Fidell, 2001). Bununla birlikte Kestirim Hatası Kareler Ortalaması Karekökü (RMSEA) değeri de incelenmekte ve bu değer in sıfıra yakın olması faktör yapısının iyi kurulduğuna yönelik bilgi vermektedir (Kline, 2011). Benzer şekilde faktör yapısı için değerlendirilecek bir başka değer olan Normlanmış Uyum İyiliği İndeksi (NFI) de 0-1 arasında değer alması beklenmekte ve bu değer in 1'e yaklaşması beklenmektedir. Bu açıklamalar çerçevesinde hem örgütsel sessizlik ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizine göre uyumlu olduğu ($\chi^2=275.581$, $df=85$, $\chi^2/df=3.24$, CFI=0.932, RMSEA=0.067, NFI=0,948 ve TLI=0.951), hem de örgütsel vatandaşlık ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizine göre uyumlu olduğu ($\chi^2=292.180$, $df=89$, $\chi^2/df=3.28$, CFI=0.948, RMSEA=0.073, NFI=0,933 ve TLI=0.938) tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre örgütsel sessizlik ölçeği üç faktörlü yapısını, örgütsel vatandaşlık ölçeği beş faktörlü yapısını korumuştur.

2.4. Değişkenler Arası İlişkilere İlişkin Bulgular

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkileri görebilmeye yönelik korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizinde iki değişken arasındaki ilişkinin hem yönü ve hem de şiddeti belirlenebilmektedir. Korelasyon analizinde bir katsayı ortaya çıkmakta, katsayılar değerlendirilmekte ve katsayı 1'e yaklaştıkça değişkenler arasındaki yüksek ilişkiden bahsedilebilmektedir (Şencan 2005: 279). Değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesinde Pearson korelasyon katsayısından yararlanılmıştır. Bu katsayı 0.70-1.00 arasında yüksek, 0.30-0.69 arasında olması orta, 0-0.29 arasında olması düşük düzeyde pozitif yönde bir ilişkiye işaret etmektedir. Bu katsayının negatif yönlü olması durumunda ise negatif yönde bir ilişkiyi açıklamaktadır (Büyüköztürk, 2010). Araştırmadaki değişkenler arasındaki korelasyon Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. Korelasyon Analizi Bulguları

	x	ss	1	2	3	4	5	6	7	8
1) Kabullenici Sessizlik	3,41	0,92	1							
2) Korunmacı Sessizlik	3,18	0,75	,312**	1						
3) Korumacı Sessizlik	3,27	0,89	,401**	,327**	1					
4) Yardımseverlik	3,22	1,15	-,364**	-,417**	,291**	1				
5) Vicdanlılık	3,17	1,09	-,310**	-,267**	,361**	,330**	1			
6) Centilmenlik	3,70	1,18	-,377**	-,182*	,324**	,399**	,306**	1		
7) Nezaket	3,19	1,25	-,300**	-,394**	,415**	,403**	,391**	,126*	1	
8) Sivil Erdem	3,29	1,04	-,362**	-,303**	,334**	,328**	,284**	,393**	,367**	1

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

* Korelasyon 0.05 seviyesinde anlamlı (2-yönlü)

Tablo 3 incelendiğinde değişkenler arası korelasyon değerlerinin anlamlı sonuçlar verdiği görülmekte ve ilişkilerin yönünün hep pozitif yönlü olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca değişkenler arası ilişkilerin orta düzeyde olduğundan da bahsedilebilir. Tablodaki bulgulara göre kabullenici sessizlik ile korunmacı sessizlik arasında pozitif bir ilişki ($r=,312$; $p<0,01$), kabullenici sessizlik ile korumacı sessizlik arasında pozitif bir ilişki ($r=,401$; $p<0,01$), korunmacı sessizlik ile korumacı sessizlik arasında pozitif bir ilişki ($r=,327$; $p<0,01$) olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte sivil erdem ile kabullenici sessizlik arasında negatif bir ilişki ($r=-,362$; $p<0,01$), sivil erdem ile korunmacı sessizlik arasında negatif bir ilişki ($r=-,303$; $p<0,01$), sivil erdem ile korumacı sessizlik arasında pozitif bir ilişki ($r=,334$; $p<0,01$), sivil erdem ile yardımseverlik arasında pozitif bir ilişki ($r=,328$; $p<0,01$), sivil erdem ile vicdanlılık arasında pozitif bir ilişki ($r=,284$; $p<0,01$), sivil erdem ile centilmenlik arasında pozitif bir ilişki ($r=,393$; $p<0,01$), sivil erdem ile nezaket arasında pozitif bir ilişki ($r=,367$; $p<0,01$) bulunmuştur. Bir diğer ilişki grubunda nezaket ile kabullenici sessizlik arasında negatif bir ilişki ($r=-,300$; $p<0,01$), nezaket ile korunmacı sessizlik arasında negatif bir ilişki ($r=-,394$; $p<0,01$), nezaket ile korumacı sessizlik arasında pozitif bir ilişki ($r=,415$; $p<0,01$), nezaket ile yardımseverlik arasında pozitif bir ilişki ($r=,403$; $p<0,01$), nezaket ile vicdanlılık arasında pozitif bir ilişki ($r=,391$; $p<0,01$), nezaket ile centilmenlik arasında pozitif bir ilişki ($r=,126$; $p<0,05$) olduğu görülmektedir. Bir başka ilişki grubunda centilmenlik ile kabullenici sessizlik

arasında negatif bir ilişki ($r=-,377$; $p<0,01$), centilmenlik ile korunmacı sessizlik arasında negatif bir ilişki ($r=-,182$; $p<0,05$), centilmenlik ile korumacı sessizlik arasında pozitif bir ilişki ($r=,324$; $p<0,01$), centilmenlik ile yardımseverlik arasında pozitif bir ilişki ($r=,399$; $p<0,01$), centilmenlik ile vicdanlılık arasında pozitif bir ilişki ($r=,306$; $p<0,01$) olduğu anlaşılmaktadır. Bir başka ilişki grubunda vicdanlılık ile kabullenici sessizlik arasında negatif bir ilişki ($r=-,310$; $p<0,01$), vicdanlılık ile korunmacı sessizlik arasında negatif bir ilişki ($r=-,267$; $p<0,01$), vicdanlılık ile korumacı sessizlik arasında pozitif bir ilişki ($r=,361$; $p<0,01$), vicdanlılık ile yardımseverlik arasında pozitif bir ilişki ($r=,330$; $p<0,01$) görülmüştür. Son ilişki grubunda ise yardımseverlik ile kabullenici sessizlik arasında negatif bir ilişki ($r=-,364$; $p<0,01$), yardımseverlik ile korunmacı sessizlik arasında negatif bir ilişki ($r=-,417$; $p<0,01$), yardımseverlik ile korumacı sessizlik arasında pozitif bir ilişki ($r=,291$; $p<0,01$) olduğu anlaşılmaktadır.

2.5. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın amacına bağlı olarak önerilen hipotezlerin testi için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizi bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini matematiksel eşitlik ile açıklanmaya çalışmaktadır (Büyüköztürk, 2010). Araştırmada regresyon analizi yapılmadan önce değişkenler arasındaki muhtemel çoklu doğrusal bağıntı probleminin varlığını test etmeye yönelik VIF değerlerine bakılmıştır. BU değerlerin 10'dan küçük olduğu, bu nedenle değişkenler arasında herhangi bir bağlantı probleminin olmadığı anlaşılmıştır. Veri setinin otokorelasyon durumunu test etmek için Durbin-Watson değeri incelenmiştir. Bu değerin de 1,5-2,5 arasında dağılmasından dolayı veri setinde otokorelasyon olmadığı anlaşılmıştır. Ayrıca eşvaryanslılık durumunun incelenmesiyle de regresyon hata terimleri ile ilişkili varyansın sabit olduğu ve hata terimlerinin normale yakın dağıldığı tespit edilmiştir (Orhunbilge 2002; Orhunbilge, 2010). Bu çıkarımlar ışığında regresyon analizi yapılarak elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmiş ve hipotezlerle ilgili karar verilmiştir.

