

**T.C.  
SAĞLIK BİLİMLERİ ÜNİVERSİTESİ  
GÜLHANE SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**BİR EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİNDE GÖREV YAPAN  
HEMŞİRE VE SAĞLIK TEKNİKER/TEKNİSYENİ PERSONELİN  
KURUMSAL SESSİZLİKLERİNİN KURUMSAL VATANDAŞLIKLARI  
ÜZERİNE ETKİLERİ**

**Hamza KÜÇÜKTEPE**

**SAĞLIK HİZMETLERİ YÖNETİMİ PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ANKARA  
2018**

**T.C.**  
**SAĞLIK BİLİMLERİ ÜNİVERSİTESİ**  
**GÜLHANE SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**BİR EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİNDE GÖREV YAPAN  
HEMŞİRE VE SAĞLIK TEKNİKER/TEKNİSYENİ PERSONELİN  
KURUMSAL SESSİZLİKLERİNİN KURUMSAL VATANDAŞLIKLARI  
ÜZERİNE ETKİLERİ**

**Hamza KÜÇÜKTEPE**

Sağlık Bilimleri Üniversitesi  
Gülhane Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliğinin  
Sağlık Hizmetleri Yönetimi  
Programı İçin Öngördüğü  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
Olarak Hazırlanmıştır.

**TEZ DANIŞMANI**  
Doç.Dr. Mehmet ÇETİN

**ANKARA**  
**2018**

## GÜLHANE SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

“Bir eğitim ve araştırma hastanesinde görev yapan hemşire ve sağlık tekniker/teknisyeni personelin kurumsal sessizliklerinin kurumsal vatandaşlıkları üzerine etkileri” isimli çalışma Sağlık Hizmetleri Yönetimi Programında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Danışmanı : Doç Dr. Mehmet ÇETİN .....  
Gülhane Sağlık Bilimleri Enstitüsü  
Askeri Sağlık Hizmetleri Ana Bilim Dalı

Üye : Doç Dr. Oğuz IŞIK .....  
Hacettepe Üniversitesi  
İİBF Sağlık Yönetimi Bölümü

Üye : Yrd.Doç.Dr.Şerife Zehra ALTUNKÜREK .....  
Sağlık Bilimleri Üniversitesi  
Gülhane Hemşirelik Yüksekokulu

### ONAY:

Hamza KÜÇÜKTEPE'nin 16/01/2018 tarihinde savunduğu bu tez Akademi Kurulu'nca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Ömer AZAL  
Gülhane Sağlık Bilimler Enstitüsü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim süresince değerli bilgi ve tecrübeleri ile her türlü yardım ve desteğini benden esirgemeyen Gülhane Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde görevli kıymetli hocalarıma, tez yazımım süresinde bana yol gösteren ve tecrübelerini büyük bir sabırla bana aktaran tez danışmanım değerli hocam Doç. Dr. Mehmet ÇETİN'e anket çalışması için vakit ayırarak cevaplama duyarlılığı gösteren Gülhane Eğitim ve Araştırma Hastanesi değerli çalışanlarına, yoğun çalışma temposuna rağmen ihtiyaç duyduğum her zaman benden desteklerini esirgemeyen değerli mesai arkadaşlarıma saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca; Yüksek lisans eğitimim boyunca beni cesaretlendiren varlıkları ile daima kendimi güçlü hissettiğim, emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim annem, babam ve sevgili kardeşime, sevgi ve gösterdiği anlayışla hayatımı güzelleştiren kıymetli eşim Kübra'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hamza KÜÇÜKTEPE

Ankara-2018

# İÇİNDEKİLER

**Sayfa No:**

TEŞEKKÜR.....	ii
İÇİNDEKİLER.....	iii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	vii
TABLolar DİZİNİ .....	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
ÖZET.....	xi
ABSTRACT .....	xii
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>5</b>
<b>SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI .....</b>	<b>5</b>
1.1. SESSİZLİKLE İLGİLİ KAVRAMLARIN TARİHSEL GELİŞİMİ.....	7
1.1.1. İlk Dalga .....	8
1.1.2. İkinci Dalga.....	9
1.1.3. Üçüncü Dalga.....	12
1.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ve ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ .....	13
1.2.1. Örgütsel Sessizlik .....	13
1.2.2. Çalışan Sessizliği (Employee Silence) .....	17
1.3. AMAÇLARINA GÖRE SESSİZLİK TÜRLERİ .....	18
1.3.1. Rız Olma Sessizliği – Kabul edilmiş sessizlik.....	20
1.3.2. Korunma Amaçlı / Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence).....	21
1.3.3. Koruma Amaçlı- Örgüt Yararına Sessizlik (Prosocial Silence) .....	23
1.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SINIFLANDIRILMASI .....	24
1.4.1. Sessiz Kalma.....	24
1.4.2. Sessiz Bırakılma.....	26
1.5. SESSİZLİK İLE İLGİLİ TEORİLER .....	27
1.5.1. Fayda-Maliyet Analizi.....	27
1.5.2. Bekleyiş Teorisi .....	28
1.5.3. Sessizlik Sarmalı .....	29

1.5.4. Kendini Uyarılama Teorisi .....	31
1.6. SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ .....	31
1.6.1. İş gören İtaati .....	32
1.6.2. Sağır Kulak Sendromu .....	32
1.6.3. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme .....	33
1.6.4. Pasif Kalma ve Rız Olma.....	34
1.7. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ OLUŞTURAN ETMENLER.....	35
1.7.1. Örgütsel Sessizliğin Oluşumuna Neden Olan Örgütsel Etmenler .....	35
1.7.1.1. Örgütsel Adalet Algısı.....	35
1.7.1.2 Sessizlik İklimi.....	36
1.7.2. Örgütsel Sessizliğin Oluşumuna Neden Olan Yönetimsel Etmenler .....	39
1.7.2.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkuları.....	39
1.7.2.2. Yönetimin Tutumu .....	40
1.7.2.3. Yöneticilerin İnançları.....	40
1.7.3. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Bireysel Etmenler .....	42
1.7.3.1. Çalışanlara Ait Kişilik Özellikleri.....	43
1.7.3.2. Yöneticilere Güvenilmemesi .....	45
1.7.3.3. İzolasyon Korkusu.....	46
1.7.3.4. Geçmiş Tecrübeler .....	48
1.7.3.5. Konuşmanın Riskli Görülmesi.....	48
1.7.3.6. İlişkileri Zedeleme Korkusu .....	48
1.7.4. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Ulusal/Kültürel Etmenler ....	49
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>51</b>
<b>ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI.....</b>	<b>51</b>
2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIMI .....	51
2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ.....	55
2.2.1. Chester I. Barnard'ın Katkıları .....	56
2.2.2. Roethlisberger ve Dickson'ın Katkıları.....	56
2.2.3. Alvin Gouldner .....	57
2.2.4. Peter Blau .....	58

2.2.5. Daniel Katz ve Robert L. Kahn'a Ait Çalışmalar .....	59
2.2.6. Dennis Organ .....	60
2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ TEORİLER.....	61
2.3.1. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi .....	61
2.3.2. Eşitlik Teorisi.....	63
2.3.3. Sosyal Değişim Teorisi.....	64
2.3.4. Vekalet Teorisi.....	65
2.3.5. Bekleyiş Teorisi .....	66
2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR .....	67
2.4.1. Örgütsel Spontanlık Davranışı .....	67
2.4.2. Prososyal Örgütsel Davranış (Prosocial Organizational Behavior) .....	68
2.4.3. İyi Asker Sendromu (Good Soldier Syndrome).....	70
2.4.4. Psikolojik Sözleşme .....	70
2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI.....	71
2.5.1. Özgecilik/Diğergamlık (Altruism) .....	75
2.5.2. Vicdanlılık/ İleri Görev Bilinci (Conscientiousness).....	75
2.5.3. Nezaket (Courtesy).....	76
2.5.4. Sivil Erdem (Civic Virtue) .....	77
2.5.5. Centilmenlik (Sportsmanship) .....	79
2.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TÜRLERİ.....	80
2.7. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BELİRLEYİCİLERİ.....	81
2.7.1. Bireysel Özellikler .....	84
2.7.2. Görev Özellikleri.....	85
2.7.3. Örgütsel Özellikler .....	86
2.8. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ SONUÇLARI .....	90
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>93</b>
<b>GEREÇ YÖNTEM .....</b>	<b>93</b>
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE MODELİ .....	93
3.2. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ .....	94
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ .....	98
3.4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ .....	99

3.5. ARAŞTIRMA SORULARININ GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ .....	101
3.6. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ: .....	106
3.7. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ .....	107
3.8. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI .....	107
<b>4. BÖLÜM.....</b>	<b>108</b>
<b>BULGULAR VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>108</b>
4.1. TANIMLAYICI BULGULAR .....	108
4.2. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞI GÖSTERME DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	112
4.3. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI GÖSTERME DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	120
4.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ALT BOYUTLARINA İLİŞKİN KORELASYON ANALİZİ.....	128
4.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN YORDANMASINA İLİŞKİN REGRESYON ANALİZİ. ....	132
<b>TARTIŞMA.....</b>	<b>139</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>151</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>154</b>
<b>EK.....</b>	<b>173</b>
<b>EK 1. ETİK KURUL ONAYI.....</b>	<b>173</b>
<b>EK 2. ANKET FORMU.....</b>	<b>178</b>



## KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ÖVD	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
ÖSD	Örgütsel Sessizlik Davranışı
OCBO	Organizational Citizenship Behavior-Organization
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
OCBI	Organizational Citizenship Behavior-Individuals
TDK	Türk Dil Kurumu
Yay.	Yayımları
Vd.	Ve diğerleri
Bas.	Baskı
Ed.	Editör
S.S.	Standart Sapma

## TABLolar DİZİNİ

<b><u>Tablo</u></b>	<b><u>Sayfa No:</u></b>
1.1. Kabullenici sessizlik ve Korunmacı Sessizliğin Boyutlarıyla Karşılaştırılması .....	22
1.2. Çalışan Sessizliği ve Boyutları .....	24
2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımları .....	54
2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları .....	74
2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Belirleyicileri-Öncülleri .....	83
2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kurumsal Etkinlik ve Verimliliğe .....	92
3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi .....	103
3.2. Örgütsel Sessizlik Davranışı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi .....	105
4.1. Araştırmaya Katılan Hastane Personelinin Demografik Özellikleri .....	109
4.2. Araştırmaya Katılan Hastane Personelinin Örgütsel Sessizlik Davranışı Sergileme Eğilimleri İle İlgili Veriler.....	110
4.3. Araştırmaya Katılan Hastane Personelinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimleri ile İlgili Veriler.....	111
4.4. Araştırmaya katılan hastane personelinin yaş gruplarına göre örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin veriler. ....	112
4.5. Araştırmaya katılan hastane personelinin cinsiyetine göre örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin veriler. ....	113
4.6. Araştırmaya katılan hastane personelinin medeni durumlarına göre örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin veriler. ....	114
4.7. Araştırmaya katılan hastane personelinin eğitim durumlarına göre örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin veriler. ....	115
4.8. Araştırmaya katılan hastane personelinin gelir durumlarına göre örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin veriler. ....	116
4.9. Araştırmaya katılan hastane personelinin mesleki durumlarına göre örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin veriler. ....	117
4.10. Araştırmaya katılan hastane personelinin çalışma sürelerine göre örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin veriler. ....	118
4.11. Araştırmaya katılan hastane personelinin çalışma bölümlerine göre örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin veriler. ....	119
4.12. Araştırmaya katılan hastane personelinin yaş gruplarına göre örgütsel vatandaşlık ve alt boyutlarına ilişkin veriler. ....	120
4.13. Araştırmaya katılan hastane personelinin cinsiyetlerine göre örgütsel vatandaşlık ve alt boyutlarına ilişkin veriler. ....	121

4.14.	Araştırmaya katılan hastane personelinin medeni durumlarına göre örgütsel vatandaşlık ve alt boyutlarına ilişkin veriler.....	122
4.15.	Araştırmaya katılan hastane personelinin eğitim durumlarına göre örgütsel vatandaşlık ve alt boyutlarına ilişkin veriler.....	123
4.16.	Araştırmaya katılan hastane personelinin aylık gelir durumlarına göre örgütsel vatandaşlık ve alt boyutlarına ilişkin veriler.....	124
4.17.	Araştırmaya katılan hastane personelinin mesleklerine göre örgütsel vatandaşlık ve alt boyutlarına ilişkin veriler. ....	125
4.18.	Araştırmaya katılan hastane personelinin çalışma sürelerine göre örgütsel vatandaşlık ve alt boyutlarına ilişkin veriler.....	126
4.19.	Araştırmaya katılan hastane personelinin çalıştıkları bölümlere göre örgütsel vatandaşlık ve alt boyutlarına ilişkin veriler.....	127
4.20.	Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi. ....	129
4.21.	Hastane personeline ait genel örgütsel sessizlik davranışının genel örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin yordanmasına ilişkin regresyon analizi. ....	132
4.22.	Hastane personeline ait örgütsel sessizlik alt boyutlarından yönetsel ve örgütsel nedenler düzeyinin, genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerine etkisine ilişkin regresyon analizi.....	133
4.23.	Hastane personeline ait örgütsel sessizlik alt boyutlarından işle ilgili konular düzeyinin, genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerine etkisine ilişkin regresyon analizi. ....	133
4.24.	Hastane personeline ait örgütsel sessizlik alt boyutlarından tecrübe eksikliği düzeyinin, genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerine etkisine ilişkin regresyon analizi. ....	134
4.25.	Hastane personeline ait örgütsel sessizlik alt boyutlarından izolasyon korkusu düzeyinin, genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerine etkisine ilişkin regresyon analizi. ....	134
4.26.	Hastane personeline ait örgütsel sessizlik alt boyutlarından ilişkileri zedeleme korkusu düzeyinin, genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerine etkisine ilişkin regresyon analizi.....	135
4.27.	Araştırmanın Hipotez Sonuçları.....	136

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil</u>	<u>Sayfa No:</u>
1.1. Sessiz Kalınan Bilgi Türleri .....	25
1.2. Sessiz Bırakılma Türleri .....	26
1.3. Sessizlik Sarmalı .....	30
<a href="#">2.1.</a> Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı...830	
3.1. Araştırma Modeli .....	107



## ÖZET

Kurum çalışanlarının sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri sayesinde kuruma yapacağı katkı kurumların gelişimi için önemlidir. Fakat bazen farklı sebeplerle çalışanlar düşünce ve fikirlerini söylemekte isteksiz davranmaktadır. Ortaya çıkan bu durum alan yazımda örgütsel sessizlik davranışı olarak isimlendirilmektedir. Örgütsel sessizlik çalışanın kuruma ve işine bağlılığını etkilemektedir. Çalışmamızda incelediğimiz bir diğer davranış olan örgütsel vatandaşlık davranışı ise çalışanın herhangi bir ceza ya da ödüle bağlı kalmaksızın sergilediği örgüte katkıda bulunmak amaçlı rol fazlası davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı şüphesiz her örgütçe arzulanan, örgütü ileriye taşıyacak üst düzey bir bağlılığı ifade eder. Bu kapsamda bu çalışma ile amaçlanan bir eğitim ve araştırma hastanesi çalışanı hemşire ve sağlık teknisyen/teknikeri personelin kurumsal sessizlik davranışlarının kurumsal vatandaşlık davranışları üzerine olan etkisinin incelenmesidir. Çalışmada veri toplama yöntemi olarak üç bölümden oluşan anket kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde sekiz sorudan oluşan kişisel bilgiler, ikinci bölümde on dokuz sorudan oluşan kurumsal vatandaşlık davranışları ölçeği, üçüncü bölümde ise yirmi sekiz sorudan oluşan kurumsal sessizlik ölçeği yer almaktadır. Eğitim ve araştırma hastanesi personeli 300 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılarak t- testi, ANOVA, Korelasyon ve Regresyon analizleri uygulanmıştır. Analizler sonucunda personelin en fazla “Yönetsel ve Örgütsel Nedenler” sebebiyle sessiz kaldığı sonucuna ulaşılmıştır (2,70±0,91). Kurumsal vatandaşlık alt boyutlarında ise en yüksek ortalama “Nezaket” boyutunda tespit edilmiştir(4,26±0,62). Korelasyon analizi sonucuna göre kurumsal sessizlik ve vatandaşlık davranışları arasında negatif yönlü istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir(p<0,05). Regresyon analizi sonuçlarına göre kurumsal sessizlik davranışı ve alt boyutlarının kurumsal vatandaşlık davranışı üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu tespit edilmiştir(p<0,05).

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel sessizlik, Örgütsel vatandaşlık davranışı, Sağlık

## ABSTRACT

Knowledge, skills and abilities employees have is important for the development of institutions. But sometimes employees are reluctant to tell their thoughts and ideas for different reasons. This emerging situation is called as organizational silence in the literature. Organizational silence affects employee commitment to work and institutions. Another behavior we have examined in our study is organizational citizenship behaviors, which are defined role-extra behavior aimed at contributing to the organization without being subject to any punishment or award. Organizational citizenship behavior undoubtedly expresses a high level of commitment to carry forward the organization, which is desired by every organizations. In this context, the purpose of this study is to examine the effect of institutional silence behaviors of nurses and health technicians on their institutional citizenship behavior. These employees are the staff of an education and research hospital. A three-part questionnaire was used as the data collection method in the study. The first part of the questionnaire contains personal information consisting of eight questions, the second part is the scale of citizenship behavior consisting of nineteen questions, and the third part is the institutional silence scale consisting of twenty-eight questions. ANOVA, t-test, Correlation and Regression Analyses were performed using data from 300 participants from the education and research hospital staff. Result of the analysis, the staff were mostly silent because of "Managerial and Organizational Reasons" ( $2,70 \pm 0,91$ ). "Politeness" sub-dimension had the highest average in institutional citizenship behavior sub-dimensions ( $4,26 \pm 0,62$ ). According to the correlation analysis result; there was a negative statistically significant relationship between institutional silence and citizenship behavior ( $p < 0,05$ ). According to the results of regression analysis, institutional silence behaviors and sub-dimensions have negative effects on institutional citizenship behavior ( $p < 0,05$ ).

**Key Words:** Organizational silence, Organizational citizenship behavior, Health.

## GİRİŞ

Bugünün çalışma koşullarında iş hayatındaki artan rekabet ve çevresel koşullardaki hızlı değişimler tüm kurum ve kuruluşları derinden etkilemektedir. Belirli amaçları ya da faaliyetleri gerçekleştirme amaçlı oluşturulan her türlü örgüt değişen koşullara uyum sağlayabilmek, sunulan hizmeti daha etkin hale getirebilmek ve başarılarını devam ettirebilmek için modern yönetim tekniklerine yönelmektedir.

Örgütler farklılık yaratmak için insan kaynaklarını en önemli faktör olarak görmektedirler. Modern yönetim anlayışı, örgüt çalışanlarını sürekli geliştirmeye yönelik tutum izlemekte ve böylece örgütün gelişimini sağlamayı hedeflemektedir. Yönetimde personelin kararlara katılması, öğrenen organizasyonlar, personel güçlendirme uygulamaları ve örgüt yapılarının daha yatay demokratik süreçlere evrilmesi bu dönüşümün örneklerindendir (1).

Hastaneler açısından bir değerlendirme yapmak gerekir ise; içerdikleri emek yoğun ve ileri teknoloji gerektiren organizasyon yapısı ile bu kuruluşlar, birden çok uzmanlık dalının bir arada ve eş zamanlı çalışarak hizmet üretmesi gereken karmaşık tipteki organizasyonlardır.

Hastaneler aynı zamanda sistemsel olarak açık ve dinamik yapıdaki kurumlardır. Böyle bir sisteme sahip olması nedeni ile çağın getirdiği rekabet koşullardan kendini soyutlayarak varlığını devam ettirmesi mümkün değildir. Gelişen ve değişen şartlara uyum sağlama yeteneği açısından ise kullanacağı en önemli varlığı, pek çok farklı alanda mal ya da hizmet üreten diğer organizasyonlar tarafından da önemle üzerinde durulan ve başarı için elzem olarak görülen, personel kaynaklarıdır.

Örgütler için rekabet avantajı sağlamak ve başarıya ulaşmada mevcut şartlar dikkate alındığında artık personelin kendi için biçilen rol tanımlarının gereklerini yerine getirmesi tek başına yeterli olmamaktadır. Günümüz örgütleri sürekli değişen ve gelişen durumlar karşısında başarılı olmak için biçimsel is tanımlarının da ötesinde, örgütlerine katkıda bulunmaya istekli olan personele ihtiyaç duymaktadır.

Bu noktada karşımıza çıkan kavram literatürde örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmaktadır (2).

Örgütsel vatandaşlık davranışı; formal ödül-ceza sistemleri ve iş tanımlarınca doğrudan veya açık olarak tanımlanmamış, gerçekleştirilmesi zorunlu olmayan, genellikle kişisel tercihler olarak ortaya çıkan ve örgüt fonksiyonlarının etkili şekilde ilerlemesini sağlayan davranışlar olarak ifade edilmektedir (3). Bu türde davranışlara örnek olarak; mesai arkadaşlarıyla iyi geçinme, dedikodudan uzak durma, kurum faaliyetlerini iyileştirici önerilerde bulunma, işe yeni katılan çalışanların oryantasyonunda yardımcı olma, işini ciddiye alarak titizlikle çalışma örnek olarak verilebilir. İşletmelerin gücünü artırmak amaçlı şüphesiz çalışanlarında görmeyi arzu ettiği ve yönetim kademesince de desteklenen bir davranış biçimi olarak örgütsel vatandaşlık davranışı son yıllarda pek çok örgütsel araştırmanın konusu olarak incelenmektedir.

Araştırmanın konusu bir diğer davranış biçimi olan ve örgütsel vatandaşlık üzerine etkisinin araştırılacağı örgütsel sessizlik kavramıdır. Bu kavram çalışanların kasıtlı olarak işletmeye fayda sağlayacak veya sorunlarına çözüm sağlayacak olan fikir ve düşüncelerini söylememesi olarak tanımlanmıştır (4).

Çalışanlar gördükleri bir hatayı veya diğer çalışanların zayıf performansını üstlerine bildirmek ya da bildirmemek konusunda tereddütte kalabilirler. Bildirim sonrasında meydana gelecek olumsuzluk çalışanları konuşma davranışlarından uzaklaştırarak, sessiz kalma davranışına itebilir. Yöneticisinin duymasını istemeyeceğini düşündüğü çeşitli problemler hakkında cezalandırılma korkusuyla sessiz kalmayı seçebilirler. Bunların dışında yaygın olarak görülen bir başka davranış şekli olarak çalışanlar; terfi etme veya iş ile ilgili menfaatleri adına ya da korku, öfke gibi duyguları sebebi ile sessiz kalma davranışı sergileyebilirler. Bu ve bunun gibi örnekler örgütsel sessizliğe örnek olarak verilebilir (1).

Sorunlarını üst kademelere iletebilen, kurumda meydana gelen sorunların çözümüne katkıda bulunan, görüşlerini özgürce açıklayabilen çalışanlar, kurumların gelişmesine katkı sağlayan önemli kaynaklardan olarak görülmektedir. Fakat yapılan



pek çok araştırma göstermiştir ki personel kurumuyla ilgili yaratıcı fikir ve düşüncelerini dile getirememekte, pek çok kez sessiz kalmayı tercih etmektedir (5).

Örgütsel sessizlikten sonra oluşan problemlerden bir tanesi; çalışan personelin yenilikçi fikirler üretememesi ve gelişmelere kapalı olmasıdır. Örgütlerin gelişebilmesi için çalışanların yeni düşünceler üreterek örgüte katkı sağlamaları gereklidir (6).

Sessizliğin hüküm sürdüğü örgütlerde; etkinlik ve verimlilikte kayıplar, düşük karlılık, çalışan memnuniyetsizliği, motivasyonda düşmeler ve işten ayrılma niyetinde artışlar gibi büyük sorunlar oluşmaktadır. Sessizlikten sebepli tüm bu olumsuzlar hem örgüte hem de çalışan personele zarar vermektedir (7).

Kurum personelinin sessiz kalmalarının altında yatan gerçekleri bilmek yönetim için önemlidir. Değişim çabaları ve uygulanan programlara rağmen kurumların başarıyı yakalayamamalarının temel sebeplerinden biride kurumsal iletişim ve bilgi akışının sorunlu olduğu çalışanların sessizlik davranışı içinde buldukları kurumsal yapılardır (8,9). Çalışanlardan iletilen öneri, eleştiri ve teklif sunumlarına olumsuz yaklaşan yönetimler belirli bir süre sonunda çalışanda tepkisizlik yaratarak artık bu yolla bir ilerleme kaydedemeyeceği algısı yaratmakta, çalışan en sonunda sessizliği kendisine bir davranış modeli olarak seçmektedir (10).

Hastanelerin karışık örgüt yapısı ve verilen hizmetin kritik oluşu hesaba katıldığında hizmet esnasında etkili iletişimin ne derece önemli olduğu ve personel sessizliğinin sağlık sektöründe büyük problemlere yol açabileceği görülmektedir. Zira bu konuda yaşanabilecek aksaklıklar sadece hizmet sunumunda aksaklıklara ve yetersizliklere sebep olmakla kalmayıp verilen hizmetin hayati bir öneme haiz olması sebebi ile telafisi olmayan felaketselere yol açacaktır. Bu nedenle hizmet sunumu esnasında koordinasyon ve iletişimin her yönüyle başarılı işletilmesi gereklidir.

Her kademedeki tespit edilen aksaklıkların veya gerek görülen bir yenilik ihtiyacının zaman kaybetmeden bildirilebildiği, sağlık çalışanının fikir ve görüşlerini hiçbir kaygı duymadan iletebildiği ve görüşlerinin kurum yönetiminde dikkate alındığı şeffaf bir örgüt yapısı oluşturma hizmetin sürdürülebilirliği için şarttır.

Sağlık hizmeti sunumunda bu denli 6nem arz eden personel sessizliğinin, 6rg6tsel vatandaşlık davranışı 6zerine etkisinin sağlık personeli için tespiti amacı ile bu çalışma yapılmıştır.

Çalışma d6rt b6l6mden oluşmaktadır. Birinci b6l6mde 6rg6tsel sessizlik konusu etraflıca tanımlanmış, bu konuda literat6r araştırması sonrası elde edilen bilgilere yer verilmiştir. İkinci b6l6mde, 6rg6tsel vatandaşlık kavramı ele alınmış ve yine literat6r araştırmaları ışığında konu tanımlanmıştır. 66nc6 b6l6mde sağlık personeli 6zerine yaptığımız çalışmanın gereç ve y6ntemine yer verilmiştir. D6rd6nc6 b6l6m6nde ise G6lhane Eğitim ve Araştırma Hastanesi personeli hemşire ve sağlık teknikeri/teknisyeni çalışanların kurumsal sessizliklerinin kurumsal vatandaşlık davranışları 6zerine olan etkisi 6l6lmek amaçlı anket yolu ile elde ettiğimiz verilerden yola çıkarak istatiksels analizler yapılmıştır. Araştırmanın bulgularına, tartışma kısmına ve sonunda da araştırmanın sonuç ve 6nerilerine yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

Sessizlik kelime anlamı olarak sözlükte “Ortalıkta gürültü olmama durumu, sukut” olarak ifade edilmektedir (11). Ancak sessizlik kavramının iletişimden felsefeye, dil bilimlerinden psikoloji ve sosyolojiye kadar pek çok farklı bilim alanının konusu olduğu için farklı şekillerde değerlendirmelerle karşılaşmak mümkündür. Söz gelimi psikoloji biliminde sessizlik, içine kapanma ve özgüven yoksunluğu olarak görülürken, itaatsizlik ve aldırmama tutumlarını da kapsamına alır. Sosyolojik bir kavram olarak düşünüldüğünde ise toplumsal sessizlik genellikle olumsuzluk olarak kabul görse de, sese dayalı gürültünün bulunmaması huzurlu, dingin bir çevreye sakin bir ortama da işaret gösterilir. Felsefe alanında sessizliğin olumlu görüldüğü durumlar belirgindir. Bu alanda sessizlik, ses çıkartmanın olmamasından ziyade, sır saklama ya da bilgiyi kasıtlı olarak saklı tutma olarak görülebilir. Mesleki sırları gizli tutma ya da şirket sırları bu kapsamda görülebilir (12).

Sessizlik; kimi zaman mütevazi olma, başkalarına saygı gösterme, sağduyulu olma ve nezaketli olma gibi güzel ahlak ve erdemli davranışlarla yakinen alakalı olarak değerlendirilmektedir. Toplumsal alanlarda sessizlik, sözlü anlatım açısından bakıldığında, kaçınılmaz olacak zahmetler, sıkıntı veya problemlerden uzak kalma davranışı olarak tanımlanır (13). Bu denli karmaşık ve muğlak bir algı olan sessizlik kavramı bir toplumdaki diğerine farklı şekilde algılanan bir yapıya da mevcuttur. Bizim toplumumuzdan hareketle sessizliğin övüldüğü ve yerildiği atasözleri mevcuttur. Sessizliğin övüldüğü atasözlerine örnek olarak aşağıdakiler gösterilebilir:

- Açma sırrını dostuna, dostun da söyler dostuna,
- Kol kırılır yen içinde kalır,
- Erken öten horozun başını keserler,
- Söz gümüşse sukut altındır,

- Söz biliyorsan söyle, inansınlar; bilmiyorsan söyleme, seni adam sansınlar,
- Doğru söyleyeni dokuz köyden kovarlar,

Burada örnek verdiğimiz atasözleri sessizlik davranışını; sır saklama, hadsizlik yaparak boş konuşmama, alçak gönüllü olma, pişmanlık veya deritten uzak durmak amaçlı sessizlik davranışını telkin etmektedir.

Bununla beraber daha az da olsa sesliliğinde övüldüğü aşağıdaki gibi örnekler mevcuttur.

- Ağlamayan bebeğe meme vermezler,
- Suyun yavaş akanından, insanın yere bakanından kork,
- Yavaş atın çiftesi pek olur.

Fark edilebileceği gibi, sessizlik davranışı oldukça kapsamlı bir konudur. Bu sebeple davranışa değişik anlamlar yüklenmektedir (14). Her bir insanın hayata bakış açısı, algısı, kişiliği, içinde bulunduğu örgüte ait özellikler ve yaşanan topluma ait kültürel farklılıklar sessizliğe yüklenen anlam açısından etkili olmaktadır. Sessizlik konusunun yönetim biliminin ilgi alanına girmesi ve üzerine yapılan çalışmalar çok yenidir. Sessizliği kavramsal olarak ilk kez Hirschman tarafından 1970'li yıllarda tanımlanmıştır. Hirschman'a göre sessizlik pasif bir davranıştır ve bağlılık ile eş anlamlı yapıcı davranışlar sergileme olarak ifade edilmiştir. Daha sonraları bir dönem yine araştırmacıların bu tanımlamadan yola çıkarak sessizliği bir örgütsel bağlılık davranışı olarak ele aldığı çalışmalar mevcuttur (15).

Fakat sessizlik davranışının tüm halleri pasif davranış şekli olarak açıklanamayacağı gibi, sessizliğin sadece sesliliğin karşıtı davranış şekli gibi değerlendirme durumu yeterli değildir Sessizlik amaçlı, kasıtlı, aktif ve bilinçli olabilir. Bu haller sessizlik durumunun kavramsal olarak değerlendirilmesinde ve boyutlandırılmasında oldukça önemlidir. Pinder ve Harlos'a göre örgütsel sessizlik farklı zıt fikirleri bir arada bulunduran bir kavramdır ve beş adet ikili fonksiyonu bulunmaktadır (16).

Sessizlik;

- 1- İş görenleri hem bir araya getirir hem de uzaklaştırır,
- 2- İnsan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de bu ilişkileri düzeltebilir,
- 3- Bilgiyi hem temin etmekte hem de gizlemektedir,
- 4- Derin düşüncenin ve/veya düşünce yokluğunun işareti olmaktadır,
- 5- Hem kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

Genel anlamda çalışanların örgütü geliştirmek için fikir, bilgi ve olumlu görüşlere sahip olması seslilik olarak ifade edilmektedir. Bazı zamanlarda çalışanlar fikir, bilgi ve görüşlerini açıklamakta sakınca görmezken bazen bunları gizleyerek sessiz kalmayı gerekli görür. Örgütlerde sessizlik davranışı başlangıçta bir bağlılık göstergesi olarak düşünülse de, aslen çalışanın örgütsel konu ve sorunlar hakkında bilgi ve fikir sahibi olmasına rağmen bu bilgilerini kasıtlı olarak gizlemesi şeklinde ifade edilmekte ve olumsuz bir tutum olarak ele alınmaktadır (17).

Örgütün veya kurumun iç ve dış çevresi dinamik bir yapıdaysa ve yeni fikir ile gelişmeler için uygun bir örgüt iklimi mevcutsa seslilik davranışının yararlı olması beklenir (18).

Kontrol düzeyi sıkı olan bir örgütte çalışanların görüş ayrılıkları baskı, korku ve benzeri olumsuz yönetim taktikleriyle şekillendirilirler. Fakat bu görüş ve düşünce ayrılıklarını doğru yönetmenin yolu hatalı olan durumlar ortaya çıktığında çalışanların kendilerini ifade etmesi şeklindedir. Demokratik ve kaliteli bir yönetim iklimi ancak böyle oluşturulabilir. Tam tersi durumlarda konuşulmadan ve tartışılmadan alınan kararlar şeffaflıktan uzaktır (19).

## **1.1. SESSİZLİKLE İLGİLİ KAVRAMLARIN TARİHSEL GELİŞİMİ**

Örgütlerde sessizlik ile ilgili araştırmalar incelendiğinde farklı açılardan konulara yaklaşılın üç dönem gözlemlenmektedir. Bu dönemler yazımda kronolojik

olarak; 1970'li yıllardan başlayıp 1980 yılların ortalarına kadar süren gelişmeleri kapsayan ilk dalga, 1980'li yılların ortalarından 2000'lere uzanan çalışmalar ve gelişmeleri içeren ikinci dalga ve son olarak da 2000'li yıllardan günümüze kadar yapılan çalışmaları içeren üçüncü dalga olarak sınıflandırılmıştır (20).

### 1.1.1. İlk Dalga

Örgütsel sessizlik ile alakalı çalışmaların başlangıç dönemi olarak görülen ve 1970 yılından 1980'li yılların ortasına kadar devam eden bu dönemde araştırmacılar ses ve sessizlik davranışının farklı türlerini tanımlamışlardır. Albert Hirschman'ın 1970 yılında Exit, Voice and Royalty isimli çalışması sessizlik davranışını tanımlayan ilk çalışma olarak bu dönemin ilk eserlerindedir (21).

Albert Hirschman sesi, örgütsel tatminsizliğe karşı gösterilen bir tepki olarak değerlendirmiştir. Hirschman, kişilerin tatminsizlik durumunda iki farklı şekilde cevap vereceğini savunmuştur. Bunlardan birincisi: “çıkış” yani kişinin örgütle bağını sürdürülmemesi, örgütten ayrılması şeklinde iken diğeri ise “ses” şikayet etme, hoş gitmeyen durumu değiştirmek için aktif olarak konuşma, problemleri yöneticilerle tartışmak gibi anlamlar ifade etmektedir (22).

Hirschman'a göre örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar rahatsız oldukları konular hakkında seslerini yükselterek problemleri çözme yoluna gitmelidirler. Fakat Hirschman'ın tanımlamalarında sessizliğe tam bir açıklık getirmemiştir. Bir kısım tatmin olmayan çalışanın işten ayrılmaması ve işlerin daha iyiye gideceğine ümit ederek, durumu sessizlik içinde kabullenmesi şeklinde ifade etmiş, sessizliği sadakatle eşanlamlı bir durum olarak görmüş, pasif, ama yapıcı bir cevap olarak tanımlamıştır (23).

Bruneau sessizliği farklı bir açıdan ele almıştır. Bruneau' ya göre amaçlı sessizlik olgusundan farklı olarak, sessizliği psikolinguistik perspektiften bakarak açıklamış ve 3 tip sessizlik ileri sürmüştür. İlki psikolinguistik sessizliktir ve konuşma esnasında gerçekleşen ve istenilmeden ortaya çıkan duraksama ifadelerini

(hımmm, eeee, ııııı vb.) kapsar. İkincisi; etkileşimli sessizlik konuşurken pek çok kez anlam, hüküm ve etkiler içeren uzun süren aralıklardan oluşan sessiz kalma olarak tanımlamıştır. Bruneau'nun tanımına göre üçüncü sessizlik tipi ise, grup seviyesi ve örgüt seviyesinde oluşan genellikle resmi ilişkiler sırasında gerçekleşen duraksamaları ifade eden sosyo-kültürel sessizliktir (20).

Sessizlik konusuna ışık tutan bir diğer çalışma Mum Etkisi olarak bilinen çalışmadır. Kavramsal olarak mum etkisi; kişilerin, hoşnutsuzluk yaratacağından dolayı, olumsuz bilgileri iletme hakkındaki genel isteksizliği olarak ifade edilir. Abraham Tesser ve arkadaşları tarafından 1970 yılında ortaya atılan “susma etkisi” (the Mum Effect) daha sonraları iş yerinde karşılaşılan sorunlarla ilgili çalışanların neden konuşmadıklarının bir açıklaması olarak değerlendirilmiştir. Çalışmalarda, kötü haberi iletme nedeniyle kişide oluşan huzursuzluk ve haberi veren ile alan kişi arasındaki ilişkinin zarar göreceği korkusu, aynı zamanda haberi iletende durumun yarattığı sorunları paylaşma hissiyatı etkisi gibi problemler gözlenmiştir. Çalışanların üstlerine bilgileri iletirken, konunun olumsuz yanlarını en az olarak ilettiler, bilgiyi sakladıkları ya da kimi zaman da çarpıttıkları görülmüştür. Bu durum yalnızca astlar tarafından gerçekleştirilmemektedir. Üst yada amirler aynı şekilde olumsuzluklarla ilgili bilgileri saklamakta yada çarpıtmaktadırlar.

Bu dönemde ortaya çıkan bir diğer önemli teori ise sessizlik sarmalıdır. Elisabeth Neumann'ın 1974 yılında ortaya attığı kavram olan sessizlik sarmalı (spiral of silence) kişilerin toplumsal problemler söz konusu olduğunda algıladıkları desteğin zayıf olduğu durumlarda sessizlik davranışı sergilediklerini ifade eder (20).

### **1.1.2. İkinci Dalga**

Bu dönem 1980'lerden başlayarak 2000'li yıllara kadar devam etmektedir. Örgütsel sessizlikle alakalı araştırmalar muhbirlik, ilkeli örgütsel muhalefet, konu benimsetme ve şikâyet gibi değişik kavramları da kapsamına alarak artarak devam etmiştir (20). Muhbirlik kavramı ilk kez 1985 yılında Near and Miceli'nin yaptığı çalışmalarda; örgüt üyelerince algılanan haksızlık durumlarının yetkili otorite

kısımlarına duyurulması, ilan edilmesi, açıklanması şeklinde tanımlanmıştır (24). Daha sonrasında yürütülen diğer bir çalışmada ise Van Dyne ve Le Pine seslilik kavramının muhbirlikten farklı bir durum olduğunu, sesliliğin genellikle olumlu değişimler amaçlı olduğunu, muhbirliğin eleştirinin yanında olumsuz algılanan bir durumu engellemeye yönelik olduğunu ileri sürmüşlerdir. Van Dyne ve Le Pine'e göre muhbirlik, ciddi bir ihlali içeren etik boyutu temsil ederken iş gören sesliliği davranışında öncelik iş ile ilgili düşünce ve öngörülerin açıklanmasıdır (17).

1986'lı yıllara gelindiğinde ortaya atılan kavram ilkeli örgütsel muhalefet konusuydu. Graham'ın öne sürdüğü bu kavram örgütte yasal ve sosyal normların ihlaline karşı vicdani reddi ifade eder ve altı formal davranış biçimine işaret etmektedir. İki çalışanın sessizlik davranışı göstereceği temelli olarak; çalışanın sessiz kalarak örgütte kalmaya devam etmesi ya da yine sessiz kalarak örgütten ayrılmasını davranışdır. Kalan dört tip davranış çalışan sesliliği odaklıdır ve çalışanın örgütten ayrılmayı ya da devam etmeyi seçmesi ve seslilik davranışının örgütün içine veya dışına doğru yönelmesi durumunda farklılık arz eder. Bunlar;

- a) İç kanallar yoluyla içsel değişim için çabalamak veya protesto etme (içsel kalma),
- b) İşten ayrılacağını ifade ederek, ayrılış sebeplerini açıklamak (içsel ayrılma),
- c) Dışarıdan baskı yaparak örgüt içi değişim için çaba harcamak veya protesto etmek (dışsal kalma),
- d) Dışsal protestoya dahil olmak ve örgütten ayrılmak (dışsal ayrılma).

Graham bu dışsal kalma ve dışsal ayrılma davranışlarının muhbirlik türlerini oluşturduğunu ileri sürmüştür (20). İlkeli örgütsel muhalefet davranışı örgüt çalışanlarının örgütsel yapıyı protesto etmek ve değiştirmek amaçlı örgütsel politika veya uygulamalara karşı sergiledikleri kasıtlı davranışlar şeklinde ifade edilmektedir (12).

Örgütsel sessizlik konusunu açıklayacak diğer bir gelişme Greenberg tarafından ilk defa 1987'de yapılan bir çalışmada bahsi geçen örgütsel adalet



kavramıdır. Bu kavramın dört farklı boyundan bahsedilmiş ve çalışanın örgütteki adalet algılarını ifade etmeye çalışılmıştır. Bahse konu boyutlar (25):

- a) Dağıtım adaleti; Çalışanların dağıtılan kaynaklardan (ücret, terfi, ödüller gibi) adaletli şekilde pay aldığını algılaması durumunu,
- b) Prosedürel adalet; Kazanımların belirlenmesinde ve alınan kararlar için kullanılan prosedürler ve yöntemlerle ilgili örgüt çalışanınca algılanan adaleti,
- c) Etkileşim adaleti; Prosedürler uygulanırken çalışanın yüz yüze kaldığı davranış ve tutumlara ilişkin adalet algısı (26).
- d) Bilgisel adalet; Prosedürler ve dağıtımlar esnasında iletişim kurulurken kullanılan bilgiye ilişkin algılanan adaleti ifade etmektedir.

Konu benimsetme, 1990'lı yılların başlarında ortaya çıkan ve üst yönetime yönelik geliştirilen seslilik ve sessizlikle ilişkili bir kavramdır. Konu benimsetme, yöneticilerin performans artırmak amacıyla örgütün dikkatini önemli trendlere, gelişmelere ve olaylara çekmek amaçlı uygulamalardır (20).

Dönemin bir diğer araştırma konusu olan “şikâyet etme”; özel olarak tecrübe edilmiş olsun ya da olmasın, duyguları ifade etmek amaçlı veya psikolojik ihtiyaçlar güden veya her ikisini de birlikte hedefleyen tatminsizlik ifadeleri olarak tanımlanmıştır. Fakat şikâyet etmek durumu her şartta tatmin olmamakla birlikte ortaya çıkmadığını, tatmin olan kişilerin de amaçlarına ulaşmak için bazen şikâyet etme davranışına yöneldikleri ifade edilmiştir (27). Şikâyet etmeye yönelik bazı çalışmalarda demografik farklılıkların ve kişisel özelliklerin bu tür davranış sergilemede eğilimi artırdığı ortaya konulmuştur (28).

Sağır kulak sendromu Pierce, Smolinski ve Rosen tarafından ikinci dönemin sonlarında ifade edilen bir kavramdır. Çalışanların tatminsizliğini açık ve doğrudan ifade etmesi konusunda cesaretini kıran örgütsel bir norm olarak bu kavramı ifade etmişlerdir. Çeşitli alanlarda uzman kişilerinde görüşünün alındığı çalışmalarda sağır kulak sendromunun ortaya çıkmasında elverişli ortam yaratan üç durum tanımlanmıştır (20).

- a) Elverişsiz örgütsel politikalar (hantal veya açık olmayan rapor prosedürleri vb.),
- b) Yönetimsel rasyonelleşmeler ve tepkiler (Suçlamaları inkar etme, kurbanı suçlama, saldırının ciddiyetini minimize etme, değerli bir iş göreni koruma, kronik bir tacizciyi görmezden gelme, kurbanı aynı şekilde karşılık verme vb.),
- c) Örgütsel karakteristikler (Aile şirketleri, asgari insan kaynaklarına sahip küçük firmalar, kırsal yerleşimler, erkek egemen endüstriler vb.).