Tablo 7. Yardımseverlik Bağımlı Değişkeni için Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler		
Yardımseverlik	Kabullenici Sessizlik -,356**	Korunmacı Sessizlik -,275*	Korunmacı Sessizlik ,201**
Sabit	26,239	25,058	32,084
F değeri	13,329	7,691	4,307
p değeri	,002	,009	,037
Düzeltilmiş R ²	,159	,137	,098

Not: Tablodaki β değeri standardize edilmiş regresyon katsayısını ifade etmektedir.

* p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001

Tablo 7 incelendiğinde bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlığın yardımseverlik boyutuna yönelik hipotez oluşturulan ve bu boyuta etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişkenlerin anlamlılığını ve etki düzeyleri görüşmektedir. Bu kapsamda yapılan regresyon analizi sonuçları her üç bağımsız değişken için anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (F=13,329; p=,002; F=7,691; p=,009; F=4,307; p=,037). Yardımseverlik bağımlı değişkeni için kabullenici sessizliğin açıklama oranı yaklaşık %16 (Düzeltilmiş R²=,159), korunmacı sessizliğin açıklama oranı yaklaşık %14 (Düzeltilmiş R²=,137) ve korunmacı sessizliğin açıklama oranı yaklaşık %10 (Düzeltilmiş R²=,098) olarak bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre kabullenici sessizliğin yardımseverlik üzerinde negatif yönlü ve anlamlı (β =-,356; p=,002<0,05) bir etkisinin olduğu görülmüş ve araştırmada önerilen “H1a: Kabullenici sessizliğin yardımseverlik üzerinde etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir. Bununla birlikte elde edilen regresyon sonuçlarına göre korunmacı sessizliğin yardımseverlik üzerinde negatif yönlü ve anlamlı (β =-,275; p=,009<0,05) bir etkisinin olduğu görülmüştür ve araştırmada önerilen “H2a: Korunmacı sessizliğin yardımseverlik üzerinde etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca korunmacı sessizliğin yardımseverlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı (β =,201; p=,037<0,05) bir etkisinin olduğu görülmüş ve araştırmada önerilen “H3a: Korunmacı sessizliğin yardımseverlik üzerinde etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 8. Vicdanlılık Bağımlı Değişkeni için Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler		
	Kabullenici Sessizlik	Korunmacı Sessizlik	Korunmacı Sessizlik
Vicdanlılık	-,384**	-,329**	,311**
Sabit	32,154	29,312	39,110
F değeri	22,186	29,213	21,508
p değeri	,000	,000	,000
Düzeltilmiş R ²	,198	,127	,113

Not: Tablodaki β değeri standardize edilmiş regresyon katsayısını ifade etmektedir.

* p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001

Tablo 8 incelendiğinde bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlığın vicdanlılık boyutuna yönelik hipotez oluşturulan ve bu boyuta etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişkenlerin anlamlılığını ve etki düzeyleri görüşmektedir. Bu kapsamda yapılan regresyon analizi sonuçları her üç bağımsız değişken için anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (F=22,186; p=,000; F=29,213; p=,000; F=21,508; p=,000). Vicdanlılık bağımlı değişkeni için kabullenici sessizliğin açıklama oranı yaklaşık %20 (Düzeltilmiş R²=,198), korunmacı sessizliğin açıklama oranı yaklaşık %13 (Düzeltilmiş R²=,127) ve korunmacı sessizliğin açıklama oranı yaklaşık %11 (Düzeltilmiş R²=,113) olarak bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre kabullenici sessizliğin vicdanlılık üzerinde negatif yönlü ve anlamlı (β =-,384; p=,000<0,05) bir etkisinin olduğu görülmüş ve araştırmada önerilen “H1b: Kabullenici sessizliğin vicdanlılık üzerinde etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir. Bununla birlikte elde edilen regresyon sonuçlarına göre korunmacı sessizliğin vicdanlılık üzerinde negatif yönlü ve anlamlı (β =-,329; p=,000<0,05) bir etkisinin olduğu görülmüştür ve araştırmada önerilen “H2b: Korunmacı sessizliğin vicdanlılık üzerinde etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca korunmacı sessizliğin vicdanlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı (β =,311; p=,000<0,05) bir etkisinin olduğu görülmüş ve araştırmada önerilen “H3b: Korunmacı sessizliğin vicdanlılık üzerinde etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 9. Centilmenlik Bağımlı Değişkeni için Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler		
Centilmenlik	Kabullenici Sessizlik -,297**	Korunmacı Sessizlik -,224**	Korunmacı Sessizlik ,364**
Sabit	22,167	21,297	34,331
F değeri	15,686	14,362	24,366
p değeri	,000	,000	,000
Düzeltilmiş R ²	,089	,095	,136

Not: Tablodaki β değeri standardize edilmiş regresyon katsayısını ifade etmektedir.

* p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001

Tablo 9 incelendiğinde bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlığın centilmenlik boyutuna yönelik hipotez oluşturulan ve bu boyuta etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişkenlerin anlamlılığını ve etki düzeyleri görüşmektedir. Bu kapsamda yapılan regresyon analizi sonuçları her üç bağımsız değişken için anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (F=15,686; p=,000; F=14,362; p=,000; F=24,366; p=,000). Centilmenlik bağımlı değişkeni için kabullenici sessizliğin açıklama oranı yaklaşık %9 (Düzeltilmiş R²=,089), korunmacı sessizliğin açıklama oranı yaklaşık %10 (Düzeltilmiş R²=,095) ve korunmacı sessizliğin açıklama oranı yaklaşık %14 (Düzeltilmiş R²=,136) olarak bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre kabullenici sessizliğin centilmenlik üzerinde negatif yönlü ve anlamlı (β =-,297; p=,000<0,05) bir etkisinin olduğu görülmüş ve araştırmada önerilen “H1c: Kabullenici sessizliğin centilmenlik üzerinde etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir. Bununla birlikte elde edilen regresyon sonuçlarına göre korunmacı sessizliğin centilmenlik üzerinde negatif yönlü ve anlamlı (β =-,224; p=,000<0,05) bir etkisinin olduğu görülmüştür ve araştırmada önerilen “H2c: Korunmacı sessizliğin centilmenlik üzerinde etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca korunmacı sessizliğin centilmenlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı (β =,364; p=,000<0,05) bir etkisinin olduğu görülmüş ve araştırmada önerilen “H3c: Korunmacı sessizliğin centilmenlik üzerinde etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 10. Nezaket Bağımlı Değişkeni için Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler		
Nezaket	Kabullenici Sessizlik -,107	Korunmacı Sessizlik -,216*	Korunmacı Sessizlik ,368**
Sabit	11,123	19,328	24,716
F değeri	8,214	11,362	16,285
p değeri	,151	,026	,002
Düzeltilmiş R ²	,024	,087	,117

Not: Tablodaki β değeri standardize edilmiş regresyon katsayısını ifade etmektedir.