### **1.1.3. Üçüncü Dalga**

Bundan önceki iki dönemde yapılan çalışmalar doğrudan sessizlik kavramını ele almasalar da, sessizlik kavramının alan yazıma girecek bir olguya dönüşmesinde veriler ve sonuçlar içerdiğinden örgütsel sessizlik kavramına katkıları inkar edilemez. Fakat örgütlerde yaygın olarak görünmesine rağmen 2000’li yıllara gelinceye kadar sessizlik kavramı, kabul etme, razı olma, reddetme gibi pasif davranışlar olarak ifade edilmiştir. Konunun üzerinde gereğince durulmamıştır.

Mevcut dönemde yapılan çalışmalarla ses ve sessizlik kavramlarının farklı durumlarda birden fazla anlamının olabileceğini çalışmalarla ifade edilmiş ve örgütsel anlamda geçerli tanımlamalar yapılmaya başlanmıştır. Bu çalışmalardan ilki ve bundan önceki dönemleri de anlamlı bir şekilde özetleyen bir çalışma olan Morrison ve Milliken tarafından 2000 yılında yapılmıştır. Örgütlerde sistematik bir biçimde gelişmekte olan sessizlik sorunu ve bu sorunun sürekli hale gelip güçlenmesine neden olan örgütsel koşulları açıklamaya çalışmaktadır. Bu çalışmada Morrison ve Milliken “örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel ve çoğulcu bir örgüt geliştirmenin önünü tıkayan, kolektif bir fenomen” olarak değerlendirdikleri örgütsel sessizliğin; süreci, nedenleri ve koşullarını belirlemeye çalışmışlardır (4). Bundan sonraki araştırmalar bu çalışmanın ışığında gelişmeye başlamıştır. İşgören sessizliğinin kavramsal çerçevesi oluşturulmaya başlanmıştır. Morrison ve Milliken sessizliği, “iş

görenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilgili fikir bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi” olarak tanımlamışlardır (4).

Morrison ve Milliken ‘den sonra bu alanda yapılmış bir diğer önemli araştırma Pinder ve Harlos’a aittir (16). Bahse konu araştırmacılar özellikle algılanan adaletsizlik konusunun açıkça konuşup konuşmama dair çalışanların kararları üzerindeki etkisini incelemiştir. Pinder ve Harlos 2001 yılındaki bu çalışmalarıyla iş gören sessizliği kavramını geliştirmiş ve sessizliğe neden olan, güçlendiren örgütsel şartları açıklamaya yönelik model önermişlerdir. Çalışmada sessizliği “değişimi etkileyebilme ya da düzeltebilme yeteneğinde olan insanların, örgütsel durumlara ilişkin konularda, davranışsal, bilişsel ya da duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi” olarak ifade etmişlerdir (29).

Bu dönemde daha sonra yapılan çalışmalarda ise; Van Dyne ve arkadaşları(15).; 2003 yılında yaptıkları çalışmada örgütsel sessizliği; kasıtlı olarak iş ile ilgili fikirlerin ve şikâyetlerin çalışanlarca baskı altında tutulması, açığa vurulmaması davranışı olarak, Bowen ve Blackmon (30), 2003 yılında yaptıkları çalışmada sesin karşıtı olarak örgütsel sessizliği, çalışanların örgütsel konularda serbest olarak fikirlerini beyan edememe hareketi olarak ifade etmişlerdir.

Slade (31), 2008 yılında yaptığı çalışmada ise örgütsel sessizliği, çalışanların örgütlerde yüzleştikleri sorunlar ile ilgili duygu, düşüncelerini ve fikirlerini ifade etmemeleri tavrına dayanan toplu bir davranış şekli olarak ifade etmiştir.

## **1.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ve ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ**

### **1.2.1. Örgütsel Sessizlik**

Personelin örgütsel konularla ilgili düşünce ve fikirlerini beyan etmeleri, örgütsel sorunlara farklı çözümler bulmak için görüşlerini yüksek sesle ifade etmeleri örgütsel seslilik olarak tanımlanmaktadır. Bu tip bir örgüt yapısının sağlanması örgütler için başarıya ulaşmada itici bir unsur olacaktır. Örgütte yönetiminin çalışanların düşünce ve görüşlerine önem vermesi, örgütsel faaliyet ve örgüt içi

iletişim sırasında gerçekleşen problemlerin ifadesi amaçlı çalışanlarını teşvik etmesi ve bu çabaların sonrasında çalışanların değişimde önemli oldukları fikrini kabul etmeleri, örgütsel sesin artmasına ve örgüt açısından faydalı bir yapının teşkil edilmesine neden olacaktır (30).

Örgütsel sessizlik; çalışanların örgüt içerisindeki problemler ve işle ilgili konulara ilişkin endişe ve fikirlerini bilinçli olarak ifade etmemesi olgusudur. İş gören sessizliği konusu ilk kez Albert Hirschman'na ait Exit, Voice and Loyalty isimli kitapta geçen ifadelerle 1970 yılında alan yazıma girmiştir (18).

Hirschman pasif ve bağlılık (loyalty) ile eş anlamlı olarak ifade ettiği sessizlik kavramı, sonrasında yapılan çalışmalarda bir süre bu şekilde pasif bağlılık kavramıyla eş anlamlı olarak ifade edilmiştir. Yönetim alanında yapılan çalışmalarda bu kavrama ait duygusal veya bilişsel tutumlar, çalışanın muhalefet algısı genellikle göz ardı edilmiştir. Bu sebeple, örgütlerde yaygın olarak görülmesine rağmen örgütsel sessizlik, çeşitli konularda örgütsel problemleri olan çalışanlara ait ihmal edilen bir tepki olarak görülmüştür.

Morrison ve Milliken'e ait 2000 yılındaki çalışmaları (4) ve sonrasında Pinder ve Harlos'un 2001 yılındaki çalışmalarından (16) sonra örgütsel sessizlik kavramına bakış açısı değişmiştir. Başlangıçta bir bağlılık işareti olarak görülen sessizlik gerçekte iş görenin örgütsel konu ve sorunlar hakkında bilgi ve fikir sahibi olmasına rağmen bu bilgiyi bilinçli olarak saklaması şeklinde betimlenmekte ve olumsuz bir durum olarak ele alınmaktadır (18). Bugün yazında genel olarak iki ortak konuda fikir birliğine varıldığı görülmüştür. Bunlardan birincisi örgütsel sessizlik davranışı gösteren çalışanın bilgi ve düşüncelerini kasıtlı şekilde beyan etmemesi durumu, diğeri ise örgütsel sessizliğin örgütsel konularla sınırlı olduğudur (32).

Morrison ve Milliken'e göre örgütsel sessizlik, örgütsel değişimin ve gelişimin önünde duran tehlikeli bir engel ve çoğulcu bir örgüt geliştirme çabalarının önünü kesen, tüm örgütü saracak yaygın bir sorun olarak ifade edilmektedir. Çoğulcu örgüt yapısının oluşturulmasının faydasını ise; çalışanların farklı görüş ve önerilerini kolayca ifade edebildikleri bir ortamın ve iklimini oluşturulması şeklinde ifade etmişlerdir (33).

Pinder ve Harlos'a göre ise örgütlerde sessizlik, çalışanın iyileştirme ve geliştirme amaçlı iş ya da işyeriyle ilgili teknik ve davranışsal mevzularda görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak ifade etmemesi ve sessiz kalması şeklindedir (16). Bagheri ve arkadaşlarını tanımlamasına göre örgütsel sessizlik; iş görenlerin, parçası olduğu örgüt için faydalı olabilecek bilgileri, isteyerek yada istemeden kendilerine saklamaları durumudur (34).

Çalışanlar genellikle, herhangi bir konuda konuşmalarının veya fikirlerini açıklamalarının doğru bir davranış olmadığı inancına sahip olduklarında, kendilerine olumsuz sonuçlar doğuracağını düşündüklerinde ya da işyerindeki sosyal ortamlarının bozulacağı fikrine kapıldıklarında sessiz kalmayı tercih etmektedir (35).

Bendersky'e göre örgütsel sessizlik durumu oluştuğunda örgütte değişim faaliyetlerine karşı direnç ve değişimlere uyum göstermede yavaşlık ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan sorun ve örgütsel faaliyetlere ilişkin açıkça konuşmama durumu olarak ifade edilen "örgütsel sessizlik" örgütsel öğrenmeyi engellediğinden ve aynı zamanda örgütsel değişim ve gelişime engel oluşturduğundan üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Bu sürecin devamı halinde farklı düşüncelerin oluşması önlenecek böylece de yenilikçilik ve yaratıcılığı da olumsuz yönde etkileyecektir (36).

Bir diğer görüşe göre örgütsel sessizlik; Çalışanın kasıtlı bir şekilde olmak şartıyla, örgütsel sorunlar, konular veya durumlarla ilgili düşünce ve fikirlerini gelecek muhtemel tepkilerden korkma, sorunlu biri olarak algılanma, diğer personelin görüşlerine riayet isteği ya da tüm bunların dışında önemli bir değişiklik yaratmayacağına olan inancı sebebiyle ifade etmemesi durumudur (37).

Brinsfield'in ifadesine göre örgütsel sessizliğin yönü aşağıdan yukarı yönlü, yukarıdan aşağı yönlü yada aynı düzlemdeki çalışanlar arasında yatay yönlü olabilir. Bu anlamda en çok gözlemlenen ve üzerinde durulan şekli ise aşağıdan yukarıya doğru olan sessiz kalma durumudur. Yine çalışmalarda gözlemlenen çalışanların sessiz kalmasında etken en üst yönetimden ziyade bir üst yönetim kaynaklı olandır (38).

Rodriguez (39), örgütsel sessizlik ile ilgili çalışan yazarların temelinde iki faktör üzerinde durduklarını söylemiştir. Bunlar:

1. Üst düzey yöneticilerin çoğunlukla alt kademede çalışan personelden olumsuz geri bildirim alma korkusu duyduğu için alt kademe tarafından gönderilen mesajları görmezden gelirler, mesajların kusurlu olduğunu öne sürer ya da mesajın kaynağına saldırıda bulunurlar. Kötü haber alma korkusu sebebiyle oluşan bu direnç yukarı doğru bilgi akışını engeller. Böylelikle örgütte sessizlik atmosferi güçlenir.
2. Örgütsel Sessizliğin oluşmasının temelinde yöneticilerin örgüt çalışanlarına ve yönetim biliminin temellerine ilişkin inanışları vardır. Bunlar:
  - a. Çalışanların bencil olduğu ve güvenilmez olduğu inancıdır. Çalışan personel üst düzey yöneticilerin yaptığı gibi örgüt başarısına yatırım yapmazlar inancı.
  - b. En üst düzey yöneticinin örgüte ilişkin önemli meseleleri daima en iyi bilen kişi olduğu inancı.
  - c. Sessizlik ortamıyla karakterize olan örgütlerde yöneticiler “birlik, uzlaşma, anlaşma” gibi kavramları önemserler. Bu kavramları örgütsel sağlığın bir sinyali olarak algırlar ve anlaşmazlıklardan ve ayrılıklardan kaçınılması gerektiği düşüncesine meyillidirler.

Morrison ve Milliken ‘e göre örgütsel sessizlik kavramının temeli; “insanlar örgütsel ortamlarda, ne zaman ve neden sessiz kalmayı seçer ne zaman ve neden sesini çıkartmayı tercih ederler” sorusudur. Örgüt çalışanları bazı zamanlarda konuşmayı, bazı zamanlarda da sessizliği seçebilirler. Ancak sessizleşme sebepleri, nasıl sessizleştikleri, en fazla hangi hususlarda ses çıkarmada gönülsüz oldukları, örgütle ilgili problemleri kimlerle paylaştıkları, kimlerle konuşup kimlerle iletişimden uzak duracaklarına nasıl karar verdikleri, örgütlerde sessizlik ikliminin nasıl anlaşılacağı gibi konuları ortaya çıkarmak önemlidir (40).

### 1.2.2. Çalışan Sessizliği (Employee Silence)

Örgütsel sessizlik kavramın bugünkü anlamda il kez tanımlamasını yapan Morrison ve Milliken'in çalışmasından sonra Pinder ve Harlos'un 2001 yılında yine örgütsel sessizlik ile bağlantılı bir konu olan "çalışan sessizliği" kavramını yönetim bilimleri alanına kazandırmışlardır. Pinder ve Harlos'a göre çalışan sessizliği "bireylerin örgütsel olaylar karşısında davranışsal, bilişsel ve duygusal fikirlerini yorumlarını, değişimi gerçekleştirebilme veya düzeltebilme yeteneğine - gücüne sahip olan kişiden saklaması" olarak tanımlamışlar ve çalışan sessizliğinin bireysel düzeyde oluştuğunu ifade etmişlerdir (16).

Çalışan sessizliği örgütsel bir konuda ya da problem nedeniyle fikri olmadığı için sessiz kalan, görüş beyan etmeyen çalışanları personeli içermemelidir. Bu noktada çalışan sessizliğini bilinçsiz olarak gösterilen sessizlikten ayıran faktör çalışanların örgütsel konular hakkındaki sahip oldukları fikirleri ve çözüm önerilerini bilinçli olarak yani kasten üst yönetimden ve diğer çalışma arkadaşlarından saklamasıdır (38).

Tangirala ve Ramanujam' a göre ise çalışan sessizliği, çalışanların iş ya da örgütleriyle ilgili önemli durumları, konuları ya da olayları paylaşmayarak bilinçli olarak kendilerinde tutmalarıdır şeklinde ifade edilmiştir (41).

Pinder ve Harlos'a göre çalışan sessizliği, sesliliğin yokluğu olarak tanımlanmasından ziyade, kendine özgü bir iletişim tarzı ihtiva eder. Çalışan sessizliği çeşitli bilgileri, duyguları veya itiraz ya da kabullenme gibi manaları da içerebilmektedir. Sessizlik davranışını iki grup olarak sınıflandırmışlardır. Bunları: "pasif (sükûnetli) ve rıza gösteren (kabullenen)" sessizlik davranışı olarak ifade etmişlerdir. Rıza gösteren sessizliği boyun eğme davranışı, pasif sessizliği ise planlı ihmal davranışı olarak tanımlamışlardır (16).

Brinsfield ve arkadaşlarına göre ise çalışan sessizliği takımsal ve örgütsel düzeyde görülebilir. Sessizlik davranışı bireysel seviyede başlayarak, grup üyeleri arasında yayılır ve çoğu çalışanı konuşmaya karşı isteksiz hale getirebilir tanımlamasını yapmıştır (20).

Çalışanların sessiz kalma kararı almaları konusunda ise Milliken ve arkadaşlarına göre bireysel olarak harekete geçmelerine karşın, sessiz kalmalarını teşvik eden faktörler farklıdır. Bir çalışan kurum veya örgüte katıldığında çalışma kurallarını öğrenmeye çalışır. Çalışanlar sadece kendi deneyimleri sonucunda sessiz kalma tercihinde bulunmazlar. Örgütsel etkileşimler sırasında diğer çalışanlarla yaptıkları görüşmeler sessiz kalmayı tercih etmelerine neden olabilir. Çalışanların pek çoğu problemler nedeniyle sessiz kalırlarken yalnız başlarına olmadıklarını ifade etmektedirler. Buradan hareketle çalışan sessizliğinin bireysel olmaktan ziyade ortak bir olgu olduğu düşünülebilir (40).

Çalışanların sessiz kalma sebeplerinin temelde iki türden düşünce sebebiyle olduğu düşünülmektedir. Bunlardan birincisi; çalışanın kendini ifadesi ya da konuşmasının olumsuz sonuçlar doğurabileceği algısı ile açık konuşmanın getireceği risk düşüncesidir. Diğeri ise çalışanın sorun ya da işle ilgili herhangi bir konu hakkında ilgili kişilere fikir beyanında bulunsa de hiçbir şeyin değişmeyeceğine olan inancıdır (40).

Alan yazında araştırmacılarınca yapılan tanımlamalara bakıldığında; çalışan sessizliği ve örgütsel sessizlik kavramlarının birbiri yerine anlam farkı gözetmeksizin kullanıldığı görülmüştür (20,25,42). Bizim çalışmamız sırasında da kullanılan personel sessizliği ve kurumsal sessizlik ifadesi, çalışan sessizliği ya da örgütsel sessizlik kavramıyla aynı tanımlamayı ifade etmek amacı ile kullanılmıştır.

### **1.3. AMAÇLARINA GÖRE SESSİZLİK TÜRLERİ**

Çalışan sessizliğinin sebeplerinin farklılık arz etmesi yanında, sessiz kalma davranışları da farklılıklar göstermektedir. Sessizlik davranışı gibi tepkisiz kalma olarak değerlendirilen bir davranışın farklılık göstermesi tuhaf gelebilir. Fakat insan zihninin ve davranış biçiminin gösterdiği karmaşıklığı atlamamak gerekir. İnsanların tepkisizlik adına gösterdikleri farklı davranışlara örnek verecek olursak; bir asansör kabini içindeki halimizi ele alalım. Kimileri yanında kimse yokmuş gibi davranırken, kimileri bir şeyler düşünüyor tavrı takınabilir. Bu gibi basit bir konuda bile farklılık



arz eden tepkisizlik davranışı elbette ki çalışan sessizliği konusunda farklılık arz eder. Zaten çalışan sessizliği aslen bir tepkisizlik durumu değil, bilinçli ve kasıtlı olarak sergilenen bir davranıştır (43,44).

Ünlü düşünür Montesquieu' nunda ifade ettiği gibi “Bazen susmak, söylenen bir sürü sözden çok daha fazlasını ifade eder.” Çalışanlar sessizlik davranışı içerisinde örtülü olarak pek çok ifadeye bulunabilirler. İşte bu nedenle yöneticinin çalışanın vermek isteği mesajı doğru algılaması ve uygun şekilde karşılık vermesi gereklidir. Çalışanlar sessiz kalarak örgütlerine veya yöneticilerine mesaj iletmek istiyorlarsa bu mesajların ilgili yöneticiler tarafından doğru anlamlandırılmaması durumunda çalışan tutum ve davranışları, üretim, örgütsel değişim ve gelişim gibi konularda sorunlar yaşanacaktır (45).

Sessizlik türleri ile ilgili literatür incelendiğinde ilk kez Pinder ve Harlos'un çalışan sessizliğini iki tür davranış biçimi olarak ifade ettiğini görmekteyiz. Bunlar; razı olma anlamında kabullenici sessizlik ve savunmacı amaçlı sessizliktir (16). Sonrasında bu alanda çalışma yürüten Van Dyne ve arkadaşları, Pinder ve Harlos'un çalışmalarından da yararlanarak örgütsel sessizliğin iş gören güdülerinin pasif veya proaktif olması ve proaktif davranış sergilemesi durumunda, temelde özgeci veya başkalarına yönelik olması bakımından farklılaşabildiğini ortaya koymuşlardır. Van Dyne ve arkadaşları bu boyutlara toplum yanlısı (özgeci) sessizliği de ilave etmişler ve yazımda genel kabul gören şekliyle razı olma anlamında sessizlik, savunmacı (korunma amaçlı) sessizlik ve toplum yanlısı (koruma amaçlı-özgeci) sessizlik olarak tanımlamışlardır (15).

Beer ve Eisenstat'ın ifadelerine göre çalışan sessizliği bir hastalıktır ve altı nedeni bulunmaktadır (46). Bunlar:

1. Örgütte yukarıdan aşağıya ya da serbest bırakıcı üst yönetim anlayışının olması, (Örgütü eşgüdümlemek için karar vermenin yukarıdan aşağıya aktarılan sorumluluk ile merkezileştirilmesi sonucunda oluştuğu düşünülebilir.)
2. Açık olmayan stratejilerin ve çatışmaların olması,

3. Örgütte etkin olmayan bir üst yönetim ekibinin olması,
4. Zayıf bir yatay iletişim hattının olması,
5. Fonksiyonlar, iş ve sınırlar arasında zayıf bir koordinasyon sisteminin olması,
6. Yukarıdan aşağıya doğru liderlik yetenek ve gelişmelerinin yetersiz olmasıdır.

### **1.3.1. Rız Olma Sessizliği – Kabul edilmiş sessizlik**

Kabul edilmiş Sessizlik davranışı içerisindeki çalışanlar, problemler hakkında çözmeye yönelik bilgi, görüş ve önerilere sahip olmalarına rağmen bu konuda yapacakları beyanların herhangi bir değişiklik yapmayacağı kanısıyla bir girişimde bulunmazlar. İçinde buldukları örgütün mevcut durum ve koşullarını problemler ve aksaklıklar söz konusu olsa dahi olduğu gibi kabul etme eğilimindedirler (16).

Bu şekilde sessizlik, genelde çalışanları tatmin etmeyen bir olay sonrası ya da yaşadıkları müzmin sıkıntılar sonrasında ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar mevcut durumun düzeleceği inancını yitirebilirler ve oluşan çaresizlik hissi sonrası kabullenmeye yönelirler (16).

Dyne ve arkadaşlarına göre kabullenici sessizlik “ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin esirgenmesi” şeklinde tanımlanmıştır. Çalışanlar kabullenici sessizlik durumu içinde, var olan durumu kabullenirler. Herhangi bir değişim girişiminde veya konuşma çabasında değillerdir (15).

Çalışanın sessiz kalması, ilk bakışta sadece iletişim halinde olmaması gibi algılanabilir, fakat kabullenici sessizlik davranışı gösteren bir çalışanlar, mevcut durum ve olaylar ya da diğer çalışanlarla ilgili yaşanan sorunlarla ilgili çözüm önerileri mevcuttur. Buna rağmen kendi arzusu ile açıklamaktan uzak dururlar (15). Çalışanlar, kapasitelerinin mevcut durumu iyileştirmeye yetmeyeceği kanısı ile, duruma boyun eğerek, mevcut örgütsel koşulları kabul etmekte ve diğer örgütlerde

de bu türden problemler olabileceği algısıyla yaşananların doğal olduğuna inanmaktadırlar (47).

Çalışan itaati kavramı da kabullenilmiş sessizliğin bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Çalışan itaati mevcut örgütsel koşulları derinden kabul etmeyi, durumu sorgulamamayı ve mevcut alternatiflerin sınırlı farkındalığını ifade eder. Bu yönüyle adaletsizlik durumunda itaat etme, mevcut alternatifleri görmezden gelme ve yeni alternatifler bulma isteği eksikliği yönü ile kabullenilmiş sessizlik kavramına benzerlik gösterir (48).

Şayet örgütte otoriter bir iklim mevcut ise ve yönetici de aynı şekilde baskıcı bir tutum içerisinde yetkilerin çoğunu elinde bulundurarak bir örgüt yönetiyorsa kabullenici sessizliğin görünmesi yaygın olabilmektedir (21). Çakıcı'ya göre ise ülkemizdeki kurumlarda haklılık; kişinin sahip olduğu hiyerarşik güçten kaynaklanmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde ise öğretilmiş çaresizlik yüksektir (12).

Genel hatları ile kabul edilmiş sessizlik, kasıtlı ve pasif bir davranışı ifade eder. Durumu düzelterek değişiklikler yapabilme gücü hakkında yetersizlik hissi ve boyun eğme duygusu ile sahip olunmasına rağmen bilgiyi dışa vurmamayı da barındırabilir (17).

### **1.3.2. Korunma Amaçlı / Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence)**

Korunma amaçlı sessizlik, kendisine zarar geleceği korkusu ile çalışanın dış tehditlerden korumak amaçlı ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini esirgemesi şeklinde tanımlanmaktadır (17). Pinder ve Harlos'a göre ise, çalışanın kişisel olarak açıkça konuşmasının muhtemel sonuçlarından korkması sebebiyle, kasıtlı olarak sessiz kalmayı seçmesi durumudur (12).

Savunma amacı ile sessiz kalan çalışan, gerçekte örgütsel olayları mevcut durumu ile kabullenmez fakat fikirlerini açıkça beyan etmesini muhakemesini yaparak, zarar görmektense sessiz kalmasının daha uygun olacağı kararına varmıştır.

Kabul Edilmiş Sessizlik davranışına göre savunma amaçlı sessizlik daha proaktiftir. Alternatif imkânları göz önüne almayı içerir ve farkındalıkları kapsar. Mevcut duruma ilişkin bilgi ve görüşleri beyanının an itibarı ile uygun olmadığı yönünde bir strateji ile alınan bilinçli karardır (15).

Kabul Edilmiş Sessizlik pasif itaat iken savunma amaçlı sessizlik değişim önerisinde bulunmanın doğuracağı sonuçlar sebebiyle korkma duygusuyla bilgiyi kendine saklamayı içerir. Aynı zamanda çalışan kendini koruma amaçlı sorunları görmezden gelme ya da hatalarını gizleme yoluna gidebilir (15). Çalışan, yöneticisinin duymak istemediği herhangi olayı ya da bilgiyi cezalandırılmaktan korktuğundan açıklamayabilir. Aşağıdaki tabloda kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik davranışları karşılaştırılması farklı boyutlar üzerinden değerlendirilmiştir.

**Tablo 1.1.** Kabullenici sessizlik ve Korunmacı Sessizliğin Boyutlarıyla Karşılaştırılması (16).

	<b><u>Korunmacı Sessizlik</u></b>	<b><u>Kabullenici Sessizlik</u></b>
<b>Gönüllülük</b>	Oldukça gönüllü	Oldukça gönülsüz
<b>Bilinçlilik</b>	Bilinçli	Daha az bilinçli
<b>Kabullenme</b>	Düşük	Yüksek düzeye yakın
<b>Stres Düzeyi</b>	Yüksek düzeye yakın	Düşük düzeye yakın
<b>Alternatiflerin Farkında Olma</b>	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
<b>Ses Çıkarma Eğilimi</b>	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
<b>Ayrılma Eğilimi</b>	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
<b>Baskın Duygular</b>	Korku, umutsuzluk, depresyon	Razı olma, boyun eğme

Sessizlik hiyerarşik yapının içinde amirin itibarını veya otoritesini korumak amaçlı bir yöntem olarak da kullanılıyor olabilir (49).

Korunma amaçlı sessizlik davranışına “sessizlik etkisi”ni örnek verebiliriz. Susma etkisi; insanların olumsuz haberleri kasten iletmemesi veya ertelemesidir. Bu kavram çalışan personelin olumlu haberleri iletirken istekli olduklarını, fakat kötü haberleri iletmeden olumsuz tepkiler alacağı korkusu nedeniyle çekindiklerini ifade eder (50). Özellikle otoriter yönetimlerde, çalışanlar yöneticilerden çekindiklerinden bu tip davranışlar sergileyebilirler. Çalışanların

haberleri olduğu gibi iletme yerine zarar görme endişesiyle çarpıtarak gerçekte olduğundan daha farklı biçimde yansıttıkları yaygındır (7).

### **1.3.3. Koruma Amaçlı- Örgüt Yararına Sessizlik (Prosocial Silence)**

Koruma amaçlı sessizlik; örgütsel amaçlar ve örgüt çalışanlarının çıkarları gözetilmek sureti ile örgütle yada çalışanlarla ilgili bilgi ve görüşlerin başkalarıyla paylaşılmaması davranışı şeklinde tanımlanabilir. Koruma amaçlı sessizlik kasıtlı olarak gerçekleştirilen, proaktif ve başkaları yönelimlidir. Bu davranış şeklinde sessiz kalma kararı veren çalışan önceliği kendisi olmayıp örgütü ya da örgüt çalışanlarıdır. Korunmacı ve kabullenici sessizliğin aksine olumsuz ve yıkıcı düşünceler barındırmaz (15). Aksine örgüt için önemli olan gizli bilgileri saklanmayı hedefleyen yapıcı düşünceler içerir. Bu nedenle örgüt yararına sessizlik olarak da isimlendirilmektedir.

Korumacı sessizliği oluşturan etmenler; çalışanın üyesi olduğu örgütün amacı ve diğer çalışanların çıkarlarını gözeterek fedakârlık ve işbirliği içerisinde, iş ile ilgili fikirlerin, düşüncelerin ve gizliliği önem arz eden bilgilerin paylaşılmaması şeklindedir (51). Başka bir ifade ile koruma amaçlı sessizlik, özgeci ve işbirliği güdüleriyle hareket eden çalışanın işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini diğer çalışanlar ve ya da örgütün faydasını göz önüne alarak sessiz kalması olarak tanımlanabilir. Bu türde sessizlik bir bakıma örgütsel vatandaşlık davranışına da benzemektedir. Kapsamında olan özgeci davranış şekli ile herhangi bir karşılık yada ödül beklemeden örgüt yada örgüt çalışanları menfaatleri doğrultusunda gerçekleşir. Aynı zamanda davranışın gerçekleşmesi adına örgüt tarafından bir baskı yapılamaz. Çalışan tarafından gönüllülük esaslı ortaya konulmaktadır (7). Çalışanın, arkadaşlarını koruma amaçlı, onun işteki yetersizlikler hususunda sessiz kalması veya örgütün aleyhine kullanılacak bir bilgiyi, örgütü korumak için gizlemesi gibi davranışlar korumacı sessizliğe örnek olarak verilebilir (37).

Korumacı sessizlik iki şekilde gözlemlenmektedir. Bunlar çalışanın örgütünü korumak amaçlı sessiz kalması ve diğer çalışanı korumak amacıyla sessiz kalmasıdır (38). Çalışan Sessizliği ve alt boyutları aşağıdaki tabloda ifade edilmektedir.

**Tablo 1.2.** Çalışan Sessizliği ve Boyutları (15).

<b>Davranış Tipi</b> <b>Çalışan Güdüsü</b>	<b>ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ</b>
<b>Serbest Davranış</b> İtaat Temelinde Fark yaratamayacağı hissi	<b>KABUL EDİLMİŞ SESSİZLİK</b> - Fikirleri itaat temelinde dışa vurmamak - Fark yaratamayacağı düşüncesinden dolayı görüşlerini açıklamama
<b>Öz-korumacı Davranış</b> Korku Temelinde Korku ve kişisel risk hissi	<b>SAVUNMA AMAÇLI SESSİZLİK</b> - Sorunlar hakkındaki bilgilerin korku temelinde dışa vurulmaması - Kendini korumak için gerçekleri görmezden gelmek
<b>Diğer-merkezli Davranış</b> İşbirliği temelinde Dayanışma ve özveri hissi	<b>ÖRGÜT YARARINA SESSİZLİK</b> - Gizli bilgilerin işbirliği temelinde saklanması - Özel bilgilerin örgüt yararına korunması

#### 1.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel sessizlik kavramı; örgütsel düzeyde bilgi ve örgütsel öğrenme konuları açısından incelendiğinde iki temel boyutta sınıflandırma yapılmıştır. Bunlardan ilki; çalışanların sessiz kalması yani susmak, konuşmamak veya henüz konuşmamak iken, diğer sınıf ise çalışanların sessiz bırakılması yani susturulma şeklindedir (49).

##### 1.4.1. Sessiz Kalma

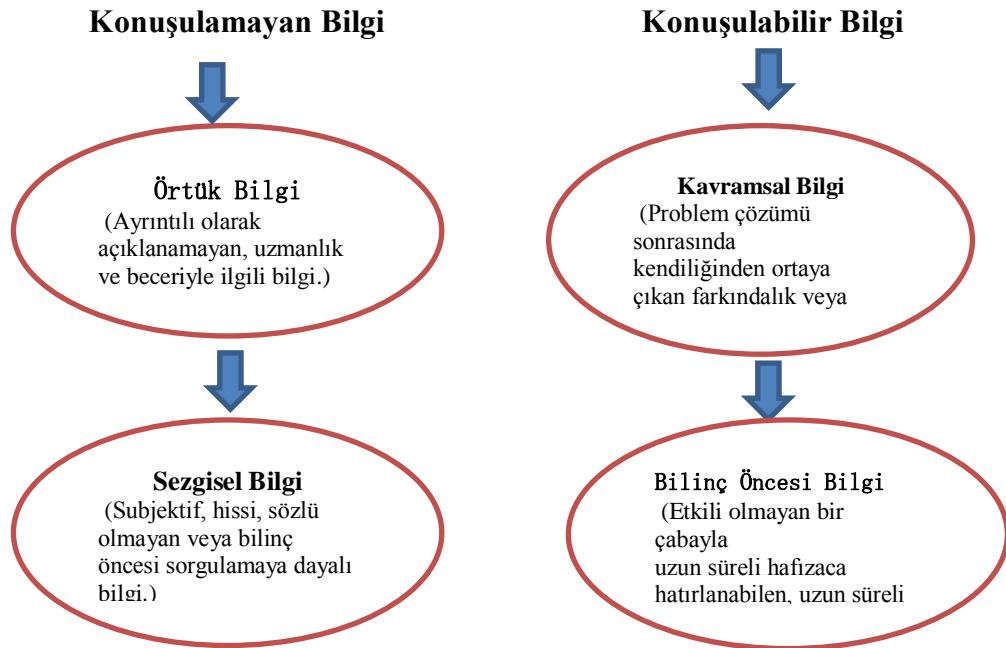
Çalışanlar; tam olarak konuşulmaması gereken veya ifade edilemeyecekleri bilgilere sahip olabilirler. Bu gibi durumları oluşturan bilgiler, konuşulamayan bilgi

olarak örtük bilgi ve sezgisel bilgi; konuşulabilir bilgi olarak kavramsal bilgi ve bilinç öncesi bilgi olmak üzere sınıflandırılmıştır (52).

Bunlardan örtük bilgi; açık olarak ifade edilmeyen veya ima olarak ifade edilen, anlaşılabilir, belli bir anlam çıkarılan bilgidir. Açık bilgiden kesin olarak ayrılan yönü bilginin ima veya önerilerle ifade edilmesidir. Bireyler her zaman bildiklerinden daha azını ifade ederler veya açıklayabilirler.

Konuşulamayan diğer bilgi yani sezgisel bilgi ise; insanın güçlerinden biridir. Sezgi akla başvurmaksızın, gözlem ya da deney gibi yöntemler kullanmadan dolaysız ve aniden elde edilir. İnsanların “içimdeki ses diyor ki, sezgilerim beni haklı çıkardı yönünde söylemleri bu gücü ifade eder (53). Kısaca sezgisel bilgi, sözlü olmayan, hissi ve subjektif bilgi olarak ifade edilebilir.

Konuşulabilir bilgilerden kavramsal bilgi, herhangi bir konuda deneyim ve farkındalık sonucu kendiliğinden ortaya çıkan ve tanımlanan bilgidir. Konuşulabilir bilgilerden bilinç öncesi bilgi ise bilinçten silinmiş gibi sanılan, uyarılarla ve çağrışımlarla yeniden bilince gelebilen duygu, düşünce ve deneyimlerden oluşmaktadır(52).



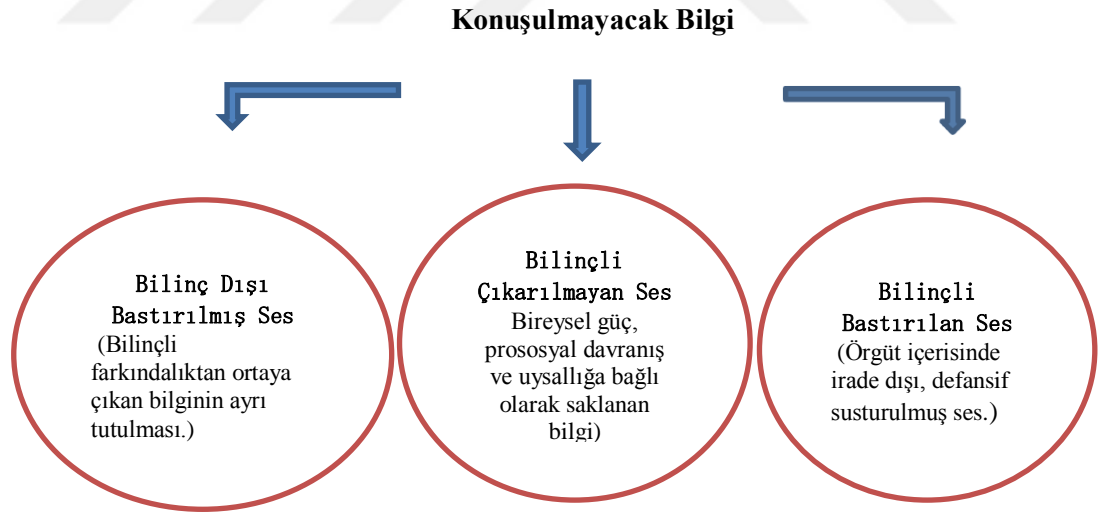
Şekil 1.1. Sessiz Kalınan Bilgi Türleri (52)

### 1.4.2. Sessiz Bırakılma

Çalışanlar kendi arzularıyla veya istekleri dışında sessiz kalabilirler. Çalışan sessizlikleri, bilinç dışı bastırılmış ses, bilinçli saklanan ses ve bilinçli bastırılmış ses olarak sınıflandırılmıştır. Bunlardan bilinç dışı bastırılmış ses, kişinin farkında olmaksızın bilgi aktarmamasıdır. Çalışan bilgiye sahip olduğu halde bilinç dışı olarak sessiz kalmaktadır(52).

Bilinçli çıkarılmayan ses, çalışanın seslilik eyleminde bulunması halinde olumsuz bir durumla karşılaşması söz konusu olacağı düşüncesiyle yada çıkarımın bu yönde olması sebebi ile bilinçli olarak sessizleşmesidir. Bu iki sessizleşme türünün güç odağı bireye göre yön değiştirmektedir(52).

Bilinçli bastırılan ses bunlardan farklı olarak güç odağı örgütlere göre yön değiştiren, örgüt tarafından gerçekleştirilen sessizleştirilme durumudur. Seslilik eylemi gerçekleştirdiği takdirde, iş görenin işini kaybetme, terfi edememe gibi olumsuzluklarla karşılaşması durumu söz konusudur (52).



**Şekil 1.2.** Sessiz Bırakılma Türleri (49)



## 1.5. SESSİZLİK İLE İLGİLİ TEORİLER

Çalışanların sessizliği tercih etmelerini veya zaman geçtikçe aldıkları sessizleşme kararlarını tanımlamak amacı farklı teoriler ileri sürülmüştür. Bu teoriler, fayda- maliyet analizi, bekleyiş teorisi, sessizlik sarmalı ve kendini uyarılma olarak ifade edilmektedir.

### 1.5.1. Fayda-Maliyet Analizi

Fayda/maliyet analizleri aslen çeşitli yatırım projelerinin tercihi yapılırken ekonomik açıdan karşılaştırılmasına imkân sağlayan yöntemlerdir. Bu işlem sırasında yapılması planlanan harcamalar ve elde edilecek olan faydalar ortaya dökülerek fayda-maliyet analizi yapılır (54).

Bu analiz türünün daha çok ekonomik çalışmalar alanında kullanılması yaygın olsa da, sosyal bilimler alanında da bireylerin kendisi ve çevresi ile ilgili olan ilişkileri için değerlendirmeler yaparken başvurduğu bir yöntem olarak gözlemlenmektedir. Çalışanalar, sessiz kalma veya konuşma kararı alırken, fayda-maliyet analizinde bulunurlar. Bireyler konuşarak elde edecekleri faydalara karşılık, konuşmalarının muhtemel sonuçlarını hesap ederek fayda-maliyet analizi yaparlar. Sonucunda ödeyeceği direkt bedeller, enerji ve zaman kaybıdır. Endirekt bedeller ise; azalan imaj sorunu, itibar kaybına uğrama, görüşüne karşı çıkılanların misillemede bulunabilme ihtimali, artacak olan muhalif ilişkilerin yaratacağı riskler ve çatışma ortamıdır (55).

Çalışanlar görev yaptıkları kuruluşlarda ne türde konuşmaların kendileri için faydalı olabileceğini, ya da hangilerinin kendilerine zarar vereceğini zamanla öğrenirler. Kişisel olarak yaptıkları planlar sonrasında kendi menfaatleri gereğince durumlar karşısında ya sessiz kalma ya da konuşma yönünde tercihinde bulunurlar. Bu anlamda çalışanların vermiş olduğu kararlar kendilerine fayda ya da zarar olarak dönecektir. Fayda-maliyet analizleri örgütlerde gün yüzüne çıkmayan ve örgüt çalışanlarınca sergilenen içsel bir davranışlardır (56).

### 1.5.2. Bekleyiş Teorisi

Çalışan personelin, bir çabada bulunduğu zaman istediği sonucu elde edip edemeyeceği hakkındaki inancı beklenti kavramıyla ifade edilmektedir. Beklenti, olasılık olarak da değerlendirilebilir. İş gören tarafından davranış için harcanması gereken çaba ile elde edilecek ödül, (çalışanda beklenti yaratacak olan güç) tarafından karşılaştırılmaktadır. Şayet çalışan uğraşları sonucunda bir kazanım elde edebileceğini düşünüyorsa, bu yönde motivasyonu artacaktır. Fakat elde edilecek ödülün, ortaya konacağı çabadan daha büyük olması gereklidir (57).

Victor H.Vroom tarafından ortaya konan teoriye göre çalışanlar beklenti içinde oldukları konularla ilgili düşüncelerini daha rahat ifade ederler ve şayet çalışarak ödüle ulaşacakları beklentisini hissedersen o davranışı gerçekleştirmek adına daha çok istek duyarlar. Yöneticiler tarafından yapılan olumlu geri bildirimlerin olduğu konularda çalışanların fikirlerini açmaya daha fazla istek duydukları ifade edilmiştir. Vroom'un Bekleyiş Teorisi'ne göre; davranışın oluşmasına neden olan unsurlar, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir. Her bireyin kendine özgü dünya görüşleri, tecrübeleri, çalışacakları organizasyondan ümit ettikleri ve beklentileri vardır. Bahsedilen bu etkenler bireyin çalışma ortamına ne türde bir katkıda bulunabileceğini belirleyen etmenlerdir (58).

Victor H.Vroom tarafından ortaya atılan bekleyiş teorisinin “Beklenti, Valans ve Araçsallık” olmak üzere üç kavramı bulunmaktadır.

#### a) Beklenti (expectancy)

Vroom, beklenti kavramını eylem (action) ve sonuç (outcome) arasındaki ilişkilerin bütünü olarak tanımlamaktadır. Birey her davranışın sonucunda, bazen ödüllere bazen de cezalara sahip olacağına inanır veya bu beklenti ile işe başlar (59). İşte çalışanın faaliyetleri sonrası gerçekleşebileceğine inandığı sonuç algısı kısaca bunu tanımlamaktadır.

### **b) Valans (valance)**

Valans ile ifade edilen; çalışan bireyin belirli çaba sonucu elde edeceği ödül hakkında isteklilik yada arzulama derecesini ifade eder. Şayet elde edilecek olan ödül bireyi ilgilendiriyorsa, valansı yükselir (60).

### **c. Araçsallık (instrumentality)**

Araçsallık, çalışanın verilen görevi tamamlar tamamlamaz sonucunda ona vaat edilen ödülü alacağına dair olan algısıdır (61).

Çalışanlar beklentilerinin gerçekleşeceğini ya da olumsuz sonuçların önlenebileceğini düşünüyorsa o konuyla ilgili konuşmayı ve fikir beyanında bulunmayı tercih edecektir. Tam tersi bir algı durumunda sessiz kalmayı seçecektir. Şayet çalışanlar konuşması durumunun kendi veya diğer arkadaşları hakkında olumlu bir değişime neden olacağı beklentisi içerisinde değilse sessiz kalmayı tercih edecektir (12).

### **1.5.3. Sessizlik Sarmalı**

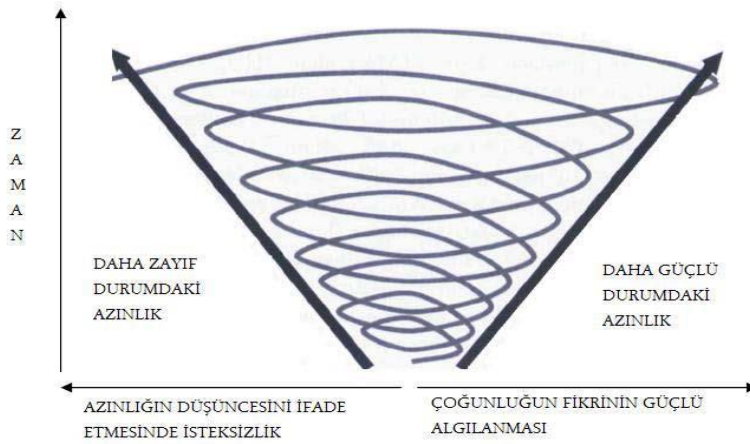
Sessiz kalma nedenlerini açıklamak üzere geliştirilen bir diğer teori olan sessizlik sarmalı E. Noelle Neumann tarafından ortaya atılmıştır. Temelde insanların azınlık hissine kapıldıkları durumlarda neden sessiz kalmayı seçtiklerini ifade etmektedir. Teoriye göre toplum içinde çoğunluğun sahip olduğu fikirler azınlığın sahip olduğu fikirden daha kolay ifade edilmektedir. Aynı şekilde bireyler, çoğunluğun görüşlerine katılmadıkları takdirde dışlanma korkusu ile yüzleşebilmektedir (62).