* p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001

Tablo 10 incelendiğinde bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlığın nezaket boyutuna yönelik hipotez oluşturulan ve bu boyuta etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişkenlerin anlamlılığını ve etki düzeyleri görülmektedir. Bu kapsamda yapılan regresyon analizi sonuçları her iki bağımsız değişken için anlamlı olduğu ($F=11,362$; $p=,000$; $F=16,285$; $p=,000$) bir bağımsız değişken için de anlamlı sonuç vermediği ($F=8,214$; $p=,151>,05$) anlaşılmaktadır. Nezaket bağımlı değişkeni için korunmacı sessizliğin açıklama oranı yaklaşık %9 (Düzeltilmiş $R^2=,087$) ve korunmacı sessizliğin açıklama oranı yaklaşık %12 (Düzeltilmiş $R^2=,117$) olarak bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre kabullenici sessizliğin nezaket üzerinde negatif yönlü ve anlamlı olmayan ($\beta=-,107$; $p=,151>,05$) bir etkisinin olduğu görülmüş ve araştırmada önerilen “*H1d: Kabullenici sessizliğin nezaket üzerinde etkisi vardır*” hipotezi desteklenmemiştir. Bununla birlikte elde edilen regresyon sonuçlarına göre korunmacı sessizliğin nezaket üzerinde negatif yönlü ve anlamlı ($\beta=-,216$; $p=,026<,05$) bir etkisinin olduğu görülmüştür ve araştırmada önerilen “*H2d: Korunmacı sessizliğin nezaket üzerinde etkisi vardır*” hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca korunmacı sessizliğin nezaket üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=,368$; $p=,002<,05$) bir etkisinin olduğu görülmüş ve araştırmada önerilen “*H3d: Korunmacı sessizliğin nezaket üzerinde etkisi vardır*” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 11. Sivil Erdem Bağımlı Değişkeni için Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler		
Sivil Erdem	Kabullenici Sessizlik -,347**	Korunmacı Sessizlik -,087**	Korunmacı Sessizlik ,392**
Sabit	20,023	6,124	29,964
F değeri	18,167	3,218	26,202
p değeri	,019	,294	,006
Düzeltilmiş R ²	,086	,009	,152

Not: Tablodaki β değeri standardize edilmiş regresyon katsayısını ifade etmektedir.

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Tablo 11 incelendiğinde bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlığın sivil erdem boyutuna yönelik hipotez oluşturulan ve bu boyuta etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişkenlerin anlamlılığını ve etki düzeyleri görüşmektedir. Bu kapsamda yapılan regresyon analizi sonuçları her iki bağımsız değişken için anlamlı olduğu ($F=18,167$; $p=,019$; $F=26,202$; $p=,006$) bir bağımsız değişken için anlamlı olmayan sonuç verdiği ($F=3,218$; $p=,294$) anlaşılmaktadır. Sivil erdem bağımlı değişkeni için kabullenici sessizliğin açıklama oranı yaklaşık %9 (Düzeltilmiş $R^2=,086$) ve korunmacı sessizliğin açıklama oranı yaklaşık %15 (Düzeltilmiş $R^2=,152$) olarak bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre kabullenici sessizliğin sivil erdem üzerinde negatif yönlü ve anlamlı ($\beta=-,347$; $p=,019<0,05$) bir etkisinin olduğu görülmüş ve araştırmada önerilen “H1e: Kabullenici sessizliğin sivil erdem üzerinde etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir. Bununla birlikte elde edilen regresyon sonuçlarına göre korunmacı sessizliğin sivil erdem üzerinde negatif yönlü fakat anlamlı olmayan ($\beta=-,087$; $p=,294<0,05$) bir etkisinin olduğu görülmüştür ve araştırmada önerilen “H2e: Korunmacı sessizliğin sivil erdem üzerinde etkisi vardır” hipotezi desteklenmemiştir. Ayrıca korunmacı sessizliğin sivil erdem üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=,392$; $p=,006<0,05$) bir etkisinin olduğu görülmüş ve araştırmada önerilen “H3e: Korunmacı sessizliğin sivil erdem üzerinde etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmada önerilen tüm hipotezlerin değerlendirilmesinin ardından Tablo 12’de tüm hipotezlerin test sonuçlarına göre durumları gösterilmiştir.

Tablo 12. Hipotezlerin Karar Durumları

Hipotez	Karar Durumu
H1a: Kabullenici sessizliğin yardımseverlik üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H1b: Kabullenici sessizliğin vicdanlılık üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H1c: Kabullenici sessizliğin centilmenlik üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H1d: Kabullenici sessizliğin nezaket üzerinde etkisi vardır.	Desteklenmedi
H1e: Kabullenici sessizliğin sivil erdem üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H2a: Korunmacı sessizliğin yardımseverlik üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H2b: Korunmacı sessizliğin vicdanlılık üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H2c: Korunmacı sessizliğin centilmenlik üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H2d: Korunmacı sessizliğin nezaket üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H2e: Korunmacı sessizliğin sivil erdem üzerinde etkisi vardır.	Desteklenmedi
H3a: Korumacı sessizliğin yardımseverlik üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H3b: Korumacı sessizliğin vicdanlılık üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H3c: Korumacı sessizliğin centilmenlik üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H3d: Korumacı sessizliğin nezaket üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi
H3e: Korumacı sessizliğin sivil erdem üzerinde etkisi vardır.	Desteklendi

SONUÇ

Sosyal değişim, iki taraf arasındaki mübadeleye dayanmaktadır. Bireyler, gerek günlük yaşamlarında gerekse örgüt içinde ilişkilerin potansiyel faydalarını ve risklerini düzenli olarak tartmaktadırlar. Risklerin elde edecekleri faydadan daha ağır bastığı durumlarda, bireyler bu ilişkiyi kesmekte veya daha temkinli hareket etmeye çalışmaktadırlar. Örgüt içerisindeki tüm ilişkilerde olduğu gibi bu çalışmanın temeli de sosyal değişim teorisine dayanmaktadır. Örgüt içerisinde hakim olan kısıtlanmış kural ve prosedürler nedeniyle çalışanlar kimi zaman korkuya kapılarak sessizlik kararı alabilmektedirler. Bu karar çalışanların örgütleriyle ilgili kaygı duymalarına, katkılarını sınırlamaya ve benzer birçok olumsuz sonuç ile karşılaşılabilir duruma neden olabilmektedir. Örgütlerin daha iyi performans sergileyebilmesi ve bütünsel bir yapıda olabilmesi için örgütsel vatandaşlık davranışına ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak örgütsel vatandaşlık için örgütsel sessizlik önemli bir risk faktörü olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütte hüküm süren sessizliğin, olumsuz örgütsel sonuçlar doğuracağı gözlemlenmiştir (Bagheri vd., 2012). Buradan hareketle bu araştırmada örgütler için bir sorun alanı olarak öngörülen örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlığa yansımalarının neler olabileceğine yönelik bir değerlendirme yapılmıştır.