Bireyler yalnızlaşmaktan kaçınma amacıyla ve hemcinsleri tarafından kabul görmek için çoğunluk eğilimlilerine yatkınlık gösterirler. İnsanlar hata yapma korkusundan daha çok İzole olma korkusu sebebiyle, diğerleri ile aynı fikirde olmasa da çoğunluğa katılma eğilimindedir. Sessizliğin sarmalı kuramı; insanların çoğunluk oluşturmadıklarında, kendilerine inanılmayacağını ya da kendi fikirlerinin

önemsenmeyeceğini düşünerek, fikirlerini beyan etmek için isteksiz davrandıklarını ifade eder. İnsanlar azınlık olduklarına inandıkları zaman, kendi görüşlerini ve düşüncelerini gizleme ihtiyacı hissederler (12).

Bireyler görüşlerini açıklamadan önce içinde yaşadığı toplumun genel eğilimini inceleyerek bu konudaki kendi düşünceleri ile mukayese eder. Eğer toplumsal inanış, görüş veya düşüncelerle bir aykırılık söz konusu değil ise paylaşma yönünde karar verir. Bireyin düşünceleri toplumun genel görüşleri ile çatışmıyorsa birey düşüncelerini rahatlıkla ifade eder.

Eğer bireyin düşünceleri toplumda genel kabul edilen düşüncelere ve inanışlara aksi yönde beyanlar barındırıyorsa, bireyin düşüncelerini ifade etmesi çok rahat olmayacaktır. Bireyler toplumda dışlanacakları, yalnız kalacakları veya toplumdaki diğer bireyler tarafından alay konusu olacakları düşüncesi ile çoğu kez sessiz kalmayı seçmektedir (62).



**Şekil 1.3.** Sessizlik sarmalı (30)

Örgüt içinde oluşan sessizlik sarmalı, örgütün değişiminin ve gelişiminin önünde büyük bir engel olduğu, bilgi ve fikirlerin paylaşılmamasının örgüt gelişimi için olumsuz bir durum yarattığı ifade edilmektedir (16). Çalışanlar bazen çalıştıkları örgütle uyumlu bir iklim yakalamak adına yaygın olan görüşü destekleme yönünde fikir beyan eder. Bu da gerçek bilginin manipülasyonu sonucunda doğru ve açık iletişimi engeller. Sessizlik sarmalına neden olan çalışanlar ise genellikle yaygın

görüşü desteklemek gibi bir çaba içinde bulunmayıp sessiz kalma yönünde tercihi bulurlar. Bu da örgütte etkinliğin ve verimliliğin azalmasına sebebiyet verir (30).

#### **1.5.4. Kendini Uyarılma Teorisi**

Çalışanlar örgütteki diğer çalışanlarla veya temasta olduğu örgüt çevresiyle olan ilişkilerinde belli düzeyde bir uyum içerisinde olmayı arzular. Kendini uyarılma teorisine göre çalışanlar iş ortamındaki yerini gözlemleyerek kendini ayarlayıp kontrol ederek bu uyumu gerçekleştirir. Bu davranış şekli kendini uyarılma olarak isimlendirilebilir. Çalışanlar örgütteki şartların gerekleri uyarınca önceliklerini, hassasiyet gösterdikleri konuları değiştirirler (63).

Kendini uyarılma, çalışanların sosyal uyarıcılara karşı her an dikkatli olması ve bu uyarıcıların etkisiyle davranışlarında değişikliklere veya düzenlemelere izin verme yönündeki yatkınlıklarıdır. Kendini uyarılma düzeyi iyi olan çalışanlar iş ortamlarına ve içinde yaşadıkları topluma uyum konusunda başarılı insanlardır. Bu vasıftaki insanlar genellikle iyi bir izlenim yaratmak adına çoğunluğun görüşünü kabul etme eğilimindedir. Böylelikle maruz kalabilecekleri sorunlardan korunma sağlarlar (12,63).

Kendini uyarılma düzeyi düşük olan çalışanlar ise şahsi düşünce ve yargılarını yansıtmaya eğilimlidir. Çoğunluğun benimsediği kurallara uymaktansa kendi kurallarını yaşamayı arzularlar. Bu tür davranış özelliğindeki çalışanlar kişilikleri ve davranışları arasında tutarlık olması gerekliliğini önemserler. Açık sözlü davranış görüşlerini eğip bükmeden doğrudan söylemeye eğilimlidirler (12).

#### **1.6. SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ**

Çalışanların daha çok yaşadıkları korku ve kaygılardan uzaklaşmak amaçlı kasıtlı olarak sergiledikleri sessizlik davranışları sergileme biçimleri farklı şekillerde olabilmektedir. Çalışan kimi zaman verilen görevi itiraz etmeden ve sorgulamadan kabul ederken sessizlik davranışı sergilerken, kimi zamanda karşılaştığı haksızlıkları,

yanlış uygulamaları, problemleri yok farz ederek göze batmadan yaşamaya çalışarak sessizlik davranışı içinde olur (48).

Bu kapsamda çalışanlarda gözlemlenen sessiz kalma biçimleri; çalışan itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma, çekilme ve başka davranışlara yönelme şeklinde tanımlanmaktadır(48).

### **1.6.1. İş gören İtaati**

Çalışan itaati, mevcut örgütsel durumları itiraz etmeksizin derin olarak bir kabul edişi, şartları sorgulamaksızın kabullenmeyi ve diğer alternatiflerin sınırlı olarak farkında olma durumu şeklinde tanımlanmaktadır. Adaletsiz şartlar içinde olunmasına rağmen itaat etme, mevcut olan alternatifleri görmezden gelme ve başka bir iş arama arzusundan yoksun olma duygularını barındırır. İtaatkâr çalışan sessizlik davranışı sergilediğinin daha az farkındadır. Kırılması sessizlikten daha zordur. Bu nedenle daha fazla yardım ve kışkırtmaya gereksinim duyulur (48).

Pinder ve Harlos'un ifadelerine göre, sessizlik; çalışanların "ilişkilerin reddedilebilir durumunu" kabul etmediği, göreceli olarak gönüllü ve bilinçli bir durumdur. Statükonun kabulü karşılaştırmalı olarak düşük, stres düzeyi göreceli olarak yüksek ve çalışanlar alternatiflerin farkında olmaları daha muhtemeldir. Sessizlik durumunda çalışanın yaygın olarak duyguları korku, öfke, ümitsizlik ve çoğunlukla depresyondur. Önemli olan husus ise vazgeçmemeleridir. Karşit olarak, itaatkâr çalışanlar durumlarının bilinçli olarak farkında olmaksızın az ya da çok gönülsüzce sessizdirler. Statükoya tahammül göreceli olarak yüksektir; itaatkâr çalışanlar şartlarını normal olarak kabul ederler (16).

### **1.6.2. Sağır Kulak Sendromu**

Sağır kulak sendromu, çalışanların yaşadıkları veya şahit oldukları olumsuzlukları ifade etmedikleri durumdur. Örgütsel hareketsizlik olarak da ifade edilmektedir. Sağır kulak sendromu örgütlerde en fazla cinsel taciz şikâyetleri söz konusu olduğunda karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar kendini ifade etse bile bu durumun

kendileri için sorun yaratacağını ya da inanılmayacağını düşünerek sessiz kalmayı tercih etmektedirler (40). Peirce ve arkadaşları sağır kulak sendromuna ilişkin çeşitli faktörlerin neden olabileceği değerlendirmesinde bulunmuşlardır. Bunlar (64):

- Yetersiz ve niteliksiz olan örgütsel politikalar; (özellikle hantal ve belirsiz bildirim prosedürleri sebebiyle)
- Yönetime ait uygulamalar ve tepkiler; (suçlamaların yönetimce reddedilmesi, mağdurların suçlanması, saldırı ciddiyetinin küçümsenmesi, değerli çalışanların kollanması, sürekli rahatsızlık veren çalışanların görmezlikten gelinmesi, mağdura misillemede bulunulması,)
- Örgütsel özellikler; (küçük işletmelerdeki insan kaynakları fonksiyonlarının önemsenmemesi, kırsal kesimlerdeki işletmeler, erkek ağırlıklı işletmeler v.b.)

Çalışanların yaşadıkları sorunlarını yöneticilerine iletilmesinde sorun yaşamaması, örgütteki adaletsizlik algıları ve memnuniyetsizliklerini düşürerek, asabiyetlerini engelleyebilir. Çalışanların, kendilerini ifade olanakları olması ile güvenleri kazanılabilir ve iletişim fırsatları geliştirilebilir (16).

### **1.6.3. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme**

Sessizlik davranışı gösteren çalışan; kendini koruma, çekilme ve başka davranışlara yönelme şeklinde tavır alabilir. Örgüt çalışanların konuşmayı riskli olarak görmesi sonrası işle ilgili konularda çözüm yaratacak fikirler öne sürmemesi mevcut problemlerin çözümünü engellemekte, güçleştirmekte ya da gecikmelere yol açmaktadır. Bu da yeni fırsatların işletme tarafından kaçırılmasına neden olabilir (15).

Ayrıca iş görenlerin çalışma ortamlarında yaşadıkları stres performanslarını olumsuz yönde etkilemekte ve verimleri düşmektedir. Yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma konusundaki korkuları, işletmelere bilgi girişlerinde uyumsuzluklara neden olarak, alınacak olan kararların uygunluğunda hatalara neden olmaktadır.

Yöneticilerin çalışanlarına ön yargılı davranması, değersiz hissettirmesi, işletmede güven sorunlarına bağlılık problemlerine yol açacaktır. Çalışanlarca algılanan konuşmanın fark oluşturmayacağı aksine, cezalandırılma, terfi ettirilmeme, işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlara yol açacağına ilişkin algılamalar örgütlerde gelişimin önündeki engellerdir. Bu tip algının sonrasında çalışanlar geri çekilerek pasif kalmakta, kendi şahsi amaçlarına ulaşmak için örgütten beklentilerini düşürerek başka davranışlara yönelmektedir (48).

Çalışanların sessiz kalması, işten çekilme istekleri ile neticelenebilmektedir. İşten geri çekilme ise; çalışan devri, devamsızlık, ilgisizlik ve çalışan sessizliği gibi olumsuzlukları içerir. Çalışanlar yaşadıkları olumsuz durumlar veya problemlerden sonra örgüte katkı sağlayabilme hevesini yitirebilmektedir. Yaşadığı umutsuzluk ve konuşmanın da çözüm olmayacağına olan inancı çalışanı faaliyetlerden geri çekilmesine neden olur (20).

#### **1.6.4. Pasif Kalma ve Razi Olma**

Sessizlik davranışının çalışanlar tarafından sergilenen bir diğer şekli de pasif kalma ve razi olma durumlarıdır. Bazı çalışanlar, örgüt içindeki diğer insanların birtakım yasa dışı, gayri ahlaki veya haksız olan davranışlarına karşı tepkisiz kalmakta ve razi olmaktadır. Bu konuda yapılan çalışmalardan hareketle söz konusu sessizliğe ait dört tip olduğu ifadesinde bulunulmuştur. Bunlar; ilgisizlik, geri çekilen, destekleyici ve anlamsız sessizliktir. Çalışanın kafa sallaması veya gülümser bir ifade takınması destekleyici tipte olan davranışa örnek olarak verilebilir (16).

Farkında oldukları hatalar, kötü uygulamalar, yasal olmayan süreçlerde dahi çalışanlar algıladıkları korkular, kendini ifadenin sonuçta değişiklik yaratmayacağı gibi nedenlerle kimi zaman sessizliği tercih etmekte pasif ve kabullenici tavır sergilemektedir (12).



## 1.7. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ OLUŞTURAN ETMENLER

Çalışanlar işleri ile ilgili konular hakkında sessiz kalmaları gerektiği yönündeki algıya hemen sahip olmazlar. Katıldıkları örgüt içindeki yaşadıkları süreçler sonrasında çalışanda bu yönde davranış göstermesi gerektiği algısı oluşabilir. Örgütün mevcut yapısı ve uygulamadaki politikaları, yönetsel faaliyetleri çalışanların işlerini daha verimli yapmak ve örgütlerinin başarılarına katkıda bulunmakla ilgili çabalarını ve düşüncelerini bilinçli kararlar olarak paylaşmamalarına neden olabilmektedir (4).

Sorun ve konulara ilgili açıkça fikir beyan etmeme kararı olarak tabir ettiğimiz sessizlik davranışı örgütsel değişim ve gelişimin, çoğulculuğun, yenilikçi anlayışın kısaca örgütü ileriye taşıyacak değerlerin önünde bir engel olduğu için sebepleri üzerinde durulması gereken bir konudur (33).

Örgütsel sessizliği oluşturan etmenlerle ilgili tanımlamalarda araştırmacıların; Bowen ve Blackmon (2003), Milliken vd. (2003), Premeaux (2001), Pinder ve Harlos (2001), Bildik (2009), Çakıcı (2007, 2010) Eroğlu vd. (2011) temel olarak üzerinde durdukları etmenlerin yönetsel sebepler, bireysel sebepler, örgütsel sebepler ve kültürel faktörler ana başlıkları altında incelendiği görülmüştür. Bizim sınıflandırmamızda bu temel başlıklar altında etmenleri tanımlamak yönünde olacaktır (12,16,18,30,33,44,48,55).

### 1.7.1. Örgütsel Sessizliğin Oluşumuna Neden Olan Örgütsel Etmenler

#### 1.7.1.1. Örgütsel Adalet Algısı

Araştırmacılar örgütsel adalet kavramını kazanımların (dağıtım adaleti), işlemlerin (prosedür adaleti) ve kişiler arası ilişkilerin (etkileşimsel adalet) örgüt içinde olan eşitliğine dayanan uygulamalar olarak tanımlamışlardır (67).

Çalışanın örgütte algıladığı sosyal ve kişilerarası adalet, iş yaşamında davranışlarını etkileyen önemli bir faktördür (68). Yöneticiler ile kurulan iletişim

esnasında çalışan şayet diğer çalışanlardan farklı bir muameleye maruz kaldığı algısında ise bu durum yöneticilere karşı tepki ve olumsuz düşünceler beslemesine neden olacaktır. Bu tepkilerde, çalışanların sessiz kalmalarına neden olan, pasif davranışlarda bulunması yönünde onu iten temelinde saldırganlık hali barındıran tutumlardır (30).

Adaletsizlik kültürünün yaygın olduğu örgütlerin ortak özellikleri ise; yoğun gözetim olması, çatışmaların bastırılması, insan ilişkilerinden iş ilişkilerinin daha ön planda tutulması, rekabete dönük bireycilik anlayışı, yüksek düzeyde merkezileşme ile belirgin olan otoriter yönetim tarzı ve örgüt içindeki zayıf iletişimidir (26).

Bir diğer ifade tarzı ile Örgütsel adaletsizlik; belirsiz olan işlemler ve raporlama faaliyetleri, yüksek düzeyde merkezileşme, düşük biçimselleştirme, otoriter tarzda bir yönetim anlayışı, iletişimin örgüt içinde yetersiz olması, çalışan performans izlenimlerinin zayıf olması ve istikrarsız alınan kararlar ile karakterize bir olgudur (67). Böyle özelliklere sahip örgütlerde çalışan sessizliği görülmesi elbette sürpriz olmaz.

Örgütsel adalet algısı, çalışanların kendilerini örgüt içerisinde diğer çalışanlarla kıyaslamasıyla başlar. Çalışanlar yürürlükteki kuralların herkes için eşit şekilde uygulanmasını, yapılan işten edinilen kazanımların eşit işe eşit ücret şeklinde olmasını, izinlerde diğer çalışanlarla aynı haklara sahip olmayı, mevcut sosyal imkânlardan diğer çalışanlar gibi kendisinin de eşit şekilde yararlanmasını bekler. Ancak, adalet algılamasının odak noktası sadece bu kıyaslamayı yapmak değildir. Örgütteki kurallar ile bu kuralların uygulanma biçimleri ve çalışanlar arasındaki etkileşim de adalet algılamasının odağında yer almaktadır (68).

### **1.7.1.2 Sessizlik İklimi**

Bir örgütün iklimi, örgütü diğer örgütlerden farklı kılarak ona belli bir kimlik kazandıran, çalışanlar tarafından algılanan ve onların davranışları üzerinde etkisi

olan bireysel, örgütsel ve çevresel nitelikteki özelliklerin tümüdür (69). Sessizlik davranışının bireysel bir davranış şekli olarak değerlendirilmesinin yaygın olmasına rağmen aslında örgütsel yaşamda çalışanların birbirleri ile sürekli etkileşim halinde oldukları düşünüldüğünde aslında kollektif bir yanı da mevcuttur. Çalışanlar sergiledikleri sessizlik davranışı etkileşim halinde bir örgüt iklimi halini alabilir (4).

Örgütsel sessizlik davranışı örgüt içerisinde bir kültür halini aldıkça, çalışanlar içinde buldukları kültür anlayışı sebebi ile görüş ve önerilerini rahatlıkla ifade edemezler. Fikir beyanında bulunan çalışanlara karşı ise olumsuz tepkilerde bulunulan bir iklim oluşur. Bu bakımdan, sessizlik iklimi çalışanların ortaklaşa oluşturduğu bir iklimdir. Çalışanlar arasında oluşan sessizlik kültürü, doğruları bilen ama bunları dile getiremeyen çalışanların oluşturduğu bir yapıya sebebiyet verir (30).

Örgütlerin korumacı, güçlü norm ve kuralları çalışanların hissettikleri ve bildiklerini söylemelerini engellemektedir. Bu iklim örgütün içerisinde sağlanmaya çalışılan uyumun önünde büyük bir engeldir. Böyle bir iklimin mevcut olduğu ortamda çalışanlar, konuşmalarının bir yarar sağlamayacağını ya da konuşurlarsa çeşitli problemler yaşayacakları algısı ile sessiz kalırlar (35).

Dover'a göre örgütlerde sessizlik iklimin oluşmasında çalışanlar tarafından ifade edilen gerekçeler şunlardır (70):

- Herhangi bir konu hakkında bir görüş beyanında bulunulduğu zaman bunun bir propaganda olarak algılanması
- Çalışanın beyanda bulunduğu zaman güvenirliliğini kaybedeceğine olan inancı
- Pozisyon adına bir risk oluşturacağı algısı
- Örgüt çalışanların üye oldukları sendikanın başı olarak gösterileceği algısı

Morrison ve Milliken'e ifadesine göre sessizlik iklimi, yaşanan problemler hakkında konuşmanın faydasız olduğu ve fikir ve kaygıları ifadenin tehlikeli olduğu şeklindeki iki temel inanış ile karakterizedir. Çalışanların böyle görüşlere sahip

olması durumu sessizlik ikliminin daha fazla büyümesine ve örgütün hemen hemen her kademesine yayılmasına neden olmaktadır (4).

Örgütlerde sessizlik iklimini kuvvetlendiren unsurlar aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (71).

1. Örgüt üst yönetiminin çok uzun zamandır kadro ve pozisyon değişikliğine gitmeksizin aynı kişiler tarafından yürütülmesi
2. Üst yönetimin, çalışanların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, ırk gibi) bakımından aynı ya da farklı olması: çalışanların demografik özellikleri açısından benzer gruplar içinde olmaktan memnuniyet duymaları ve kendileri ile aynı özellikleri taşıyan kişilere karşı güven duymaları muhtemeldir.
3. Kültürel geçmiş: Örgüt yönetiminin örgütte güç mesafesini yüksek tutma eğilimi örgüt içerisinde açık iletişimi ve olumsuz geri bildirimini önleyecek, çalışanların otorite algısını güçlendirecektir (72).
4. Örgütsel yapı ile ilgili unsurlar
  - a. Fazla pozisyonun bulunması
  - b. Katı hiyerarşi anlayışı
  - c. Yönetimin çalışanlara uzaklığı
  - d. Yüz yüze iletişimin eksikliği
5. Üst pozisyonlara örgüt içi çalışanlardan değil, dışarıdan atamalar yapılması.

## **1.7.2. Örgütsel Sessizliğin Oluşumuna Neden Olan Yönetmel Etmenler**

Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için öncelikle insan olmak üzere, parasal kaynakları, araç gereçleri, hammaddeleri ve zaman faktörünü birbiriyle uyumlu ve etkin kullanmaya olanak verecek yönde kararlar alması ve bu kararların uygulaması gereklidir. Tüm bu süreçler yönetimin temel unsurlarıdır. Yönetici ise bu sorumlulukları üstlenen kişi veya kişilerdir. Sessizlik davranışının ortaya çıkmasındaki en güçlü etkenlerden biri de yönetmel faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt yöneticisinin çalışanını, konuşma veya sessiz kalma durumunda nasıl algıladığı oldukça önemlidir. Bu algı örgütlerde sessizliğin olağan bir durum ya da örgütsel bir sorun olarak değerlendirmesiyle ilgilidir (73).

Sessizliğı oluşturan yönetmel faktörler olarak; yöneticilerin çalışanlardan negatif geri bildirim alma korkuları, yöneticinin çalışanlara karşı örtük inançları ve yönetimin çalışanlarına olan tutumu sayılabilir.

### **1.7.2.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkuları**

Yöneticiler, örgütte gücü elinde bulunduran, örgütün tüm faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumlu olan kişilerdir. Aynı zamanda hiçbir yönetici örgüt çalışanlarının gözünde hatalı kararlar veren ve başarısız bir yönetim sergileyen kişi gibi görünmeyi istemez. Bu nedenle yönetici olarak, yönetim tarzları ile ilgili astlardan gelebilecek herhangi bir olumsuz geribildirim konusunda endişe taşırlar. Eleştiriler hakkındaki korkunun temelinde yatan, yöneticinin inandırıcılığının ve gücünün sorgulandığı hissidir. Eleştirilere maruz kalmak yöneticilerin kendilerini beceriksiz ve korunmasız hissetmelerine neden olabilmektedir (4,12).

Yöneticiler bu şekilde bir durumla karşı karşıya kalmaları durumunda çalışanlardan gelen mesajları göz ardı ederek, kaynağın güvenilirliğini azaltmak ya da olumsuz geri bildirimini engellemek için çaba sarf ederek durumu bertaraf etmeye çalıştıkları görülmektedir (42). Örgüt içerisinde yöneticiler, astlarından almış oldukları olumsuz geri bildirimlerin, üstlerden gelen olumsuz geri bildirimlere göre

daha az mantıklı ve doğru olduğuna inanmaktadırlar. İşte Yöneticilerde şekilde korku kültürünün olması, çalışanlar üzerinde baskı yaratmakta ve davranışlarını sınırlandırmaktadır. Böyle bir ortamda çalışanlar da üstlerine iş ile ilgili konularda memnuniyetsizliklerini dile getirmekten kaçınabilecekler ve sessiz kalmayı tercih edeceklerdir (74).

### **1.7.2.2. Yönetimin Tutumu**

Üst yönetiminin çalışanın konuşmasını desteklemesi, çalışanların görüşlerine önem vererek paylaşımda bulunmalarına izin verecek ortamlar yaratması, çalışanda yöneticiye karşı bir güven hissi uyanmasına neden olur. Bu güven ortamı da örgüt için faydalıdır ve gelişime katkılar sağlar (74).

İşyerindeki mesai saatlerinin uzun, ortak kültür ve bireysel güç mesafesinin daha yüksek, üstlerle astlar arasındaki farklılığın (cinsiyet, nesil, etnik köken, yaş vb.) fazla olduğu örgütlerde örgütsel sessizlik davranışının daha fazla görüldüğü ifade edilmektedir (4).

Şayet örgüt çalışanları yöneticilerine güven duymuyorsa bilgilerini kendilerine saklamalarına, motivasyon ve performanslarında düşüslere, kendi işlerini umursamamalarına hatta isteyerek yöneticiye zarar vermeyi hedefleyen davranışlarda bulunmalarına neden olmaktadır. Bu durum ilk bakışta sadece çalışanları etkiliyor gibi görünse de, çalışanlar üzerinde oluşan etki tüm örgütsel faaliyetler ve kazanımları etkiler (76).

### **1.7.2.3. Yöneticilerin İnançları**

Örgüt çalışanlarının yönetime karşı algıladıkları güven eksiklikleri, yönetimin örgüt çalışanlarını yalnızca kendi menfaatleri ile ilgili olduğu hakkındaki inançları veya yönetimin her konuda en iyi yolu kendisinin bildiğini düşünmesi ve böylece

örgüt çalışanlarının fikirlerine itibar etmemesi sessizlik ikliminin oluşumunu hızlandırmaktadır (31).

Morrison ve Milliken'e (4) göre ise örgütlerde ortaya çıkan sessizlik durumunun nedenlerinden biri de yöneticilerin zihninde oluşmuş çalışanlar ile ilgili birtakım örtük inançlarıdır. Bu düşünceleri aşağıdaki gibi ifade edebiliriz:

a) Çalışanların Güvenilmez ve Bencil Olduğu Algısı: Bu şekilde düşünme biçimi 1957 yılında Douglas Mc Gregor tarafından ortaya atılan X ve Y teorilerini çağrıştırmaktadır. Teorinin amacı temelde yöneticilerin çalışanları hakkındaki bakış açısını tanımlamaktır. X teorisi düşüncesine sahip olan yönetici örgüt çalışanlarını; sorumluluktan kaçan, daima denetlenmesi gerekli olan, devamsızlık yapma konusunda meyilli, işinden hoşlanmayan bireyler olarak görmektedir ve cezalandırılmaları gerekli olduğu algısına sahiptir. Böyle yöneticilerin otoriter ve baskıcı davranışlar sergiledikleri görülmektedir.

Y teorisi düşüncesinde olan yöneticiler ise çalışanları hakkında; Ortalama olarak her çalışanın doğru şartlar altında sorumluluk üstlenmeyi öğrenebileceğini, insanların doğuştan tembel olmadığını, her insanın belirli bir potansiyelinin olduğunu ve bu potansiyelin örgütsel amaçlar doğrultusunda kullanılabileceği görüşünü savunurlar. Bu tarzdaki görüş yapısına sahip yöneticilerin demokratik tutum ve davranışlar içerisinde olduğu ifade edilmektedir.

İşte X teorisi algısında olduğu gibi yöneticilerin çalışanları bencil ve güvenilmez olarak nitelendirip onlara kendilerini değersiz hissettirmeleri, çalışanlar arasında özgüven eksikliğine neden olmaktadır. Örgüt çalışanları yukarı yönlü iletişim kurmaktan uzak durmakta ve zaman içerisinde düşünce ve bilgilerini paylaşmaktan kaçınarak ve sessizlik davranışı göstermektedir. Bu şekilde oluşturulan düşüncenin temelinde çalışanları muhalif konumunda görülmekte ve çalışanlara örgütün çıkarlarına hizmet etme konusunda güvenilmez gözü ile bakılmaktadır (4).

b) Yöneticinin “En İyisini Ben Bilirim” İnancı: Yöneticilerin örgüt çalışanlarına karşı “en iyisini ben bilirim” tavrı takınmaları çalışanlarca kendi düşüncelerinin açıklasalar dahi bir fark yaratmayacağı algısına neden olmaktadır.

Böyle bir inanişaya sahip yöneticiler, çalışanlarından kendilerinin verdikleri talimatlara harfiyen uymalarını ve yapmış oldukları eylemleri herhangi bir sorgulama yapmadan takip etmelerini bekler (74). Bunların dışında yöneticiler şayet örgüt çalışanlarına söz hakkı verirlerse yerlerinden olacakları korkusu, işin gerektirdiği değil de yöneticinin istediği şekilde işin yaptırılması, iş görenin sormak isteyebileceği soruları sormasını engelleme gibi çeşitli ön yargılı tavırlarla hareket ederek örgüt çalışanlarının sessiz kalmalarına yol açmaktadırlar.

c- Örgüt İçindeki Sessizliğin Birliği Bozacağına Dair Bir İnancın Olması: Örgütsel yönetim alanında yapılan pek çok araştırmada çoğulcu karar alma tarzının yönetimlerce alınan kararların kalitesini olumlu şekilde etkilediğini ve sonrasında örgütsel performansa da olumlu olarak katkıda bulunduğu şeklindedir. Fakat yöneticilerin kimi zaman bu çok sessizliğe karşı tavırları olumlu değildir. Farklı seslerin örgüt içindeki birlik ve düzeni bozacağı, kararların hızlı alınması ve etkinliğini azaltacağı yönündeki inançlar sebebi ile yöneticiler kimi zaman kendilerinin dışında görüş ve önerilere kayıtsız kalırlar (4).

Yöneticiler genellikle kendi düşüncelerine uyan fikir ve geri bildirimleri ve olumsuz olmayan geri bildirimleri dikkate alma eğilimindedir. Bu tarz bir davranış şekli kasıtlı yapılmış bir şeyden öte, basit olarak insanların kendi görüşüne yakın görüşleri benimsemesi refleksidir (4).

### **1.7.3. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Bireysel Etmenler**

Örgütlerde sessizliğe neden olan yönetsel ve çevresel etkenlerin yanında çalışanlardan kaynaklı olan sessizlik de yaşanabilmektedir. Örgütlerde çalışanların bilgileri, becerileri ve mevcut kapasiteleri örgüt faaliyetlerinin iyileştirmede önemli bir unsur olduğu sıklıkla ifade edilse de araştırmalar sonucunda yaygın olarak görülmektedir ki çalışanlar kendilerine güvenmelerine rağmen fikirlerini açıklamada pek çok zaman isteksiz davranmaktadırlar. İşle ilgili konular hakkında tartışmalara katılmanın veya açıkça konuşmanın riskli bir mesele olduğuna inandıkları gözlemlenmektedir (75).



Araştırmalar örgütlerin genellikle eleştirisel olan veya muhalif düşünce tarzlarına karşı hoşgörüsüz yaklaşımlarda olduğunu göstermektedir (33).

Örgüt çalışanları, düşüncelerinin ya da görüşlerinin dikkate alınmayacağını düşündükleri zaman, mevcut durumdan hoşlanmasalar da değişiklik yapmada etkili olacaklarını düşünmediklerinde, görüş beyanının işle ilgili olumsuz sonuçlara neden olabileceğini hatta işlerini kaybetmelerine neden olabileceği korkusuyla yada tüm bunlardan öte alçakgönüllülük, başkalarına saygılı olmak, sağduyulu olma, nezaket gibi bireysel özellikleri nedeni ile çatışmalardan uzak durmakta ve başka insanlara zarar vermek istemedikleri için sessiz kalma davranışına yönelebilmektedirler (33,77). Bu denli farklı sebepler içeren bireysel nedenle sessiz kalma nedenlerini başlıklar halinde inceleyebiliriz.

#### **1.7.3.1. Çalışanlara Ait Kişilik Özellikleri**

Örgüt çalışanlarının kişilik özellikleri; onların her biri için farklılık gösterip kendi içlerinde bir tutarlılığı olan alışkanlık ve davranış özelliklerinin tümü olarak tanımlanabilir. Örgüt çalışanlarının kişiliği ile yaptığı iş arasında bir uyum söz konusu ise başarı sağlanabilmektedir aksi durumlarda çalışan memnuniyetsizliği artabilmekte ve beklentilerinin karşılanmadığı nedeni ile çalışanlarda isteksizlikler oluşmaktadır.

Çalışma hayatında benzer ortamlarda farklı davranışlarla karşılaşmak olasıdır. Çalışanlar değişik uyarıcılardan etkilenebilmekte ve bu uyarıcılara karşı farklı tutumlar sergileyebilmektedirler. Aynı şekilde güdüleme araçlarına karşı verdikleri tepkilerde kişiden kişiye farklılık arz etmektedir (78).

Örgüt çalışanların iş performansları, bireyin sahip olduğu kişisel özellikleri ve içerisinde bulunduğu durumun ortak etkileşiminin sonucudur. Çalışanlar sorumlu oldukları işlerini yaparken birbirinden çok farklı ortam ve durumların içerisinde yer almaktadırlar. İşle ilgili olan beklentiler, talepler, iş arkadaşları ile ilişkiler, yöneticilerle iletişim, örgütsel sistem ve diğer örgütsel faktörler çalışanların

davranışlarına yön vermektedir. Tüm bunlara ek olarak araştırmalar ortaya koymuştur ki çalışanların kişisel özelliklerinin de davranışları üzerinde belirleyici faktördür (79).

Örgüt çalışanları bir yandan kişilik özellikleri ile işyerlerinde önemli değişimler yaratırken, diğer yandan da işyerindeki; örgüt kültürü, yönetim tarzı, güç ve işyeri politikaları gibi pek çok sosyal etkileşimle değişime uğramaktadır (80).

Son dönemde üzerinde çalışmalar yapılan ve genel anlamda kabul gören beş faktör kişilik modeli kişilikteki bireysel farklılıkları dikkate alarak kişilik özelliklerinin sınıflandırmasını yapmaktadır. Bu modele göre; dışadönüklük, deneyime açıklık, duygusal denge, uyumluluk ve sorumluluk gibi alt boyutlarıyla ifade edilmektedir (81).

Dışadönüklük boyutu; enerjik, konuşkan, sıcakkanlı, heyecanlı ve coşkulu ve sosyal olma gibi özellikler ile tanımlanmaktadır. Dışadönüklük özelliği yüksek bireyler insanlarla kolay ilişki kurabilen, sosyal olmayı seven, işbirliğine meyilli, sempatik insanlar olarak değerlendirilmektedir (82).

Sorumluluk boyutu ise disiplinli olma, görev bilinci, düzenlilik, özenli ve dikkatli olma gibi özellikleri içerir. Sorumluluk düzeyi yüksek olan çalışanlar, başarılı olmaya eğilimli, azimli, planlı ve hareket eden kişilerdir (83).

Yapılan değerlendirmeler sonrasında sorumluluk ve dışa dönüklük vasıflarına sahip olan örgüt çalışanlarının mevcut problemlere karşı ses çıkarma özelliklerinin, diğer çalışanlara kıyaslandığında daha yüksek olduğu tespit edilmişti. Dışa dönük insanların üstleriyle konuşmada diğerlerine oranla kendilerini daha rahat hissettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bunun tam tersi olarak içe dönük ve dağınık çalışanlar ise sessizlik davranışına daha yakındırlar (84). Açıklık boyutu içeriğinde, meraklılık, yeniliklere açık olma, bağımsızlık, yaratıcılık, değişime açık olma gibi kişilik özelliklerinden oluşmaktadır. Bu özelliğe sahip kişiler, yeni deneyimlere karşı içsel bir ilgi gösterirler.

Duygusal denge özelliği yüksek olan kişilerin; rahat, duygusal açıdan dengeli, olaylarla başa çıkabilen ve kolay kolay fkelenmeyen kişiler oldukları belirtilmektedir. Uyumluluk özelliği ise, sosyal uzlaşmacılık ve işbirliği açısından önemli görülmektedir. Uyumlu düzeyi yüksek bireyler diğer insanları seven, merhametli, yardımsever kişiler olarak değerlendirilmektedir (83).

Yapılan araştırmalara göre duygusallık ve uyumluluk özellikleri ile seslilik davranışı arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Duygusal denge boyutu yüksek olan kişiler, başkaları hakkında konuşurken kendilerini daha gergin hissetmekte, vrelerine yüksek düzeyde uyum sağlayan kişiler genel olarak değerim yanlısı olmayıp mevcut yapıyı destekleme yönünde tavır sergilemişlerdir (84).

### **1.7.3.2. Yöneticilere Güvenilmemesi**

Örgüt alışanlarının yöneticilerine güvenmesinin; iş tatmini, çalışanın iş performansı, örgüte olan bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütte kalma isteği gibi pek çok önemli faktörle olan ilişkisi yönetim alanında yapılan araştırmalarla tespit edilmiştir (76).

Yöneticiye duyulan güven temel olarak onun dürüstlük, doğruluk ve örgüt içindeki adaletli idare tarzına olan inancın çalışanlarca algısıdır. Bu durum örgütsel yapı içerisinde kişiler arası güven kapsamında ele alınmaktadır. Örgüt yaşamı içerisinde gelişen tüm süreçler ve uygulamalar sonrasında yönetimin çalışan tarafından gözlenen tutumu bu algıyı oluşturur (12).

alışan yöneticisinin vaatleri ve uygulamaları arasında bir uyumsuzluk algılıyor ya da tutumunun etik olmadığını düşünüyorsa kendini huzursuz hissederek sessizlik davranışı sergileyebilir. Bu durum örgüt açısından zararlı bir ortam yaratır. Bunun aksine yönetici ile çalışan arasındaki yüksek düzeyli bir uyum, çalışanın davranışlarını örgütün çıkarına olumlu yönde hizmet edecek şekilde etkiler. Çalışanlar, yöneticilerini örgütün bir temsilcisi olarak gördüklerinde ve ona

güvendikleri zaman, bu güvenin kapsamını genişletirerek tüm örgüte yayabilmektedir (85).

Araştırmacılar; çoğu çalışanın örgüt içerisinde yaşanan sorunlar ile ilgili bilgi sahibi oldukları halde üstleriyle konuşmadıklarını ve bunun yaygın görülen bir sorun olduğunu vurgulamaktadırlar. ABD’de 22 organizasyonda 260 çalışan üzerinde araştırmacılar Ryan ve Oestreich tarafından yapılan bir araştırmaya göre katılımcıların %70’i işte karşılaştıkları sorunlar veya konular hakkında konuşmaya cesaret edemediklerini belirtilmişlerdir. Katılanlar bu konularda konuşmalarının bir fark oluşturmayacağını ve konuştukları takdirde olumsuz bir yanıt almaktan korktuklarını beyan etmişlerdir (4). Yine ABD ’de yapılan bir araştırmaya göre, orta kademe yöneticilerini, üst yönetime karşı stratejik ve taktiksel konu benimsetmekten alıkoyan en önemli nedenin olumsuz sonuçlarından korkmak olduğu ifade edilmiştir (12,86).

Örgüt çalışanların sessizlik davranışları bir dönem sonra güvensizliğe, strese ve sinizime neden olmaktadır. Çalışanların sessizliği ile yöneticilere güvensizlik duymaları arasında pozitif bir ilişki vardır. Çalışanlar yöneticilerine güvenmediklerinde kendilerini riske atmamak adına yöneticileriyle iletişime geçtikleri zaman ellerindeki mevcut bilgileri gizleyerek, süzerek kimi zaman filtreleyerek üst yönetime bildirmektedirler (87).

### **1.7.3.3. İzolasyon Korkusu**

İnsanlar hayatlarının her döneminde çeşitli gruplara üye olurlar ve genellikle bu üyeliği devam ettirme yönünde davranışlar sergilerler. Gruplara üye olmayı istemenin temelinde, ihtiyaçlarının herhangi bir şekilde daha iyi karşılanması yatmaktadır. Fakat kişiler yalnızca bir grubun üyesi olmakla yetinmez, grubun bir parçası olmayı da isterler. Bunun gerçekleşmesi için grubun kişiyi kabulü ve kişinin de grubun diğer üyelerini kabulü gereklidir (88).

Aynı şekilde örgüt içerisinde pek çok çalışan, ait oldukları sosyal grubun bir parçası olmak ve bu gruptan ayrılmamak isterler. Çalışanlar grup dışına çıkarılmamak adına, diğer grup üyelerinin duymak istedikleri şekilde konuşarak, kendi fikirlerini saklama yönünde davranış gösterebilirler (89). Örgüt çalışanları sahip oldukları statü ve itibara zarar gelmemesi ve sosyal terk edilmişliğe maruz kalmamak adına çoğunluğun sesi olmayı yeğlemektedirler. Bu durum sessizliği tetiklemekte ve diğer çalışanlarında benzer şekilde davranması sonucunda örgütsel sessizlik iklimine neden olmaktadır.

Örgüt yaşamında dışlama davranışları, çalışanın grup bağlılığını artırmak, grubun genel eğilimi dışında fikir öne sunan kişileri gruptan ayrılmaya zorlamak ya da örgüt çalışanlarının davranışlarını grup eğilimi doğrultusunda değiştirmek amacı ile sergilenmektedir. Özellikle örgüt çalışanları ihbarcı olarak düşündükleri kişilere misilleme yapmak amaçlı dışlama davranışını kullandıkları araştırmalardan da gözlemlenmektedir (90).

Örgütlerde yönetim çalışanını kolay anlaşılabilir biri olarak görürse bu durum çalışanı örgüt içinde güçlendirir. Çünkü örgüt üst yönetimi asilerden hoşlanmaz. Çalışanda oluşan; “mevcut bir sorunu üst yönetime iletirsem üst yönetim ile ilişkilerim bozulur, örgütten dışlanırım, konuşursam cezalandırılırım, genel gidişata uyan çalışanlar ödüllendirilir, ispiyoncu olarak algılanmak istemem, örgüt içinde sorunları ifade etmem başka sorunlara sebep olur” gibi düşünceler izolasyon korkusunun temelini oluşturur. Örgütlerde çalışanlar için iş arkadaşları tarafından desteklenmek, onların takdirlerini kazanmak önem arz eder. Örgüt çalışanları, şikayetçi veya sorun çıkarıcı bireyler olarak algılanabilecekleri ve bunun sonucunda izolasyon ile karşılaşabilecekleri korkusuyla sessiz kalma yönünde davranış sergileyebilirler (33).

Sonuç olarak; örgüt çalışanları sahip olduğu mevki ya da pozisyonuna zarar gelmemesi ve sosyal izolasyona maruz kalmamak adına çoğunluğun benimsediği ortak fikri ve düşünceyi paylaşma şeklinde tavır alabilirler. Bu durum çalışanın fikirlerini kendi hissettiği gibi açık ve dürüst bir şekilde ifade etmesini engellemektedir (30).

#### **1.7.3.4. Geçmiş Tecrübeler**

Örgüt çalışanları sessiz kalmayı tercih etmeyi zamanla öğrenmektedirler. Bu konularda geçmişten edindikleri olumsuz deneyimler onları çalışma hayatında pasifize edebilmektedir. Şayet geçmişte fikirlerini ifade ederken olumsuz tepkilerle karşılaşmışlarsa sonraki dönemlerde çalışanlar sessiz kalmayı tercih edebilirler. Bu durumu yalnızca kendinin deneyimlemesi şart değildir. Örgüt içerisindeki bir başka çalışan fikrini açıkladığı için olumsuzluk yaşamışsa, diğer çalışanlar da bundan etkilenerek aynı sorunlarla yüzleşmemek adına sessiz kalmayı tercih etmektedirler (21).

#### **1.7.3.5. Konuşmanın Riskli Görülmesi**

Araştırmacılar Ryan ve Oestreich'in 1998 yılındaki çalışmalarındaki ifadeye göre, çalışanlar kendilerine güvenmelerine rağmen örgütle ilgili konulardaki tartışmalara katılmanın ve açıkça konuşmanın riskli olduğunu düşünmektedirler (75). Günümüz dünyasının artan rekabet, yükselen müşteri beklentileri, kaliteye odaklanma nedeniyle organizasyonlarda çalışan bireylerin inisiyatif alma, açıkça konuşma ve sorumluluk alma gereklilikleri artmaktadır.

Fakat çalışanın maruz kaldığı izolasyon korkusu, terfi edememe, problem çıkaran kişi olarak görünmek gibi sorunlar sebebi ile fikirlerini açıklamaktan uzak durdukları görülmektedir. Bu problemlere rağmen organizasyonların hayatta kalması, değişen çevreye yanıt verebilmesi için sessizlik tuzağına düşmemesi örgütsel güveni sağlayarak örgüt için gerekli bilgi ve haberleri paylaşmaktan korkmaması gereklidir (73).

#### **1.7.3.6. İlişkileri Zedeleme Korkusu**

Örgüt çalışanları yönetim kademelerine iş arkadaşları ile ilgili fikir bildirmekten kaçınırlar. Kurdukları duygusal bağlar, onları profesyonel düşünceden uzaklaştırır. Fikir beyanında bulunmanın ilişkilerini bozacağını düşünürler.

Konuşmanın herhangi bir fark yaratmayacağına, karşı tarafın cevap vermeyeceğine inanabilirler. Kimi zaman konuştukları takdirde işini kaybedebileceklerine, terfi edemeyeceklerine veya buna karşı önlemlerle karşılaşacaklarını düşünmektedirler (49).

Organizasyonlarda iş arkadaşlarının birbirlerine, yapılan hata ve eksiklikler konusunda ses çıkarmamaları ve müsamahakâr davranmalarının ardında, çalışanın aynı hataya kendisinin de düşebileceği korkusu yatabilir. Kimi zaman ise ilişkiler zarar verme korkusu ya da iş arkadaşını olumsuz bir sonuca maruz bırakmamak düşüncesi sebebiyle sessiz kalabilirler. Bunlardan ilki korunma amaçlı, ikincisi ise koruma amaçlı sessizliğe örnek olarak verilebilir (18).

#### **1.7.4. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Ulusal/Kültürel Etmenler**

İnsanlar içinde yaşadıkları toplumun kültürel ve ulusal faktörleri nedeniyle kendi sosyal yaşamlarında davranışlarına ait düzenlemeler yapmaktadır. Aynı şekilde iş yaşamında da çalışanların tutum, davranış ve ilişki biçimleri bu faktörler tarafından şekillendirir (18).

Bireyler ait oldukları toplumun gelenek ve göreneklerini, değer yargılarını kabullenerek bu değerler ışığında hareket etmektedir. Toplum, insanın yaşam döngüsü içerisinde her alanda bireylere neleri yapması, neleri yapmaması gerektiği konusunda veya bunları nasıl ve ne zaman yapacağı konusunda belirli sınırlar koymakta, ölçütler getirmektedir. Toplumun isteklerini kabullenen ve ona göre hareket eden insanlar, toplum tarafından kabul görür. Tam tersi durumda ise dışlanma ile yüzleşirler (88).

Ulusal ve kültürel değerlerin iş yaşamındaki önemine değinecek olursak, belirsizlikten kaçınma düzeyi yüksek kültürlerde çalışan insanların durumları örnek verilebilir. Böyle çalışanlar risk almaktan kaçınacakları için hiyerarşi ve otorite altında çalışmayı tercih edeceklerdir. Bu tür kültürde yaşayan insanların yeni

görüşlere daha az ilgili olacakları ve örgütlerini geliştirme yönündeki fikir, bilgi, düşünceleri kabul ve ifade etmekte gönülsüz olacakları söylenmektedir (91).

Hofstede tarafından öne sürülen kültürel erillik ve dişilik kavramı davranışları şekillendiren bir diğer faktördür. Hofstede'ye göre bazı toplumlar bireylerin daha iddialı, daha hırslı, daha rekabetçi olduğu, kişilerin kendisi için büyük ve güçlü olan her şeye saygı gösterdiği, para, başarı gibi materyalist eğilimlerin egemen olduğu eril özellikler göstermektedir. Buna karşın bazı toplumlarda ise insanlar arasında ilişkilere önem verilmekte, bireylerin şefkatli, merhametli, nazık, sadık olduğu, dişil özelliklerin baskın olduğu ifade edilmektedir (92). Bu sınıflama içerisinde Türk kültürü geleneklerine bağlı olan, saygıyı ön planda tutan ve merhamet gösteren dişil kültür özellikleri taşımaz. Bireyler içinde yaşadıkları toplumda, örgütte veya grupta insan ilişkilerine önem vermek adına kasıtlı bir şekilde sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Dişil kültürlerde yönetim daha çok sezgiseldir ve fikir birliğine önem verilir. Bu durumda çatışmaların çözülmesinde müzakere ve uzlaşma esastır. Erkek kültürler ise sonuç odaklıdır (70).

Güç mesafesi toplumsal açıdan farklılık arz eden bir diğer kültürel özellik olarak davranışları şekillendiren unsurlardandır. Güç ve yetkinin toplumun bireyleri arasında neden olduğu mesafe olarak tanımlanan bu kavram her toplum için kendi içinde normal kabul edilen bir mesafede gerçekleşir ve zaman içinde bu farklılıklar kurumsallaşır (93).

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda bireylerarası karşılıklı ilişkilerde eşitsizlik en az düzeyde olup kişiler birbirleriyle eşit konumda insanlar olarak bir ilişki, iletişim ve etkileşim içerisinde bulunmaktadır. Fakat güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda kişiler arası ilişkilerde eşitsizlik ve birinin diğerine bağımlı olduğu ya da diğeri üzerinde egemen olduğu bir yapılanma vardır (94).

Kültürler arası yapılan araştırmalarda görülmüştür ki yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde çalışanların üst yönetime karşı çıkamamaktadırlar. Görüşlerini üst yönetime iletme isteklerinin düşük olduğu ve dolayısıyla çalışanların sessizlik davranışı sergilediklerini ifade etmek doğru bir tespit olacaktır (93).



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Yaşadığımız çağda örgütlerin verimli ve etkin olabilmeleri, başarılarını arttırarak varlıklarını sürdürebilmeleri için pek çok alanda araştırmalar yapılmaktadır. Son dönemde ise yürütülen bu araştırmalar genellikle örgütsel davranışlar ve örgütsel yapı konuları üzerine yoğunlaşmıştır. Örgütsel davranışlar arasında ise önemi gittikçe artan bir kavram olarak örgütsel vatandaşlık davranışı karşımıza çıkmaktadır (95).

Örgüt çalışanları faaliyetlerini gerçekleştirirken yalnızca formel olan iş tanımlarına bağlı kalmazlar. Yazılı olarak tanımlanmış görevlerin dışında, örgütlerde işlerin daha verimli gerçekleşmesini sağlamak için rol dışı olarak tabir edilen başka faaliyetlerde de bulunurlar (96). Bu faaliyetler görev tanımlamalarında açıkça belirtilmemiş, kişinin gönüllü olarak sergilediği davranışlardır. İşletmeler rekabet avantajı sağlamak adına çalışanların göstermiş olduğu bu ekstra çabaya muhtaçtırlar. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı olarak ifade edilen bu kavram çalışanların örgüt içerisindeki fazladan gösterdikleri çabaları, koruyucu ve kollayıcı davranışlarını ihtiva eder (97).

İşletmeler açısından, örgüt üyeliğinin çalışanlar tarafından benliklerinin bir parçası olarak görülmesi ve onların kendilerini bu üyelikle tanıtırken gurur duymaları, uzun vadeli başarılar kazanılması için önemlidir (98).

#### 2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ TANIMI

Örgütler değişik özellikleri ve yetileri olan insanların bir amaca hizmet etmek adına bir araya toplandıkları organizasyonlardır. Hedeflere ulaşmak için birçok işin uyum içerisinde yapılması gereklidir. Çoğu örgütte bu işler yazılı olarak tanımlanmıştır. Yazılı olarak tanımlanmamış örgütlerde ise örgüt çalışanlarına

gereklilikler sözlü olarak bildirilmektedir. ÖVD (Örgütsel Vatandaşlık Davranışı) işle ilgili olan fakat sözlü ya da yazılı olarak belirtilmeyen, örgüt çalışanın kendi kararına kalmış davranışlardan oluşmaktadır (99).

İş ortamı düşünüldüğünde biçimsel sistemler buz dağının görünen yüzüne benzetilirken, biçimsel olmayanlar kısım ise buzdağının suyun altındaki görünmeyen kısmı olarak ifade edilmiştir. Bu örnekten de hareket ederek ÖVD'nin örgütün biçimsel olmayan yani buzdağının görünmeyen kısmını oluşturduğunu ve örgütün etkinliğine katkı sağlayacak önemli faktörlerden biri olduğu sonucuna varabiliriz (59).

Kavramsallaşma boyutuna pek çok daha önce yapılan çalışmanın etkisi olsada Örgütsel vatandaşlık kavramının ifadesinin il kez 1980'li yıllarda Organ ve arkadaşları tarafından yapıldığını görmekteyiz. İfadenin bu döneme yapılmasının nedeni olarak, dünyada ortaya çıkan ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik gelişmelerin daha önceki dönemlerdekilere kıyasla daha büyük olmasıdır. Tüm dünyada hissedilen bu değişiklikler örgütleri başarıyı yakalayabilmek adına çalışanlarının ihtiyaçlarını daha fazla ciddiye almaları gerekliliğine neden olmuştur. Böyle bir gerekliliği önceden fark eden örgütler varlıklarını devam ettirirken, diğerleri ise küçülmüş ya da tasfiye olmuştur (102).

Dennis W. Organ ve Thomas S. Bateman 1983 yılında, Katz ve Kahn'ın (1966) "Fazladan Rol Davranışı" ifadelerinde hareketle bir tanımlamada bulunmuşlardır. Bu tanıma göre Örgütsel vatandaşlık; örgüte ait rol tanımlarında belirtilmeyen, örgütün sosyal sistemine faydalı davranışlar olarak belirtilmiştir (100).

ÖVD sergileyen iş görenler, çalıştıkları örgütten herhangi bir maddi karşılık beklemeden bu tür davranışları sergilerler. Örgütsel vatandaşlık davranışı tamamen gönüllülük esasına dayanır ve resmi görev tanımlarının dışında olan davranışlardır (101).

İş görenlerin davranışlarının ÖVD olarak kabul görebilmesi için bazı özellikler taşıması gereklidir. Bunlar:

- Davranışlar gönüllülüğe dayalı olmalıdır.

- Örgütün biçimsel ödül sisteminde yer almaması gereklidir.
- Davranış iş tanımlarında zorunlu tutulmamalıdır.
- İhmali halinde cezai yaptırım uygulanmamalıdır.
- Bir bütün olarak örgütün etkili ve verimli çalışmasına yardımcı olan davranışlar olmalıdır.
- Örgütün biçimsel açıdan tanımladığı zorunlulukların ötesinde olmalı ve istenenden daha fazlasını içermelidir (102).

Organ ve bazı araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışını “iyi asker sendromu” (good soldier syndrome) olarak tanımlamışlardır. Yapılan bu tanımlamaya açıklık getirmek açısından bakılınca: askeri bir birlikte iyi bir asker ait olduğu birliğin başarısı için görevini eksiksiz yerine getirir ve birliğine bağlılık duyar. Birliğindeki komuta zincirini sadakatle takip etmek asker için hayati önem arz eder. Fakat bu durum askerin yaratıcılığı, özgürlüğü ve görev tanımlarının ötesinde davranış sergilemesine engel değildir. Benzer şekilde iyi iş görenlerden de, örgüte değer katacak ve örgütün etkinliğini artıracak davranışlar sergilemeleri arzulanır. (103).

Bu türde davranışlara örnek olarak; işle ilgili yaşanan bir sorunda mesai arkadaşlarına yardımda bulunmak, verilen emirleri kabullenerek itiraz etmemek, çalışma alanının temiz ve düzenli tutulmasını sağlamak, işle ilgili ya da iş dışındaki sorunlara yapıcı açıklamalarda bulunarak örgüt iklimine katkıda bulunmak, örgütsel kaynakları korumak ve zarar gelmesini önlemek verilebilir (100).

Aşağıdaki tabloda literatürde yer alan örgütsel vatandaşlık davranışı tanımları sıralanmıştır. Genel olarak bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışının formal gereksinimlerden bağımsız herhangi bir karşılık beklemezsizin gerçekleştirildiği, gönüllülük esasına dayalı olarak ödül ya da ceza sistemlerinden bağımsız olarak, örgüt işlevlerinin etkili ve verimli şekilde yürütülmesine olanak sağladığı gözlemlenmektedir (104).

**Tablo 2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımları (104)**

<u>YAZAR</u>	<u>TANIMLAMA</u>
Organ (1988)	İyi asker davranışı.
Organ (1990)	Örgüt üyelerinin herhangi bir yaptırım veya teşvik olmadan gerçekleştirdikleri resmi olmayan katkıları.
Moorman (1991) Niehoff ve Moorman (1993) Köse, Kartal, Kayalı (2003)	Örgütün etkinliğine yardımcı olan ve resmi ödül sistemiyle ilgili olmayan gönüllü işe ilişkin davranışlar.
Van Dyne, Graham, Dienesch (1994)	Sergilendiğinde ödül gerektirmeyen, sergilenmediğinde ise cezai bir yaptırımın söz konusu olmadığı davranış şekli.
Podsakoff, Ahearne, MacKenzie (1997) Farh, Zhong, Organ (2004)	Örgüt faaliyetlerinin etkili bir şekilde yürütülmesine imkan sağlayan davranışlar.
Organ (1997) Lepine, Erez, Johnson (2002) Ahmadi, Forouzandeh, Kahreh (2010)	Resmi rol gereksinmelerinin ötesinde karşılık beklemeksizin sergilenen örgüte fayda sağlayan davranışlar.
Demirci ve Atalay (2010)	Örgütle yapılan psikolojik sözleşme doğrultusunda bireysel bir seçim olarak sergilenen davranış

Kaynak: (104)

Bir diğer ifadeyle Greenberg ve Baron'a göre ise örgütsel vatandaşlık davranışı, "bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek istenenden daha fazlasını yapması" olarak tanımlanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı genellikle; ne talep edilmiş ne de tanımlanmış; ama yine de, örgütün düzgün bir şekilde işleyişi ve etkinliği için son derece önemli olan ekstra davranışlar olarak değerlendirilmektedir (105).

Yürüttükleri bir çalışmada Yücel C. ve Kaynak-Taşçı örgütsel vatandaşlık davranışını; "çalışırken titiz ve dakik olma, işi savsaklama şeklinde davranmadan özverili çalışma, herhangi bir gözetleme veya denetleme faaliyeti olmadığında bile kurallara uygun davranma, mesai ve çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak yardımda bulunma, zorunlu olmayan durumlarda dahi ek görev ve sorumluluklar alma, işle ilgili sorunlara ilgili olma, dedikodudan uzak kalma ve kurumun sırlarını gizli tutma" şeklinde tanımlanmıştır (106).

Örgütsel vatandaşlık davranışını ifade etmek amaçlı yapılan tüm tanımlamalarda, gönüllülük esasının ön planda tutulduğu görülmektedir. Bu davranışın önemli bir özelliğidir. Fakat örgüt içerisinde bu türden davranışların

örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul görmesi için, sergilenen davranışın niteliği de önemlidir. Eğer davranış gönüllü ise, örgüt ve örgüt çalışanları ile yöneticiler açısından olumluluk ifade ediyorsa aynı zamanda da diğer çalışan bireyler tarafından kabul edilebilir nitelikte ise, bu davranış vatandaşlık davranışı olarak kabul edilmektedir (107).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ilk tanımlamalarda Organ tarafından doğrudan ödüllendirilmeyen davranış türü olarak tanımlanmıştır. Fakat daha sonraki çalışmalarda formal olarak tanımlı olmasa da bu türde davranış sergileyen örgüt çalışanlarının zamanla ödüllendirilebileceği ifade edilmiştir. Bu faktör gelecekteki ödül beklentileri sebebiyle bazı çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri konusunda hevesli olabileceğini ortaya koymuştur (137).

Kısaca, örgütsel vatandaşlık davranışı; örgüt çalışanların içtenlikle ve gönüllü bir şekilde kişisel inisiyatiflerini kullanarak gerçekleştirdiği, örgüt genelinde çalışma uyumunu iyileştiren, olumsuzluk içeren tutumların sergilenmekten kaçınıldığı davranışlar olarak ifade edilebilir (108).

Organ'a göre bu yönlü davranışlar örgütün sosyal mekanizmasının işleyişini kolaylaştırmaktadır. İş hayatında ortaya çıkabilecek olan öngörülemeyen durumlarda çalışmak için gereken esnekliği ve çalışanların karşılıklı bağlılıkları sonucunda ortaya çıkan sorunlarla mücadele etmeyi kolaylaştırdığı yönünde ifadelerde bulunmuştur (99).

## **2.2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ**

Örgütsel vatandaşlık davranışının bağımsız bir kavram olarak tanımlanması 1980'li yıllarda olsa da, bu tarihlerden çok daha önceki dönemlerde bu alanda yapılmış çalışmalar mevcuttur. Çeşitli araştırmacıların katkısıyla 1930'lu yıllardan itibaren yürütülen çalışmalar ve ileri sürülen kuramlar örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına temel oluşturmuştur (109). Bu bölümde davranışın kuramsal gelişimine etki eden araştırmacılara değinilecektir.

### **2.2.1. Chester I. Barnard'ın Katkıları**

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı için temel oluşturan ilk çalışma Chester Barnard tarafından 1930 lu yıllarda yapılmıştır. Barnard “Yönetimin Fonksiyonları” (Functions of the Executives) isimli kitabında örgütü “işbirlikçi çabaların birlikteliği” olarak tanımlamaktadır. Yani örgütleri oluşturan yalnızca kişiler olmayıp, aynı zamanda bu kişilerin işbirliği ile gönüllü olarak sergiledikleri davranışlardır. Barnard ‘ın yaptığı tanımlamaya göre resmi örgütler; en az bir amaç için iki ya da daha fazla kişi tarafından işbirliği ile oluşturulan, belirli bir sistematik ilişkinin içindeki çeşitli bileşenlerin meydana getirdiği karmaşık yapıli sistemlerdir. Resmi olmayan örgütleri ise, kişisel ilişkiler ve etkileşimlerin toplamı ile ilişkili insan gruplaşmaları olarak tanımlamıştır. Barnard’a göre resmi olmayan örgütler, “işbirlikçi sistemler” olarak ifade ettiği resmi örgütlerin devamlılığı için önem arz eder (110).

İşbirlikçi sistemler için resmi yapı ve kontrollerin önemli olduğunu fakat çalışanların bu sistemlere katkıda bulunma amaçlı “istekliliklerinin-gönüllülüklerinin” de öneminden bahseden Barnard’a göre bu eğilim kişiden kişiye ve kişilerarası ilişkilerdeki tatmin düzeyine bağlı olarak farklılık gösterebilir. Barnard’a göre gönüllülük ya da isteklilik duygusuyla oluşturulan biçimsel olmayan organizasyon yapısının, örgüte ait biçimsel otoritenin ayakta kalmasını sağladığını ve örgüt çalışanlarının biçimsel otorite kaynaklı yaşadıkları sorunları hafifleterek, mevcut düzeni kabul etmelerine yardımcı olmaktadır (111).

Barnard’ın ortaya attığı bu “isteklilik” kavramı; mecburen uyum gösterme ya da iş sözleşmeleri kaynaklı ve alınacak olan ödemeler karşılığında belirli görevleri yerine getirme yeteneğinden farklı bir anlamı ifade etmektedir. Özetle bireylere işbirlikçi sisteme katkıda bulunmaları için sadece maddi teşvik unsurlarının bulunulması yeterli olmayacaktır (112).

### **2.2.2. Roethlisberger ve Dickson'ın Katkıları**

Roethlisberger ve Dickson tarafından yayımlanan “Management and the Worker” isimli çalışmada yazarlar tarafından Hawthorne araştırmaları

değerlendirilmiştir. Chicago’da bulunan Western Electric Fabrikası’nda 1927-1932 yılları arasında yapılan Hawthorne araştırmalarında; ısıtma, soğutma, ışıklandırma, yorgunluk ya da fiziksel yerleşim düzeninin, işgörenlerin verimlilik düzeyine olan etkileri araştırılmıştır. Araştırmaların sonrasında “ışıklandırma, ısıtma, dinlenme zamanları gibi fiziksel iyileştirmeler arttığı zaman fabrika çalışanlarının verimliliğinde arzu edilen değişiklikler olmamıştır. Yapılan iyileştirmeler bazen verimliliği etkilememiş, bazı zamanlarda ise herhangi bir iyileştirme yapılmadan verimlilik artmıştır. Böylelikle araştırmacılar fiziki faktörler yerine sosyal faktörlere yönelmişlerdir (59).

Roethlisberger ve Dickson’a göre, resmi örgüt yapısı; işletme içinde teknik üretimin başarılı olması için bir kişinin diğer bir çalışanla ilişkisinin nasıl olması gerektiğini tanımlayan işletme sistemlerini, örgütsel politikaları ve örgütsel kurallar bütününe ifade ederler. Farklı bir ifade tarzı ile resmi örgüt yapısı; sistemler tarafından tanımlanan insan ilişkileri kalıplarından, kurumun kurallarından, politikalarından ve düzenlemelerinden ibarettir. Buradaki amaç kurumun ekonomik hedeflerine ulaşmasını sağlamak amaçlı bütün örgüt üyelerinin sisteme hizmet edecekleri yapının ve kontrol sistemlerinin oluşturulmasıdır (113).

Yazarlara göre örgüt içerisindeki bir diğer yapı biçimsel olmayan sistemlerdir. Bu türdeki yapılar örgütün tüm kademelerinde ortaya çıkabilir ve tüm işleyişi etkileyebilir. Örgüt çalışanları bulunmuş oldukları organizasyonlar içerisinde geliştirdikleri ilişkiler sayesinde her bireyin bir pozisyon veya statü kazandığı biçimsel olmayan gruplar meydana gelmektedir. Biçimsel olmayan düzeydeki bu ilişkiler ile, daha yüksek seviyede bir işbirliği oluşmakta ve böylece biçimsel yapının etkinliği daha da artmaktadır (113).

### **2.2.3. Alvin Gouldner**

Örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesine temel oluşturan bir diğer kavram Alvin W. Gouldner’a aittir. Gouldner tarafından yayınlanan “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement” isimli makalesinde, karşılıklılık normları adı altında bireylerin kendilerine yardım eden kişilere karşı yardımda bulunduğunu ve

bireylerin kendilerine karşı yardımda bulunanlara zarar vermekten kaçındığını öne sürmüştür. Gouldner'e göre karşılıklılık normu evrensel bir kavram olmasına rağmen koşullara bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Karşılıklılık normunda kişiler başkaları tarafından kendilerine sağlanan kazançlara bağlı olarak ya da bu kazançları dikkate alarak belirli yükümlülükleri üstlenmektedirler. Kişinin elde ettiği kazancın değeri, alıcının o anda kazanca ne oranda ihtiyaç duyduğuna, vericinin kaynaklarına ya da kısıtlarına bağlı olarak değişiklik gösterebilir (114).

Gouldner'e göre; kişilerin davranışlarının, ilişkide buldukları kişilerin onlara karşı olan davranışları tarafından etkilenmektedir. Kişi kendisine yardım eden mesai arkadaşına karşı kendisini borçlu hissederek ilerideki davranışlarına bunu yansıtacaktır. Kişi yöneticisine ya da örgütüne karşı minnet duygusu besliyorsa, fedakârlıkta bulunacaktır. Böylece örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya çıkacaktır (114).

#### **2.2.4. Peter Blau**

Peter Blau (1964) tarafından yayımlanan "Sosyal Yaşamda Değişim ve Güç" (Exchange and Power in Social Life) isimli eserde ortaya komuş olduğu Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory) gönüllülük esaslı olması ve maddi olmayan ödüllere dayanması nedeniyle pek çok araştırmacı tarafından örgütsel vatandaşlık davranışına kaynak olarak kullanılmıştır (116).

Peter Blau'ya göre değişim, ekonomik ve sosyal olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir ve sosyal değişim pek çok yönüyle ekonomik değişimden farklılık arz eder. Bunlardan ilki olan ekonomik değişimler sözleşmelerle yazılı olarak belirtilmiş, kişilerin karşılıklı olarak maddi çıkarlarını ifade etmektedir. Ekonomik değişimde değişime tabi olacak şeyin miktarlarının belirtildiği resmi bir sözleşme bulunur ve değişimin sağlayacağı getiriler para ile ifade edilir. Örgüt çalışanının yaptığı mesai karşılığında ücret yada prim alması bu yönlü bir ilişkiye örnek olarak verilebilir.

Diğer ilişki türü ise sosyal değişimlerdir. Sosyal değişimde, bir kişinin başka bir kişiye iyilik yapması ilkesi yer alırken ve bu konuda bazı geri dönüşlerin olacağı beklentisi varken bu dönüşlerin nasıl gerçekleşeceğine dair önceden herhangi bir şart



konulamamaktadır. Sosyal değişimde maddi bir çıkar söz konusu değildir. Örgüt çalışanlarının birbirlerine besledikleri güven, saygı, sevgi gibi davranışlar, arkadaşından yardım gören bir kişinin zamanı geldiğinde bu yardıma karşılık olarak bir yardımda bulunması örnek olarak verilebilir. Sosyal değişim modeli bu özelliklerinden dolayı örgütsel vatandaşlık davranışına kaynak oluşturmuştur (117).

Organ'ın ifadesine göre örgüt çalışanları işveren ile olan ilişkilerinin adil bir sosyal değişim düzeyinde olduğunu düşündüklerinde, motive olmakta ve ekstra rol davranışlarında bulunmaktadır. Bu da örgütsel vatandaşlık davranışını ortaya çıkarmaktadır (8).

Sosyal Değişim Teorisi; gönüllük esasına, işbirlikçi davranışlara ve maddi olmayan ödüllere dayanan bir teoridir ve teoriye göre örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgütten aldıklarına karşılık olarak örgüte sağladıkları faydalı davranışları ifade eder. Tüm bu nedenlerle sosyal değişim kavramına ve sosyal değişimin ekonomik değişimden farkına dikkat çeken Peter Blau'nun ve kitabının, örgütsel vatandaşlık davranışlarının kavramsallaştırılmasına önemli katkılar sağladığı ifade edilmektedir (118).

#### **2.2.5. Daniel Katz ve Robert L. Kahn'a Ait Çalışmalar**

Katz ve Kahn'ın 1966 yılında yayınladığı "The Social Psychology of Organizations" isimli kitabında örgütlerin verimli olabilmesi için üç temel şartı gerçekleştirmesi gerektiğinden bahsetmiştir. Bunlar: 1. Çalışan birey sisteme katılmalı ve sistemde kalması sağlanmalıdır (personel alımı, düşük işten ayrılma ve düşük işe devamsızlık), 2. İşin gerçekleştirilmesi amacı ile gerekli asgari nitelik ve performans sağlanmalıdır (kalitatif ve kantitatif kriterleri karşılama ve aşma), 3. Örgütsel hedefleri başarmak için rol gerekliliklerinin ötesinde performans sergilemek: yenilikçi ve kendiliğinden ortaya çıkan davranışlar (yapıcı önerilerde bulunmak, kendini geliştirmek, iyi niyetli olmak, iş arkadaşlarıyla birlikte ortaklaşa faaliyetler, örgütsel gelişim için yaratıcı öneriler vb.) (119).

Birinci madde örgütün temel fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için personel istihdam etmesi gerekliliğini ve temininden sonra sisteme katılan bu personelin devamlılığının gerekliliğini ifade etmektedir. İkinci madde; Çalışanların kendilerine verilen görevleri nitelik ve niceliksel açıdan en az asgari düzeyde karşılayacak şekilde gerçekleştirmeleri gerektiğini ifade etmektedir. Üçüncü maddede ise; rol tanımlarında belirtilmemiş, genel olarak göz ardı edilen fakat örgütsel amaçların başarılmasını kolaylaştıran faaliyetleri içermektedir.

Daniel Katz ve Robert L. Kahn'a göre; etkili bir örgütsel işleyiş için çalışanların çoğunun iş tanımlarında belirtilenlerden daha fazlasını yapmaya istekli olmalıdır. Örgüt çalışanları yalnızca belirli olan iş tanımlarını ve örgütsel protokolleri yerine getirirlerse, işler durma noktasına gelebilir. Yazarlara göre; sadece belirlenmiş davranış kalıplarına bağlı kalan bir örgütün oldukça hassas ve kırılğan bir sosyal sisteme dönüşür. Biçimsel rol gerekliliklerinin yanı sıra bu gerekliliklerin ötesine geçen ve isteğe bağlı olarak gerçekleştirilen ekstra davranışların da organizasyonlar için önemlidir (120).

Daniel Katz ve Robert L. Kahn'ın spontane davranışlar olarak tanımladığı bu eylemler ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında iki temel fark vardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ödül sistemi tarafından dikkate alınmaz fakat örgütsel spontanlık davranışı biçimsel ödül sistemi tarafından dikkate alınmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı hem aktif olan hem de pasif davranışları içerirken, örgütsel spontanlık yalnızca aktif karakterli davranışları içermektedir (121).

#### **2.2.6. Dennis Organ**

Dennis Organ ve arkadaşları, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının fikir babası ve en önemli geliştiricilerinden biri olarak kabul edilmektedir. Katz ve Kahn tarafından ortaya atılan rol fazlası davranış kavramından yola çıkarak örgütsel vatandaşlık davranışını tanımlamışlardır. 1980'lerden itibaren bu kavram literatürde sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır (122).

Örgütsel vatandaşlık alanında çalışmaların başlangıç noktası Dennis Organ'ın 1977 yılında yayınlamış olduğu A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis adlı çalışmasıdır (Organ, 1997, s. 92). Bu çalışmaya bağlı olarak yürütülen araştırmalarda, yöneticiler ile iyi ilişkiler içerisinde olma, örgütün diğer çalışanlarına yardım etme, görevlerinden şikayetçi olmama, fazladan kendine ait olmayan bir işi üstlenme gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ifade edilmiştir (123).

İlk kez 1983 yılında “örgütün biçimsel ödül sistemince doğrudan ve açık bir biçimde tanınmayan ve bir bütün olarak örgütün etkili çalışmasını destekleyen isteğe bağlı birey davranışlarıdır” şeklinde bir ifadeye bulunmuştur. Tanımda geçen isteğe bağlı ifadesinin, herhangi bir emre bağlı olmadan, iş tanımlarında ifade edilen biçimsel rollerin dışında, tamamen kişinin kendi tercihi ve rızasıyla gerçekleştirdiği davranışları nitelemektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütün biçimsel ödül sistemiyle doğrudan bağlantısının olmadığı vurgulanmaktadır (124).

Organ örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine birçok çalışma yapmıştır. Bu çalışmalarında davranışı tanımlarken Barnard'ın örgüt içi işbirliği, Blau'nun ekonomik ve sosyal değişim kuramı ve lider-üye değişimi kuramı, Katz ve Kahn'ın spontane davranışlar ya da ekstra rol davranışı kavramlarından faydalanmıştır (125).

### **2.3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ TEORİLER**

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında kaynaklık eden birtakım teoriler bulunmaktadır. Literatür incelenmesi sonrası adından sıklıkla bahsedilen bu çalışmalar; lider-üye etkileşimi teorisi, eşitlik teorisi, beklenti teorisi ve vekalet teorisidir.

#### **2.3.1. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi**

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, lider ve üye arasındaki karşılıklı ilişki durumunu tanımlamak amaçlı ortaya çıkmış ve bu ilişkinin sonuçlarının çalışanın

davranışsal (performans vs.) ve duygusal tepkileri (bağlılık, güven vs.) üzerindeki etkisini incelemek amaçlı kullanılmıştır. Söz konusu teori, liderlerin farklı çalışanlarla farklı ilişkiler geliştirdiğini vurgulamaktadır (126).

Liderlik kavramını açıklarken bunun liderin kendi niteliklerinin bir fonksiyonu, durumsal faktörler ya da her ikisi arasındaki ilişkinin bir sonucu olduğu şeklinde beyan sunan geleneksel teorilerden farklı şekilde; hareket noktası olarak ikili ilişkileri konu alan tek teori lider-üye etkileşimi teorisidir. Liderin örgütteki bütün çalışanlara karşı aynı şekilde davrandığı esasına dayanan Ortalama Liderlik Tarzı Yaklaşımı'nın tersine ilişkilerin farklılığından bahseder (127).

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'nin temel prensibi; çalışanların-üyelerin işle ilgili tutum ve davranışlarının liderlerinin kendilerine ne şekilde davrandığına ve bu davranış şeklinin çalışanlar tarafından ne şekilde algılanıyor olduğuna bağlamasıdır. Toplumsal yaşamda olduğu gibi örgütsel yapı içinde de, örgüt üyeleri yaptıkları katkı ve yardımlarına karşılık olarak ihtiyaçlarının karşılanmasını isterler. Örgütsel yaşamın kaçınılmaz bir sonucu olan bu karşılıklı ihtiyaç ilişkisi dikkatli bir şekilde değerlendirilmelidir (128).

Örgütsel İşleyiş içerisinde, lider-üye ikilisine bağlı olarak; yüksek kaliteli etkileşim ilişkilerinin olduğu ikililer ve düşük kaliteli etkileşim ilişkilerinin olduğu ikililer olarak isimlendirilen iki farklı düzeyde ilişkiden bahsedilmektedir. Lider-Üye Etkileşimi teorisine göre bu ilişki türünden ilki, genişletilmiş ve müzakere edilmiş rol sorumluluklarına (ekstra rol) sahip olan üyelerin olduğu iç gruplar; ikinci grup ise sadece resmi iş sözleşmesine göre hareket eden üyelerin bulunduğu dış gruplar dır (126). Rofcanin ve Mehtap 'a göre; liderler her bir çalışanla eşit ve kaliteli ilişkiye geçebilmek için sınırlı zaman ve enerjiye sahiptir. Bu sebeple lider çalışanından sağlayacağı sadakat, güven, destek gibi davranışlar karşılığında mevcut kaynaklarını iç gruptaki belirli çalışanlar için kullanır. Diğer çalışanlar için ise daha fazla sosyal mesafé söz konusudur. Bu çalışanların bulunduğu grup dış grup sosyal statüsündedir (129).

Yüksek düzeydeki lider-üye etkileşimine sahip olan çalışanlarda yüksek seviyeli çaba gösterme ve sadakat ön plana çıkar. Böylelikle çalışan örgüte ve liderin performansına önemli oranda katkıda bulunur. Liderler de karşılık olarak bu üyelere

daha fazla sosyal destek ve örgütsel kazanımlar sağlarlar (ödül, ikramiye vs.). Düşük nitelikli lider-üye etkileşimi içerisindeki çalışanlar ise; resmi etkileşim kurallarına bağlı kalmakta, kendinden beklenen rol gereklerinin üstüne çıkamamaktadır (130).

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, Blau'nun geliştirdiği sosyal mübadele teorisine dayanmaktadır. Teoriye göre, çalışanların göstermiş oldukları örgütsel vatandaşlık davranışını lider işgören ilişkisinin seviyesi belirlemektedir. Liderlerin örgüt çalışanları ile kurdukları farklı türdeki ilişkiler sayesinde çalışanlarla aralarında duygusal bağlılık oluşur. Bu ilişkilerin güçlü olması, liderlerin örgüt çalışanlarına duydukları güven ve gösterdikleri hoşgörü sayesinde çalışanlar daha fazla sorumluluk alarak, rol fazlası davranışlar sergilerler (131).

### **2.3.2. Eşitlik Teorisi**

Eşitlik teorisinin varsayımında; çalışanın iş ilişkilerinde, eşit muamele görme isteği ve bu isteğin çalışanın motivasyonunda yapacağı değişiklik bulunur. Çalışanlar örgüt içinde kendilerini diğer örgüt elemanları ile kıyaslarlar. Örgüt kurallarının herkese eşit uygulanması, sosyal hakların eşit olması, eşit işe eşit ücret ödenmesi gibi bir takım imkânlardan kendisinin de diğer çalışma arkadaşlarıyla eşit şekilde faydalanması beklentisi içindedir. Ayrıca örgütteki kurallar ve bu kuralların uygulanışı sırasındaki bireyler arasındaki etkileşim de eşitliğin konusudur (150).

Eşitlik Teorisinin temelinde, örgütsel adalet kavramı bulunmaktadır. Eşitlik Teorisini açıklarken bu teorinin temelini teşkil eden örgütsel adalet kavramını incelemek gerekir. Örgütsel adalet, üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; sonuçların adillliği ile ilgili algılamaları içeren dağıtım adaleti; bahse konu sonuçlara sebep olan prosedürlerin çalışanlarca adillliği ile ilgili algıları konu alan prosedür adaleti ve çalışanlar arası etkileşimin sonrasında oluşan etkileşim adaletidir (132).

Dağıtım adaleti algısı; çalışanın bilgisi, yetenek ve becerisini örgütün amaçlarına yönlendirmesi sonrası bu çabasıyla doğru orantılı olacak şekilde, çalıştığı örgütten eşdeğer karşılığın (eşit işe eşit ücret, ödüller gibi) alınmasıdır (133).

Prosedür adaleti algısı; çalışanların gösterdikleri performans sonrasında aldıkları ücret, terfi, maddi olanaklar, çalışma şartları gibi unsurların neye göre ve nasıl belirlendiğini, ödüllerin dağılımında kullanılan süreçlerinin ve işlemlerin çalışanlarca ne kadar adil olarak değerlendirildiğini ifade eder (134).

Etkileşim adaleti ise; yöneticilerin çalışanlarına saygılı davranması, değer vermesi, ilgiyle dinlemesi, kararlar için yeterli açıklamalar yapması ve duyarlı davranması gibi davranışları içerir (134).

Eşitlik kuramı gereği; çalışanlar örgüte kattıkları ile elde ettikleri arasında bir adaletsizlik algısı yaşıyorsa, çalışanlar bu durumu bir eşitsizlik olarak değerlendirir ve çalışma performansını düşürürler. Çalışanın algılamasına göre şekil alan bu durumda örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek konusunda ilgisiz davranışlar ortaya çıkar, çalışan işten uzaklaşır (131).

### **2.3.3. Sosyal Değişim Teorisi**

Örgütsel vatandaşlık davranışının alan yazıma girmesi 1980'li yılları bulmuş olsada kavramın temelini oluşturan ve daha kolay anlaşılmasını sağlayan teorilerin başında 1964 yılında Blau tarafından ortaya konan sosyal mübadele teorisi gelmektedir. Blaçalışau, sosyal değişimi ekonomik değişimden ayırarak tanımlamıştır. Sosyal değişim teorisi, bireyler arasındaki sosyal ilişkileri bir tür kaynak değişimi olarak gören bir teoridir. Teorinin temel varsayımı, tarafların ödüllendirilme beklentisi (saygı görme, arkadaş olma, dikkate alınma gibi) içinde sosyal ilişkilere girdiği ve bu şekilde ilişkilerini sürdürdüğü şeklindedir (108).

Ekonomik değişimler de olduğu gibi sosyal değişimlerde de ileriye dönük bazı kazanımlar elde etme eklentisi vardır. Yapılan katkıların bir şekilde geri döneceği, kişiye fayda getireceği beklentisi görülür. Çalışanlar sosyal değişim teorisi gereği örgüt için sarf ettikleri emek ve çabalarının sonucunda kendi ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanmasını ümit ederler. Fakat sosyal değişimde bu kazancın

niteliği belirli değildir. Sosyal Değişim Teorisi'nin dayandığı temel konu kazançtan ziyade verilerek karşılıklı güven ve sevgiyi sağlamaktır (135).

Ekonomik değişim teorisinde ise konusu belirli işlem ve sözleşmelere dayandırılarak açıkça ifade edilmiştir. Teoride elde edilen sonuçlar maddi özellikli olup ilişki içerisinde, taraflar zorunluluk gerektiren davranışlar sergilerler (136).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel rol davranışlarının parçası değildir. Gönüllü davranışlar olarak ortaya çıkar. Örgütsel vatandaşlık davranışındaki bu gönüllü davranışların örgüt üyeleri arasında ortaya çıkan sosyal etkileşimin bir göstergesi olduğu değerlendirilmektedir (51).

#### **2.3.4. Vekalet Teorisi**

Birbirinden farklı amaç ve çıkarları olan iki kişi ya da tarafın birbirleri ile yardımlaşmaları durumunda ortaya çıkabilecek olan sorunları inceleyen ve genel olarak hayatın farklı alanlarında örneği bulanabilen vekâlet teorisi, temelde ekonomik tabanlıdır. Yaklaşımın gelişmesi iktisatçıların bir arada çalışmak durumunda olan tarafların birbirlerini kontrol etmelerini ve aralarındaki bilgi akışı konularını incelemeleriyle gelişmeye başlamıştır (59).

Vekâlet teorisi, günümüzün modern işletmeleriyle ortaya çıkan firma sahipleri ile yöneticilerin birbirinden ayrılması sonrası daha yoğun tartışılmaya başlamıştır. Çağdaş işletmelerde sahiplik ve yönetim yapısının farklılaşması, hisse sahipliğinin çoğalması ile birlikte ortaklıklar oluşmaya başlamış, ticaretin daha büyük ölçülere ulaşması sebebiyle de firmalarda sahiplik-kontrol ayrımı daha belirgin hale gelmiştir. Sonuç olarak mülkiyet sahipleri ellerinde bulundurdukları yönetim gücünü vekalet ilişkisi kurdukları yöneticilere devretmişlerdir (138).

Ortak amaçları uğruna yardımlaşmak zorunda olan iki taraftan birincisi vekâlet veren diğeri de vekildir. İşletmeler açısından bakılırsa, vekâleti veren olarak hisse sahibi, vekil olarak ise yönetici düşünülür. Yada üst düzey yönetici vekalet veren, vekil olarak ise ast ele alınabilir. Teorinin cevap aradığı sorular ise (59):

- İstek ve çıkarları farklı ve çıkar çatışması içinde olan tarafların birbirini nasıl kontrol edeceği,
- Taraflar arasındaki bilgi akışının nasıl düzenleneceği,
- Taraflar arasında en etkin ilişkinin hangi yolla sağlanabileceği.

Vekalet teorisinde vekil, işletmenin yetki verenin amaçlarına ulaşması için çalışan, asil ise ise vekili kendi amaçları doğrultusunda çalışması için güdüleyen bireylerdir. Burada asil, devrettiği işleri vekili tarafından kendi çıkarlarına uygun olarak yapıldığını garanti etmek durumundadır (139).

Fakat vekalet ilişkisi içinde farklı amaç ve çıkarlar söz konusu olabilir. Vekalet teorisine görede, kişiler sürekli olarak kendi çıkarları için çalışan, fırsatçı bireylerdir. Bu sebeple vekillerin daima asillerin çıkar seçenekleri arasından en iyisi üzerinde karar vermesine kesin gözüyle bakılmaz. Aksine vekil, asilin karşı karşıya kalacağı maliyetler sözkonusu bile olsa kendi çıkarını maksimize etme yönünde hareket edecektir. Bu nedenle vekalet teorisince göre örgüt, farklı bireyler arasındaki yazılı olmayan anlaşmalardan meydana gelen karmaşık bir yapıdır (140).

Vekalet teorisine göre; vekalet veren yani asil, ücretlendirme-ödüllendirme, politika belirleme, bilgi akışını kontrol etme gibi yollarla vekilin alacağı kararları etkileme ve davranışlarını yönlendirme imkanına sahipken, vekil ilişkideki gücünü işler ve faaliyetler hakkındaki vekalet verene göre daha fazla olan bilgisinden alır. İlişkideki bilgi asimetrisi bu şekildedir. Özetle vekâlet ilişkisinde problem yaratan durum vekilin, işletmeye veya sahiplerine zarar verme pahasına da olsa kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmesidir. Şayet yönetici ya da vekil örgütsel vatandaşlık eğilimi yüksek düzeyde olan biriye kendi çıkarlarından ziyade örgütün çıkarlarına odaklanacaktır. Böylece kurulan yardımlaşma ilişkisi sağlıklı şekilde yürüyecek zarar görmeyecektir (141).

### **2.3.5. Bekleyiş Teorisi**

Motivasyon konulu olan bekleyiş teorisini işgörenlerin davranışlarına adapte eden ilk isim Victor Vroom olmuştur. İşgörenlerin alternatif davranışlar arasında



hangisini seçeceği konusunda belirleyici olacak unsurların saptanması esasına dayanır. Teori, işletmelerin amaçlarına ulaşmaları amaçlı ve verimliliğin artırılmasında çalışanların ortaya koydukları gönüllü davranışların nedenlerini, farklı bir ifade ile çalışanları motive eden etmenleri açıklayan bir yaklaşımdır (59).

İş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranış fonksiyonudur. Bu durumda şayet çalışanın motivasyonu yüksekse tüm bilgi, enerji ve yeteneklerini kendi rızası ile sergileyecek, gönüllü olarak çalışacaktır. Buradaki motivasyon bir şeyi ne kadar çok arzuladığımız ve bunu elde etmeyi ne kadar beklediğimizle ilgilidir (142).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ödül beklentilerine dayanmayan davranışları kapsamaktadır. Dennis W.Organ; çalışanların sözleşmeleri uyarınca kesin ödül almadıkları halde yöneticilerin takdirine bağlı olarak ödüllendirmenin işgörenleri motive edebileceğini ifade etmiştir. Böylece çalışanın bahsi geçen türdeki ödüllere ulaşabilmek amacıyla sergiledikleri rol fazlası davranışların da örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kabul edilebileceğinden bahsetmiştir (143).

## **2.4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR**

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, bu kavramın kendiliğinden (spontan) davranış, sosyal temelli veya prososyal davranış, iyi asker sendromu, psikolojik sözleşme gibi tanımlamalarla benzer anlamlı yada alakalı olarak kullanıldığı görülmektedir. Bahse konu bu kavramlarla bazı yönlerden benzerlik gösterirken bazı noktalarda farklılıkları mevcuttur.