Bu araştırma, Irak Anbar'daki hastanelerde çalışanların örgütsel sessizliğinin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Örgütsel sessizlik, örgütler için son derece zararlıdır ve genellikle çalışanların işten ayrılma veya istenmeyen olumsuz davranışlarla kendini göstererek çalışanlar arasında artan bir memnuniyetsizlik düzeyine neden olmaktadır (Colquitt vd., 2005). Bu nedenle, bu araştırma örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini incelenmektedir. Örgütlerde çalışanlar seslerini yükselterek fikir ve düşüncelerini aktarırken, kimi zaman da sessiz kalmaktadırlar. Günümüzün modern örgütsel ortamı daha çeşitli hale geldikçe, çevre ve içindeki iletişim süreçleri de daha karmaşık ve etkileşimli hale gelmektedir. Normal şartlarda çalışanlar, işle ilgili sorunları ele almak ve çözmek için zengin bir geri bildirim kaynağı olarak görülmelidir. Örgüt içinde cevap vermeyi tercih eden, bilgi ve birikim paylaşma kaygısı taşımayan çalışanlar, hem kendileri hem de kurumları için daha faydalı ve başarılı olacaktır. Bu

tür çalışanlar, örgüt için değerli bir kaynak olarak kabul edilebilir. Bu araştırma, çalışanların iş sorumlulukları ve görevlerinin ötesinde işlerine ve örgütsel gelişime yönelik ekstra çaba gösterme niyetleri kapsamında örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel sessizlikten nasıl etkilenebileceğini ortaya koymaktadır.

Literatürde örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık ilişkisini inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar farklı alanlarda veya sektörlerde yapılsa da benzer sonuçlar ortaya koymasının yanı sıra farklı sonuçları olan çalışmalara da rastlanmıştır. Fatima vd. (2015) bu araştırmanın sonuçlarıyla da örtüşecek şekilde, hizmet işletmelerinde örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlığı negatif yönlü etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmada aynı zamanda adalet aracı değişkeni ile model testi de yapılmıştır. Çınar vd. (2013) ilaç firması ve hastanelerde yaptığı çalışmada örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık arasında güçlü bir negatif yönlü ilişki olduğunu açıklamışlardır. Acaray ve Akturan (2015) kullandıkları örgütsel sessizlik ölçeği ekseninde kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumsuz etkisini bulmalarının yanı sıra toplum yanlısı sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu vurgulamışlardır. Bu sonuçlar da bu araştırmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Kılınç ve Ulusoy (2014) örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık değişkenlerine çalışan performansını da ekleyerek bir model oluşturmuş ve modeldeki ilişkileri incelemişlerdir. Amirkhani ve Babaei (2017) vatandaşlık davranışında örgütsel sessizliğin gerekliliğine vurgu yapmışlardır. Bununla birlikte çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde önemli bir olumsuz etkinin savunmacı sessizlik ve kabullenici sessizlik olduğunu göstermektedirler. Nafei (2016) örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Ayrıca araştırma, örgütsel sessizliğin doğrudan örgütsel davranışı etkilediğini sonucuna ulaşmıştır. Başka bir ifadeyle örgütsel sessizlik, Mısır'daki Eğitim Hastanelerinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının önündeki en büyük engellerden biri olarak gösterilmektedir. Harbalioglu ve Gültekin (2014) örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif ve zayıf bir ilişki bulmuşlardır. Bununla birlikte çalışmanın sonunda örgütsel sessizlikle mücadele eden örgüt iklimi oluşturmak isteyen örgütler için bazı önerilerde bulunmuşlardır. Manafzadeh vd. (2018) örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisine örgütsel iletişimi dahil

etmişlerdir. Yaptıkları istatistiksel analizler sonucunda örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve aynı zamanda ters bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Kılıçlar ve Harbalıoğlu (2014) örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkilerine demografik özellikler üzerinden değerlendirerek analizler yapmışlar ve yapılan analizler sonucunda anlamlı sonuçlara ulaşmışlardır. Moradi vd. (2019) örgüt kimliğini de ekleyerek test ettikleri araştırmalarında örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu vurgulamışlardır. Jafari ve Nia (2019) örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca, araştırmalarında kullandıkları örgütsel adalet değişkeninin örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynayamayacağını vurgulamışlardır. Barkhoda vd. (2021) öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının ilişkine vurgu yapmışlardır. Literatürde yer alan bu çalışmaların tamamı bu araştırmada elde edilen sonuçlarla örtüştüğünü göstermektedir.

Araştırmanın sonuçları incelendiğinde literatürde yer alan çalışmalardan belli düzeyde farklılıkların da olduğunu göstermektedir. Bu farklılıklar bu çalışmanın literatüre katkısını da ortaya koymaktadır. Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisi literatür taramasında ve tartışma kısmında belirtildiği gibi farklı sektörlerde ve farklı bölgelerde test edilmiştir. Ancak yapılan literatür taramalarında Irak Anbar özelinde ve Irak Anbar'daki hastanelerde bu iki değişkenin ele alındığı herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu çalışmanın örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık değişkenlerinin literatürde yer alan çalışmalardaki farklı bir bölgede ve kültürde ele alınması, sonuçlarının bu ekseninde değerlendirilmesi literatüre katkı olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte hastanelerde bu iki değişkenin ilişkisinin test edilmesi de bir katkı olarak ifade edilebilir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde alana ilişkin bazı öneriler de sunulabilir. Örgütlerde sessizlik ortamı bulunmasına, diğer bir ifadeyle yöneticilerin çalışanın sessiz kalmasına yol açan davranışları pekiştirmesi, üst yönetimin sessiz davranışlar yaratmaya yönelik tutumları, örgütte iletişim olanaklarının düşük olması, çalışanların sessizliğine neden olacaktır. Örgüt içinde herhangi bir konu hakkında sessiz kalma, vatandaşlık davranışlarında düşüklüğe

neden olmaktadır. Bu sonuçlarla karşılaşmamak için, örgütler sessizliği azaltmak için çalışanlar arasında katılımcı bir atmosfer yaratmalı ve yöneticilerin çalışanlarla iletişimini güçlendirmesi gerekmektedir. Yöneticilerin özellikle motivasyona yönelik uygulamalar ve hizmet içi eğitim çalışmaları düzenlemeleri örgütlerinde olumlu bir ortam geliştirilmesine katkı sunacaktır. Bu çabalar örgütsel sessizliği azaltabilir ve sonuç olarak örgütsel vatandaş davranışını artırabilir. Kuramsal temellere göre, çalışanların işyerinde fikirlerini ifade etmelerine izin verilmezse, örgütsel vatandaş davranış düzeyleri düşecektir. Dolayısıyla örgüt, çalışanların yaratıcı fikir ve düşüncelerinden mahrum kalmaktadır. Örgütlerin çalışanların fikirlerini ve çeşitli konulardaki görüşlerini açıklamaya teşvik etmeleri ve istenilen hedeflere ulaşabilmeleri için gerekli desteği almalarına yönelik süreçlerini düzenlemeleri önerilmektedir. Ayrıca örgüt çalışanları ile düzenli toplantılar, yüz yüze görüşmeler ve/veya toplu görüşmeler yaparak, örgütsel vatandaşlık davranışları geliştirilebilir. Yöneticilerin örgütsel sessizliği etkileyen engelleri/güçlükleri belirlemesi ve bu engellere/güçlüklerle uygun önlemleri sürekli düşünmesi gerekmektedir. Normal şartlarda örgütler, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışına ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı, insan kaynaklarının ya da yöneticinin üretkenliğini artırarak, çalışma grupları içinde ve arasında faaliyetleri koordine ederek ve çevresel değişimlere daha etkin uyum sağlayarak örgütsel performansı etkilemektedir. Ayrıca örgütün amacına ulaşmasında yaratıcı ve etkili fikirlerini ifade etmeleri için örgüt çalışanlarının vatandaşlık yaklaşımına teşvik edilmesi ve buna yönelik uygulamaların artırılması da önemlidir. Bu nedenle yöneticilere, örgütlerdeki sessizlik atmosferini kırarak çalışanların geri bildirimlerini ve fikirlerini önemli bir örgütsel girdi olarak kabul eden bir atmosfer yaratmaları, bu sayede çalışanları güçlendirmeleri ve örgütsel sorunları çözmek için aktif gönüllülüğü teşvik etmeleri önerilmektedir. Burada ifade edilen öneriler şu şekilde özetlenebilir:

- Çalışanlar arasında katılımcı bir atmosfer yaratılmalıdır.
- Örgütteki tüm iletişim kanalları güçlendirilmelidir.
- Yöneticiler belli aralıklarla motivasyon artırıcı uygulamalar yapmalıdır.