### **2.4.1. Örgütsel Spontanlık Davranışı**

Temeli Katz ve Kahn'ın gerçekleştirdiği çalışmalara dayanan çıkan örgütsel spontanlık davranışı; kişinin kendi özgür iradesi ve isteğe bağlı olan, rol tanımlarında bulunmayan fakat örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen davranışlardır. İş arkadaşlarına yardımcı olma, iyi niyetle yaklaşma, çalıştığı kurumu savunma, yapıcı önerilerde bulunma bu türden davranışlara örnek olabilir (59). Başka bir ifadeyle

çalışanların içlerinden gelerek ve örgütlerinin verimliliğini artırmak amacı ile olarak gönüllü olarak sergiledikleri fazladan rol davranışlarıdır (144).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel spontanlık davranışları arasındaki başlıca fark; vatandaşlık davranışlarının resmi ödül sistemi tarafından dikkate alınmayan aktif ve pasif türdeki davranışları içermesidir. Örgütsel spontanlık davranışları, resmi ödül sistemi tarafından dikkate alınır ve yalnızca aktif olan davranışları içeririler. Buna örnek olarak bir şirkette görüş-öneri kutusuna atılan önerilerin içinden seçilecek olanın ödüllendirileceği duyurulmuş ise, çalışanın öneride bulunması örgütsel spontanlık davranışdır ve aktif bir davranıştır. Örgütsel vatandaşlıkta ise çalışma arkadaşını şikâyet edebilecekken etmeme gibi pasif bir davranışı da kapsar (6).

#### **2.4.2. Prososyal Örgütsel Davranış (Prosocial Organizational Behavior)**

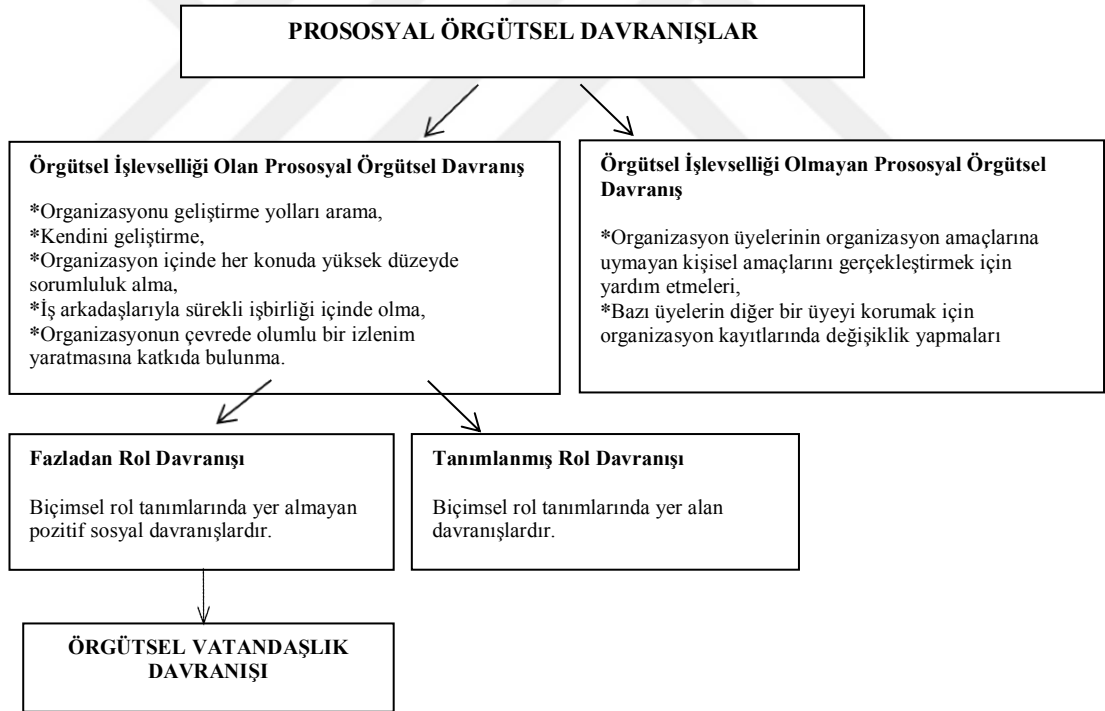
Prososyal örgütsel davranış Brief ve Motowidlo tarafından 1986 yılında yaptıkları çalışmada, örgüt çalışanının örgütsel faaliyetleri yürütürken birlikte çalıştığı diğer bireye, gruba ya da örgüte yönelik olarak o bireyin, refahı artırmak amacıyla gerçekleştirdiği davranışlar şeklinde tanımlanmıştır (145).

Prososyal örgütsel davranışlar, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunması açısından, fonksiyonel olan ve fonksiyonel olmayan davranışlar olarak gruplandırılabilir. Çalışanlar tarafından mensubu olduğu örgütü beklenmedik tehlikelerden korumak için yapılan eylemler ya da örgüt hakkında diğerlerine güzel sözler söylemek fonksiyonel davranışlar olarak düşünülebilir. Çalışma arkadaşlarına yönelik olarak, örgütsel amaçlarla uyumlu olmayan yalnızca bu çalışanların kendi hedeflerine faydalı olacak konularda yardımcı olmak ise fonksiyonel olmayan davranışlardır (145).

Prososyal örgütsel davranışlar açısından bir diğer gruplama ise, tanımlanmamış rol ve tanımlanmış rol davranışları şeklinde yapılabilir. Tanımlanmamış rol davranışları, yada farklı bir ifade ile rol fazlası davranışlar biçimsel rol tanımlarının dışında olumlu sosyal davranışlardır. Çalışanların kendine verilen görevlerin dışında

kurum yararına faaliyet göstermesidir. Tanımlanmış rol davranışı ise çalışan tarafından görevinin gereği olarak yapılan türdeki davranışlardır (146).

Prososyal örgütsel davranışlar, Örgütsel vatandaşlık davranışının konusu olan diğerlerine yardımcı olma unsurunun daha kapsamlı bir yelpazesidir. Bu şekliyle hem örgüte hem bireye yardımcı olabilecek davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışları ise herhangi bir ödül ya da cezalandırmanın olmadığı, örgüt tarafından resmi olarak belirlenmemiş olan ekstra rol prososyal davranışlar olarak kabul edilmektedir. Kısaca aralarındaki ayrımı vurgulayacak olursak; örgütsel vatandaşlık davranışları, örgüt tarafından performans gereklilikleri (biçimsel rol) ve işlevsiz ya da uyumsuz davranışlar olarak tanımlanan prososyal davranışların dışında kalan davranışlardır. Bundan dolayı Örgütsel vatandaşlık davranışı prososyal örgütsel davranışlarının alt oluşumu olarak düşünülebilir (147).



**Şekil 2.1** Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (115).

### **2.4.3. İyi Asker Sendromu (Good Soldier Syndrome)**

İyi asker sendromu, örgütsel hedefler doğrultusunda çalışanlarca sergilenen ekstra rol davranışları anlamında kullanılmaktadır. Askeri birliklerde iyi bir asker, mensubu olduğu birliğin iyiliği için görevini eksiksiz yerine getirir ve sadakat gösterir. Emirleri gerektiği gibi uygular fakat bu durum askerin yaratıcılığı, özgürlüğü ve iş gereklerinin üstünde davranış göstermesine engel değildir. Yani çalışanlar bu şekilde örgüte değer yaratacak ve örgütün etkinliğine fayda sağlayacak davranışlar sergileyebilirler (3). Bu tanımlamadan hareketle bazı araştırmacılarca iyi asker sendromu ifadesinin örgütsel vatandaşlık davranışı yerine kullanıldığı görülmektedir.

### **2.4.4. Psikolojik Sözleşme**

Psikolojik sözleşmeler, çalışanlar ile örgütleri arasındaki karşılıklılık temeline dayanan, dinamik ve yazılı olmayan bir dizi beklentiler olarak ifade edilebilir. Psikolojik sözleşmenin bir tarafını işletme sahiplerinin çalışanlarından beklentileri olan; bağlılık, dürüstlük, iş kurallarına uyma, nitelikli iş yapma gibi davranışlar oluşturur. Diğer tarafını ise, çalışanın işinde adil olarak değerlendirilmesi, kişisel gelişimlerine önem verilmesi, güvenlik, insanca davranış gibi psikolojik beklentiler oluşturmaktadır (148).

Örgüt çalışanları ile işveren arasındaki psikolojik sözleşmenin durumu örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesini de etkiler. Çalışanlar ekonomik kaygılardan uzak ve tamamen örgütlerine olan duygusal bağlarından dolayı gönüllü olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışı formal bir ilişkinin ürünü değildir. Tamamen informal ilişkiler sonrasında oluşmaktadır. Çalışanların örgütlerine besledikleri güven duygusu, psikolojik sözleşmenin temelini oluşturmakta ve güven sarsan davranışlar ihanet olarak algılanmaktadır. Yönetimlerin adalet konusundaki hassasiyeti, güven duygusunun oluşturulmasında ve sürdürülmesinde önem arz eder. İşverenlerin adil olan uygulamaları, çalışanların örgütten beklentilerinin önemli bir kısmını karşılamakta ve bunun karşılığı olarak çalışanlar rol fazlası davranış göstermektedirler (108).

## 2.5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI

Örgütsel Vatandaşlık Davranışını konu alan çalışmalar incelendiği zaman görülmektedir ki, araştırmacılar arasında örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları konusunda bir fikir birliği söz konusu değildir. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını ilk kez alan yazıma kazandıran isim olan Organ, başlangıçta davranışı genel uyum (general compliance) ve diğergamlık (altruism) olmak üzere iki boyuttan meydana geldiğini ilerini sürmüştür. Bu boyutlandırmaya göre; diğergamlık, yüz yüze durumlarda doğrudan ve kasıtlı olarak belirli bir kişiye yardım etmeyi amaçlayan davranışları içermektedir. Genel uyum (general compliance) ise, belirli bir kişiye doğrudan yardım sağlamak yerine sistemde var olan diğer kişilere karşı dolaylı olarak yardımsever olmayı örneğin çalışma esnasında çok fazla sigara molası vermemesi gibi davranışları ifade etmektedir (100).

Graham'ın (1991) tanımlamalarına göre ise örgütsel vatandaşlık davranışı 3 boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; örgütsel itaat, örgütsel sadakat ve örgütsel katılımdır(149).

- **Örgütsel İtaat:** Örgütsel düzeni, iş gereklerini ve tüm personel politikalarını tanımlayan kural ve yönetmelikleri kabul ederek gerekliliklerini yerine getirmeyi ifade eder (150). Yani herhangi bir takip gerekmez, gözetleme yada denetime ihtiyaç duyulmadan çalışanın örgütün tüm kural ve düzenlemelerine içsel bir bağlılık duymasındır.
- **Örgütsel Sadakat:** Çalışanın kendini örgüte adanmışlığıdır. örgütün itibarını artırmak amaçlı propaganda yapma, örgütü koruma, iş yapma şeklini ve faaliyetlerini destekleme ve örgütün yaptıklarını savunmayı içeren bağlılık davranışlarını ihtiva etmektedir. Ana fikir olarak çalışanın örgüte duyduğu duygusal yakınlığı ve kendini örgütle özdeşleştirmesini ifade eden örgütsel sadakat kavramı, örgütsel alanda yapılan pek çok araştırmanın konusu haline gelmiştir (151).

- **Örgütsel Katılım:** Örgütüne bağlı bir çalışan olarak kişinin örgütsel olaylarla ilgilenmesi, meydana gelen değişikliklerden haberdar olması ve örgütün yönetimde aktif bir katılımı ile yer almasını ifade eder (137).

Podsakoff ve arkadaşları tarafından 2000 yılında yürütülen çalışmalar sonrası otuz farklı vatandaşlık davranışı tespit etmiştir. Yazarlar bu davranışları yedi ana davranış boyutunda sınıflandırmışlardır (137). Bu boyutlar:

- **Yardımseverlik:** Çalışanların belirli problemleri olduğunda ve yardıma ihtiyaç duyduklarında yardımsever mesai arkadaşları görev tanımlarının üstünde hareket ederek onlara yardıma bulunurlar. Farklı bir açıdan yardımseverlik boyutu sayesinde, işgörenler diğer işgörene yardımcı olarak onların performanslarını arttırmalarına katkı sağlarlar. Çalışanın diğer bir arkadaşının rahatsızlığı nedeniyle onun işini üstlenmesi davranışı bu duruma örnek olarak verilebilir (152).
- **Yurttaşlık Erdemi:** Bu boyut; örgütün politik hayatına aktif bir şekilde ve sorumlu olarak katılmayı, örgütün geleceği ile ilgili gelişmelerde var olmayı, örgütsel fonksiyonlarının geliştirilmesi için yapıcı önerilerde bulunmayı ifade etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının birkaç tipinin bileşimi olan yurttaşlık erdemi yönetsel işlevliğe de katkıda bulunmaktadır. Yardımcı olma gibi olarak tanımlanmıştır (137).
- **Centilmenlik:** Centilmenlik boyutu örgüt mensuplarının örgüt içerisinde gerginliğe neden olabilecek olumsuz davranışlardan kaçınmalarını tanımlamaktadır. Yaşanan problemleri gereksiz yere büyütmeden kaçınma, iş arkadaşlarına saygılı davranma, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınlardan geçirmekten uzak durma gibi tutum ve davranışlar centilmenliğe örnektir (115). Yapılan çalışmalar göstermektedir ki gönüllülük ve centilmenlik ile örgütsel performans arasında olumlu bir ilişki söz konusudur. Yeni sorumluluklar almaya ya da yeni beceriler kazanmaya gönüllü olan iş görenler örgütsel yeteneklerin çevrede meydana gelen değişimlere adapte edilmesine katkı sağlayarak örgütsel performansın artmasına imkan sağlayacaklardır (153).

- **Örgütsel Sadakat:** Örgütsel sadakat boyutu, bir çalışanın örgütün amaçlarını, değerlerini kabul etmeye yönelik inancı ve örgütün faydası için çaba göstermeye olan isteklilik derecesi şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile örgütsel sadakat; örgüte körü körüne bağlılık, örgüte karşı iyi niyet besleme ve koruma içgüdüğü, örgütsel amaçları açıkça destekleme, katkıda bulunma ve savunmadır (17,48).
- **Örgüte Uyum Sağlama:** Örgütsel uyum, çalışanın örgütteki kurallara uyması, bu kuralları önemsemesi, kimse uymasa ya da yönetim tarafından denetim yapılmasa dahi tüm prosedürleri yerine getirmesi olarak tanımlanabilir. Örgütsel uyum yada örgütsel itaat olarak tanımlanan bu tür davranışların vatandaşlık davranışları boyutları içinde sayılmasının nedeni, her örgütte çalışanların kurallara ve prosedürlere uymasının istenmesine rağmen, gerçek işleyişte bunun gerçekleştirilememesi sebebiyledir (137).
- **Bireysel İniyatif:** Pek çok araştırmacı tarafından yapılan tanımlamaya göre örgütsel vatandaşlık davranışı bireysel iniyatiftir. Bireysel iniyatif, çalışanın işiyle ilgili faaliyetlere kendinden beklenen performans kadar ve daha fazlasını yapmasını ihtiva eden ve gönüllülük davranışının bir çeşidi olan rol fazlası davranışlarıdır. Bu türdeki davranışlara örnek olarak örgütsel performansa katkıda bulunacak veya iş tasarımını geliştirecek değişiklikler yapmak veya önermek, büyük bir istekle işine sarılmak, işini tamamlamak amaçlı fazladan çaba sarf etmek, ek sorumluluklar alma konusunda gönüllü olmak verilebilir (17,48).
- **Bireysel Gelişim:** Bireysel gelişim boyutu, çalışanların kendi arzuları ile bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirme çabalarını ifade etmektedir. George ve Brief'in tanımlamasıyla bu boyut; çalışanın mevcut mesleki gelişim kurslarından istifade etmeleri, kendi iş alanlarında ortaya çıkan son gelişmeleri takip etmeleri ve örgüte başarı sağlayacak ve verimlik artıracak olan yeni yetenekleri öğrenmelerini kapsamaktadır (144).

Bunların dışında Van Dyne ve arkadaşlarına (1994) göre; örgütsel vatandaşlık davranışları “örgütsel uyum”, “örgütsel sadakat” ve “örgütsel katılım” olmak üzere üç boyutta ifade edilmektedir (154).

Görüldüğü üzere araştırmacılar örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili farklı alt boyutlar belirlemişlerdir. Altta Tablo 2.3’de Organ, Graham, George ve Brief, Moorman ve Blakely ve Podsakoff ve diğerlerinin tanımladıkları vatandaşlık davranışı boyutları yer almaktadır.

**Tablo 2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları (153).**

<b>Organ (1988,1990)</b>	<b>Graham (1991)</b>	<b>George&amp;Brief (1992)</b>	<b>Moorman&amp;Blakely (1995)</b>	<b>Podsakoff vd. (2000)</b>
- Diğerlerini düşünme - Nezaket tabanlı bilgilendirme - Destekleme - Barışı koruma		- Çalışma arkadaşlarına yardım	- Kişilerarası yardım	- Yardım davranışı
- Gönüllülük ve centilmenlik		- Diğerlerine yardım etme ve birlikte çalışma		- Gönüllülük ve centilmenlik
	- Örgütsel sadakat	- İyi niyetin yayılması	- Sadakatin artışı	- Örgütsel sadakat
	- Örgütsel itaat			- Örgütsel kabullenme
- İleri görev bilinci		- Yapıcı önerilerde bulunma	- Personel Çalışkanlığı - Bireysel inisiyatif	- Bireysel inisiyatif
- Örgütün gelişimine destek verme	- Örgütsel katılım	- Örgütü koruma		- Örgütün gelişimine destek verme
		- Kendini geliştirme		- Bireysel gelişim

Literatürde yer alan tüm bu boyutlandırmalara rağmen, yapılan çalışmaların en önemlisi ve kapsayıcı olanı Organ tarafından alan yazıma kazandırılan “Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome” isimli çalışmadır. Araştırmacılar tarafından genel olarak kabul gören Organ tarafından yapılan bu çalışmadaki boyutlandırmadır. Bizim çalışmamız da Organ’ın belirttiği örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu ele alınmıştır. Araştırmanın devamında detaylı olarak incelenecek olan bu boyutlar; Özgecilik (Altruism), Vicdanlılık (Conscientiousness), Nezaket (Coutesy), Sivil erdem (civic virtue) ve Centilmenlik (Sportmanship) olarak ifade edilmektedir (124).



### 2.5.1. Özgecilik/Diğergamlık (Altruism)

Özgecilik, diğerk bir ifade ile başkalarını düşünme ve yardım etme, bir çalışanın gönüllü olarak diğerk çalışnlara yardım etmesi, onların performans ve etkinliklerini artırmaya yönelik davranış sergilemesi şeklinde tanımlanmaktadır. (155) İş yerindeki uzman, deneyimli ya da kıdemli bir çalışanın, yeni meslektaşlarına yardım etmesi olarak kabul gören özgecilik, işe ilişkin problemleri olan çalışana yardımcı olmak için yapılan gönüllü etkinlikleri içerir. Çalışanların işyerindeki aletleri kullanmalarına, görevlerini tamamlamalarına, göreve ilişkin bilgilere ulaşmalarına, üstlendikleri projeyi ya da sunuyu zamanında hazırlamalarına yardımcı olmak, rahatsızlığı nedeniyle işine gelemeyen arkadaşının işlerini tamamlamak gibi davranışlar özgeciliğe örnek olarak verilebilir. Özgecilik davranışı her ne kadar örgüt içinde bireylere yönelik yardımcı olmayı ifade etse de sonuçları tüm örgütün faydasıdır (156). Organ'a göre; özgecilik çalışanın örgüt ile ilgili bir faaliyet sırasında veya sorunda diğerk bir çalışana yardım etmesini içeren, isteğe bağlı davranışlardır. Örgütteki deneyimli üstlerin işe yeni başlayan meslektaşlarına yardım etmesi özgecilik, diğerk bir ifade ile diğergamlık olarak kabul edilmektedir (124).

Özgecilik davranışların en belirgin yanını "yardımseverlik" oluşturur ve bu nedenle zaman zaman özgecilik kelimesi yerine de kullanılır. Bu davranışın temelinde çalışanların birbirlerine karşılık gözetmeden yardım etme iç güdüsü bulunur. Fakat davranışın özgecilik boyutu altında ele alınması için yardım gerektiren konunun örgütle ve işle ilgili olması gereklidir (3).

### 2.5.2. Vicdanlılık/ İleri Görev Bilinci (Conscientiousness)

Vicdanlılık boyutu; çalışanların işleri ve üstlenilen rolleri ile ilgili kendinden beklenen davranış gereklerinin ötesinde daha ileri bir sorumluluk anlayışı ile, örgütün işleyişine gönüllü olarak katkıda bulunmaları şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanların örgütün kurallarını, tüm düzenlemelerini ve prosedürlerini kabul edip bağlı kalmasını içerir. Bu yöndeki davranışlara örnek olarak işe erken gelme, işten geç gitme, mesai ücreti verilmediği halde işi tamamlamak için mesaiye kalma,

çalışma zamanı içerisinde iş dışındaki işlerle ilgilenmeme, uzun süreli ve gereksiz molalardan kaçınma, toplantılarda ya da randevularda dakik olma, görevlerini zamanından önce tamamlama, örgüte ait kaynakları koruma, yapıcı önerilerde bulunma gibi davranışlar verilebilir (157). Çalışanın işine düzenli devam etmesi kuralı her iş sözleşmesinde yer alan bir yükümlülük iken, pek çok şart gereği gönüllülüğe dayandığı anlarda da bulunabilir. Bu türdeki devamsızlıklar yaygın olmağı zaman, örneğin; iş görenin önemli bir rahatsızlığı olmamasına rağmen işe gelmemesi, beklenmedik hava koşullarını veya özel hayatını bahane ederek devamsızlık yapması çoğu zaman yönetim tarafından tepkisel karşılanmayan davranışlardır. Bu örnekte görüldüğü gibi kendince mazeretleri olduğu halde ve bunun hoşgörüyü karşılanacağına bilinmesine rağmen, işe devam konusunda yine de kendisinden beklenenin üzerinde bir çaba sergileyen çalışan, vicdanlılık boyutunun gereklerini yerine getirmiş sayılmaktadır (158).

Vicdanlılık davranışı çalışanın işinin bilincinde olması, işiyle ilgili sorumluluk duyması, titiz ve dakik davranması, yani işinin gereklerini tam olarak yerine getirmesi şeklinde ifade edilebilir. Buradaki en dikkat çeken özellik ise denetim ve ceza olmasa bile bu kurallara uymaktır (159).

Özgecilik ve vicdanlılık boyutlarının temelinde yardımseverlik davranışı yatması sebebi ile yazımda yer alan bazı çalışmalarda tek bir boyut olarak ele alındığı görülmüştür. İki boyut arasındaki fark yardımseverlik davranışının odaklandığı hedef bakımından farklılık arz eder. Özgecilik boyutu söz konusu iken yardım etme davranışı bireye odaklı iken, vicdanlılık boyutunda örgüt geneli söz konusu olmaktadır (160).

### **2.5.3. Nezaket (Courtesy)**

Nezaket boyutu; bir çalışanın diğer bir çalışanı işle ilgili ilerde meydana gelebilecek olan hata ve problemlere karşı uyarmasıdır. Nezaket davranışı çalışanın kendi davranışlarının diğer örgüt üyeleri üzerinde yaratabileceği etkiyi dikkate almasını da içerir (161).

Çalışanların, mesai arkadaşları için sorun yaratabilecek olan olayları önceden belirleyerek, gerekli tedbirleri almaları ve konudan etkilenebilecek diğer kişileri de bu yönde bilgilendirerek zarar görmemelerini sağlamaları, özetle iş bölümü gereği etkileşim içerisinde oldukları diğer çalışanlarla olumlu iletişim sergilemeleri bu kapsamda değerlendirilmektedir (162). İş yerinde bulunan olağandışı sesler çıkaran bir makinenin bozulmasını beklemeksizin yönetime veya bakım kısmına bilgi verilmesi, gerçekleşecek su kesintisinin önceden tüm çalışanlara duyurulması gibi davranışlar buna örnek olarak verilebilir (137). İş yeri içerisinde devamlı bir iletişim ve etkileşim söz konusudur. Bir işin çıktısı başka bir işin girdisi olabilmektedir. Bu sebeple çalışanların gerçekleştirdikleri eylemler ve kararlar birbirlerini etkilemektedir. İş bölümünün gereği olarak nezaket nezaket tabanlı bilgilendirme önemlidir.

İşle ilgili bir konuda karar alırken bu karardan etkilenebileceğini düşünülen kişilerin fikrini alma, örgüt içerisinde önemli konularda düzenli bilgi akışı sağlama, iş arkadaşlarının hakkına ve hukukuna riayet etme, ortaya çıkan sorunlar karşısında dahi daima yapıcı bir tutum sergilenmesi, olumsuz koşullar söz konusu olduğunda nazik davranılması nezaket boyutuna verilebilecek örnek davranışlardır (103).

Organ'ın ifadesine göre özgecilik ve nezaket boyutları "yardımseverlik" temeline dayanarak tanımlandıkları için birbirinden ayırt edilmesi güç olan boyutlardır. Aralarındaki temel fark ise yardım etme eyleminin gerçekleştiği zamanla ilgilidir. Özgecilik davranışında çalışanlar birbirlerine bir sorun meydana geldikten sonra, o soruna yönelik çareler bulmak amacıyla yardım etmeleridir. Nezaket boyutunda ise, meydana gelebilecek olan sorunun ortaya çıkmasını engellemek veya o sorunun etkilerini azaltmak amaçlı önceden önlem almayı gerektiren davranışlar söz konusudur (163).

#### **2.5.4. Sivil Erdem (Civic Virtue)**

Sivil erdem yada üyelik erdemi olarak isimlendirilen bu kapsamındaki davranışlar; çalışanlara kişisel anlamda büyük maliyetlere neden olmasına rağmen,

örgüt çalışanlarının yönetime aktif biçimde katılımında bulunmaları, örgütün çevresinde bulunan tehdit ve fırsatları izlemeleri, örgütün çıkarlarını bütün olarak gözetmeleri şeklinde ifade edilebilir. Çalışanlar bu şekilde hem aktif hem de yapıcı davranışlar sergilemektedir (159).

Bu boyuttaki davranışlar; bütünüyle örgüte duyulan bağlılık ve üst seviyede ilgiyi kapsamaktadır. Örgüt çalışanlarının yönetime gönüllü olarak katılımları (toplantılara iştirak etme, örgüt politikasının belirlenmesi konusunda alaka gösterme, örgütün izleyeceği stratejiler hakkında fikir beyanında bulunmak v.b.), örgütün içinde yer aldığı çevreyi problemler ve fırsatlar yönünden devamlı gözlemleme (örgütü etkileyebilecek olan endüstriyel yada teknolojik gelişmelerin izlenmesi) ve örgütü her zaman kollamaları (yaygın tehlikesi yada şüpheli olayları rapor etme) gibi kendini göstermektedir. Bu yönlü davranışlar sergileyen örgüt çalışanları kendilerini bir grubun parçası olarak görürler ve güçlü aidiyet duygularıyla kendilerine yüklenen sorumlulukları yerine getirirler (137).

Graham ve Van Dyne (2006) 'a göre sivil erdem boyutundaki davranışlar, "bilgi sağlayıcı" ve "etki uyandırıcı" olmak üzere ikiye ayrılır. Bilgi sağlayıcı sivil erdem davranışları; örgüt içerisindeki toplantı ve törenlere katılmak, duyuru ve bültenleri okumak, örgüte fayda sağlayabilecek olan bilgi kaynaklarını takip etmek türündeki davranışları içerir. Etki uyandırıcı sivil erdem davranışları ise, çalışanların örgütte yaşanan değişme ve gelişmelere uyum sağlayabilmeleri için gerekli olan iletişimi sağlamaya yönelik davranışlardır (164).

Örgüt mensuplarının kendi fikirlerini ifade etme davranışı olarak da tanımlanan sivil erdem, çalışanların örgüt için uygun gördükleri ve benimsedikleri politikalara sahip çıkma, çeşitli sorunlara ilişkin fikirler beyan etme, eleştirilerde bulunma ve gerektiğinde doğru gördükleri konularda mücadele etmelerini içeren farklı davranışları da kapsamaktadır (172). Otoriter yönetimlerin mevcut olduğu ve tüm kararların üst yönetimlerce alındığı organizasyon yapılarında, sivil erdem davranışının uygulaması oldukça güçtür. Böyle yapılarda yöneticiler çalışanların kararlara katılmasına izin vermez ve bundan rahatsızlık duyarlar. Yöneticiler tarafından desteklenme ihtimali düşük olan ve çalışanlara yüksek maliyetler

yükleyen sivil erdem davranışları, en zor sergilenen vatandaşlık davranışı türü olarak kabul edilmektedir (165).

### **2.5.5. Centilmenlik (Sportsmanship)**

Yazım incelendiğinde sportmenlik veya gönüllülük olarak da adlandırıldığı görünen centilmenlik boyutu, çalışanların örgüt içerisinde gerginliğe sebebiyet verecek olumsuz davranışlar sergilemekten uzak durmaları ve önemsiz konular için şikâyet etmemelerini öngören davranışlar olarak tanımlanmaktadır.

İş arkadaşlarına karşı saygılı davranmak, önemli olmayan problemleri gereksiz yere büyütmemek, her türlü problem karşısında yapıcı bir duruş sergilemek, zamanının çoğunu işiyle ilgili sorunlardan yakınlıkla geçirmekten kaçınmak, diğer çalışanların kendisiyle aynı fikre sahip olmadığı zamanlarda bile kızmamak, iyi bir grup çalışması için kendinden fedakârlık edebilme, işler düzenli ve yolunda gitmediği zaman bile pozitif olabilme, örgütün dışında da örgütü savunmak gibi davranışlar örnek olarak gösterilebilir (3).

Organ'a göre, örgütler ne kadar ustalıkla ve iyi niyetle yönetilirse yönetilsin, beklenmedik gerginliklerin ve problemlerin yaşanması kaçınılmaz olmaktadır. Bu türdeki problemler zamanla daha da artabilir. Mevcut sorunlu yapıdan etkilenen kişiler de şikâyet etme hakkını kendilerinde görebilirler. Haklı olmalarına karşın, ortaya çıkan problemleri büyütmeyen ve yapıcı yaklaşımlarla çözümüne katkı sağlamaya çalışan, örgütteki durumunun olumsuz yönlerini değil olumlu yönlerini öne çıkaran ve nefret içeren konuşmalardan sakınan çalışanlar, centilmenlik boyutunda yer alan davranışlar sergilemektedirler (115).

Centilmenlik boyutu; örgüt içinde neyin yanlış olduğundan çok, neyin doğru olduğuna odaklanan davranışlardır. Centilmenlik, çalışanların iş ortamları içinde herhangi bir tartışmaya sebebiyet verecek olabilen söz ve eylemler gerçekleştirmemeleri anlamına gelen sakınma davranışı şeklinde de ifade

edilmektedir. Bu davranış türü mevcut durumun devamını, örgüt kültürüne ilişkin olumlu bir bakış açısı benimsetmeyi ve sosyal uyumu teşvik etmektedir (166).

## 2.6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI TÜRLERİ

İşin gerektirdiği rol davranışlarının ötesinde, emir ve talimatlara dayalı olmayan, fakat uzun süreli örgütsel başarı için önem taşıyan davranış ve hareketler olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışlarının temelde iki gruba ayrılmaktadır. Williams ve Anderson (1991)'a göre örgütsel vatandaşlık davranışı;

1. Örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı (Organizational Citizenship Behavior-Organization)
2. Bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı (Organizational Citizenship Behavior-Individuals) olarak ikiye ayrılmaktadır.

Bunlardan ilki olan örgüte yönelik örgütsel davranışlar; örgüt içerisindeki bir üye ya da üyelere yönelik olarak kasten amaçlanmamış eylemlerdir. Bu türde davranışlar örgüt geneline fayda sağlarlar. Örnek olarak; bir çalışanın herhangi bir sebeple işe gelemeyeceği zamanlarda önceden bildirimde bulunması, düzeni korumak adına koyulmuş olan resmi olmayan kurallara itaat etme, çeşitli çalışma gurupları ve komiteler için gönüllü olma, örgütün başarısına katkı sağlayacak fikirler beyan etme verilebilir (167).

İkinci grupta yer alan bireye yönelik davranışlar ise; tamamen kişileri hedef alan ve doğrudan bireylere, dolaylı olarak da örgüte fayda sağlayan davranışlardır. Bu kısımdaki davranışlara örnek olarak; işe yeni başlayan bir arkadaşının oryantasyonuna katkıda bulunma, diğer çalışanlara ilgi göstermek, verilebilir (167).

Farklı bir diğer sınıflandırmaya göre ise; örgütsel vatandaşlık davranışı aktif katılımlı ve pasif davranışlar şeklinde iki farklı türde karşımıza çıkmaktadır. Aktif katılımlı olan davranışlara işi fazla olan mesai arkadaşına yardım etme, şirket başarısı için önerilerde bulunma gibi eylemler örnek iken, ikinci gruptaki

davranışlarda; örgütsel yapıya zarar verecek davranışlarda bulunmama, iş arkadaşlarını şikayet etmemek, dedikodudan uzak durmak gibi pasif davranışlar örnek verilebilir (184).

Elbette bu iki tür arasında anlamlı bir fark gözlenmektedir. Örgüte doğrudan fayda sağlama şeklinde ortaya çıkan birinci türde, çalışanların örgüt için aktif şekilde çabalaması gerekir. Bu yönlü davranış sergileyen çalışanlar üretkendir ve çalışkandır. Zararlı olan faaliyetlerden uzak durma türünde olan diğer grupta ise temel amaç, örgüte katkıda bulunmak olmayıp örgüte zarar vermemektir.

Temelde bu yönlü bir farklılık mevcutsa da, aslında her iki davranış türü de arzulanır davranıştır. Gerek aktif katılımlı gerekse kaçınma şeklinde ortaya çıkmış olsun örgütsel başarı ve verimliliği artıracak davranışlardır. Davranışların ortaya çıkması şeklindeki farkın kişisel ya da örgütsel kaynaklı olabileceği söylenebilir(184).

## **2.7. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BELİRLEYİCİLERİ**

Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme ile ilgili yazım incelendiğinde bu davranışın ortaya çıkmasına neden olan, çalışanları bu yönde güdüleyen faktörler olduğu konusundan bahsedilmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının belirleyicileri veya öncüleri diye tabir edilen faktörlerin mevcut olması halinde çalışanlar tarafından vatandaşlık davranışının sergilenme ihtimalinin arttığı, olmaması durumunda ise vatandaşlık davranışının sergilenme düzeyinin düştüğü ifade edilmektedir (161).

Örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyen çalışanlar sayesinde iş yerinde ihtiyaç duyulan bireysel ve grupsal performans artırılırken, örgütsel işlev bozukluklarının da azaltılması söz konusu olmaktadır. Örgüte sağladığı bu yönlü katkılar sebebi ile sergilenmesine etki eden kişisel, ortamsal, tutumsal, ilişkisel veya kültürel faktörlerin ortaya çıkarılması yönetsel açıdan faydalı olacaktır (168).

Konuya ilişkin literatür incelendiğinde araştırmacılar tarafından örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeye yönelten faktörlerin farklı şekillerde gruplandırıldığı görülmektedir.

Van Dyne ve arkadaşlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı öncüllerini; duyuşsal durumlar, bireysel farklılıklar ve durumsal faktörler olmak üzere üç bölümdür. Duyuşsal durumlar; genel memnuniyet, duygusal bağlılık, işi benimseme, karşılanan adalet beklentileri, sürdürülen psikolojik sözleşme ve düşük seviyede yabancılaşma faktörlerinden meydana gelmektedir (169).

Bireysel farklılıklar kategorisinde; güven eğilimi, örgüt tabanlı özsaygı, yakın ilişki ihtiyacı, ilişki yönelimi, empatik ilgi, fikir alma ve alan bağımlılığı gibi etmenler yer alırken, durumsal faktörler ise; istikrarlı ortam ve uyumlu gruplar şeklinde ifade edilmiştir (169).

Organ ve Ryan'a göre örgütsel vatandaşlık davranışının öncüleri; iş doyumunu, dürüstlük, duygusal bağlılık, devamlılık, lider etkisi, vicdanlılık, uzlaşılabilirlik, pozitif ve negatif duygusallık, iş tecrübesi ve cinsiyet faktörleri şeklinde ifade edilmiştir (170).

Başka bir çalışmada Shweta ve Jha ise örgütsel vatandaşlık davranışının öncülerini; bireysel eğilimler, grup dayanışması, çalışan davranışları, lider ve üye etkileşim, yönetsel davranışlar ve örgütsel adalet olarak gruplandırmıştır (171).

Podsakoff ve arkadaşlarına göre ise sınıflandırma yine diğer yazarlarla paralel doğrultuda olarak; bireysel-çalışan özellikleri, iş (görev) özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışları şeklinde dört grupta yapılmıştır (137). Bu çalışmada da örgütsel vatandaşlık davranışı öncülleri alan yazımdaki en yaygın şekilde kabul görmüş olan Podsakoff ve arkadaşlarının gruplandırması şeklinde ele alınmıştır.



**Tablo 2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Belirleyicileri-Öncülleri (137)**

<b>ÖNCÜLLER</b>	
<b>Bireysel (çalışan) Özellikler</b>	<i>Çalışan tutumları</i> Memnuniyet Adalet Örgütsel bağlılık Duygusal bağlılık Devam bağlılığı Lidere güven
	<i>Eğilimsel değişkenler</i> Vicdanlılık Uygunluk/Hoşluk Pozitif duygulanım Negatif duygulanım
	<i>Çalışanların rol algıları</i> Rol belirsizliği Rol çatışması
	<i>Demografik değişkenler</i> Görev süresi Cinsiyet
	<i>Çalışan yetenekleri ve bireysel farklılıklar</i> Yetenek/Deneyim/Eğitim/Bilgi Mesleki oryantasyon Özgürlük ihtiyacı Ödüllerde farklılık
<b>Görev Özellikleri</b>	<i>Görev geribildirim</i> <i>Kendiliğinden tatmin edici görevler</i> <i>Görev rutinleşmesi</i>
<b>Örgütsel Özellikler</b>	<i>Örgütsel formalizasyon</i> <i>Örgütsel esneklik</i> <i>Danışma/Personel desteği</i> <i>Uyumlu grup</i> <i>Liderin kontrolü dışında olan ödüller</i> <i>Lidere olan mekânsal uzaklık</i> <i>Algılanan örgütsel destek</i>
<b>Liderlik Davranışları</b>	<i>“Temel” dönüşümcü liderlik</i> <i>Vizyonu düzgün bir şekilde ifade etme</i> <i>Uygun bir model sağlama</i> <i>Grup amaçlarının benimsenmesini teşvik etme</i> <i>Yüksek performans beklentileri</i> <i>Entelektüel teşvik</i> <i>Koşullu ödül davranışı</i> <i>Koşullu ceza davranışı</i> <i>Koşulsuz ödül davranışı</i> <i>Koşulsuz ceza davranışı</i> <i>Liderin rolleri açıklığa kavuşturması</i> <i>Liderin prosedürleri belirlemesi</i> <i>Destekleyici lider davranışları</i> <i>Lider-üye etkileşimi</i>

### 2.7.1. Bireysel Özellikler

Podsakoff ve arkadaşlarına göre bu kategoride yer alan faktörler; çalışan tutumları, eğilimsel değişkenler, çalışanların rol algıları, demografik değişkenler ve çalışan yetenekleri/ bireysel farklılıkları olarak ifade edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme ile en çok bağlılık gösteren unsurlar olan örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, lider desteği, iş tatmini algısı ile kişisel özellikler bu kategoride yer almaktadır (157).

Williams ve Shiaw'a göre mevcut durumda bir örgüt çalışanı tarafından beslenen pozitif duyguların o çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme arzusunu ciddi derecede etkilediğini ifade etmektedir. Moral durumu iyi olan çalışan negatif ruh hali içinde olanlara göre daha yüksek olasılıklı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergiler (172).

Örgütsel vatandaşlık davranışını güdüleyen faktörlerin incelendiği çalışmalarda Üzerinde çok durulan bir diğer bilişsel faktör, örgüt çalışanlarının adalete ilişkin algılarıdır. Çalışanlar tarafından adalet şeklinin olumsuz algılanması sonucunda, iş performanslarının ve iş kalitesinin düştüğü ve örgütsel vatandaşlık davranışları göstermekten kaçındıkları görülmüştür. Bunların yanında adalet algısının olumsuzluğu iş ortamında daha az işbirliğine ve çalışanların gergin davranışlar sergilemesine yol açtığı ifade edilmektedir. (173). Örgütsel vatandaşlık davranışının adalet algısından etkilendiği test eden araştırmaların ana hareket noktası, çalışanın mensubu olduğu örgüt için kendisine değer verdiğini düşünmesi ve buna karşılık olarak, örgüte bağlılık hissedecek olmasını savunan sosyal mübadele teorisidir. Bu teoriye göre çalışanlar, iş ilişkileri sonrası elde edecekleri fayda (kazanç) ile ilişki içindeki çaba miktarını (kayıp) karşılaştırarak bir algıya ulaşmaktadır. Bu açıdan bir iş ilişkisinin çekiciliği yada tatminkâr olup olmamasını belirleyen temel faktör, bu ilişki neticesindeki kazanç ve kayıpların karşılaştırılmasıdır. Çalışanlar adil bir iş ortamı olduğuna inandıklarında sosyal değişim teorisine de uygun olarak daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilmektedir (179).

Örgütsel davranış açısından önem arz eden bir kavram olduğu vurgulanan iş tatmini; Örgüt çalışanlarının örgüte ve işine karşı gösterdiği genel tutum olarak tanımlanmaktadır. Bu tutumun sonuçlarının olumlu olması durumu iş tatmini, olumsuz olması ise iş tatminsizliği olarak isimlendirilmektedir. Çalışanda iş tatmininin oluşması için; işin kendisi, ücret, terfi sistemi, danışmanlık ve iş arkadaşları faktörlerinin etkili olduğu ifade edilmektedir. İş tatmininin olumlu sonuçları arasında ise ayrılmalarının ve devamsızlıklarının azaldığı belirtilmektedir (174). İş tatminleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. İş tatmin düzeyi arttıkça sosyal mübadelenin bir tezahürü olarak örgütsel vatandaşlık davranışının da sergilenme olasılığının arttığı ifade edilebilir (175).

Yapılan diğer araştırmalarda Rasheed ve arkadaşlarına göre rol belirsizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca kişilik gibi yatkinlik faktörlerinin de örgütsel vatandaşlık davranışı araştırmacıları için önemli derecede bireysel farklılıklar oluşturduğunu ifade etmişlerdir (176). Demografik değişkenler için yapılan araştırmalarda yaş ve çalışma süresi ile vatandaşlık davranışı sergilenmesi arasında bir ilişkinin olduğu ifade edilmektedir. Örgüt çalışanlarının yaşlarının ve çalışma sürelerinin fazla olması ile doğru orantılı olarak vatandaşlık davranışı sergileme seviyelerinin de arttığı ifade edilmektedir. Örgütte bulunulan pozisyon açısından da üst seviyede olan çalışanların yükledikleri sorumluluk sebebi ile daha fazla sahiplenme gösterdikleri ve vatandaşlık davranışı gösterme düzeylerinin alt düzey çalışanlara oranla fazla olduğu ifade edilmektedir (177). Cinsiyet üzerine yapılan araştırmalarda ise; kadınların daha özgecil, korumacı ve yardımsever oldukları, Koberg ve arkadaşları tarafından sağlık personeli üzerinde yapılan bir çalışmada ise kadınların erkeklerden daha fazla örgütsel vatandaşlık sergiledikleri yönünde tespitlerde bulunulmuştur (178).

### **2.7.2. Görev Özellikleri**

Vatandaşlık davranışı belirleyicilerinden bir diğeri olan görev özellikleri; görev geribildirimi, görev rutinleşmesi ve kendiliğinden tatmin edici görevler olarak

üç kısımda incelenmektedir. Görev geribildirimi, çalışan sergilediği performansın mevcut işin gereklerini ne derecede karşıladığının doğrudan ve net bir bilgiyle ifade edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (179).