- Hizmet içi eğitim çalışmaları birlikte öğrenme esasına dayalı yapılmalıdır.
- Çalışanların yaratıcı fikirleri ve düşüncelerinin önemli olduğu hissettirilmelidir.
- Örgütte sessiz kalan çalışanlarla özel ilgilenerek, sessizliğin nedenleri net şekilde ifade edilebilmelidir.

Araştırma belli kısıtlar içermektedir. Zaman ve maliyet baskısı göz önüne alındığında araştırma Irak'ın sadece bir şehrinde gerçekleştirilmiştir. Daha genellenebilir sonuçlar elde etmek için araştırma daha başka illeri ve ülkeleri kapsayacak şekilde tekrarlanabilir. Bu durumda benzer/farklı sonuçlar ortaya çıkabilir, iller ve ülkeler arasındaki farklılıklar karşılaştırılabilir. Araştırmada sadece iki değişkenin (örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık) ilişkilendirilmesi yoluyla tasarlanmıştır. Araştırmanın sadece iki değişkenle tasarlanmış olması da bir kısıt olarak değerlendirilebilir. İki değişkene ilave olarak farklı değişkenler eklenerek etki, ilişki ve aracılık testleri yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Aaker, D.A., Kumar,V. ve Day, G.S., (2007). *Marketing Research*, 9. Edition, John Wiley ve Sons, Danvers.
- Acar, A. Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel Ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1) , 1-14.
- Acaray, A., ve Akturan, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.
- Adams, J. Stacey (1965). "Inequity in Social Exchange," Ed.: Berkowitz, L., *Advances in Experimental Social Psychology*, NY: Academic Press, 267-299.
- Adawiyah, W. R., Pramuka, B. A. (2012). The Relationship between soft TQM and Organizational Citizenship Behavior: A Case of Islamic Banks in Indonesia. *International Review of Social Sciences and Humanites*, 2(2), 213-226.
- Ajzen, I., (1991), The Theory of Planned Behaviour, *Organization Behaviour and Human Decision Process*, 50, 179-211.
- Akburak, M. (2022), *Sağlık çalışanlarında mesleki benlik saygısının örgütsel sessizlik ile ilişkisi üzerine bir araştırma: Bir kamu hastanesi örneği*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.
- Akca, C., Erigüç, G. (2006). Hastane çalışanlarının yöneticileri ve çalışma arkadaşları ile yaşadıkları çatışma nedenlerine yönelik bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 9(2): 126-153.
- Akduman, G., Hatipoğlu, Z. ve Yüksekbilgili, Z. (2015). Medeni Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algısı. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 1-13
- Akgündüz, Y., ve Güzel, T. (2014). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3), 1-17.
- Aktan, C. C. (2006). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing. *Mercek Dergisi*. 1-13.
- Al-Alwani, E. A. A., ve Tüfekci, N. (2022). A Study on Organizational Silence Behaviors of Employees in Hospitals in Anbar, Iraq. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 12 (3), 283-300.

- Alioğulları, Z.D. (2012). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere Göre Yönetim Ve Örgütsel Adalet İlişkisinin Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4), 463-484
- Amirkhani, A. H., ve Babaei, F. G. A. (2017). The impact of organizational silence on organizational citizenship behavior. *Management Studies in Development and Evolution*, 26(85), 109-124.
- Anitha, E. G. N., ve Suganthi, L. (2022). How organizational citizenship behavior is promoted among nurses: A moderated mediation model. *Work (Reading, Mass.)*, 71(1), 263–274. <https://doi.org/10.3233/WOR-210329>
- ARAYCI, H. (2019). *Sağlık İşletmelerinde Motivasyonun Personel Verimliliğine Etkileri (Denizli Servergazi Devlet Hastanesi Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın Küçük, B. (2020). The Social and Economic Exchange Relationships in the Context of Organizational Commitment . *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (4) , 2337-2348.
- Bagheri, G., Zarei, R., ve Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Bağcı, Z. (2016). Hemşirelerin Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25) , 330-346.
- Barkhoda, S. J., Moradkhah, S., ve Naghdi, S. (2021). Investigating the relationship between organizational silence and organizational citizen behavior of primary school teachers in Saghez. *School Administration*, 9(1), 471-438.
- Basım, H. N. ve H.Şeşen .(2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama Ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 61. 4, 83- 101.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış*. (1. Baskı). Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık.
- Bateman, Thomas S. ve Zeithaml, Carl P, (1990). *Management: Function And Strategy*, Richard D. Irwin Inc Publisher.
- Bayın, A. (2022), *Örgütsel vatandaşlık davranışının sağlık çalışanları üzerindeki etkilerine yönelik bir araştırma*, İstanbul Esenyurt Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kur. Yön. Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Beşiktaş, İ. (2009). *İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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.
- Blakely, G. L., M. C. Andrews, J. Fuller. (2003). Are Chameleons Good Citizens? A Longitudinal Study of the Relationship between Selfmonitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business and Psychology*.18.2, 131- 144.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Aytemiz Seymen, O. (2009). *Güçlendirici Lider Davranışları Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12 (21) , 215-239.
- Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Brinsfield, C.T., Edwards, M.S., ve Greenberg, J. (2009); *Voice and silence in organizations: historical review and current conceptualizations, voice and silence in organizations* chapter 1, Emerald Group Publishing Limited, First Edition, UK, 3-33
- Bulunuz, A. (2019). *Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cihangiroğlu, N., Şahin, B. ve Uzuntarla, Y. (2015). Yardımcı Sağlık Personelinin Psikolojik Sözleşmeleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 14(4), ss. 293- 299.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., ve Zapata-Phelan, C. P. (2005). *What is organizational justice? A historical overview*. Handbook of Organizational Justice, 1, 3-58.
- Çalık, A. (2016). *Nepotizmin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü*, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çankır, B. (2016). Çalışmaya Tutkunluğun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (47), 766-771.