Görev rutinleşmesi, yapılan işin hiçbir yönüyle değişime uğramadan sürekli aynı usul ve esaslarla yerine getirilmesidir. Tatmin edici görev ise, görevlerin çalışarlarda memnuniyet duygusu yaratma ve görevi benimsetme gücü olarak ifade edilmektedir (180).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilerine bakıldığında; iş ile ilgili geri bildirim ve tatmin edici iş değişkenleri ile vatandaşlık davranışı sergileme durumu arasında pozitif yönlü, işin rutinliği değişkeni arasında ise negatif yönlü bir ilişki vardır. Yani yapılan işle ilgili olarak düzenli geri bildirim alma ve çalışanların kendi işlerinden tatmin oluyor olmaları onların sergileyecekleri örgütsel vatandaşlık davranışına olumlu yönde etki yapacakken, işin rutinlik durumunun yüksek olması örgütsel vatandaşlık davranışına olumsuz etki yapacaktır. İş özelliklerinin her üç tipinin de örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutlarıyla (özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem, centilmenlik) anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu yapılan araştırmalarla saptanmıştır (137).

Stamper ve Van Dyne'a göre ise işin yarı zamanlı veya tam zamanlı olması olması da örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörlerdendir. Yarı zamanlı çalışanlar kişiler örgütleri ile ilişkilerinin büyük oranlı olarak ekonomik alışverişe dayalı olması nedeni ile sadece belli bir oranda fayda sağlamaktadırlar. Tam zamanlı çalışarlarda ise, örgütle sosyal alışverişe dayalı ilişkilerin daha fazla olması ve çalışmalarının takdir edileceğini inancı ile yarı zamanlı çalışanlara göre çok daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedirler (181).

### **2.7.3. Örgütsel Özellikler**

Örgütsel özelliklerin vatandaşlık davranışı üzerine etkilerini belirlemeye yönelik olan çalışmalarda; örgütsel formalizasyon, örgütsel esneksizlik, personel

desteği, grupsal uyum, liderin kontrolü dışındaki ödüller, lidere olan mekânsal uzaklık ve algılanan örgütsel destek gibi konuların incelendiği görülmektedir (137).

Örgütsel formalizasyon, örgütün belirli kurallar ve ilkeler ile öngörülen ihtimaller dikkate alınarak yönetime derecesi olarak tanımlanabilir. Örgütsel esneksizlik ile tanımlanan ise oluşturulan bu formal yapının esnetilmeden sert bir yaklaşımla uygulanmasıdır. Örgütsel formalizasyon ve örgütsel katılım üzerine yapılan araştırmalarda, örgüt çalışanlarının uygulanan bu kurallar ve talimatlar bütününe algılayış şekline göre vatandaşlık davranışı gösterdikleri, bu algının ise bireysel farklılıklar doğurduğu ifade edilmektedir (112).

Algılanan örgütsel destek konusu ise; örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri, beklentilerinin karşılanacağı yönündeki algıları ve örgütlerinin onları destekleyeceğine olan inançlarıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi aısından bakıldığında, algılanan örgütsel destek, çalışanlara bir kimlik kazanımı sağlaması, iş doyumunu, motivasyon gereksinimlerinin karşılaması ve örgütsel bağlılıklarının artırılması konusunda etkili olmaktadır (182).

Van Dyne ve arkadaşlarına göre, örgütsel değerler çalışanlar ile örgüt arasında saygıya ve anlayışa yönelik olduğu durumlarda olumlu sonuçlar doğurur. şayet çalışanlar örgütün kaliteye önem verdiğini hissedersen kaliteli ürün ve hizmet üretme yönünde çaba sarf ederler. Buna benzer şekilde eğer örgütsel katılıma önem verildiğini algıarlarsa birliktelik yönünde çaba sarf ederler, yenilikçiliğe önem verildiğini düşünüyorsa yeni fikir ve girişimler ile katkıda bulunacaklarını ifade etmiştir (183).

Örgüt çalışanlarının işlerini yaparlarken karşılaştıkları örgütle ilgili güçlükler olarak tanımlanan örgütsel yetersizlikler; aletlerin, makinelerin, malzemelerin yetersizlikleri, bütçede yaşanan sorunlar, eğitim yetersizliği, zamanın kısıtlılığı gibi örnek durumları içermektedir. Organ ve arkadaşlarına göre örgütsel yetersizlikler, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkiye sahiptir (137).

Örgütsel vatandaşlık davranışı; iyi ilişkilerin yaygın olduğu, başarının ödüllendirildiği, hoşgörüye dayalı, sevgi ve saygının önemsendiği ilişkilerin kurulduğu, ihtiyaç duyan kişilere desteğin esirgenmediği, birlik duygusunun yoğun hissedildiği örgütlerde daha yüksek oranlarda sergilenmektedir (184).

**Liderin Davranışları** Çalışanın vatandaşlık davranışı sergilemesi için önemli görülen bir diğer faktör ise liderlik davranışları şeklinde ifade edilmektedir. Liderlik; “bir gaye veya hedefe ulaşmak amaçlı, insanlar bulmak ve ortak hedefler doğrultusunda tek bir kuvvet haline getirerek harekete geçirme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir (59). Liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemede taşıdığı önem ile ilgili başlıklar Podsakoff ve arkadaşları tarafından aşağıdaki başlıklar altında sıralanmıştır (137):

1. Dönüşümcü liderlik davranışları: Vizyonu düzgün bir şekilde ifade etme, uygun bir model sağlama, grup amaçlarının benimsenmesini teşvik, yüksek performans beklentileri ve entelektüel teşvik
2. Etkileşimci liderlik davranışları: Koşullu ödül davranışı, koşullu ceza davranışı, koşulsuz ödül davranışı ve koşulsuz ceza davranışı.
3. Amaç-yol teorisiyle tanımlanan davranışlar: Rollerini açıklığa kavuşturma, prosedürleri belirleme ve destekleyici lider davranışları. Dönüşümsel liderlik, radikal değişim fikrini, amacını ve özlemini taşıyarak örgüt çalışanlarını bu yönde sevk eden lidere ait davranışlarını içermektedir (112). Dönüşümsel liderlik modelinde liderin örgüt çalışanlarını örgütteki dönüşüm hedefi üzerinde bir araya toplayarak güçlü bir birliktelik sağlaması ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki tespit edilmiştir. Podsakoff ve arkadaşlarına göre etkili liderler vizyonlarını belirleyip bunu başarılı bir biçimde ifade ederek, bu vizyona uygun bir model geliştirerek, grup amaçlarının benimsenmesini teşvik ederek ve destek sağlayarak çalışanlarının örgütün belirlediği seviyenin ötesinde performans göstermeleri için temel değerlerini, inançlarını ve tutumlarını değiştirebilirler şeklinde ifade edilmiştir (137).

Ödül ve ceza yönelimli liderlik davranışı ise liderlerin yönetimi altındaki çalışanlara yönelik olarak performans, motivasyon ya da farklı nedenler ile ödül veya ceza uygulamalarını içermektedir. Araştırmalarda ödül ve ceza uygulamalarının koşullu yada koşulsuz olması durumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme arasında farklı sonuçlar elde edilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile koşullu ödül arasında pozitif yönlü, koşulsuz ödül arasında ise negatif yönlü bir ilişki belirlenmiş, koşulsuz ceza uygulamalarının koşullu ceza uygulamalarına göre ise daha zayıf bir etkiye sahip olduğu ifade edilmiştir (112).

Podsakoff ve arkadaşları lider-üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık boyutlarından özgecilik ve genel örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif olarak ilişkili olduğunu belirtmektedir (137). Alizadeh ve arkadaşları dönüşümsel liderliğin ve etkileşimsel liderliği temsil eden davranış türlerinden şarta bağlı ödüllendirme ve şarta bağlı olmayan cezalandırma davranışının vatandaşlık davranışı ile anlamlı ilişkilere sahip olduğunu ifade etmiştir (157).

Yol amaç teorisi ile ele alınan etkili liderlik davranışları, örgüt çalışanların liderlerinden beklentilerinin ne olduğu ve kendi işleriyle ilgili liderin uygulamalarının nasıl olacağı konusunda bilgi sahibi olmasını ifade ederken, destekleyici lider davranışları ise liderin çalışanlarının huzurlu ve mutlu şekilde faaliyette bulunabilmelerine yönelik ilgi ve endişe taşıması gerekliliğidir. (112). Alizadeh ve arkadaşları destekleyici liderlik ve yol-amaç liderlik teorisiyle tanımlanan davranışların da Organ'ın örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarıyla ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir (157).

Liderlik modellerinden bir diğeri hizmetkâr liderlik; liderin yalnızca örgüte hizmetle kalmayıp, yönetimi altındaki çalışanlara, müşterilere ve topluma karşı da ahlaki sorumluluklar üstlenmesi gerektiği düşüncesini ifade eder. Örgüt çalışanlarına yönelik olarak geliştirme, koruma ve güçlendirme gibi sorumluluklar yükleyen bu liderlik modelinin vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin olabileceğinden bahsedilmiştir. Liderin çalışanlarına yardım etmesi sonrası çalışanlarında aynı şekilde karşılık vereceğini bu şekliyle vatandaşlık davranışı sergileme düzeyinin artacağı düşünülüyor ifade edilmektedir (112). Sahip olduğu özellikler

bakımından yeterli donanıma sahip, iletişime önem veren, örgüt çalışanlarının işe katkılarını önemseyen, hoşgörülü liderler, yarattıkları huzur ve güven ortamı ile çalışanlarından örgütsel hedefler doğrultusundaki faaliyetlerinde daha fazla katkı elde ederler (177).

## **2.8. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ SONUÇLARI**

Örgüt çalışanların gönüllük esasına dayalı, formal rol gerekliliklerinin üstünde sergiledikleri davranışlar olarak ifade edilen örgütsel vatandaşlık davranışları son yıllarda farklı disiplinlerce araştırma konusu haline getirilen popüler bir kavramdır (59). Farklı araştırmacılar tarafından yürütülen çalışmalardaki bulgular incelendiğinde; örgütsel ve bireysel açıdan özellikle performans, etkinlik, karlılık verimlilik, işbirliği gibi konulardaki olumlu etkileri dikkat çekicidir. Bu nedenlerle, örgütsel vatandaşlık davranışının örgütlerde yaygınlaştırılması için davranışın ne şekilde işlediğini anlamak ve sonuçlarını hesaplamak hem araştırmacılar hem de yöneticiler için önemlidir (189).

Vatandaşlık davranışları sergilenen örgütlerde; örgütün sosyal mekanizmasının çalışması daha kolaydır bu nedenle de çalışanlar arasındaki çatışmalar azalır. Bu sayede örgütteki etkinlik artacak, örgütsel performans da olumlu yönde gelişecektir. Çalışan devir oranının düşmesi sayesinde kendini örgüte adanmış çalışanlar örgütte daha uzun süre kalacak, üretim kalitesini artırarak örgütün başarısına farklı pek çok yönden katkıda bulunacaklardır. Özetle örgütsel vatandaşlık davranışının bir örgütte yayılması örgüt içinde daha güzel bir iş ortamı oluşturacak, iş gören bağlılığı ve nihayet verimlilik ve düşük iş gücü devri ile sonuçlanacaktır (185).

Podsakoff ve arkadaşlarına göre (2009); örgütsel vatandaşlık davranışının yarattığı etkiler bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlıkta incelenmelidir. Bireysel seviyede; performans değerlendirmeleri, yöneticilerin ödül dağıtım kararları, işten ayrılma niyeti üzerine etkiler söz konusu iken; örgütsel seviyede; verimlilik, etkililik,



maliyetler, kârlılık, müşteri memnuniyeti gibi faktörler üzerinde etkileri olabilmektedir (186).

Örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine yapılan araştırmalarda yapılan tespite göre bu yönde davranış sergileyen çalışanlar, tatmin olmuş, aidiyet hissi yüksek, çalışma ortamlarının daha adil olduğunu düşünen özelliklere sahiptir (187).

Podsakoff ve arkadaşlarına göre (2000) Örgütsel vatandaşlık davranışı farklı yollardan örgütsel performans ve başarıya etki yapar. Bunlar (137);

- Çalışma arkadaşlarının verimliliğini ve yönetsel verimliliği artırmak,
- Kısıtlı kaynakların daha verimli amaçlar için kullanılmasını sağlamak,
- Hem çalışma grupları içinde hem de çalışma grupları arasında faaliyetleri koordine etmeye yardım etmek,
- Örgütün iş çevresini çalışmak için daha ilginç ve tatmin edici bir yer haline getirip yüksek kaliteli çalışanları örgüte çekmek ve örgütte kalmalarını sağlamak,
- Bir iş biriminin performansında değişkenliği azaltarak örgütün performansını daha istikrarlı bir hale getirmek,
- Örgütün çevresel değişimlere daha etkili bir şekilde adapte olmasına olanak sağlamak.

Örgütsel vatandaşlık davranışı tüm alt boyutları ile örgütün etkinliği ve verimliliğine katkı sağlamasının dışında örgüt imajı ve dış çevresi ile olan ilişkileri açısından faydalıdır. Konuyla ilgili bir diğer tespit Organ ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Aşağıdaki tabloda vatandaşlık davranışlarının katkıları örneklerle ifade edilmiştir (112).

**Tablo 2.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kurumsal Etkinlik ve Verimliliğe (112)**

Potansiyel sebep	Örnek
<b>Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanlar arasında üretkenliği arttırabilir.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kendi mesleğine yardım eden çalışanların, oluşturdukları bağ ile daha üretken bir yapının oluşmasını sağlaması</li><li>• Bu yardım etme davranışı zamanla grup ya da çalışma biriminde yaygınlaşarak olağan bir iş rutini haline gelebilir.</li><li>• Çalışanlardan kendini geliştirmeye önem verenler, işlerini yapmada daha etkili olurlar, böylece performansları artar.</li></ul>
<b>Örgütsel vatandaşlık davranışı yönetsel üretkenliği geliştirebilir.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışanlar vatandaşlık erdemiyse kuruma bağlanırsa, yöneticiler çalışanlardan etkinliği ve verimliliği geliştirme konusunda önemli öneri ve geribildirim alabilirler.</li><li>• Nezaket sahibi çalışanlar (çalışma arkadaşları için sorun yaratmaktan kaçınan) yöneticinin krizleri çözmesine ve sonuçlandırmasına yardımcı olurlar.</li><li>• Centilmence davranışlar sergileyen çalışanlar, yöneticilerin küçük sorun ve şikâyetlerle ilgilenmemesini sağlarlar.</li></ul>
<b>Örgütsel vatandaşlık davranışı daha fazla üretkenlik için kaynakları serbest bırakır.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışanlar iş ile ilgili oluşan sorunlarda birbirlerine yardım ettiği takdirde, yönetici bu konularla ilgilenmez ve planlama gibi üretime yönelik işlere harcayacak daha fazla zamanı olur.</li><li>• Çalışanlar eğer vicdanlılık davranışı gösteriyorlarsa, daha az denetim ihtiyacı olur. Böylece yöneticiden daha fazla sorumluluk alırlar ve yine yöneticiye zaman kazandırılmış olur.</li><li>• Tecrübeli çalışanlar yeni gelenlerin eğitim ve oryantasyonuna yardım ettiklerinde, örgütsel kaynaklardan bu aktivitelere harcanan pay azalır.</li><li>• Çalışanlar kendi işlerini yapma becerilerini kendileri arttırdırlarsa yönetsel denetime daha az ihtiyaç duyarlar</li></ul>
<b>Örgütsel vatandaşlık davranışı oluşturulan takım ya da grubun sürekliliğini sağlamaya yardımcı olabilir.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yardım etme davranışı sonunda takım ruhu, morali ve bağlılığı artacaktır. Böylece grup üye ve yöneticilerinin grubu sürdürme konusundaki enerji ve zamanlarından tasarruf sağlanacaktır.</li><li>• Nezaket ve centilmenlik davranışı gösteren çalışanlar grup içi çatışmayı azaltır Böylece çatışma yönetimi aktivitesine harcanan zaman azalır.</li></ul>
<b>Vatandaşlık davranışı takım üyeleri arasındaki aktiviteleri koordine etme anlamında etkili bir rol görür</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İş biriminin toplantılarına gönüllü katılma ve aktif olma gibi yurttaşlık erdemi taşınması, takım üyeleri arasındaki çabamın koordine edilmesine yardımcı olur. Bu da grubun etkililiğini ve etkinliğini artırır.</li><li>• Diğerleri ile ortak bir zeminde buluşarak (üyeler ya da diğer üyeler ile) nezaket davranışı göstermek çözümü zaman ve çaba alacak problemlerin tekrar ortaya çıkma ihtimalini düşürür.</li></ul>
<b>Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütü çalışılması daha cazip bir yer haline getirerek, örgütün insanları çekme ve en iyi çalışanları bünyesinde barındırmasını arttırabilir.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bir çalışan kurumun dışarıya karşı itibarına katkıda bulunuyorsa, örgütsel bağlılık oluşmakta ve işe talip olanlar için (nitelikli) kurum daha çekici olarak görülmektedir.</li><li>• Yardım etme davranışı, grup bağlılığını ve ait olma duygusunu arttırabilir. Bunlar performansı geliştirebilir ve örgütün daha iyi çalışanları cezbetme kabiliyetini artar.</li><li>• Centilmenlik davranışı göstermek ve anlamsız konular hakkında şikayet etmemek, diğerler çalışanlar için örnek oluşturur ve sadakat duygusuna katkıda bulunur. Dolayısıyla çalışanlar o örgütte kalmak ister.</li></ul>
<b>Örgütsel vatandaşlık davranışı kurumsal performansın sürekliliğine katkıda bulunur.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışanlar için o anda işte olmayanların yerine yükü paylaşmak ya da fazla iş yükü olanlarınıki paylaşmak performans devamlılığını arttırmaya yardımcı olabilir.</li><li>• Vicdanlı çalışanlar sabit olarak yüksek çıktı sağlarlar. Bu da çalışma biriminin performansının istikrarsızlığını düşürür.</li></ul>
<b>Çevresel değişimlere uyum Sağlama kabiliyetini arttırır</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışanlardan, piyasa ile yakın ilişkide, çevresel değişimler hakkında bilgiye erişme konusunda gönüllü, olan ve teklif-öneride bulunanlar örgütün çevresel değişimlere uyum sağlamasına katkıda bulunur.</li><li>• Toplantılara aktif olarak katılan ve toplantılarda yer alan çalışanlar örgütte bilginin dağılmasına yardımcı olur.</li><li>• Çalışanlardan centilmenlik gösteren ve yeni sorumluluklar almak için gönüllü olan ya da yeni yetenekler edinmek için kendini geliştirmeye istekliler, örgütün çevresel değişimlere uyumuna katkıda bulunur</li></ul>
<b>Örgütsel vatandaşlık davranışı sosyal sermaye yaratarak, kurumsal etkililiğin atmasına yardımcı olurlar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diğer çalışanlara yardımcı olanlar kişilerarası ilişki bağlarını güçlendirerek yapısal sosyal sermayeye katkıda bulunurlar. Bu şekilde de bilgi paylaşımının, örgütsel öğrenmenin ve kurumsal aktivitelerin yerine getirilmesini geliştirir.</li><li>• Katılmanın zorunlu olmadığı, fakat faydalı bilgi edinilebilecek örgüt hakkındaki toplantılara katılan ve bu bilgileri edinen çalışanlar, örgütün misyon ve kültürünü özümseyerek bilişsel bir sosyal sermaye artırımına katkıda bulunurlar.</li><li>• Fikirlerini açıklayan ve diğerleri ile açıkça paylaşan çalışanlar bir paylaşılan ortak dil yaratılmasını kolaylaştırarak bilişsel sosyal sermayeye katkıda bulunurlar.</li><li>• Diğerlerine karşı yardım davranışında bulunanlar, güven inşa ederek ilişkisel sosyal sermaye birikimine katkıda bulunur.</li></ul>

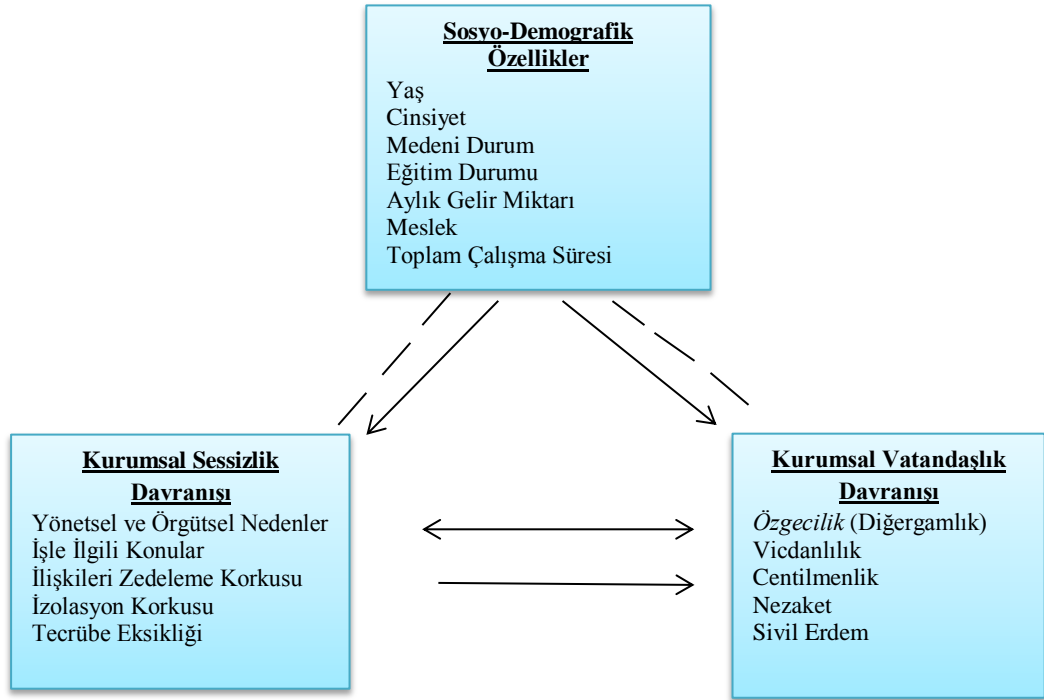
## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### GEREÇ YÖNTEM

Üçüncü bölümde; araştırmanın amacına ve modeline, hipotezlerine, araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi ve ölçeklere, son olarak da araştırmanın evren ve örnekleme ile ilgili bilgilere yer verilecektir.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE MODELİ

Araştırmanın temel amacı, bir eğitim ve araştırma hastanesi personeli hemşire ve sağlık teknisyen/tekniker çalışanların kurumsal sessizliklerinin kurumsal vatandaşlık davranışı üzerine olan etkisinin incelenmesidir. Temel amaç doğrultusunda araştırma modeli aşağıdaki gibi belirlenmiştir.



Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma modelinden yola çıkarak;

- Eğitim araştırma hastanesi personelinin sessizlik düzeyi ve alt boyutları,
- Personele ait sosyo-demografik özelliklerin kurumsal sessizlik davranışı sergilemede fark yaratıp yaratmadığı,
- Personelin sergilediği kurumsal vatandaşlık davranışı özellikleri ve alt boyutları,
- Kurumsal vatandaşlık davranışının personele ait sosyo-demografik özellikler açısından fark yaratıp yaratmadığı,
- Son olarak da personel sessizliğinin kurumsal vatandaşlık davranışı ve alt boyutları ile etkileşimi çalışılmıştır.

### **3.2. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ**

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir.

**Hipotez 1:** Çalışanların kurumsal sessizlik düzeyleri ve alt boyutları sosyo-demografik özelliklerden

- a) yaş,
- b) cinsiyet,
- c) medeni durum,
- ç) eğitim durumu,
- d) gelir durumu
- e) meslek

f) çalışma süresi

g) çalıştığı bölüm bakımından anlamlı farklılıklar içermektedir.

**Hipotez 2:** Çalışanların kurumsal vatandaşlık düzeyleri ve alt boyutları sosyo-demografik özelliklerden

a) yaş,

b) cinsiyet,

c) medeni durum,

ç) eğitim durumu,

d) gelir durumu

e) meslek

f) çalışma süresi

g) çalıştığı bölüm bakımından anlamlı farklılıklar içermektedir.

**Hipotez 3:** Çalışanlarının kurumsal sessizlik düzeyi alt boyutlarından yönetsel ve örgütsel nedenler ile kurumsal vatandaşlık davranışları alt boyutlarından;

a) özgecilik alt boyutu,

b) vicdanlılık alt boyutu,

c) nezaket alt boyutu,

d) centilmenlik alt boyutu,

e) sivil erdem alt boyutu

f) genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

**Hipotez 4:** Çalışanlarının kurumsal sessizlik düzeyi alt boyutlarından işle ilgili konular, kurumsal vatandaşlık davranışları alt boyutlarından;

a) özgecilik alt boyutu,

b) vicdanlılık alt boyutu,

c) nezaket alt boyutu,

d) centilmenlik alt boyutu,

e) sivil erdem alt boyutu

f) ve genel kurumsal vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır

**Hipotez 5:** Çalışanlarının kurumsal sessizlik düzeyi alt boyutlarından ilişkileri zedeleme korkusu, kurumsal vatandaşlık davranışları alt boyutlarından;

a) özgecilik alt boyutu,

b) vicdanlılık alt boyutu,

c) nezaket alt boyutu,

d) centilmenlik alt boyutu,

e) sivil erdem alt boyutu

f) genel kurumsal vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini arasında negatif yönde bir ilişki vardır,

**Hipotez 6:** Çalışanlarının kurumsal sessizlik düzeyi alt boyutlarından izolasyon korkusu, kurumsal vatandaşlık davranışları alt boyutlarından;

a) özgecilik alt boyutu,

b) vicdanlılık alt boyutu,

c) nezaket alt boyutu,

d) centilmenlik alt boyutu,

e) sivil erdem alt boyutu

f) genel kurumsal vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır

**Hipotez 7:** Çalışanlarının kurumsal sessizlik düzeyi alt boyutlarından tecrübe eksikliği, kurumsal vatandaşlık davranışları alt boyutlarından;

a) özgecilik alt boyutu,

b) vicdanlılık alt boyutu,

c) nezaket alt boyutu,

d) centilmenlik alt boyutu,

e) sivil erdem alt boyutu

f) genel kurumsal vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır

**Hipotez 8:** Çalışanlarının genel kurumsal sessizlik düzeyi, genel kurumsal vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır.

**Hipotez 9:** Çalışanlarının kurumsal sessizliklerinin, kurumsal vatandaşlık davranışları üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.

### 3.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

İnsan kaynağının en önemli varlık kabul edildiği günümüz organizasyonlarında hizmet kalitesi, etkinlik ve karlılığı nasıl daha üst seviyeye taşıyız sorusunun cevabını bulmak amaçlı yapılan çalışmaların pek çoğu örgütsel davranışlar üzerine olmaktadır. Araştırmamızın konusu örgütsel davranış biçimlerinden sessizlik önceleri çalışanın kurum veya kuruluşa bir sorun yaratmadan kendi halinde çalıştığı ve uyumun bir göstergesi olarak görülürken bugün çalışanın kasten gösterdiği bir tepki, kendini çekme davranışı, duymazlıktan gelme, umursamazlık gibi karşıt davranışlar olarak değerlendirilmektedir. Personel kurum içindeki eksiklikler hakkında fikir beyanının boşuna, kaygılarını anlatmanın ise tehlikeli olduğunu düşünmektedirler. Böyle bir durumda işini kaybedeceklerini, terfi alamayacaklarını ya da sürekli yakınan, memnuniyetsiz, sorunlu insanlar olarak yaftalanma korkusuyla sessizliğe yönelmektedirler. Bu türde duyguların çeşitli sebeplerle yoğunlaşması çalışanı ve dolayısı ile örgütü verimsizleştirmektedir. Personelin bu şekilde fikir beyan etmemeleri örgütsel gelişim önündeki büyük bir engeldir.

Kurumsal sessizlik davranışıyla bağlantısını analiz edeceğimiz, çalışanın formal rolü dışında, gönüllü olarak fazladan çalışma isteği ve örgüte katkısı olan kurumsal vatandaşlık davranışının kurum içindeki sessizlik davranışından etkilenmesi olağandır.

Bu çalışma ile amaçlanan sağlık personeli üzerinde sosyodeografik değişkenleride dikkate alarak bu etkileşimi alt faktörleride dahil olamak üzere analiz etmektir. Böylelikle alan yazımda sağlık personeli üzerindeki değerlendirmesi sınırlı olan bu ilişkiyi ve detaylarının ortaya konulması hedeflenmiştir. Araştırma sonuçlarının çalışma yapılan kurumdaki mevcut durumun tespiti ve yöneticilere yol göstermesi açısından, aynı zamanda da alan yazıma yapacağı katkı bakımından önemli olacağı değerlendirilmektedir.



### 3.4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Çalışmada bir eğitim ve araştırma hastanesi çalışanı hemşire ve sağlık tekniker /teknisyeni personelin kurumsal sessizlik ve kurumsal vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek ve davranışların sosyo-demografik özelliklere göre değişkenlik arz edip etmediğini tespit etmek amacıyla veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır.

Anket; araştırmanın amacı, önemi, katılımcı onamı, verilerin ne amaçlı kullanılacağı ve gizliliği hakkında kısa bir katılımcı bilgilendirmesinin yer aldığı giriş kısmından sonra üç bölümden oluşmaktadır.. Birinci bölümde; katılımcıya ait kişisel veriler, ikinci bölümde kurumsal vatandaşlık davranışı ölçeği, üçüncü bölümde ise kurumsal sessizlik davranışı ölçeği yer almaktadır

Araştırmamızda kullanılan her iki ölçek için beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır. Likert tipi ölçek; bir olay ya da durum hakkında kişilerin tutum ve davranışlarının ölçülmesinde kullanılmaktadır. Bahse konu ölçek beş farklı seçenekten oluşmuş soru serilerini ihtiva eder Bunlar; 1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Katılmıyorum 3) Kararsızım 4) Katılıyorum 5) Kesinlikle katılıyorum şeklindeki ifadelerdir (188). Katılımcılara anket formu teslim edilmeden önce görüşme yolu ile araştırma ve anketle ilgili bilgi verilmiştir. Anketlerin doldurulmasına müteakip formlar kişilerden toplanmıştır.

#### **-Anketin Bölümleri:**

##### **a) kişisel bilgiler:**

Anket formunun ilk kısmı olan bu bölüm kişisel ve sosyo-demografik bilgiler hakkında veri toplamak amacı ile hazırlanmıştır. Katılımcının; cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim durumu, aylık geliri, meslekte çalıştığı süre ve çalıştığı bölüm hakkında toplam 8 soru içermektedir. Kurum personeline ait aylık gelir tespiti amaçlı hazırlanan 5 nci soruda gelir gruplaması yapılırken Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu tarafından düzenli olarak ölçümü yapılan açlık ve yoksulluk sınırı

dikkate alınmıştır. 2017 Ocak ayı tespitlerine göre ölçülen açlık sınırı ilk grubu, yoksulluk sınırı ikinci grubu, yoksulluk sınırı üstü ise üçüncü grubu oluşturmaktadır.

### **b) kurumsal vatandaşlık davranışı ölçeği:**

Kurumsal vatandaşlık davranışı ölçmek amaçlı kullanılan ve soru formumuzun ikinci bölümünde yer alan ölçek H. Nejat Basım ve Harun Şeşen tarafından Vey ve Campbell (2004) ile Williams ve Shiao (1999)'un çalışmalarından faydalanarak Türkçe'ye uyarlanmış olan ölçektir. Ankette; özgecilik (diğergamlık-yardımseverlik), vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik olarak toplamda 5 boyut ve 19 ölçek sorusu bulunmaktadır. Anketteki 1-2-3-4 ve 5. maddeler kurumsal vatandaşlık davranışının özgecilik/yardımseverlik/ diğergamlık boyutunu; 6-7 ve 8. maddeler vicdanlılık boyutunu; 9-10 ve 11. maddeler nezaket boyutunu; 12-13-14 ve 15. maddeler centilmenlik boyutunu; 16-17-18 ve 19. maddeler de sivil erdem boyutunu değerlendirmektedir.

Bahse konu boyutlar örgütsel vatandaşlık davranışı öncüsü olarak görülen Organ (1988) tarafından tespiti yapılmış olan vatandaşlık davranışı boyutları ile de paralellik arz etmektedir. Basım ve Şeşen (2006) tarafından anketin güvenilirliğine yönelik analizlerde ölçeğin ilk örneklem için toplam güvenilirliğini 0.89, ikinci örneklem de 0.94 olarak tespit etmişlerdir (189).

Alt boyutlar için Cronbach alfa değerleri; ilk örneklem için özgecilik/yardımseverlik 0.82, vicdanlılık 0.75, nezaket 0.86, centilmenlik 0.81 ve sivil erdem 0.78 olarak; ikinci örneklem özgecilik/yardımseverlik 0.86, vicdanlılık 0.77, nezaket 0.87, centilmenlik 0.82 ve sivil erdem ise 0.86 değerleri tespit edilmiştir (189). Anketteki ifadeler beşli likert tipinde ölçümlenmiştir. Anketteki soruları değerlendirilirken -5- ifade edilen en yüksek katılımı (kesinlikle katılıyorum), -1- ise ifade edilen en düşük katılımı (Kesinlikle katılmıyorum) göstermektedir. Yani -5- e doğru yaklaşırken yüksek düzeyde kurumsal vatandaşlık davranışı sergilendiğini gösterirken, -1- e doğru ise kurumsal vatandaşlık davranışının düştüğünü ifade etmektedir.

### **c) kurumsal sessizlik ölçeği:**

Anket formunun Son bölümü olan üçüncü kısımda kurumsal sessizlik ölçeği yer almaktadır. Hastane personelinin kurumsal sessizlik davranışı sergileme durumunu tespit amaçlı 5 bölüm ve 28 sorudan oluşan anket kullanılmıştır. Sessizlik davranışını ölçümlemek için Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen ve Soycan tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarından yönetsel ve örgütsel nedenler boyutu ile ilgili 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12. sorular, işle ilgili konuları tespit için, 13-14-15-16-17. sorular tecrübe eksikliği ile ilgili 18-19-20-21. sorular, izolasyon korkusu ile ilgili 22-23-24-25. sorular ve ilişkileri zedeleme korkusu ile ilgili 26-27 ve 28. sorular yer almaktadır.

Anketteki ifadeler beşli likert tipinde ölçümlenmiştir. Soruları değerlendirilirken -5- ifade edilen en yüksek katılımı (kesinlikle katılıyorum), -1- ise ifade edilen en düşük katılımı (Kesinlikle katılmıyorum) göstermektedir. Bu ölçeğe göre alınan puanlar -5- e doğru yaklaşırken personel sessizlik davranışının yüksekliğini ifade ederken -1- yakın ortalamalar düşük personel sessizliğini ifade eder. Literatür incelemesi sonrasında ölçeğin yaygın kullanımı ve Cronbach alfa değerleri nin hem genelde hem de alt boyutlarında uygun olduğu görülmüştür ( $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ) (141).

### **3.5. ARAŞTIRMA SORULARININ GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZİ**

Geçerlilik, bir test ya da ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesidir. *Farklı bir ifade ile bir ölçme aracının, geliştirilmiş bulunduğu konuda maksada hizmet etmesidir.* Örneğin, uzunluk ölçmek için kullanılan bir gereç olan metre, insanların boylarını ölçme maksadına hizmet eder; ama insanların ağırlıklarını ölçemez. Bizim araştırmamızda, anketin geçerliğinin doğrulanmasında içerik geçerliliği esas alınmıştır. İçerik geçerliliği, uzman bir kişinin ölçekleri denetlemesi ve değerlendirmesidir. Burada uzman kişi, düzenlenen ölçekli ifadelerin amacı kapsayıp kapsamadığını denetler (190).

Güvenilirlik değeri bir ölçümleme aracı için tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesinin göstergesidir. Araştırmamızda kullanılan ölçeklerin güvenilirliklerinin test edilmesinde Cronbach's Alfa katsayısı kullanılmıştır. Cronbach's Alfa katsayısı, ölçek içinde bulunan soruların iç tutarlılığın yani homojenliğinin bir ölçüsü olarak kabul edilmektedir. Ölçeğe ait alfa katsayısı ne kadar yüksek olursa "bu ölçekte bulunan maddelerin o ölçüde birbirleriyle tutarlı ve aynı özelliğin öğelerini yoklayan maddelerden oluştuğu ya da tüm maddelerin o ölçüde birlikte çalıştığı" yorumu yapılabilir (191).

Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı 0 ile 1 arasında değerler almaktadır ve alfa katsayısı;

$0,00 \leq \alpha < 0,40$  :ölçek güvenilir değildir;

$0,40 \leq \alpha < 0,60$  :ölçeğin güvenilirliği düşük;

$0,60 \leq \alpha < 0,80$  :ölçek oldukça güvenilir;

$0,80 \leq \alpha < 1,00$  :ölçek yüksek derecede güvenilir değerlendirilmektedir (191).

Cronbach's Alfa genel güvenilirlik katsayısı ile birlikte, ölçekler için değişkenler arasındaki ilişkilerin önemini ve verilerin faktör analizine uygunluğunu anlamak amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett Küresellik Testleri uygulanmıştır. Faktör analizi, çok sayıdaki faktörün daha az sayıda yeni faktörlerle ifade edilmesinde kullanılan çok değişkenli istatistiksel bir tekniktir (191). Gerçekleştirilen faktör analizleri ile ölçekler kapsamındaki her sorunun, ilgili boyutu temsil etme derecesi ölçülmüştür. Faktör analizlerinde ise Principal component metodu ve Direct Oblimin rotasyonu kullanılmıştır.

**Tablo 3.1.** Kurumsal Vatandaşlık Davranışı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

<b>KURUMSAL VATANDAŞLIK ÖLÇEĞİ</b>				
<b>Boyutlar</b>	<b>Soru</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Varyans Oranı</b>	<b>Cronbach alpha (<math>\alpha</math>)</b>
Özgeçilik	1. Günlük izin alan birinin o günkü işlerini ben yaparım.	0,81	%39	0,85
	2. İş yükü ağır olan arkadaşlarıma yardım ederim.	0,66		
	3. İşe yeni başlayan birine işini öğrenmesinde yardımcı olurum.	0,80		
	4. İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	0,82		
	5. İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için zaman ayırırım.	0,75		
Vicdanlılık	6. Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	0,69	%15	0,70
	7. Hastanem için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	0,70		
	8. Mesai saatleri içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	0,60		
Nezakət	9. Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	0,69	%7	0,88
	10. Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	0,74		
	11. Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	0,75		
Centilmenlik	12. Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.	0,72	%5.35	0,74
	13. Hastanede ortam ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	0,69		
	14. Hastanede yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	0,73		
	15. Hastane içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım.	0,71		
Sivil erdem	16. Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	0,61	%5.42	0,77
	17. Hastanenin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	0,66		
	18. Hastane yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	0,64		
	19. Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	0,71		
<b>TOPLAM (VARYAS/CronbachAlpha)</b>			<b>%71,77</b>	<b>0,909</b>

Kaiser-Meyer-Olkin Değeri: 0.960 Bartlett Anlamlılık Değeri: 0.000

Kurumsal vatandaşlık davranışı alt boyutlarına araştırmaya katılmayı kabul eden 300 sağlık personelinin verdikleri yanıtlar üzerinden hesaplanan Cronbach alfa katsayılarına bakıldığında; özgecilik için 0.85 vicdanlılık için 0.70, nezaket için 0.88, centilmenlik için 0.74, sivil erdem için 0,77 ve 19 ifadeli ölçümün aracının tamamı için ise 0.90 alfa değerleri tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, kurumsal vatandaşlık ölçeği yüksek derecede güvenilirlik standardına sahiptir.

Faktör analizinin uygunluğu için yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinin katsayısı 0,96 (0,50 üzerinde değer alması, verilerin yeterli ölçüde homojen dağıldığını gösterir), Bartlett Testi değeri ise 0,05 ten küçük olarak tespit edilmiş ve faktör analizinin yapılabilir olduğuna karar verilmiştir. Kurumsal vatandaşlık ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda katılımcıların ifadelerine vermiş olduğu cevaplara istinaden alt boyutlar belirlenmiştir. Söz konusu boyutlar literatürde tanımlanan boyutlarla örtüşmektedir. Alt boyutlardan, özgecilik için %39 vicdanlılık için %15, nezaket için %7, centilmenlik için %5.35, sivil erdem için %5.42 varyans oranı ve toplam ölçek varyansı ise %71.77 olarak 5 boyut tespit edilmiştir. Yapılan faktör analizi neticesinde, ölçeğin tüm soruları için faktör yükünün 0,40 tan yüksek çıkması sebebiyle hiçbir soru ölçekten çıkarılmamıştır. Analizlere ilişkin veriler Tablo 3.2’de gösterilmektedir.

**Tablo 3.2.** Kurumsal Sessizlik Davranışı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

<b>KURUMSAL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ</b>				
<b>Boyutlar</b>	<b>Soru</b>	<b>Faktör yükü</b>	<b>Varyans oranı</b>	<b>Cronbach alpha (<math>\alpha</math>)</b>
<b>Özgecilik</b>	1. Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.	0,78	%29,4	0,95
	2. Yöneticilerin "sözde " ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	0,65		
	3. Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	0,75		
	4. İşyerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	0,80		
	5. Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	0,81		
	6. Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı " konuşmamı anlamsızlaştırıyor.	0,75		
	7. Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok.	0,55		
	8. Mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.	0,53		
	9. Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak	0,58		
	10. Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	0,64		
	11. Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.	0,75		
	12. Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.	0,79		
<b>İşle ilgili konular</b>	13. Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.	0,65	%11,2	0,89
	14. Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.	0,72		
	15. Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.	0,75		
	16. Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana kötü bir tavır içinde olabilirler.	0,72		
	17. Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.	0,65		
<b>Tecrübe</b>	18. Problem bildirme ya da öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.	0,64	%9,3	0,77
	19. İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.	0,78		
	20. Dile getirdiğim konu bilgisizliğimi ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	0,73		
	21. Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsizdir.	0,76		
<b>İzolasyon korkusu</b>	22. Problem bildirdiğimde sorun yaratan/ şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.	0,77	%9,1	0,90
	23. Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.	0,75		
	24. Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.	0,72		
	25. Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.	0,78		
<b>İlişkileri zedeleme korkusu</b>	26. Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.	0,76	%13,2	0,91
	27. Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.	0,81		
	28. Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.	0,68		
<b>TOPLAM (Varyans/CronbachAlpha)</b>			<b>%72,22</b>	<b>0,973</b>

Kaiser-Meyer-Olkin Değeri: 0.960 Bartlett Anlamlılık Değeri: 0.000

Analiz sonrası 300 sağlık çalışanın kurumsal sessizlik davranışı alt boyutlarına verdikleri yanıtlar üzerinden hesaplanan Cronbach alfa katsayılarına bakıldığında; yönetsel ve örgütsel nedenler için 0,95 işle ilgili konular için 0,89, tecrübe için 0,77, izolasyon korkusu için 0,90, ilişkileri zedeleme korkusu için 0,91 ve 28 ifadeli ölçümün tamamı için ise 0,97 alfa değerleri tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre, kurumsal sessizlik leği yüksek derecede güvenirlik standardına sahiptir.

Faktör analizinin uygunluğu için yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testinin katsayısı 0.96, Barlett Testi değeri ise 0,05 ten küçük olarak tespit edilmiş ve faktör analizinin yapılabilir olduğuna karar verilmiştir. Kurumsal sessizlik leğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda katılımcıların ifadelere vermiş olduğu cevaplara istinaden alt boyutlar belirlenmiştir. Söz konusu boyutlar literatürde tanımlanan boyutlarla örtüşmektedir. Alt boyutlardan, yönetsel ve örgütsel nedenlerin varyans oranı %29.4, işle ilgili konuların varyans oranı %11,2 tecrübenin varyans oranı %9.3, izolasyon korkusunun varyans oranı %9.1, ilişkileri zedeleme korkusunun varyans oranı %13.2 toplam ölçek varyansı ise %72.22 olarak 5 boyut tespit edilmiştir. Yapılan faktör analizi neticesinde, ölçeğin tüm soruları için faktör yükünün 0,40 tan yüksek çıkması sebebiyle hiçbir soru ölçekten çıkarılmamıştır. Analizlere ilişkin veriler Tablo 3.2’de gösterilmektedir.

### **3.6. ARAşTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ:**

Araştırmanın evrenini; Gülhane Eğitim ve Araştırma Hastanesi bünyesinde görev yapan tüm hemşire, sağlık teknikeri ve sağlık teknisyeni personel oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında bahse konu meslek unvanına sahip olmak ve Gülhane Eğitim Araştırma hastanesi personeli olmak dışında bir kısıtlama yapılmadan ve örneklem seçilmeden tüm evren üzerinde çalışılmıştır. Araştırmanın yapıldığı tarihlerde Gülhane eğitim ve araştırma hastanesi bünyesinde 728 hemşire, 479 sağlık tekniker /teknisyeni 1207 personel görev yapmaktaydı. Araştırmaya katılmayı kabul eden 174 teknisyen/tekniker ve 126 hemşireye ait toplamda 300 adet geçerli form toplanarak araştırma kapsamına alınmıştır.



### **3.7. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ**

Araştırmada tüm istatistiksel analizler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programı kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmada, çalışma katılan personelin demografik bilgileri frekans ve yüzde dağılımları ile tanımlanmıştır. Personele ait kurumsal sessizlik ve kurumsal vatandaşlık davranışlarını belirlemeye yönelik ölçeklere ait her bir soruya ait görüşler, frekans dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak tanımlanmıştır. Araştırmaya katılan personelin kişisel özellikleri ile kurumsal sessizlik ve kurumsal vatandaşlık davranışı boyutları arasında farklılık olup olmadığı parametrik testlerden olan “t testi” ve “ANOVA testi” ile belirlenmiştir.

Ayrıca örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları arasındaki ilişkiyi belirlemek için; İki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek amaçlı kullanılan “Pearson Korelasyon” analizi yapılmıştır. Araştırmaya katılan hastane personelinin örgütsel sessizlik davranışı ve alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini değerlendirmek amacı ile ise Regresyon analizi uygulanmıştır.

### **3.8. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırma, Gülhane Eğitim ve Araştırma Hastanesi bünyesinde görev yapan hemşire, sağlık teknikeri ve sağlık teknisyeni personel oluşturmaktadır. Bu sebeple söz konusu araştırmanın sonuçları, sadece belirlenen evren için geçerlidir. Araştırma evreni dışında görev yapan diğer hastane ya da sektör çalışanlarına genellenemez.

## 4. BÖLÜM

### BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

Araştırmamızın bu bölümünde ilk olarak araştırmaya katılan 300 hastane personeline ait tanımlayıcı istatistik verileri sonrasında, kurumsal vatandaşlık davranışı ve kurumsal sessizlik davranışı ölçekleri ve alt boyutlarına ait istatistiksel bulgulara yer verilmiştir. Son kısımda ise kurumsal sessizlik davranışı ve alt boyutlarının genel kurumsal vatandaşlık davranışı sergileme ve alt boyutları açısından farklılık gösterip göstermediği tespit etmek amaçlı bulgulara yer verilmiştir.

#### 4.1. TANIMLAYICI BULGULAR

Tablo 4.1'deki demografik verilere ait araştırma bulguları incelendiğinde; araştırmaya katılan hastane personelinin %51,7'si kadın, %48,3'ü erkek olduğu bunların %31,7' sinin 20-30 yaş aralığında, %45,3'ünün 31-40 yaş aralığında, %23'ünün ise 41-50 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Medeni durum açısından bakıldığında ise %59,7'sinin evli, %40,3'ünün ise bekar olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların %5,3'ünün lise, %86'sının ön lisans-lisans, %8,7'sinin yüksek lisans-doktora seviyesinde eğitim aldıkları görülmektedir. Gelir durumu açısından bakıldığında %91'inin 1501,00-4820,00 TL arası, %9'unun ise 4821,00TL ve üzeri aylık gelir sahibi oldukları tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan hastane personelinin %42'si Hemşire %58'i Sağlık Teknikeri/Teknisyeni olarak çalışmaktadır. Katılımcıların %19,3'ü 5 yıl ve daha az süreli, %20,67'si 6-10 arası süreli, %60 ise 11 yıl ve daha uzun süreli olarak mesleklerini icra etmektedir. Katılımcıların %56,3'si Cerrahi Servislerde %37,3'ü Dahili Servislerde, %6,4'ü ise Acil Serviste görev yapmaktadır.

**Tablo 4.1.** Araştırmaya Katılan Hastane Personelinin Demografik Özellikleri

Değişkenler		f	%
Cinsiyet	Kadın	155	51,7
	Erkek	145	48,3
	<b>Toplam</b>	300	100
Yaş	20-30 yas arası	95	31,7
	31-40 yas arası	136	45,3
	41-50 yas arası	69	23
	<b>Toplam</b>	300	100
Medeni Durum	Evli	179	59,7
	Bekar	121	40,3
	<b>Toplam</b>	300	100
Eğitim Durumu	Lise	16	5,3
	Ön lisans-lisans	258	86
	Yüksek lisans-Doktora	26	8,7
	<b>Toplam</b>	300	100
Gelir Durumu	1501-4820	273	91
	4821 TL ve Üzeri	27	9
	<b>Toplam</b>	300	100
Meslek	Hemşire	126	42
	Tekniker/Teknisyen	174	58
	<b>Toplam</b>	300	100
Çalışma Süresi	5 Yıl ve Daha Az	58	19,3
	6-10 Yıl	62	20,67
	11 Yıl ve üzeri	180	60
	<b>Toplam</b>	300	100
Çalışılan Bölüm	Cerrahi servis	169	56,3
	Dahili servis	112	37,3
	Acil servis	19	6,4
	<b>Toplam</b>	300	100

Tablo 4.2’de araştırmaya katılan hastane personelinin kurumsal sessizlik düzeylerine ilişkin minumum ve maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri bulunmaktadır. Buna göre; hastane personelinin kurumsal sessizlik davranışı alt boyutları içerisinde en yüksek sessizlik davranışı ortalaması Yönetsel ve örgütsel nedenler (2,70±0,91) sonra sırası ile İşle ilgili konular (2,59±0,90), İlişkileri zedeleme korkusu (2,58±0,99), İzolasyon korkusu (2,51±0,94) Tecrübe eksikliği (2,28±0,75) olarak belirlenmiştir. Genel kurumsal sessizlik düzeyi ortalaması (2,53±0,81)’dir.

Araştırmaya katılan hastane personelinin kurumsal sessizlik düzeyleri 5’li Likert leği ile değerlendirilmiştir. Ölçümlerin ortalamasının 5 değerine yaklaşması sessizlik düzeyinin arması, “1” değerine yaklaşması ise sessizlik düzeyinin düşüklüğünü ifade etmektedir. Sonuçlara bakıldığında araştırmaya katılan hastane personelinin kurumsal sessizlik düzeyinin genel anlamda orta seviyede olduğu ifade edilebilir.

**Tablo 4.2.** Araştırmaya Katılan Hastane Personelinin Kurumsal Sessizlik Davranışı Sergileme Eğilimleri İle İlgili Veriler.

Değişkenler	Ortalama	S.S.	Min.	Max.
İlişkileri zedeleme korkusu	2,58	0,99	1	5
İzolasyon korkusu	2,51	0,94	1	5
Tecrübe eksikliği	2,28	0,75	1	5
İşle ilgili konular	2,59	0,90	1	5
Yönetsel ve örgütsel nedenler	2,70	0,91	1	5
Genel Kurumsal Sessizlik	2,53	0,81	1	5

Tablo 4.3’de araştırmaya katılan hastane personelinin kurumsal vatandaşlık düzeylerine ilişkin minimum ve maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri bulunmaktadır. Buna göre; hastane personelinin kurumsal vatandaşlık davranışı alt boyutları içerisinde en yüksek vatandaşlık davranışı ortalaması Nezaket (4,26±0,62) devamında sırası ile zgecilik (4,14±0,64), Vicdanlılık (3,80±0,78) Centilmenlik (3,79±0,69) Sivil erdem (3,68±0,88) olarak belirlenmiştir. Genel kurumsal vatandaşlık düzeyi ortalaması (3,93±0,55)’dir.

Araştırmaya katılan hastane personelinin kurumsal vatandaşlık düzeyleri 5’li Likert leği ile değerlendirilmiştir. Ölçümlerin ortalamasının 5 değerine yaklaşması kurumsal vatandaşlık sergileme düzeyinin artması, “1” değerine yaklaşması ise azalmasını ifade etmektedir. Ortalamalara bakıldığında araştırmaya katılan hastane personelinin kurumsal vatandaşlık düzeyinin genel ortalama ve alt boyutlarda yüksek seviyede olduğu görülmektedir.

**Tablo 4.3.** Araştırmaya Katılan Hastane Personelinin Kurumsal Vatandaşlık Davranışı Sergileme Eğilimleri ile İlgili Veriler.

Değişkenler	Ortalama	S.S.	Min.	Max.
Özgecilik	4,14	0,64	1	5
Vicdanlılık	3,80	0,78	1	5
Nezaket	4,26	0,62	1	5
Centilmenlik	3,79	0,69	1	5
Sivil erdem	3,68	0,88	1	5
<b>Genel Kurumsal Vatandaşlık Davranışı</b>	3,93	0,55	1	5

## 4.2. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN KURUMSAL SESSİZLİK DAVRANIŞI GÖSTERME DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Araştırmaya katılanların demografik verilerinin kurumsal sessizlik davranışı sergileme düzeyleri üzerindeki etkilerini tespit edebilmek amaçlı iki grup arasındaki ortalamalarda fark olup olmadığını araştırmak amacıyla bağımsız örneklem T testi (Independent-Sample T test) ve ikiden fazla gruba ait ortalamalarda farkın anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan hastane personelinin kurumsal sessizlik düzeyleri ortalamalarının, yaşlarına göre anlamlı fark gösterip göstermediğine ilişkin %95 güven düzeyinde yapılan Anova testi sonucuna ilişkin veriler Tablo 4.4'de gösterilmektedir. Hem genel Kurumsal sessizlik davranışı hem de alt boyutları için yaş gruplarına göre sınıflandırmada anlamlı fark tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ). Bu nedenle, kurulan H-1a hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 4.4.** Araştırmaya katılan hastane personelinin yaş gruplarına göre kurumsal sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin veriler.

Sessizlik Boyutları	Yaş Grupları	N	Ortalama	S.S.	F	P
Yönetmel ve Örgütsel	20-30 yaş	95	2,54	0,84	3,017	0,056
	31-40 yaş	136	2,76	0,95		
	41-50 yaş	69	2,84	0,92		
İşle İlgili Konular	20-30 yaş	95	2,41	0,81	2,900	0,057
	31-40 yaş	136	2,62	1,01		
	41-50 yaş	69	2,77	1,03		
Tecrübe Eksikliği	20-30 yaş	95	2,35	0,79	0,953	0,387
	31-40 yaş	136	2,26	0,76		
	41-50 yaş	69	2,20	0,70		
İzolasyon Korkusu	20-30 yaş	95	2,43	0,86	1,298	0,275
	31-40 yaş	136	2,50	0,99		
	41-50 yaş	69	2,66	0,94		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	20-30 yaş	95	2,44	0,87	2,710	0,068
	31-40 yaş	136	2,57	1,05		
	41-50 yaş	69	2,81	1,05		
Genel Sessizlik Davranışı	20-30 yaş	95	2,43	0,77	1,533	0,218
	31-40 yaş	136	2,54	0,86		
	41-50 yaş	69	2,66	0,80		

Araştırmaya katılan hastane personelinin kurumsal sessizlik düzeyleri ortalamalarını çalışanların cinsiyetine göre karşılaştıran %95 güven düzeyinde yapılan t-testi sonuçları Tablo 4.5’de görülmektedir. T testi sonuçlarına göre; kadın ve erkekler arasında tüm ortalamalarda anlamlı bir fark oluşmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Bu nedenle, kurulan H-2b hipotezi reddedilmiştir

**Tablo 4.5.** Araştırmaya katılan hastane personelinin cinsiyetine göre kurumsal sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin veriler.

Boyutlar	Cinsiyet	N	Ortalama	S.S.	Levene Testi		Bağımsız Örneklem t-Testi	
					F	Sig	t	p
Yönelimsel ve Örgütsel Nedenler	kadın	155	2,71	0,94	0,83	0,36	-0,05	0,96
	erkek	145	2,71	0,89				
İşle ilgili Konular	kadın	155	2,60	0,97	0,16	0,69	0,27	0,79
	erkek	145	2,57	0,96				
Tecrübe Eksikliği	kadın	155	2,28	0,76	0,10	0,99	-0,02	0,98
	erkek	145	2,28	0,76				
İzolasyon Korkusu	kadın	155	2,51	0,99	0,76	0,39	-0,13	0,90
	erkek	145	2,52	0,90				
İlişkileri Zedeleme Korkusu	kadın	155	2,56	1,04	2,50	0,12	-0,40	0,69
	erkek	145	2,61	0,96				
Genel Sessizlik	kadın	155	2,53	0,85	1,58	0,21	-0,08	0,94
	erkek	145	2,54	0,79				

Araştırmaya katılan hastane personelinin kurumsal sessizlik düzeyleri ortalamalarını çalışanların medeni durumlarına göre karşılaştıran%95 güven düzeyinde yapılan t-testi sonuçları Tablo 4.6’da görülmektedir. İstatistik sonuçlarına göre; Evli ve Bekar çalışanlar arasında tüm ortalamalarda T testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark oluşmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Bu nedenle, kurulan H-1c hipotezi reddedilmiştir

**Tablo 4.6.** Araştırmaya katılan hastane personelinin medeni durumlarına göre kurumsal sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin veriler.

Boyutlar	Medeni Durum	Ortalama	S.S.	Levene Testi		Bağımsız Örneklem t-Testi	
				F	Sig	t	p
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	evli	2,71	0,89	0,10	0,76	0,05	0,96
	bekar	2,71	0,96				
İşle ilgili Konular	evli	2,60	0,95	0,01	0,94	0,28	0,78
	bekar	2,57	0,98				
Tecrübe Eksikliği	evli	2,25	0,78	0,30	0,59	-0,87	0,38
	bekar	2,33	0,73				
İzolasyon Korkusu	evli	2,49	0,99	2,20	0,14	-0,49	0,63
	bekar	2,55	0,88				
İliskileri Zedeleme Korkusu	evli	2,58	1,03	0,69	0,41	-0,17	0,86
	bekar	2,60	0,96				
Genel Sessizlik	evli	2,53	0,83	0,25	0,61	-0,24	0,81
	bekar	2,55	0,81				



Araştırmaya katılan hastane personelinin kurumsal sessizlik düzeyleri ortalamalarının, eğitim durumlarına göre anlamlı fark gösterip göstermediğine ilişkin %95 güven düzeyinde yapılan Anova testi sonucuna ilişkin veriler Tablo 4.7’de gösterilmektedir. Hem genel Kurumsal sessizlik davranışı hem de alt boyutları için eğitim durumlarına göre sınıflandırmada anlamlı fark tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ). Bu nedenle, kurulan H-1ç hipotezi reddedilmiştir

**Tablo 4.7.** Araştırmaya katılan hastane personelinin eğitim durumlarına göre kurumsal sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin veriler.

Sessizlik Boyutları	Eğitim durumu	N	Ortalama	S.S.	F	P
Yönetmel ve Örgütsel	lise	16	3,13	0,82	2,527	0,082
	önlisans-lisans	258	2,67	0,90		
	yükseklisans-doktora	26	2,89	1,06		
İşle İlgili Konular	lise	16	2,92	0,93	3,081	0,051
	önlisans-lisans	258	2,55	0,95		
	yükseklisans-doktora	26	2,92	1,01		
Tecrübe Eksikliği	lise	16	2,38	0,76	0,203	0,817
	önlisans-lisans	258	2,28	0,78		
	yükseklisans-doktora	26	2,22	0,57		
İzolasyon Korkusu	lise	16	2,70	0,98	0,342	0,710
	önlisans-lisans	258	2,50	0,93		
	yükseklisans-doktora	26	2,51	1,09		
İliskileri Zedeleme	lise	16	2,81	0,88	0,434	0,648
	önlisans-lisans	258	2,57	1,00		
	yükseklisans-doktora	26	2,58	1,10		
Genel Sessizlik Davranışı	lise	16	2,79	0,74	1,044	0,353
	önlisans-lisans	258	2,51	0,82		
	yükseklisans-doktora	26	2,63	0,84		

Araştırmaya katılan hastane personelinin kurumsal sessizlik düzeyleri ortalamalarını çalışanların gelir durumlarına göre karşılaştıran %95 güven düzeyinde yapılan t-testi sonuçları Tablo 4.8’de görülmektedir. İstatistik sonuçlarına göre; Yönetsel ve Örgütsel nedenler ile Gelir durumu ( $t = -3,38$ ;  $p < 0,05$ ) arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Geliri 4821,00 TL ve üzeri grupta olan personelin Yönetsel ve Örgütsel nedenler ile sessiz kalma düzeyi ortalaması ( $3,27 \pm 0,96$ ), geliri 1501,00-4821,00 TL arası olan personele göre ( $2,65 \pm 0,89$ ) daha yüksektir. Bir diğer anlamlı fark İşle İlgili nedenler ile Gelir durumu ( $t = -2,60$ ;  $p < 0,05$ ) arasında tespit edilmiştir. Geliri 4821,00 TL ve üzeri grupta olan personelin İşle İlgili nedenler ile sessiz kalma düzeyi ortalaması ( $3,04 \pm 0,98$ ), geliri 1501,00-4821,00 TL arası olan personele göre ( $2,54 \pm 0,95$ ) daha yüksektir. Diğer gruplarda T testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark oluşmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ). Bu nedenle, kurulan H-1d hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 4.8.** Araştırmaya katılan hastane personelinin gelir durumlarına göre kurumsal sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin veriler.

Boyutlar	Gelir Durumu	Ortalama	S.S.	Levene Testi		Bağımsız Örneklem t-Testi	
				F	Sig	t	p
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	1501-4820 TL	2,65	0,89	0,13	0,99	-3,38	0,00*
	4821 TLve üzeri	3,27	0,96				
İşle ilgili Konular	1501-4820	2,54	0,95	0,14	0,71	-2,60	0,01*
	4821 TLve üzeri	3,04	0,98				
Tecrübe Eksikli	1501-4820	2,30	0,76	0,31	0,58	1,35	0,18
	4821 TLve üzeri	2,09	0,75				
İzolasyon Korkusu	1501-4820	2,51	0,92	2,43	0,12	-0,19	0,85
	4821 TLve üzeri	2,55	1,12				
İliskileri Zedeleme Korkusu	1501-4820	2,55	0,99	0,01	0,94	-1,73	0,09
	4821 TLve üzeri	2,90	1,03				
Genel Sessizlik	1501-4820	2,51	0,82	0,66	0,42	-1,57	0,12
	4821 TLve üzeri	2,77	0,77				

Araştırmaya katılan hastane personelinin kurumsal sessizlik düzeyleri ortalamalarını çalışanların Mesleklerine göre karşılaştıran %95 güven düzeyinde yapılan t-testi sonuçları Tablo 4.9’da görülmektedir. İstatistik sonuçlarına göre; Hemşire ve Tekniker/Teknisyen Mesleği mensupları arasında tüm ortalamalarda T testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark oluşmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Bu nedenle, kurulan H1-e hipotezi reddedilmiştir

**Tablo 4.9.** Araştırmaya katılan hastane personelinin mesleki durumlarına göre kurumsal sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin veriler.

Boyutlar	Meslek	Ort.	S.S.	Levene Testi		Bağımsız Örneklem t-Testi	
				F	Sig	t	p
Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler	Hemşire	2,61	0,9	0,08	0,78	-1,6	0,11
	Tekniker-Teknisyen	2,78	0,92				
İşle ilgili Konular	Hemşire	2,5	0,92	0,62	0,43	-1,44	0,15
	Tekniker-Teknisyen	2,66	0,98				
Tecrübe Eksikliği	Hemşire	2,27	0,75	0,08	0,78	-0,2	0,84
	Tekniker-Teknisyen	2,29	0,76				
İzolasyon Korkusu	Hemşire	2,46	0,93	0,31	0,58	-0,8	0,43
	Tekniker-Teknisyen	2,55	0,95				
İliskileri Zedeleme Korkusu	Hemşire	2,48	0,99	0,02	0,9	-1,5	0,13
	Tekniker-Teknisyen	2,66	1				
Genel Sessizlik	Hemşire	2,46	0,83	0,06	0,81	-1,28	0,20
	Tekniker-Teknisyen	2,59	0,81				

Araştırmaya katılan hastane personelinin kurumsal sessizlik düzeyleri ortalamalarının, çalışma sürelerine göre anlamlı fark gösterip göstermediğine ilişkin %95 güven düzeyinde yapılan Anova testi sonucuna ilişkin veriler Tablo 4.10'da gösterilmektedir. Hem genel Kurumsal sessizlik davranışı hem de alt boyutları için çalışma sürelerine göre sınıflandırmada anlamlı fark tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ) Bu nedenle, kurulan H-1f hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 4.10.** Araştırmaya katılan hastane personelinin çalışma sürelerine göre kurumsal sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin veriler.

Sessizlik Boyutları	Çalışma Süreleri	N	Ortalama	S.S.	F	P
Yönetmel ve Örgütsel	5 yıl ve daha az	58	2,66	0,87	2,333	0,099
	6-10 yıl	62	2,51	0,89		
	11 yıl ve üzeri	180	2,79	0,93		
İşle İlgili Konular	5 yıl ve daha az	58	2,51	0,81	1,218	0,297
	6-10 yıl	62	2,46	0,98		
	11 yıl ve üzeri	180	2,66	1,00		
Tecrübe Eksikliği	5 yıl ve daha az	58	2,44	0,81	2,089	0,126
	6-10 yıl	62	2,31	0,76		
	11 yıl ve üzeri	180	2,22	0,74		
İzolasyon Korkusu	5 yıl ve daha az	58	2,56	0,93	0,333	0,717
	6-10 yıl	62	2,43	0,91		
	11 yıl ve üzeri	180	2,53	0,96		
İliskileri Zedeleme	5 yıl ve daha az	58	2,51	0,95	0,792	0,454
	6-10 yıl	62	2,48	0,92		
	11 yıl ve üzeri	180	2,64	1,04		
Genel Sessizlik Davranışı	5 yıl ve daha az	58	2,54	0,80	0,556	0,574
	6-10 yıl	62	2,44	0,83		
	11 yıl ve üzeri	180	2,57	0,82		

Araştırmaya katılan hastane personelinin kurumsal sessizlik düzeyleri ortalamalarının, çalışma bölümlerine göre anlamlı fark gösterip göstermediğine ilişkin %95 güven düzeyinde yapılan Anova testi sonucuna ilişkin veriler Tablo 4.11’de gösterilmektedir. Hem genel Kurumsal sessizlik davranışı hem de alt boyutları için çalışma sürelerine göre sınıflandırmada anlamlı fark tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ). Bu nedenle, kurulan H-1g hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 4.11.** Araştırmaya katılan hastane personelinin çalışma bölümlerine göre kurumsal sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin veriler.

Sessizlik Boyutları	Çalışılan bölüm	N	Ortalama	S.S.	F	P
Yönetmel ve Örgütsel	cerrahi servis	169	2,77	0,91	0,952	0,387
	dahili servis	112	2,61	0,93		
	acil servis	19	2,71	0,82		
İşle İlgili Konular	cerrahi servis	169	2,61	0,97	0,186	0,830
	dahili servis	112	2,54	0,96		
	acil servis	19	2,56	0,78		
Tecrübe Eksikliği	cerrahi servis	169	2,29	0,77	0,615	0,541
	dahili servis	112	2,22	0,75		
	acil servis	19	2,42	0,61		
İzolasyon Korkusu	cerrahi servis	169	2,54	0,97	0,267	0,766
	dahili servis	112	2,47	0,94		
	acil servis	19	2,43	0,67		
İlişkileri Zedeleme	cerrahi servis	169	2,65	1,07	1,016	0,363
	dahili servis	112	2,47	0,93		
	acil servis	19	2,63	0,59		
Genel Sessizlik Davranışı	cerrahi servis	169	2,57	0,85	0,580	0,561
	dahili servis	112	2,46	0,80		
	acil servis	19	2,55	0,58		

#### 4.3. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİN KURUMSAL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI GÖSTERME DÜZEYLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Araştırmaya katılanların demografik verilerinin kurumsal vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri üzerindeki etkilerini tespit edebilmek amaçlı iki grup arasındaki ortalamalarda fark olup olmadığını araştırmak amacıyla bağımsız örneklem T testi (Independent-Sample T test) ve ikiden fazla gruba ait ortalamalarda farkın anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi (one way ANOVA) uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan hastane personelinin kurumsal vatandaşlık düzeyleri ortalamalarının, yaş gruplarına göre anlamlı fark gösterip göstermediğine ilişkin %95 güven düzeyinde yapılan Anova testi sonucuna ilişkin veriler Tablo 4.12’de gösterilmektedir. Hem genel Kurumsal vatandaşlık davranışı hem de alt boyutları için çalışma sürelerine göre sınıflandırmada anlamlı fark tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ). Bu nedenle, kurulan H-2a hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 4.12.** Araştırmaya katılan hastane personelinin yaş gruplarına göre kurumsal vatandaşlık ve alt boyutlarına ilişkin veriler.

Vatandaşlık Boyutları	Yaş Grupları	N	Ortalama	S.S.	F	P
Özgecilik	20-30 yas	95	4,10	0,62	0,236	0,790
	31-40 yas	136	4,16	0,60		
	41-50 yas	69	4,15	0,71		
Vicdanlılık	20-30 yas	95	3,78	0,77	1,185	0,307
	31-40 yas	136	3,74	0,80		
	41-50 yas	69	3,91	0,71		
Nezaket	20-30 yas	95	4,21	0,59	0,544	0,581
	31-40 yas	136	4,29	0,60		
	41-50 yas	69	4,27	0,68		
Centilmenlik	20-30 yas	95	3,75	0,76	0,663	0,516
	31-40 yas	136	3,84	0,64		
	41-50 yas	69	3,73	0,67		
Sivil Erdem	20-30 yas	95	3,83	0,83	2,151	0,118
	31-40 yas	136	3,61	0,97		
	41-50 yas	69	3,60	0,72		
Genel Vatandaşlık Davranışı	20-30 yas	95	3,93	0,53	0,005	0,995
	31-40 yas	136	3,93	0,54		
	41-50 yas	69	3,93	0,56		

Araştırmaya katılan hastane personelinin kurumsal vatandaşlık düzeyleri ortalamalarını çalışanların cinsiyetine göre karşılaştıran %95 güven düzeyinde yapılan t-testi sonuçları Tablo 4.13’de görülmektedir. T testi sonuçlarına göre; kadın ve erkekler arasında tüm ortalamalarda anlamlı bir fark oluşmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Bu nedenle, kurulan H-2b hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 4.13.** Araştırmaya katılan hastane personelinin cinsiyetlerine göre kurumsal vatandaşlık ve alt boyutlarına ilişkin veriler.

Boyutlar	Cinsiyet	Ortalama	S.S.	Levene Testi		Bağımsız Örneklem	
				F	Sig	t-Testi	
						t	p
Özgecilik	kadın	4,12	0,62	0,404	0,526	-0,784	0,434
	erkek	4,17	0,66				
Vicdanlılık	kadın	3,77	0,82	2,222	0,137	-0,541	0,589
	erkek	3,82	0,73				
Nezaket	kadın	4,23	0,60	0,130	0,719	-0,961	0,337
	erkek	4,30	0,63				
Centilmenlik	kadın	3,76	0,72	0,761	0,384	-0,785	0,433
	erkek	3,82	0,66				
Sivil Erdem	kadın	3,61	0,90	0,400	0,528	-1,432	0,153
	erkek	3,76	0,86				
Genel Vatandaşlık	kadın	3,90	0,55	0,293	0,589	-1,216	0,225
	erkek	3,97	0,55				

Araştırmaya katılan hastane personelinin kurumsal vatandaşlık düzeyleri ortalamalarını çalışanların medeni durumuna göre karşılaştıran %95 güven düzeyinde yapılan t-testi sonuçları Tablo 4.14’de görülmektedir. T testi sonuçlarına göre; evli ve bekârlar arasında tüm ortalamalarda anlamlı bir fark oluşmadığı görülmektedir ( $p>0,05$ ). Bu nedenle, kurulan H-2c hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 4.14.** Araştırmaya katılan hastane personelinin medeni durumlarına göre kurumsal vatandaşlık ve alt boyutlarına ilişkin veriler.

Boyutlar	Medeni Durum	Ortalama	S.S.	Levene Testi		Bağımsız Örneklem t-Testi	
				F	Sig	t	p
Özgecilik	evli	4,18	0,63	0,150	0,699	1,226	0,221
	bekar	4,09	0,64	0,150	0,699		
Vicdanlılık	evli	3,82	0,75	0,408	0,523	0,544	0,587
	bekar	3,77	0,81	0,408	0,523		
Nezaket	evli	4,25	0,63	0,188	0,665	-0,342	0,732
	bekar	4,28	0,60	0,188	0,665		
Centilmenlik	evli	3,78	0,70	0,041	0,839	-0,367	0,714
	bekar	3,81	0,69	0,041	0,839		
Sivil Erdem	evli	3,63	0,85	0,247	0,620	-1,132	0,258
	bekar	3,75	0,92	0,247	0,620		
Genel Vatandaşlık	evli	3,93	0,55	0,190	0,663	-0,095	0,924
	bekar	3,94	0,55	0,190	0,663		



Araştırmaya katılan hastane personelinin kurumsal vatandaşlık düzeyleri ortalamalarının, eğitim durumlarına göre anlamlı fark gösterip göstermediğine ilişkin %95 güven düzeyinde yapılan Anova testi sonucuna ilişkin veriler Tablo 4.15’de gösterilmektedir. Hem genel Kurumsal vatandaşlık davranışı hem de alt boyutları için eğitim durumlarına göre sınıflandırmada anlamlı fark tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ). Bu nedenle, kurulan H-2ç hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 4.15.** Araştırmaya katılan hastane personelinin eğitim durumlarına göre kurumsal vatandaşlık ve alt boyutlarına ilişkin veriler.

Vatandaşlık Boyutları	Eğitim durumu	N	Ortalama	S.S.	F	P
Özgecilik	lise	16	4,18	0,60	0,588	0,556
	önlisans-lisans	258	4,13	0,64		
	yükseklisans-doktora	26	4,27	0,60		
Vicdanlılık	lise	16	3,58	0,76	0,821	0,441
	önlisans-lisans	258	3,80	0,77		
	yükseklisans-doktora	26	3,90	0,84		
Nezaket	lise	16	4,54	0,44	2,572	0,078
	önlisans-lisans	258	4,23	0,63		
	yükseklisans-doktora	26	4,40	0,52		
Centilmenlik	lise	16	3,88	0,51	0,619	0,539
	önlisans-lisans	258	3,77	0,71		
	yükseklisans-doktora	26	3,91	0,64		
Sivil Erdem	lise	16	3,41	0,71	1,293	0,276
	önlisans-lisans	258	3,68	0,89		
	yükseklisans-doktora	26	3,86	0,83		
Genel Vatandaşlık Davranışı	lise	16	3,92	0,42	0,832	0,436
	önlisans-lisans	258	3,92	0,55		
	yükseklisans-doktora	26	4,07	0,55		

Araştırmaya katılan hastane personelinin kurumsal vatandaşlık düzeyleri ortalamalarını çalışanların gelir durumlarına göre karşılaştıran %95 güven düzeyinde yapılan t-testi sonuçları Tablo 4.16’da görülmektedir. İstatistik sonuçlarına göre; özgecilik ile Gelir durumu ( $t = -2,72$ ;  $p < 0,05$ ) arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Geliri 4821,00 TL ve üzeri grupta olan personelin özgecilik davranışı sergileme ortalaması ( $4,46 \pm 0,46$ ), geliri 1501,00-4821,00 TL arası olan personele göre ( $4,11 \pm 0,64$ ) daha yüksektir. Verilerdeki diğer anlamlı fark nezaket boyutu ile gelir durumu ( $t = -2,26$ ;  $p < 0,05$ ) arasında tespit edilmiştir. Geliri 4821,00 TL ve üzeri grupta olan personelin nezaket davranışı sergileme düzeyi ortalaması ( $4,52 \pm 0,48$ ), geliri 1501,00-4821,00 TL arası olan personele göre ( $4,24 \pm 0,63$ ) daha yüksektir. Diğer gruplarda T testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark oluşmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ). Bu nedenle, kurulan H-2d hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 4.16.** Araştırmaya katılan hastane personelinin aylık gelir durumlarına göre kurumsal vatandaşlık ve alt boyutlarına ilişkin veriler.

Boyutlar	Aylık Gelir	Ortalama	S.S.	Levene Testi		Bağımsız Örneklem t-Testi	
				F	Sig	t	p
Özgecilik	1501-4820 TL	4,11	0,64	1,018	0,314	-2,727	0,006*
	4821 TLve üzeri	4,46	0,46				
Vicdanlılık	1501-4820 TL	3,81	0,79	0,343	0,558	1,338	0,182
	4821 TLve üzeri	3,60	0,66				
Nezaket	1501-4820 TL	4,24	0,63	0,461	0,498	-2,260	0,024*
	4821 TLve üzeri	4,52	0,48				
Centilmenlik	1501-4820 TL	3,78	0,70	0,395	0,530	-1,072	0,285
	4821 TLve üzeri	3,93	0,61				
Sivil Erdem	1501-4820 TL	3,69	0,91	0,400	0,528	0,769	0,442
	4821 TLve üzeri	3,56	0,86				
Genel Vatandaşlık	1501-4820 TL	3,93	0,56	2,715	0,100	-0,780	0,436
	4821 TLve üzeri	4,01	0,35				

Araştırmaya katılan hastane personelinin kurumsal vatandaşlık düzeyleri ortalamalarını çalışanların mesleklerine göre karşılaştıran %95 güven düzeyinde yapılan t-testi sonuçları Tablo 4.17’de görülmektedir. İstatistik sonuçlarına göre; nezaket boyutu ile meslek grubu ( $t = -2,57$ ;  $p < 0,05$ ) arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Tekniker-Teknisyen meslek grubundaki personelin nezaket boyutundaki davranışları sergileme ortalaması ( $4,34 \pm 0,62$ ), hemşire meslek grubundaki personele göre ( $4,16 \pm 0,61$ ) daha yüksektir. Diğer gruplarda T testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark oluşmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ). Bu nedenle, kurulan H-2e hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 4.17.** Araştırmaya katılan hastane personelinin mesleklerine göre kurumsal vatandaşlık ve alt boyutlarına ilişkin veriler.

Boyutlar	Meslek	Ortalama	S.S.	Levene Testi		Bağımsız Örneklem t-Testi	
				F	Sig	t	p
Özgecilik	Hemsire	4,07	0,65	0,009	0,925	-1,648	0,100
	Tekniker-Teknisyen	4,20	0,63				
Vicdanlılık	Hemsire	3,84	0,84	2,539	0,112	0,766	0,444
	Tekniker-Teknisyen	3,77	0,73				
Nezaket	Hemsire	4,16	0,61	0,542	0,462	-2,577	0,010*
	Tekniker-Teknisyen	4,34	0,62				
Centilmenlik	Hemsire	3,81	0,73	0,477	0,490	0,331	0,741
	Tekniker-Teknisyen	3,78	0,67				
Sivil Erdem	Hemsire	3,68	0,92	0,495	0,482	0,076	0,940
	Tekniker-Teknisyen	3,68	0,85				
Genel Vatandaşlık	Hemsire	3,91	0,58	2,138	0,145	-0,635	0,526
	Tekniker-Teknisyen	3,95	0,52				

Araştırmaya katılan hastane personelinin kurumsal vatandaşlık düzeyleri ortalamalarının, çalışma sürelerine göre anlamlı fark gösterip göstermediğine ilişkin %95 güven düzeyinde yapılan Anova testi sonucuna ilişkin veriler Tablo 4.18'de gösterilmektedir. Analiz sonuçlarına göre; hastane personelinin kurumsal vatandaşlık davranışı alt boyutlarından nezaket davranışı düzeyi çalışma süresi bakımından anlamlı farklılıklar göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Farklılığın hangi gruplardan meydana geldiğini tespit etmek amaçlı yapılan Tukey testi sonucuna göre; meslekte 6-10 arası çalışan personelin 1-5 yıl ve 11 yıl üzeri çalışan personele göre nezaket alt boyutu davranış sergileme ortalamaları anlamlı şekilde daha düşüktür. Diğer gruplarda Anova testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark oluşmadığı görülmektedir ( $p > 0,05$ ). Bu nedenle, kurulan H-2f hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 4.18.** Araştırmaya katılan hastane personelinin çalışma sürelerine göre kurumsal vatandaşlık ve alt boyutlarına ilişkin veriler.

Vatandaşlık Boyutları	Çalışma süresi	N	Ortalama	S.S.	F	P
Özgecilik	5 yıl ve daha az	58	4,13	0,62	0,953	0,387
	6-10 yıl	62	4,05	0,64		
	11 yıl ve üzeri	180	4,18	0,64		
Vicdanlılık	5 yıl ve daha az	58	3,75	0,76	1,064	0,347
	6-10 yıl	62	3,69	0,83		
	11 yıl ve üzeri	180	3,85	0,76		
Nezaket	5 yıl ve daha az	58	4,31	0,60	3,055	0,049*
	6-10 yıl	62	4,09	0,67		
	11 yıl ve üzeri	180	4,31	0,60		
Centilmenlik	5 yıl ve daha az	58	3,65	0,76	1,716	0,182
	6-10 yıl	62	3,87	0,75		
	11 yıl ve üzeri	180	3,81	0,64		
Sivil Erdem	5 yıl ve daha az	58	3,77	0,75	0,401	0,670
	6-10 yıl	62	3,69	0,97		
	11 yıl ve üzeri	180	3,65	0,89		
Genel Vatandaşlık Davranışı	5 yıl ve daha az	58	3,92	0,48	0,524	0,593
	6-10 yıl	62	3,88	0,63		
	11 yıl ve üzeri	180	3,96	0,54		

Araştırmaya katılan hastane personelinin kurumsal vatandaşlık düzeyleri ortalamalarının, çalıştıkları bölümlere göre anlamlı fark gösterip göstermediğine ilişkin %95 güven düzeyinde yapılan Anova testi sonucuna ilişkin veriler Tablo 4.19’da gösterilmektedir. Hem genel Kurumsal vatandaşlık davranışı hem de alt boyutları için çalışma bölümlerine göre sınıflandırmada anlamlı fark tespit edilememiştir ( $p>0,05$ ). Bu nedenle, kurulan H-2g hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 4.19.** Araştırmaya katılan hastane personelinin çalıştıkları bölümlere göre kurumsal vatandaşlık ve alt boyutlarına ilişkin veriler.

Vatandaşlık Boyutları	Çalışılan Bölüm	N	Ortalama	S.S.	F	P
Özgecilik	cerrahi servis	169	4,14	0,64	1,514	0,222
	dahili servis	112	4,19	0,66		
	acil servis	19	3,92	0,45		
Vicdanlılık	cerrahi servis	169	3,74	0,81	1,800	0,167
	dahili servis	112	3,90	0,76		
	acil servis	19	3,65	0,46		
Nezaket	cerrahi servis	169	4,32	0,61	1,725	0,180
	dahili servis	112	4,21	0,64		
	acil servis	19	4,09	0,48		
Centilmenlik	cerrahi servis	169	3,73	0,70	1,455	0,235
	dahili servis	112	3,85	0,70		
	acil servis	19	3,95	0,49		
Sivil Erdem	cerrahi servis	169	3,59	0,90	1,950	0,144
	dahili servis	112	3,78	0,87		
	acil servis	19	3,86	0,73		
Genel Vatandaşlık Davranışı	cerrahi servis	169	3,90	0,55	0,826	0,439
	dahili servis	112	3,99	0,57		
	acil servis	19	3,89	0,32		

#### **4.4. KURUMSAL SESSİZLİK İLE KURUMSAL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ALT BOYUTLARINA İLİŞKİN KORELASYON ANALİZİ**

Araştırmaya katılan hastane personelinin Kurumsal Vatandaşlık ve Kurumsal Sessizlik davranışları arasındaki doğrusal ilişkinin yönünün ve şiddetinin tespiti amacı ile Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırma değişkenleri ile ilgili korelasyon katsayıları Tablo 4.20’de verilmiştir.



**Tablo 4.20.** Kurumsal Sessizlik ile Kurumsal Vatandaşlık Davranışı ve Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Analizi.

	Özgecilik	Vicdanlılık	Nezaket	Centilmenlik	Sivil Erdem	Genel Vatandaşlık	Yönetmel Nedenler	İşle İlgili Konular	Tecrübe	İzolasyon	İlişkileri Zedeleme	Genel Sessizlik
<b>Özgecilik</b>	1											
<b>Vicdanlılık</b>	0,516**	1										
<b>Nezaket</b>	0,559**	0,223**	1									
<b>Centilmenlik</b>	0,458**	0,536**	0,407**	1								
<b>Sivil Erdem</b>	0,379**	0,587**	0,258**	0,665**	1							
<b>Genel Vatandaşlık</b>	0,745**	0,780**	0,606**	0,819**	0,804**	1						
<b>Yönetmel Nedenler</b>	-0,176**	-0,471**	-0,024	-0,463**	-0,605**	-0,493**	1					
<b>İşle İlgili Konular</b>	-0,151**	-0,373**	-0,019	-0,423**	-0,549**	-0,430**	0,832**	1				
<b>Tecrübe</b>	-0,391**	-0,386**	-0,265**	-0,453**	-0,482**	-0,531**	0,559**	0,628**	1			
<b>İzolasyon</b>	-0,274**	-0,397**	-0,125**	-0,480**	-0,559**	-0,507**	0,766**	0,777**	0,741**	1		
<b>İlişkileri Zedeleme</b>	-0,179**	-0,386**	-0,040	-0,433**	-0,549**	-0,447**	0,803**	0,805**	0,642**	0,856**	1	
<b>Genel Sessizlik</b>	-0,254**	-0,450**	-0,097	-0,503**	-0,616**	-0,535**	0,894**	0,912**	0,784**	0,930**	0,928**	1

\*\* p&lt;0,01

Tablo 4.20 incelendiğinde; Kurumsal Vatandaşlık Davranışı alt boyutlarından Vicdanlılık ile Nezaket alt boyutu arasında pozitif yönde zayıf düzeyde ( $r = 0,223$ ,  $p < 0,01$ ), Sivil Erdem boyutu ile Nezaket boyutu arasında pozitif yönde zayıf düzeyde ( $r = 0,258$ ,  $p < 0,01$ ) ve Sivil Erdem boyutu ile Özgecilik boyutu arasında pozitif yönde zayıf düzeyde ( $r = 0,379$ ,  $p < 0,01$ ) ilişki tespit edilmiştir. Bunların dışındaki vatandaşlık davranışı alt boyutları arasındaki ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir ( $0,458 \leq r \leq 0,665$ ,  $p < 0,01$ ). Genel Kurumsal Vatandaşlık Davranışı sergileme düzeyi ile vatandaşlık davranışı alt boyutları arasında pozitif yönde ve güçlü düzeyde ( $0,606 \leq r \leq 0,819$ ) ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Kurumsal Sessizlik Davranışı alt boyutlarından Yönetmel ve Örgütsel Nedenler ile Tecrübe Eksikliği arasında pozitif yönde orta düzeyde ( $r = 0,559$ ,  $p < 0,01$ ), bunların dışındaki Sessizlik Davranışı alt boyutları arasındaki ilişki pozitif yönde ve orta düzeydedir ( $0,628 \leq r \leq 0,856$ ,  $p < 0,01$ ). Genel Kurumsal Sessizlik Davranışı sergileme düzeyi ile sessizlik davranışı alt boyutları arasında pozitif yönde ve güçlü düzeyde ( $0,784 \leq r \leq 0,930$ ) ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

Kurumsal Sessizlik Davranışı alt boyutlarından Yönetmel ve Örgütsel Nedenler ile Vatandaşlık Davranışı alt boyutlarından Özgecilik arasında negatif yönde zayıf düzeyde ( $r = -0,176$   $p < 0,01$ ), Vicdanlılık boyutu arasında negatif yönde orta düzeyde ( $r = -0,471$   $p < 0,01$ ), centilmenlik boyutu arasında negatif yönde orta düzeyde ( $r = -0,463$   $p < 0,01$ ), Sivil Erdem boyutu ile negatif yönde güçlü düzeyde ( $r = -0,605$   $p < 0,01$ ) ve Genel Kurumsal Vatandaşlık Davranışı sergileme düzeyi ile negatif yönde orta düzeyde ( $r = -0,493$   $p < 0,01$ ) ilişki tespit edilmiştir. Bu verilere göre kurulan H-3a, H-3b, H-3ç, H-3d, H-3e hipotezleri kabul edilmiş; H-3c hipotezi reddedilmiştir.