- Çelik, G. ve İnce, M. (2020), *Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin İş Performansı Üzerine Etkisi*, İksad Yayınevi, Ankara.
- Çelik, Ö. (2022), *Etik Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Bağlılık, Bilgi Yönetimi ve Değişime Direnç Üzerine Etkisi (Türkiye Geneli Sağlık Çalışanları)*, Uluslararası Kıbrıs Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kıbrıs.
- Çetin, A. ve Şentürk, M. (2016). An Examination of Knowledge Sharing Behavior in the Context of the Theory of Planned Behavior and Social Exchange Theory: An Empirical Investigation on Dermatologists . *Ege Academic Review*, 16 (2), 241-256.
- Çetin, E. ve Arslan, B. (2021). Vekâlet Teorisinde Fırsatçılık Kavramı ve Oyun Teorisi Arasındaki İlişki. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 4(2), 439-454
- Çınar, O., Karcıoğlu, F., ve Alioğulları, Z. D. (2013). The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 314-321.
- Çilen, F. (2020), *Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Asistan Hekim Ve Hemşirelerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Çimensel, İ., Argon, G. (2001). Hemşirelerin hastanelerdeki örgütsel çatışma nedenlerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *I. Uluslararası ve 8. Ulusal Hemşirelik Kongre Kitabı*, Marmara Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu, İstanbul, 174-178
- Desivilya, H.S., Y. Sabag , E. Ashton. (2006). Prosocial Tendencies in Organizations The Role of Attachment Styles and Organizational Justice in Shaping Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Organizational Analysis*. 14 (1), 22-42.
- Devellis, R. F. (2012). *Scale Development*. 3.Edition. U.K.: Sage Publications. (Çev. Totan T.), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Doğan, E. (2013). *Yatılı İlköğretim Bölge Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlıkla İlgili Görüşleri (Sinop Örneği)*. Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl 6, Sayı 1, Haziran 2013.
- Doğuç, E. (2017). *Hastanelerde Performans Değerleme Sisteminin Çalışan Motivasyonuna Etkileri Hakkında Çalışan Görüşleri (Çankaya İlçesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Dyne, L. V., Ang, S., ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359- 1392.
- Dyne, L. V., Ang, S., Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Ehtiyar, R., Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: A survey on employees working in a chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51- 68.
- Elçi, M., Erdilek Karabay, M., Ensari, M. Ş. ve Bilge, A. (2016). Effect Of Perceived Organizational Justice And Trust In Leader On Organizational Silence Behavior: A Research On Public Security Employees, *Eurasian Business & Economics Journal*, S1, 332-347.
- Ergun Özler, D. (2012). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. D. Ergun Özler (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 167- 193.
- Erigüç, G. ve Ürek, D. (2018). Vekâlet Teorisi'nin Sağlık Sektöründeki Yansımalarının Ulusal ve Uluslararası Çalışmalar Bağlamında Değerlendirilmesi. *Usaysad Dergisi*, 4(2): 180 -194.
- Erigüç, G., Ö. Özer, C. Songur ve İ.S. Turaç. (2014). Bir Devlet Hastanesinde Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 4.2, 61-84.
- Erkuş, A. , Turunç, Ö. ve Yücel, R. (2011). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (1) , 245-270.
- Fatima, A., S. Salah-Ud-Din, S. Khan, M. Hassan ve H. A. K. Hoti (2015). Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice. *Journal of Economics, Business and Management*. 3.9, 846- 850
- Fatima, A., Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M., ve Hoti, H. A. K. (2015). Impact of organizational silence on organizational citizenship behavior: Moderating role of procedural justice. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 846-850.
- Festinger, L. 1957. *A theory of cognitive dissonance*, Evanston, IL: Row ve Peterson.
- Field, A. (2005). *Discovering statistics Using SPSS*, 2nd Edition, London: Sage Publications.

- Fishbein, M., Ajzen, I., (1977), Attitude-Behaviour Relations: A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research. *Psychological Bulletin*, 84, 888-918.
- Garon, M. (2012). Speaking up, being heard: registered nurses' perceptions of workplace communication. *Journal of Nursing Management*, 20(3), 361-371.
- Gouldner, A.W.: (1960) The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee responsibilities and rights journal*, 4, 249-270.
- Greenberg, J. (1988), Equity and Workplace Status: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 606-613.
- Greenberg, J. and Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Organization*. (8th Edition). New Jersey, USA
- Gupta, V., Agarwal, U. A., ve Khatri, N. (2016). The relationships between perceived organizational support, affective commitment, psychological contract breach, organizational citizenship behaviour and work engagement. *Journal of advanced nursing*, 72(11), 2806–2817.
- Güler, B. (2009). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüt İçi Çatışma Arasındaki İlişki: Sağlık Sektörü Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 48-75.
- Halis, M., ve Adalıoğlu Ay, D. (2017). Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 43-62.
- Harbalioglu, M., ve Gültekin, B. J. (2014). The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: A case study at Kilis 7 Aralık University. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3(2), 153-164.
- Hascup, V. A. (2003). Organizational silence: the threat to nurse empowerment. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 33(11), 562.
- Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*. 41 (42), 1539-1554.
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York: Harcourt, Brace and World.

- Huang, X., Van de Vliert E., Van der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding crossnationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- İplik, E. , İplik, F. ve Efeoğlu, İ. E. (2015). Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6 (12), 109-122.
- İyigün, N. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(21), 49 - 64.
- Jafari, M., ve Nia, S. R. H. (2019). Impact of organizational silence on organizational citizenship behavior of employees of North Khorasan province sport and youth departments: the moderating role of organizational justice. *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 6(4), 71-82.
- Jones, A. and Zanola, R. (2001). Agency and Health Care. in M. Marrelli ve G. Pignataro (ed.), *Public Decision-Making Processes and Asymmetry of Information*, New York: Springer Science+Business Media, LLC.
- Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. Yüksek Lisans Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi.
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Karaca, E. ve Özmen, A. (2018). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20 (1) , 7-30.
- Karaca, H. (2013). An Exploratory Study On The Impact Of Organizational Silence In Hierarchical Organizations: Turkish National Police Case. *European Scientific Journal*, 9(23), 38-50.
- Karataş, H.A. (2022), *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Keldbari, Saeed B.H.R.R. ve Alipour, H.R. (2011), Organizational Citizenship Behavior and Employees Social Capital Case Study Rasht Hospitals. *Australian Journal of Basic and Applied Sciencies*, 5 (8), 1185-1193.
- Kelekçioğlu, L. (2021), *Sağlık kurumlarında ifşa etme (whistleblowing) eğiliminin örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi*, Sivas

- Kılıçlar, A., ve Harbalıoğlu, M. (2014). Relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: A case study on five stars hotels in Antalya. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328-346.
- Kılınç, E. (2012). *Hekim ve hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik, çalışan performansı ve aralarındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi.
- Kılınç, E., ve Ulusoy, H. (2014). Investigation of organizational citizenship behavior, organizational silence and employee performance at physicians and nurses, and the relationship among them. *Business Management Dynamics*, 3(11), 25-34.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practices of Structural Equating Modeling*. New York, NY: The Guilford Press.
- Kline, R.B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kobal, Y. H. ve Ataman, G. (2018). Vekalet Teorisi ve Kaynak Bağımlılığı Teorisi Bağlamında, Yönetim Kurulunun Yapısal Özellikleri İle Finansal Kaldıraç ve Kârlılık Oranları Arasındaki İlişki: Halka Açık Gıda Şirketleri Üzerinde Bir Araştırma (2005-2016 Dönemi). *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 13(50), 187-210
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, 9. bs., Beta Baskı A.Ş İstanbul.
- Korkmazer, F., Aslan, T., ve Ekingen, E. (2020). Sağlık çalışanlarının değişime karşı tutumlarının incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2580-2591.
- Köse, S. D., Uğurluoğlu, Ö., ve Tuncay, K. Ö. S. E. (2015). Sağlık Çalışanlarının Hizmetkâr Liderlik Algılarının Lider-Üye Etkileşimi Ve Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 19(2), 239-262.
- Köse, S., B. Kartal ve N. Kayalı. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20, 1-19.
- Kulualp, H. G., ve Çakmak, A. F. (2016). Örgütsel sessizlik türlerini etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile belirlenmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 123-146.
- Künarcı, Z. (2016). *Sağlık Çalışanlarının Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin Analizi*. Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği ABD, Yüksek Lisans Tezi, Denizli
- Lawler, E. E. and Porter, L.W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction, *Industrial Relations*, 20-28.

- Lev, S. ve M. Koslowsky. (2012). Teacher Gender as a Moderator of the On- the-Job Embeddedness–OCB Relationship. *Journal of Applied Social Psychology*. 42. 1, 81–99.
- Lombardi D. J. and Schermerhorn J. R. (2007) *Healthcare Management*. NJ: John Wiley, Hoboken.
- López-Ibort, N., Gil-Lacruz, A. I., Navarro-Elola, L., Pastor-Tejedor, A. C., ve Pastor-Tejedor, J. (2022). Positive Psychology: Supervisor Leadership in Organizational Citizenship Behaviors in Nurses. *Healthcare* (Basel, Switzerland), 10(6), 1043. <https://doi.org/10.3390/healthcare10061043>
- Mako, G. (2022), *Etik Liderliğin, Nepotizm ve Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Adalet İlişkisinde Aracılık Rolü*, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Malhotra, N. K. (2004). *Marketing Research an Applied Orientation*, 4. Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Mamman, A., K. Kamoche ve R. Bakuwa. (2012). Diversity, Organizational Commitment And Organizational Citizenship Behavior: An Organizing Framework. *Human Resource Management Review*. 22, 285-302.
- Manafzadeh, M. A., Ghaderi, E., Moradi, M. R., Taheri, S., ve Amirhasani, P. (2018). Assessment of effective organizational communication on organizational silence and organizational citizenship behavior. *Journal of Ecophysiology and Occupational Health*, 18(1-2), 24-30.
- Memiş, S. A. (2018), *2030’a Doğru Genel Bir Bakış*, Türkiye Teknolojileri Geliştirme Vakfı (TTGV), 1. Baskı, Aralık 2018.
- Mete, E. S. (2018). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ve İnovatif Çalışma Davranışı İlişkisi ve İnovatif Örgüt Kültürüne Yönelik META-Kurumsal Bir Model Geliştirme*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.
- Moradi, E., Safania, A. M., ve Poorsoltani Zarandi, H. (2019). The causal relationship between organizational silence with organizational citizenship behavior: mediating role of organizational identity. *Psychological Achievements*, 26(1), 131-150.
- Morrison, E. W., ve Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic. *The Academy Of Management Review*, 25 (4) 706-725.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational silence: Its destroying role of organizational citizenship behavior. *International Business Research*, 9(5), 57-75.

- Nakane, I., (2006). Silence and politeness in intercultural communication in university seminars, *Journal of Pragmatics*, 38(11), 1811-1835.
- Narin, Y. (2010). *İstanbul İlinde bir eğitim araştırma hastanesinde çalışan hemşirelerin rol çatışması, iş doyumu ve stres düzeylerinin belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi, İstanbul, 94-97.
- Neuman, E. and Neuman, S. (2007). Agency in Health-Care: Are Medical Care-Givers Perfect Agents?. *IZA Discussion Paper*, April, 1-14.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence a theory of public opinion. *Journal of communication*, 24(2), 43-51.
- Olsen, J.A. (2009). *Principles in Health Economics and Policy*. New York: Oxford University Press
- Organ, D. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean- Up Time. *Human Performance*, 10 (2), 85-97.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Organ, D. W. Bateman, T. S., (1980). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4): 587-595.
- Orhunbilge, N. (2002). *Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını.
- Orhunbilge, N. (2010). *Çok Değişkenli İstatistik Yöntemler*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını.
- Özdemir, T. Y. ve Serttaş, Ö. (2020). Lise Öğrencilerinin Prososyal Davranış Ve Öğrenci Bağlılığı Düzeyleri İle Okul İklimi Arasındaki İlişki (Malatya İli Örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (75) , 1094-1107.
- Özdevecioğlu, M. (2009). Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları: Teorik Çerçeve ve Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 33, 47-67.
- Özler, D.E. ve E. Ünver. (2012). Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 17 (2), 325-351.
- Özyer, K. ve Alici, İ. (2015). Duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine ampirik bir araştırma. *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks*, 7 (1), 69-85.
- Pallant, J. (2020). *SPSS Survival Manual: A step by step guide to data analysis using IBM SPSS*. Routledge.

- Pentilla, C. (2003). Get talking. *Entrepreneur*, 31(11), 25.
- Perlow, L. ve Williams, S. (2003), Is Silence Killing Your Company. *Harvard Business Review*, (May), s.3-6
- Perlow, L., Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Harvard Business Review*, 81(5), 52-58.
- Peterson, T. (1993). The Economics of Organization: The Principal-Agent Relationship. *Acta Sociologica*, 36, 277-293.
- Pinder C.C. ve Harlos K.P. (2001). Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. B. Paine ve D. G. Bachrach. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*. 26.3, 513-563.
- Podsakoff, Philip M., Mackenzie, Scott B., Paine, Julie B. ve D.G.Bachrach (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Samancı, S. (2017). *Örgütsel ve Kişisel Öncülleri Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Model Testi*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmış Doktora Tezi.
- Sarioğlu, G. S. (2013), *Mobbing ve örgütsel sessizlik: Enerji sektörü üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Scott, A. ve Vick, S. (1999). Patients, Doctors and Contracts: An Application of Principal-Agent Theory to the Doctor-Patient Relationship. *Scottish Journal of Political Economy*, 46(2), 111-134.
- Seçer, İ. (2015). *SPSS ve Lisrel ile pratik veri analizi* (Genişletilmiş 2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.

- Serinkan, C. Ve Erdiş, Ü. Y. (2014). *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Sharma, V., Jain, S. (2014). A Scale For Measuring Organizational Citizenship Behavior In Manufacturing Sector. *Pacific Business Review International*, 6(8), 57- 62.
- Slade, M.R (2008). *The Adaptive nature of organizational silence: a cybernetic exploration of the hidden factory*. Unpublished doctoral dissertation, The faculty of the graduate school of education .and human development of the George Washington University.
- Smith, A. C., Organ D. W., Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior It' s Nature and Antecedent. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-664.
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of personality and social psychology*, 30, 4, 526-564.
- Sönmez, K. (2022), *Hemşirelerin Kişilik Özellikleri İle İşbirliği Niyetinin Planlı Davranış Teorisi Kapsamında İncelenmesi: Sağlık Kurumları Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Biruni Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Şanal, M. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmeler Açısından Önemi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 22. 1, 529-538.
- Şehitoğlu Y. Zehir C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi, *Amme İdaresi Dergisi*, 43, 4, 87-110.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Şenturan, Ş. (2014). *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış*. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1. Baskı, İstanbul.
- Şeşen, H. ve H. N. Basım .(2010). Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi*. 171- 193.
- Tabacknick, B. ve Fidell L. (2001). *Using Multivariate Statistics*. 4th ed. Boston, MA: Allyn ve Bacon.
- Tangirala S. Ramanujam R., (2008), Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate, *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Tarcan, G. Y., Yeşilaydın, G., ve Karahan, A. (2019). Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İncelenmesi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(1), 157-180.

- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Tayfun, A. Çatır, O. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, İşletme Araştırmaları Dergisi, 5/3, 114-134.
- Turgut M. (2015). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turgut, M., ve Akbolat, M. (2017). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(3), 357-384.
- Tutar, H., (2007), Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Cilt 12, Sayı:3, 97-120.
- Türkdoğan, M. (2022), *Örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin sağlık kurumları üzerindeki etkileri (Bir araştırma)*, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Uğurlu, C. T. ve Demir, A. (2016). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülü Olarak Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (56), 98-119.
- Urgan, S. ve Erdoğan, P. (2021). *Örgütsel Davranış Üzerine Literatürel Analiz ve Ölçekler*. Nobel Akademik Yayıncılık, 547-569.
- Uysal, M. (2017). *Örgüt Sağlığının Hemşirelerin Örgütsel Adaletsizlik Algısına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Ürek, D., Demir, İ. B. ve Uğurluoğlu, Ö. (2015). Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (3), 122-141.
- Van Dyne, L. ve Lepine, J. (1998) Helping and voice extra - role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41 (1), 108–120.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Oxford, England: Wiley.
- Yalçın B. (2017). *Örgütsel sessizlik davranışı ölçeğinin geliştirilmesi ve hemşirelerin örgütsel sessizlik düzeylerinin belirlenmesi* (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

- Yalçın, B. ve Baykal, Ü. (2012). Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 9 (2), 42-50
- Yalçın, B., Göktepe, N., Türkmen, E. ve Özcan, Ş. (2020), Hemşirelerin Örgütsel Sessizlik Davranışları ve Etkileyen Etmenlerin Belirlenmesi, *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 3(7), 330-338.
- Yasım, Y. K. ve Işık, U. (2017). Yapısal Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Taş İşleme Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 377- 386.
- Yeşiltaş, M. ve Y. Keleş. (2009). İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 11.2, 17-40.
- Yıldız, G., M. Akbolat ve O. Işık .(2013). Psikolojik Taciz ve Örgütsel Bağlılık: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(2), 85-117.
- Yıldız, G., Özutku, H., Cevrioğlu, E. (2014). Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'ın Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 3(1), 95-123.
- Yıldız, S. M. (2017). Sosyal Mübadelenin İçsel Pazarlama Ve İş Performansı Arasındaki Aracılık Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (1), 105-118.
- Yücel, C. ve Samancı, G. (2009). Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1), 113-132.
- Yükselen, C. (2006). *Pazarlama araştırmaları*, 3. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zeybek Yılmaz, E. ve Bayram, A. (2019). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Etiksel İfşa Arasındaki İlişkinin İncelenmesi . *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8 (1) , 246-267.
- Zikmund, W. G. (1997). *Business Research Methods*, 5. Edition, The Dryden Press, Orlando.

EKLER

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalında yürütülen “Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Irak-Anbar’daki Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezi için veri toplamaya yönelik yapılmaktadır. Araştırmada elde edilen veriler sadece akademik amaçlı kullanılacak, herhangi bir kişi veya kurumla verdiğiniz bilgiler paylaşılmayacaktır. Ankette herhangi bir kişisel veri sorulmamıştır, açık uçlu sorulara herhangi bir kişisel bilginizi yamayınız. Katkınız ve katılımınız için teşekkür ederiz.

Elaf Abdulrahman Abdullah Al ALWANI

SDÜ SBE Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Doç. Dr. Nezihe TÜFEKÇİ

SDÜ İİBF Sağlık Yönetimi Bölümü

Öğretim Üyesi

	Örgütsel Vatandaşlık Aşağıdaki ifadeler için size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Diğer çalışanlarla sorun oluşmaması için önlemler alırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Davranışlarımın iş arkadaşlarım üzerindeki etkisini göz önünde bulundururum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Başkalarının haklarına tecavüz etmem	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Diğer çalışanlarla sorun oluşmaması için önlemler alırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Eylemlerimin iş arkadaşlarım üzerindeki etkisini göz önünde bulundururum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Diğer çalışanlarla sorun oluşmaması için önlemler alırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Davranışlarımın iş arkadaşlarım üzerindeki etkisini göz önünde bulundururum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Başkalarının haklarına tecavüz etmem	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Diğer çalışanlarla sorun oluşmaması için önlemler alırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Eylemlerimin iş arkadaşlarım üzerindeki etkisini göz önünde bulundururum	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	İş yükü ağır olan diğer çalışanlara yardım ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Her zaman çevremdekilere yardım etmeye hazırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	İşe gelememiş bir kişiye yardım ederim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	İşle ilgili problemleri olanlara kendi isteğimle yardım ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Yeni gelenlerin ortama alışmalarına zorunlu olmadığım halde yardım ederim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Kurumdaki değişiklikleri sürekli takip ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Katılımı zorunlu olmayan fakat önemli görülen toplantılara katılırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Katılımı zorunlu olmayan fakat kurum imajı için önemli olan görevleri üstlenirim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Kurumsal duyuru, not vb. materyalleri okur ve takip ederim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Dürüst bir çalışmanın dürüst bir karşılığı olduğuna inanırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21	İşe devamlılığım standartların üzerindedir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22	Fazladan molalar vermem	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23	Kimse hakkında olmadığı zamanlarda bile şirket kurallarına uyarım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24	Görev bilinci en yüksek çalışanlardan biriyim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

	Örgütsel Sessizlik Aşağıdaki ifadeler için size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne de Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Bu çalışan, işine bağlı olmadığı için değişim önerileri konusunda sesini yükseltmeye isteksizdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Bu çalışan, istifaya dayalı olarak fikirlerini pasif bir şekilde saklıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Bu çalışan, sorunların çözümüne ilişkin fikirlerini pasif bir şekilde kendisine saklar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Bu çalışan, bir fark yaratmak için düşük özyeterliliğe sahip olduğu için iyileştirmeye yönelik her türlü fikri kendine saklar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Bu çalışan, ilgisizliğe dayalı olarak, buradaki işin nasıl iyileştirilebileceğine dair fikirlerini saklıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Bu çalışan, korkuya dayalı olarak sesini yükseltmez ve değişim için fikir önermez.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Bu çalışan korku nedeniyle ilgili bilgileri saklıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Bu çalışan, kendisini korumak için ilgili gerçekleri atlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Bu çalışan, kendini koruma nedeniyle iyileştirmeler için fikirlerini ifade etmekten kaçınır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Bu çalışan korkuyla motive olduğu için sorunlara çözüm bulmaktan kaçınır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Bu çalışan, işbirliğine dayalı olarak gizli bilgileri saklıyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Bu çalışan, kuruluşa fayda sağlamak için özel bilgileri korur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Bu çalışan, kurumsal sırları söylemesi için diğerlerinin baskısına karşı koyar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Bu çalışan, kuruluşa zarar verebilecek bilgileri ifşa etmeyi reddediyor.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Bu çalışan, gizli kurumsal bilgileri, kuruluşla ilgili kaygılara dayalı olarak uygun şekilde korur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Yaşınız

[] 22 ve altı [] 23- 27 arası [] 28- 32 arası [] 33- 37 arası
[] 38- 42 arası [] 43 ve üzeri

Cinsiyetiniz

[] Erkek [] Kadın

Medeni Durumunuz

[] Evli [] Evli değil

Eğitim Durumunuz

[] Lise mezunu [] Üniversite mezunu [] Lisansüstü mezunu

Aylık Geliriniz

[] 350 \$ ve altı [] 351 -700 \$ arası [] 701 -1050 \$ arası [] 1051 \$ ve üzeri

Çalıştığınız Hastanenin Adı

[] Alamriya Genel Hastanesi [] Algarma Acil Durum ve Doğum Hastanesi
[] Alobeidi Genel Hastanesi [] Alrazi Özel Hastanesi
[] Alsafva Özel Hastanesi [] Beidi Genel Hastanesi
[] Dr. Talib Aljanabi Özel Hastanesi [] Felluce Eğitim Hastanesi
[] Felluce kadın ve çocuk eğitim hastan [] Hit Genel Hastanesi
[] Ramadi Genel hastanesi [] Ramadi kadın ve çocuk eğitim hastane

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı : Elaf Abdulrahman Abdullah Al Alwani