Kurumsal Sessizlik Davranışı alt boyutlarından İşle İlgili Konular ile Vatandaşlık Davranışı alt boyutlarından Özgecilik arasında negatif yönde zayıf düzeyde ( $r = -0,151$   $p < 0,01$ ), Vicdanlılık boyutu arasında negatif yönde zayıf düzeyde ( $r = -0,373$   $p < 0,01$ ), centilmenlik boyutu arasında negatif yönde orta düzeyde ( $r = -0,423$   $p < 0,01$ ), Sivil Erdem boyutu ile negatif yönde orta düzeyde ( $r = -0,549$   $p < 0,01$ ) ve Genel Kurumsal Vatandaşlık Davranışı sergileme düzeyi ile



negatif yönde orta düzeyde ( $r = 0,430$   $p < 0,01$ ) ilişki tespit edilmiştir. Bu verilere göre kurulan H-4a, H-4b, H-4ç, H-4d, H-4e hipotezleri kabul edilmiş; H-4c hipotezi reddedilmiştir

Kurumsal Sessizlik Davranışı alt boyutlarından Tecrübe Eksikliği ile Vatandaşlık Davranışı alt boyutlarından Özgecilik arasında negatif yönde zayıf düzeyde ( $r = -0,391$   $p < 0,01$ ), Vicdanlılık boyutu arasında negatif yönde zayıf düzeyde ( $r = -0,386$   $p < 0,01$ ), Nezaket boyutu arasında negatif yönde zayıf düzeyde ( $r = -0,265$   $p < 0,01$ ) centilmenlik boyutu arasında negatif yönde zayıf düzeyde ( $r = -0,453$   $p < 0,01$ ), Sivil Erdem boyutu ile negatif yönde orta düzeyde ( $r = -0,482$   $p < 0,01$ ) ve Genel Kurumsal Vatandaşlık Davranışı sergileme düzeyi ile negatif yönde orta düzeyde ( $r = 0,531$   $p < 0,01$ ) ilişki tespit edilmiştir. Bu verilere göre kurulan H-5a, H-5b, H-5c H-5ç, H-5d, H-5e hipotezleri kabul edilmiş.

Kurumsal Sessizlik Davranışı alt boyutlarından İzolasyon Korkusu ile Vatandaşlık Davranışı alt boyutlarından Özgecilik arasında negatif yönde zayıf düzeyde ( $r = -0,274$   $p < 0,01$ ), Vicdanlılık boyutu arasında negatif yönde zayıf düzeyde ( $r = -0,397$   $p < 0,01$ ), Nezaket boyutu arasında negatif yönde zayıf düzeyde ( $r = -0,125$   $p < 0,01$ ) centilmenlik boyutu arasında negatif yönde orta düzeyde ( $r = -0,480$   $p < 0,01$ ), Sivil Erdem boyutu ile negatif yönde orta düzeyde ( $r = -0,559$   $p < 0,01$ ) ve Genel Kurumsal Vatandaşlık Davranışı sergileme düzeyi ile negatif yönde orta düzeyde ( $r = 0,507$   $p < 0,01$ ) ilişki tespit edilmiştir. Bu verilere göre kurulan H-6a, H-6b, H-6c H-6ç, H-6d, H-6e hipotezleri kabul edilmiş.

Kurumsal Sessizlik Davranışı alt boyutlarından İlişkileri Zedeleme Korkusu ile Vatandaşlık Davranışı alt boyutlarından Özgecilik arasında negatif yönde zayıf düzeyde ( $r = -0,179$   $p < 0,01$ ), Vicdanlılık boyutu arasında negatif yönde zayıf düzeyde ( $r = -0,386$   $p < 0,01$ ), centilmenlik boyutu arasında negatif yönde orta düzeyde ( $r = -0,433$   $p < 0,01$ ), Sivil Erdem boyutu ile negatif yönde orta düzeyde ( $r = -0,549$   $p < 0,01$ ) ve Genel Kurumsal Vatandaşlık Davranışı sergileme düzeyi ile negatif yönde orta düzeyde ( $r = -0,447$   $p < 0,01$ ) ilişki tespit edilmiştir. Bu verilere göre kurulan H-7a, H-7b, H-7ç, H-7d, H-7e hipotezleri kabul edilmiş; H-7c hipotezi reddedilmiştir

Genel Kurumsal Vatandaşlık Davranışı sergileme düzeyi ile Genel Kurumsal Sessizlik Davranışı sergileme düzeyi arasında negatif yönde orta düzeyde ( $r = -0,535$   $p < 0,01$ ) ilişki tespit edilmiştir. Kurulan H-8 hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.5. KURUMSAL SESSİZLİK DAVRANIŞININ KURUMSAL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN YORDANMASINA İLİŞKİN REGRESYON ANALİZİ.

Hastane çalışanı personele ait kurumsal sessizlik davranışlarının kurumsal vatandaşlık davranışı üzerindeki anlamlı ve negatif yöndeki etkisi korelasyon analizi ile tespit edilmiştir. Kurumsal sessizlik davranışı düzeyinin (yordayan değişken) Kurumsal vatandaşlık davranışı (yordanan) üzerindeki etkisini değerlendirmek amacı ile regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4.21 yapılan regresyon analizi sonucu verilmiştir. Analiz sonucuna göre personele ait Kurumsal sessizlik davranışının kurumsal vatandaşlık davranışını olumsuz yönde ( $B = -0,357$ ) etkilemesi istatistiksel olarak tespit edilmiştir ( $P < 0,05$ ). Bu sonuca göre Kurumsal sessizlik davranışının düzeyindeki bir birim artış, personelin kurumsal vatandaşlık davranışında 0,357 düzeyinde bir azalmaya sebep olacaktır. Buna ek olarak, Kurumsal sessizlik davranışı, kurumsal vatandaşlık davranışındaki değişimin %28'ini açıklamaktadır. Kurulan H-9 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4.21.** Hastane personeline ait genel kurumsal sessizlik davranışının genel kurumsal vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin yordanmasına ilişkin regresyon analizi.

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	4,84	0,087		55,66056	0,000
Genel Sessizlik	-0,357	0,033	-0,535	-10,9359	0,000
<b>R= 0,535</b>	<b>R2= 0,286</b>	<b>Durbin-Watson= 1,688</b>			
<b>F=119,594</b>	<b>P=0,000</b>				

\*  $p < 0,05$ , Bağımlı Değişken: Kurumsal Vatandaşlık Davranışı

Tablo 4.22 yapılan regresyon analizi sonucu verilmiştir. Analiz sonucuna göre personele ait Kurumsal sessizlik davranışı alt boyutlarından yönetsel ve örgütsel nedenler kurumsal vatandaşlık davranışını olumsuz yönde (B= -0,294) etkilemesi istatistiksel olarak tespit edilmiştir (P<0,05). Bu sonuca göre yönetsel ve örgütsel nedenler boyutunun düzeyindeki bir birim artış, personelin kurumsal vatandaşlık davranışında 0,294 düzeyinde bir azalmaya sebep olacaktır. Buna ek olarak, yönetsel ve örgütsel nedenler boyutu, kurumsal vatandaşlık davranışındaki değişimin %24'ünü açıklamaktadır. Bu sonuç H9 hipotezimizi desteklemektedir.

**Tablo 4.22.** Hastane personeline ait kurumsal sessizlik alt boyutlarından yönetsel ve örgütsel nedenler düzeyinin, genel kurumsal vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerine etkisine ilişkin regresyon analizi.

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	4,732	0,086		55,022	0,000
yönetsel ve örgütsel nedenler	-0,294	0,030	-0,493	-9,786	0,000
<b>R= 0,493</b>	<b>R2= 0,243</b>	<b>Durbin-Watson= 1,670</b>			
<b>F=95,773</b>	<b>P=0,000</b>				

\* p<0,05, Bağımlı Değişken: Kurumsal Vatandaşlık Davranışı

Tablo 4.23 yapılan regresyon analizi sonucu verilmiştir. Analiz sonucuna göre personele ait Kurumsal sessizlik davranışı alt boyutlarından işle ilgili konular örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz yönde (B= -0,244) etkilemesi istatistiksel olarak tespit edilmiştir (P<0,05). Bu sonuca göre işle ilgili konular boyutunun düzeyindeki bir birim artış, personelin kurumsal vatandaşlık davranışında 0,244 düzeyinde bir azalmaya sebep olacaktır. Buna ek olarak, işle ilgili konular boyutu, kurumsal vatandaşlık davranışındaki değişimin %18'ini açıklamaktadır. Bu sonuç H9 hipotezimizi desteklemektedir.

**Tablo 4.23.** Hastane personeline ait kurumsal sessizlik alt boyutlarından işle ilgili konular düzeyinin, genel kurumsal vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerine etkisine ilişkin regresyon analizi.

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	4,567	0,082		55,660	0,000
İşle ilgili konular	-0,244	0,030	-0,430	-8,217	0,000
<b>R= 0,430</b>	<b>R2= 0,185</b>	<b>Durbin-Watson= 1,697</b>			
<b>F=67,526</b>	<b>P=0,000</b>				

\* p<0,05, Bağımlı Değişken: Kurumsal Vatandaşlık Davranışı

Tablo 4.24 yapılan regresyon analizi sonucu verilmiştir. Analiz sonucuna göre personele ait Kurumsal sessizlik davranışı alt boyutlarından tecrübe eksikliği kurumsal vatandaşlık davranışını olumsuz yönde (B= -0,382) etkilemesi istatistiksel olarak tespit edilmiştir (P<0,05). Bu sonuca göre işle ilgili konular boyutunun düzeyindeki bir birim artış, personelin kurumsal vatandaşlık davranışında 0,382 düzeyinde bir azalmaya sebep olacaktır. Buna ek olarak, işle ilgili konular boyutu, kurumsal vatandaşlık davranışındaki değişimin %28'ini açıklamaktadır. Bu sonuç H9 hipotezimizi desteklemektedir.

**Tablo 4.24.** Hastane personeline ait kurumsal sessizlik alt boyutlarından tecrübe eksikliği düzeyinin, genel kurumsal vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerine etkisine ilişkin regresyon analizi.

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	4,806	0,085		56,611	0,000
Tecrübe eliskliği	-0,382	0,035	-0,531	-10,821	0,000
<b>R= 0,531</b>	<b>R2= 0,282</b>	<b>Durbin-Watson= 1,730</b>			
<b>F=117,102</b>	<b>P=0,000</b>				

\* p<0,05, Bağımlı Değişken: Kurumsal Vatandaşlık Davranışı

Tablo 4.25 yapılan regresyon analizi sonucu verilmiştir. Analiz sonucuna göre personele ait Kurumsal sessizlik davranışı alt boyutlarından izolasyon korkusu kurumsal vatandaşlık davranışını olumsuz yönde (B= -0,294) etkilemesi istatistiksel olarak tespit edilmiştir. (P<0,05). Bu sonuca göre işle ilgili konular boyutunun düzeyindeki bir birim artış, personelin kurumsal vatandaşlık davranışında 0,294

düzeyinde bir azalmaya sebep olacaktır. Buna ek olarak, işle ilgili konular boyutu, kurumsal vatandaşlık davranışındaki değişimin %25'ini açıklamaktadır. Bu sonuç H9 hipotezimizi desteklemektedir.

**Tablo 4.25.** Hastane personeline ait kurumsal sessizlik alt boyutlarından izolasyon korkusu düzeyinin, genel kurumsal vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerine etkisine ilişkin regresyon analizi.

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	4,673	0,078		60,116	0,000
İzolasyon korkusu	-0,294	0,029	-0,507	-10,144	0,000
<b>R= 0, 507</b>	<b>R2= 0,257</b>	<b>Durbin-Watson= 1,677</b>			
<b>F=102,899</b>	<b>P=0,000</b>				

\* p<0,05, Bağımlı Değişken: Kurumsal Vatandaşlık Davranışı

Tablo 4.26 yapılan regresyon analizi sonucu verilmiştir. Analiz sonucuna göre personele ait Kurumsal sessizlik davranışı alt boyutlarından ilişkileri zedeleme korkusu kurumsal vatandaşlık davranışını olumsuz yönde (B= -0,244) etkilemesi istatistiksel olarak tespit edilmiştir (P<0,05). Bu sonuca göre işle ilgili konular boyutunun düzeyindeki bir birim artış, personelin kurumsal vatandaşlık davranışında 0,244 düzeyinde bir azalmaya sebep olacaktır. Buna ek olarak, ilişkileri zedeleme korkusu boyutu, kurumsal vatandaşlık davranışındaki değişimin %20'sini açıklamaktadır. Bu sonuç H9 hipotezimizi desteklemektedir.

**Tablo 4.26.** Hastane personeline ait kurumsal sessizlik alt boyutlarından ilişkileri zedeleme korkusu düzeyinin, genel kurumsal vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerine etkisine ilişkin regresyon analizi.

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	4,567	0,078		58,176	0,000
İlişkileri zedeleme korkusu	-0,244	0,028	-0,447	-8,630	0,000
<b>R= 0, 447</b>	<b>R2= 0,200</b>	<b>Durbin-Watson= 1,624</b>			
<b>F=74,473</b>	<b>P=0,000</b>				

\* p<0,05, Bağımlı Değişken: Kurumsal Vatandaşlık Davranışı

**Tablo 4.27.** Araştırmanın Hipotez Sonuçları.

<b>Sıra No:</b>	<b>Hipotezler</b>	<b>Kabul Red</b>
H1-a	Çalışanların kurumsal sessizlik düzeyleri ve alt boyutları yaş grupları bakımından anlamlı farklılıklar içermektedir	Red
H1-b	Çalışanların kurumsal sessizlik düzeyleri ve alt boyutları cinsiyet bakımından anlamlı farklılıklar içermektedir	Red
H1-c	Çalışanların kurumsal sessizlik düzeyleri ve alt boyutları medeni durum bakımından anlamlı farklılıklar içermektedir	Red
H1-ç	Çalışanların kurumsal sessizlik düzeyleri ve alt boyutları eğitim durumu bakımından anlamlı farklılıklar içermektedir	Red
H1-d	Çalışanların kurumsal sessizlik düzeyleri ve alt boyutları gelir durumu bakımından anlamlı farklılıklar içermektedir	Kabul
H1-e	Çalışanların kurumsal sessizlik düzeyleri ve alt boyutları meslekleri bakımından anlamlı farklılıklar içermektedir	Red
H1-f	Çalışanların kurumsal sessizlik düzeyleri ve alt boyutları çalışma süreleri bakımından anlamlı farklılıklar içermektedir	Red
H1-g	Çalışanların kurumsal sessizlik düzeyleri ve alt boyutları çalıştıkları bölüm bakımından anlamlı farklılıklar içermektedir	Red
H2-a	Çalışanların kurumsal vatandaşlık düzeyleri ve alt boyutları yaş grupları bakımından anlamlı farklılıklar içermektedir	Red

**Tablo 4.27. Araştırmanın Hipotez Sonuçları.**

Sıra No:	Hipotezler	Kabul Red
H2-b	Çalışanların kurumsal sessizlik düzeyleri ve alt boyutları cinsiyet bakımından anlamlı farklılıklar içermektedir	Red
H2-c	Çalışanların kurumsal vatandaşlık düzeyleri ve alt boyutları medeni durum bakımından anlamlı farklılıklar içermektedir	Red
H2-ç	Çalışanların kurumsal vatandaşlık düzeyleri ve alt boyutları eğitim durumu bakımından anlamlı farklılıklar içermektedir	Red
H2-d	Çalışanların kurumsal vatandaşlık düzeyleri ve alt boyutları gelir durumu bakımından anlamlı farklılıklar içermektedir	Kabul
H2-e	Çalışanların kurumsal vatandaşlık düzeyleri ve alt boyutları meslekleri bakımından anlamlı farklılıklar içermektedir	Kabul
H2-f	Çalışanların kurumsal vatandaşlık düzeyleri ve alt boyutları çalışma süreleri bakımından anlamlı farklılıklar içermektedir	Kabul
H2-g	Çalışanların kurumsal vatandaşlık düzeyleri ve alt boyutları çalıştıkları bölüm bakımından anlamlı farklılıklar içermektedir	Red
H3-a	Çalışanlarının sessizlik düzeyi alt boyutlarından yönetsel ve örgütsel nedenler ile kurumsal vatandaşlık davranışları alt boyutlarından; özgecilik davranışı sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
H3-b	Çalışanlarının sessizlik düzeyi alt boyutlarından yönetsel ve örgütsel nedenler ile kurumsal vatandaşlık davranışları alt boyutlarından; vicdanlılık davranışı sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
H3-c	Çalışanlarının sessizlik düzeyi alt boyutlarından yönetsel ve örgütsel nedenler ile kurumsal vatandaşlık davranışları alt boyutlarından; nezaket davranışı sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Red
H3-d	Çalışanlarının sessizlik düzeyi alt boyutlarından yönetsel ve örgütsel nedenler ile kurumsal vatandaşlık davranışları alt boyutlarından; centilmenlik davranışı sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
H3-e	Çalışanlarının sessizlik düzeyi alt boyutlarından yönetsel ve örgütsel nedenler ile kurumsal vatandaşlık davranışları alt boyutlarından; sivil erdem davranışı sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
H3-f	Çalışanlarının sessizlik düzeyi alt boyutlarından yönetsel ve örgütsel nedenler ile genel kurumsal vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H4-a	Çalışanlarının sessizlik düzeyi alt boyutlarından işle ilgili konular ile kurumsal vatandaşlık davranışları alt boyutlarından; özgecilik davranışı sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
H4-b	Çalışanlarının sessizlik düzeyi alt boyutlarından işle ilgili konular nedenler ile kurumsal vatandaşlık davranışları alt boyutlarından; vicdanlılık davranışı sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
H4-c	Çalışanlarının sessizlik düzeyi alt boyutlarından işle ilgili konular nedenler ile kurumsal vatandaşlık davranışları alt boyutlarından; nezaket davranışı sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Red
H4-d	Çalışanlarının sessizlik düzeyi alt boyutlarından işle ilgili konular nedenler ile kurumsal vatandaşlık davranışları alt boyutlarından; centilmenlik davranışı sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
H4-e	Çalışanlarının sessizlik düzeyi alt boyutlarından işle ilgili konular nedenler ile kurumsal vatandaşlık davranışları alt boyutlarından; sivil erdem davranışı sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
H4-f	Çalışanlarının sessizlik düzeyi alt boyutlarından işle ilgili konular nedenler ile genel kurumsal vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H5-a	Çalışanlarının sessizlik düzeyi alt boyutlarından tecrübe eksikliği ile kurumsal vatandaşlık davranışları alt boyutlarından; özgecilik davranışı sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul

**Tablo 4.27. Araştırmanın Hipotez Sonuçları.**

<b>Sıra No:</b>	<b>Hipotezler</b>	<b>Kabul Red</b>
H5-b	Çalışanlarının sessizlik düzeyi alt boyutlarından tecrübe eksikliği ile kurumsal vatandaşlık davranışları alt boyutlarından; vicdanlılık davranışı sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
H5-c	Çalışanlarının sessizlik düzeyi alt boyutlarından tecrübe eksikliği ile kurumsal vatandaşlık davranışları alt boyutlarından; nezaket davranışı sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
H5-d	Çalışanlarının sessizlik düzeyi alt boyutlarından tecrübe eksikliği ile kurumsal vatandaşlık davranışları alt boyutlarından; centilmenlik davranışı sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
H5-e	Çalışanlarının sessizlik düzeyi alt boyutlarından tecrübe eksikliği ile kurumsal vatandaşlık davranışları alt boyutlarından; sivil erdem davranışı sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
H5-f	Çalışanlarının sessizlik düzeyi alt boyutlarından tecrübe eksikliği ile genel kurumsal vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H6-a	Çalışanlarının sessizlik düzeyi alt boyutlarından izolasyon korkusu ile kurumsal vatandaşlık davranışları alt boyutlarından özgecilik davranışı sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
H6-b	Çalışanlarının sessizlik düzeyi alt boyutlarından izolasyon korkusu ile kurumsal vatandaşlık davranışları alt boyutlarından; vicdanlılık davranışı sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
H6-c	Çalışanlarının sessizlik düzeyi alt boyutlarından izolasyon korkusu ile kurumsal vatandaşlık davranışları alt boyutlarından; nezaket davranışı sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
H6-d	Çalışanlarının sessizlik düzeyi alt boyutlarından izolasyon korkusun ile kurumsal vatandaşlık davranışları alt boyutlarından; centilmenlik davranışı sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
H6-d	Çalışanlarının sessizlik düzeyi alt boyutlarından izolasyon korkusun ile kurumsal vatandaşlık davranışları alt boyutlarından; sivil erdem sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
H6-f	Çalışanlarının sessizlik düzeyi alt boyutlarından izolasyon korkusu ile genel kurumsal vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır.	Kabul
H7-a	Çalışanlarının sessizlik düzeyi alt boyutlarından ilişkileri zedeleme korkusu ile kurumsal vatandaşlık davranışları alt boyutlarından; özgecilik davranışı sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
H7-b	Çalışanlarının sessizlik düzeyi alt boyutlarından ilişkileri zedeleme korkusu ile kurumsal vatandaşlık davranışları alt boyutlarından; vicdanlılık davranışı sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
H7-c	Çalışanlarının sessizlik düzeyi alt boyutlarından ilişkileri zedeleme korkusu ile kurumsal vatandaşlık davranışları alt boyutlarından; nezaket davranışı sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Red
H7-d	Çalışanlarının sessizlik düzeyi alt boyutlarından ilişkileri zedeleme korkusun ile kurumsal vatandaşlık davranışları alt boyutlarından; centilmenlik davranışı sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
H7-e	Çalışanlarının sessizlik düzeyi alt boyutlarından ilişkileri zedeleme korkusun ile kurumsal vatandaşlık davranışları alt boyutlarından; sivil erdem sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
H7-f	Çalışanlarının sessizlik düzeyi alt boyutlarından ilişkileri zedeleme korkusu ile genel kurumsal vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
H-8	Çalışanlarının genel sessizlik düzeyi, genel kurumsal vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri arasında negatif yönde bir ilişki vardır	Kabul
H-9	Çalışanlarının kurumsal sessizliklerinin, kurumsal vatandaşlık davranışları üzerinde negatif yönlü bir etkisi vardır.	Kabul



## TARTIŞMA

Araştırmanın temel amacı, Gülhane Eğitim ve Araştırma hastanesi çalışanı hemşire ve sağlık teknisyen/teknikeri personelin kurumsal sessizliklerinin kurumsal vatandaşlık davranışı üzerine olan etkisinin incelenmesidir. Bu amaçla araştırma kapsamındaki hastane personelinin sosyo-demografik değişkenlerini de dikkate alarak Kurumsal vatandaşlık ve kurumsal sessizlik davranışları ve alt boyutları da dahil olmak üzere analiz edilmiş, davranışların birbiriyle olan etkileşimi ortaya konmuştur.

Araştırmaya katılan personelin %51'inin kadın, %45'inin 31-40 yaş grubunda, %59'unun evli, %86'sının önlisans/lisans düzeyinde eğitime sahip, %91'inin 1501,00-4820,00 TL ücret ile çalışan, %58'inin sağlık teknikeri/teknisyeni olarak görev yapan %60'ının 11 yıl ve üstü hizmet süresi ile ve %56'sının cerrahi servislerde çalıştığı tespit edilmiştir.

Elde edilen verilere göre; hastane personelinin kurumsal sessizlik davranışı alt boyutları içerisinde en yüksek sessizlik davranışı ortalamasını Yönetmel ve Örgütsel nedenler (2,70±0,91) oluşturmaktadır. Bulgularımıza benzer şekilde Yalçın ve Baykal (2012), Alioğulları (2012) ve Bayın ve arkadaşları (2015) tarafından sağlık personeli üzerinde yapılan sessizlik davranışına yönelik çalışmalarda yönetmel ve örgütsel nedenler alt boyutunun diğer boyut ortalamalarından daha yüksek düzeyde olduğunu tespit edilmiştir (192,193,194). Çakıcı (2008) tarafından üniversite çalışanı akademik ve idari personeli kapsayan ve katılımcıların sessizlik davranışlarının değerlendirildiği bir diğer çalışmada yine benzer nitelikte sonuçlara ulaşılmıştır (1). Araştırmada, akademik personelin sessiz kalma nedeni olarak yönetmel sorunlar işaret edilmiş, yönetimin mevcut durumda bir iyileştirme yapmayacağı ya da personelin görüşlerini önemsemeyeceği algısı olduğuna dikkat çekilmiştir. Yurt dışında Dutton ve arkadaşları (1997), Premeaux (2001) gibi araştırmacılar tarafından yürütülen çalışmalarda yine bu boyutun diğer boyutlara nazaran yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmüş olup, sonuçlar bulgularımızı destekler niteliktedir (55,86).

Yönetimsel ve örgütsel nedenler alt boyutu içerisinde en yüksek ortalamaya sahip olan ifade “yöneticimle ilişkilerimin mesafeli olduğunu düşünüyorum” ifadesidir(2,85±0,91). Bu ifadeyi sırası ile “yöneticimin en iyi ben bilirim tavrı konuşmamı anlamsızlaştırıyor”(2,79±1,1) ve “açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok”(2,78±1,15) ifadeleri takip etmektedir. Alioğulları (2012) yaptığı çalışmada sağlık personelinin sessizlik davranışlarına sebebiyet veren etkenin yüksek oranda yönetici tutum ve davranışları olduğunu beyan etmiş ve yöneticilerce sergilenen “en iyi ben bilirim tavrı” örgütsel sessizlik düzeyini artırdığı ifadesinde bulunmuştur (193). Tangirala ve Ramanujam (2008) tarafından hemşireler üzerinde yapılan bir çalışmada örgütsel yapı içerisindeki güç mesafesinden bahsedilmiş ve yöneticilerin statü algısı arttıkça sessizlik düzeyinin yükseldiği tespitinde bulunmuşlardır (41). Bir başka çalışmada Can ve Alparlan (2012) sağlık personelinin en fazla “yönetimin alakasız tavrı” düşüncesi ile sessiz kaldıklarını, bunun dışında “açıkça konuşmalarını bir fayda sağlamayacağı” ifadesi sebebi ile sessizlik davranışı sergilediklerini beyan etmişti. (195). Çalışmamızın eğitim ve araştırma hastanesinde yapılması sebebi ile yönetici olarak görev yapan personelin akademik unvanlarının ve yetkilerinin genel olarak yüksek düzeyde olması hastane çalışanlarında statü ve hiyerarşi algısı yaratmış olabilir. Bu durumun personelde yönetimle ilişkilerinin mesafeli olduğu düşüncesine yol açmış olabileceği değerlendirilmektedir. Miliken ve arkadaşlarına göre (2003) hiyerarşinin getirdiği dikey yapının çalışanları sessizliğe itmede önemli bir rolü vardır. Hiyerarşik yapılarda, önceden belirlenmiş hedefler ve bunların nasıl elde edileceği belirli kurallara bağlanmıştır. Bahse konu kuralları değiştirmek çok zahmetli ve uzun süreler gerektirir. Bu sebeple, hiyerarşik yönetimler daha fazla teslimiyet yaratmakta ve sessizlik düzeyini artırabilmektedir (49).

Ayrıca sağlık hizmetlerinin yapısının oluşturduğu bilgi asimetrisi sebebi ile karar verme konusunda yüksek derecede uzmanlık ve tecrübe gerektiriyor olması, sağlık hizmetleri ya da idari faaliyetlerle ilgili pek çok kararın uzun süreli müzakere edilmeksizin verilmesi gerekliliği çalışmamızın konusu hemşire ve tekniker/teknisyen personelde kendi görüşlerinin önemsenmeyeceği algısı yaratmış olabileceği düşünülmektedir.

Hastane personelinin kurumsal sessizlik davranışı alt boyutları içerisinde yönetsel ve örgütsel nedenlerden sonra sıra ile İşle ilgili konular (2,59±0,90) ve İlişkileri zedeleme korkusu (2,58±0,99) gelmektedir. Bu boyutların ortalamaları orta seviyenin biraz üstünde olarak tespit edilmiştir. Ryan ve Oestreich tarafından ABD de 22 ayrı kuruluşta 260 çalışan üzerinde yapılan araştırmada çalışanların %70' nin işle ilgili problem veya konular hakkında görüş ve düşüncelerini beyan etmeye cesaret edemedikleri belirtilmiştir. Çalışmada yönetimin karar verme süreçleri, yetersizlikleri, adaletsiz dağıtımlar ve verimsizlik konuları bu kapsamda ele alınmıştır. Çalışmaya katılanlar bu tür konularda açıkça ifadede bulunmanın bir fark yaratmayacağına ve muhalefet ettikleri zaman cezalandırılacaklarına inanmaktadırlar (49).

Hastane personelinin ilişkileri zedeleme boyutundaki sessizlik davranışı düzeyindeki yükseklik, Miliken ve Morrison'ın (2003) yaptıkları araştırmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Araştırmacılara göre ilişkileri zedeleme korkusu sessizlikte önemli bir etkidir. Vakola ve Bouradas (2005) tarafından yapılan başka bir araştırmada ise, diğer çalışanlar tarafından sorun çıkaran kişi olarak algılanma korkusu, dışlanma korkusu nedeniyle çalışanların sessiz kalmayı tercih ettikleri yönünde bulgulara ulaşılmıştır (73). Hastane personelinin çalışma şartları düşünüldüğünde; görevlerini yerine getirirken birden çok uzmanlık dalının bir arada ve eş zamanlı çalışarak hizmet üretmesi ve karmaşık tipteki ilişkiler ağına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ilişki ağı hem yatay hem de dikey boyutta koordinasyonu içerir. Bu karmaşık sistem pek çok sağlık hizmetinin sunulması sırasında iyi şekilde işlemek zorundadır. Araştırma kapsamındaki sağlık personelinin bilinçli ya da farkında olmayarak arkadaşları ve yöneticileriyle olan ilişkilerini korumak amaçlı sessizlik davranışı sergileme durumunda kalmış olacağı, bu şekilde de oluşabilecek çatışma ortamından kendini koruduğu değerlendirilmektedir.

İlişkileri zedeleme boyutunda yapılan değerlendirmelerde sosyo-kültürel değerlere de işaret edilmektedir. Hofstede (1980) yapmış olduğu kültürel sınıflamada Türk kültürünü ortakçı kültür özellikleri taşıdığından bahsetmiştir. Ortakçı kültürlerde; birlik ve beraberlik duyguları ve diğerleri ile iyi ilişkiler kurma ihtiyacı vardır (92). Araştırma kapsamındaki hastane çalışanları Türk toplumunun kültürel yapısı gereği; iş arkadaşları ve amirleri ile iyi ilişkiler kurma yönünde sessizlik

davranışı sergiliyor olabilirler. Bu türdeki davranışlar toplumsal farklılıklar arz etmektedir. Nakane (2009) isimli araştırmacı tarafından yürütülen bir araştırmada, sessizlik davranışını, Japon öğrencilerin genellikle saygınlık ve itibarı korumak için kullandıkları, Avusturya'lı öğrencilerin ise, sessiz kalmak yerine sözlü stratejileri tercih ettiklerini tespit etmiştir (13).

Araştırmaya katılan hastane personelinin en düşük düzeyde gösterdiği sessizlik alt boyutu ise Tecrübe eksikliğidir ( $2,28 \pm 0,75$ ). Bu boyutta sorgulanan; “Problem bildirme veya öneride bulunma konusunda yeterince tecrübem yok” “İşle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir”, “Dile getirdiğim konu bilgisiz ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarır” ifadeleri personel sessizliğinin en düşük olduğu düzeyleri içermektedir. Bulgularımıza benzer sonuçlar Afşar (2013) tarafından yapılan çalışmada bilgi eksikliği boyutunda ve Alioğulları (2012) tarafından yapılan çalışmada tecrübe eksikliği alt boyutunda en düşük sessizlik düzeyleri olduğu şeklinde tespitlerde bulunulmuştur (193,196).

Araştırmaya katılan hastane personeline ait sosyo-demografik özelliklerden yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, meslek, meslekteki çalışma süresi ve çalışılan bölüm ile sessizlik düzeyindeki farklılıklar üzerine yapılan incelemelerde istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Bizim bulgularımıza benzer şekilde Yalçın ve Baykal (2012), Alioğulları (2012) ve Erigüç ve arkadaşları (2014) tarafından yapılan araştırmalarda yaş ile kurumsal sessizlik ve alt boyutları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. (193,193,197) Bunun aksine Çakıcı (2007) tarafından yapılan bir araştırmaya göre ise yaşın ilerlemesi ile çalışanların daha az tepkisel davrandığı ve sessiz kalma davranışına yöneldikleri tespit edilmiştir (12).

Korkmaz ve Aydemir (2015) tarafından kurumsal sessizliğin vatandaşlık davranışlarına olan etkisinin incelendiği bir diğer araştırmada bulgularımıza benzer şekilde cinsiyet ve medeni durum değişkeninin kurumsal sessizlik ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı tespiti yapılmıştır (198). Erenler (2010) tarafından 374 otel işletmesi üzerinde yapılan araştırmada kurumsal sessizlik davranışının cinsiyet ve kıdem açısından farklılık göstermediği tespiti yapılmıştır (42).

Kahveci ve Demirtaş (2013) tarafından öğretmenlerin sessizlik davranışları üzerine yapılan bir araştırmada ise cinsiyet değişkeninin kurumsal sessizlik ve alt boyutları üzerinde anlamlı bir fark oluşturduğu tespitinde bulunulmuştur. Kadınların erkeklerden daha sessiz oldukları tespitinde bulunulmuştur (199). Alioğulları (2012) ve Erigüç ve arkadaşları (2014) yürüttükleri çalışmalarında yönetsel nedenler ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit etmiştir. Bahse konu çalışmalarda kadınların erkeklerden daha sessiz oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Kadınların erkeklerden daha yüksek düzeyde gösterdikleri sessizlik davranışları, kadın çalışanların mobbing, cam tavan sendromu gibi olumsuz davranışlara maruz kalmamak amacıyla sessizlik davranışına yöneldikleri yönünde tespitlerde bulunulmuştur (193,197). Afşar (2013)'ın tespitlerine göre ise bilgi eksikliği boyutunda erkekler kadınlara göre daha yüksek düzeyde sessizlik göstermektedir (196).

Yalçın ve Baykal (2012) ve Bayın ve arkadaşları (2015) tarafından hemşirelerin sessizlik düzeylerine yönelik yapılan araştırmalarda bizim bulgularımıza benzer şekilde öğrenim durumu değişkeni ile kurumsal sessizlik ve alt boyutlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir (192,194). Erenler (2010) tarafından yapılan çalışmada ise kurumsal sessizlik davranışının *eğitim durumuna* göre farklılık gösterdiğini doğrulamış, ilkokul, ortaokul ve lise mezunları ile üniversite mezunlarının sessizlik davranışları arasında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir (42). Literatürde bu yönde bulgulara yer verilen çalışmalarda eğitim seviyesi arttıkça sessizliğin azaldığı tespiti yapılmıştır. Bizim araştırmamızda böyle bir sonuca ulaşmamızın sebebi hastane personeli çalışanların genel olarak eğitim sevisindeki yükseklik olduğu değerlendirilmektedir.

Özdemir ve Uğur (2013), 434 kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada kurumsal sessizlik ile cinsiyet, yaş, çalışma süresi ve eğitime düzeyine göre anlamlı bir farklılık tespit etmemiştir (200).

Bu grupta incelenen değişkenlerden aylık gelirin kurumsal sessizlik alt boyutlarından yönetsel ve örgütsel nedenler ile işle ilgili konular alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir. Aylık geliri 4821,00 TL ve üzeri grupta olan personelin geliri daha az olan personele göre her iki boyutta daha yüksek

derecede sessizlik davranışı sergilemektedir. Alan yazında örgütsel sessizlik üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde bizim bulgularımıza benzer şekilde Harbalioglu, ve Kılınç, (2014) tarafından yürütülen çalışmalarda gelir durumu ve örgütsel sessizlik davranışı alt boyutlarının farklı gelir düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu çalışmalar tespit edilmiştir(201). 11 yıl üstü çalışma grubunda yer alan bu personelin sessizlik davranışı düzeyinin diğer gruba göre yüksek olmasının sebebinin altında kabullenilmiş sessizlik davranışı yattığı değerlendirilmektedir. Kabullenilmiş Sessizlik davranışı içerisindeki çalışanlar, problemler hakkında çözmeye yönelik bilgi, görüş ve önerilere sahip olmalarına rağmen bu konuda yapacakları beyanların herhangi bir değişiklik yapmayacağı kanısıyla bir girişimde bulunmazlar. İçinde buldukları örgütün mevcut durum ve koşullarını problemler ve aksaklıklar söz konusu olsa dahi olduğu gibi kabul etme eğilimindedirler(16). Çalışma süresi olarak üst grupta olan bu gelir grubu personelin tespit ettikleri problemler ve sorunların çözümü için çaba harcamaktan vazgeçmiş oldukları değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılan hastane personelinin kurumsal vatandaşlık davranışları alt boyutları içerisinde en yüksek ortalama Nezaket ( $4,26 \pm 0,62$ ) ile Özgecilik ( $4,14 \pm 0,64$ ) boyutlarında iken, en düşük alt boyut ortalaması Sivil erdem ( $3,68 \pm 0,88$ ) boyutundadır.

Nezaket boyutu; çalışanların, mesai arkadaşları için sorun yaratabilecek olan olayları önceden belirleyerek, gerekli tedbirleri almaları ve konudan etkilenebilecek diğer kişileri de bu yönde bilgilendirerek zarar görmemelerini sağlamaları, özetle iş bölümü gereği etkileşim içerisinde oldukları diğer çalışanlarla olumlu iletişim sergilemeleri kapsamındaki davranışlardır.(162). Mesai arkadaşlarının hak ve hukukuna saygı göstermek, beklenmeyen tehlikeler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için ikaz etmek bu türdeki davranışlara örnektir.

Özgecilik, diğer bir ifade ile başkalarını düşünme ve yardım etme, bir çalışanın gönüllü olarak diğer çalışanlara yardım etmesi, onların performans ve etkinliklerini artırmaya yönelik davranış sergilemesi şeklinde tanımlanmaktadır (155).

Hastane personelinde kurumsal vatandaşlık davranışlarının nezaket ve özgecilik alt boyutlarının yüksek düzeyde çıkması, sağlık hizmetlerinin sunumu açısından önemlidir. Bu boyutlardaki yüksek düzeydeki vatandaşlık sergileme eğilimi personel arsındaki iletişim ve koordinasyonun sağlıklı olduğu sonucunu ifade eder.

Diğer boyutlara oranla daha düşük düzeyde kalan sivil erdem boyutu ise çalışanların; örgütün çevresinde bulunan tehdit ve fırsatları izlemeleri, örgütün çıkarlarını bütün olarak gözetmeleri şeklinde ifade edilebilir. Çalışanlar bu şekilde hem aktif hem de yapıcı davranışlar sergilemektedir (159). Bu yönde görülen eksikler çalışanlarda; toplantılara iştirak etme, örgüt politikasının belirlenmesi konusunda alaka gösterme, örgütün izleyeceği stratejiler hakkında fikir beyanında bulunmamak gibi davranışlarla kendini gösterebilir. Davranışın boyutundaki düşüklüğün hastane personelinin yönetsel ve örgütsel politikalar konularındaki görüş ve önerilerini rahatça beyan edebilecekleri yapıların yeterli nitelikte oluşturulamadığından kaynaklandığı düşünülmektedir. Her ne kadar diğer vatandaşlık davranışları alt boyutları arasında en düşük düzeyde olsa da araştırmaya katılan hastane personelinin sivil erdem davranışları sergileme boyutundaki düzeyi yüksek seviyededir.

Bizim bulgularımıza benzer şekilde, Farabi Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde çalışan 380 hemşirenin değerlendirme kapsamına alındığı bir çalışmada en yüksek düzeyde ortalama sahip olan boyutun nezaket olduğu tespit edilmiştir (20). Hastane çalışanları üzerinde kurumsal vatandaşlık davranışını konu alan 2003 yılında yapılmış bir diğer çalışmada aynı şekilde nezaket boyutu en yüksek ortalama sahip boyut olarak ifade edilmiştir (21).

Araştırmaya katılan hastane personeline ait sosyo-demografik özelliklerden yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve çalışılan bölüm ile vatandaşlık davranışları düzeyindeki farklılıklar üzerine yapılan incelemelerde istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir.

Bizim tespitlerimize benzer şekilde; Burdur Devlet Hastanesinde çalışan 216 personel üzerinde yapılmış bir çalışmada, personelin kurumsal vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerinin cinsiyete ve yaşa göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir (202). 419 sağlık çalışanı üzerinde yapılan diğer bir araştırmada, medeni durumun çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı ifade edilmiştir (204).

Eğitim durumunun vatandaşlık davranışı ve alt boyutları düzeyinde farklılık göstermemesine sebep olarak araştırma kapsamındaki sağlık personelinin genel olarak yüksek düzeydeki eğitim durumu olduğu düşünülmektedir. Bizim bulgularımıza benzer şekilde Kılıçlar ve Harbalioğlu (2014); tarafından yürütülen örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlı çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespiti yapılmıştır (201). Bu konuda alan yazımda farklı sonuçlarda mevcuttur. Araştırma sonuçlarındaki yaygın görüş; eğitim durumu arttıkça örgütsel vatandaşlık düzeyinin de arttığı şeklindedir. Hemşireler üzerinde yürütülen bir çalışmada, lisansüstü eğitim derecesinde olanların lise derecesinde eğitime sahip olanlara göre daha fazla sivil erdem davranışı sergiledikleri bulunmuştur (103). Yine Şener (2010) tarafından sağlık çalışanları üzerinde yürütülmüş diğer bir çalışmada, yükseköğrenim derecesindeki çalışanların lise ve altındakilere göre daha fazla sivil erdem davranışı sergiledikleri tespiti yapılmıştır (204).

Araştırmaya katılan hastane personelinin kurumsal vatandaşlık düzeyleri ortalamalarının, çalışma sürelerine göre anlamlı fark gösterip göstermediğine ilişkin değerlendirmede görev süresi 6-10 yıl olan çalışanların 1-5 yıl ve 11 yıl üzeri çalışan personele oranla daha düşük düzeyde nezaket davranışı sergiledikleri anlamlı bulunmuştur. Fark istatistiksel olarak anlamlı olsa da diğer iki grubun seviyesinde olduğu gibi 6-10 yıl süreli çalışanlarda yüksek düzeyde kurumsal vatandaşlık davranışı sergilemektedir ( $4,09 \pm 0,67$ ).

Araştırmaya katılan hastane personelinin kurumsal vatandaşlık düzeyleri ortalamalarının, mesleklerine göre anlamlı fark gösterip göstermediğine ilişkin değerlendirmede, Tekniker/teknisyen personelin kurumsal vatandaşlık alt



boyutlarından nezaket davranışı sergileme düzeylerinin hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir. Hastanede sunulan yardımcı sağlık hizmetlerinin kadın iş gücünü oluşturan hemşireler; çalışma koşullarındaki zorluklar, sürekli özveri ve anlayışlı olmayı gerektiren mesleki şartları sebebi ile tekniker/teknisyen çalışma grubundaki personele oranla daha çok yıpranma ve tükenmişlik gösteriyor olabileceği değerlendirilmektedir. Bu sebeple vatandaşlık davranışının nezaket boyutundaki ortalamalarının daha düşük olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılan hastane personelinin aylık gelir durumlarına göre vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri farklılık arz etmektedir. Buna göre aylık geliri 4821,00TL ve üzeri olan çalışanlar, geliri daha az olanlara göre özgecilik ve nezaket boyutlarında daha yüksek düzeyde vatandaşlık davranışı sergilemektedir. Özgecilik bir çalışanın gönüllü olarak diğer çalışanlara yardım etmesi, onların performans ve etkinliklerini artırmaya yönelik davranış sergilemesi şeklinde tanımlanmaktadır (155). Bulgularımıza benzer şekilde Tecimen (2013) tarafından örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik davranışı ilişkisini tanımlamak için yapılan araştırmada, gelir durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemede farklılık yarattığı tespitinde bulunulmuştur (205). Bu gelir grubundaki personelin hizmet süresi ve mesleki tecrübesinin daha fazla olması sebebi ile kısım ve birim sorumlusu olarak ek görevler alması sorumluluk algılarındaki artış ile birlikte daha fazla kurumsal vatandaşlık davranışı sergilemelerine neden olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmaya katılan hastane personelinin kurumsal sessizlik davranışı ve alt boyutlarının kurumsal vatandaşlık davranışları ile olan doğrusal ilişkisinin kuvveti ve yönünü tespit etmek amaçlı yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre:

- \* Kurumsal Sessizlik Davranışı alt boyutlarından Yönetsel ve Örgütsel Nedenler ile Vatandaşlık Davranışı alt boyutlarından Özgecilik arasında negatif yönde zayıf düzeyde, Vicdanlılık ve Centilmenlik boyutu arasında negatif yönde orta düzeyde, Sivil Erdem boyutu ile negatif yönde güçlü düzeyde ve Genel Kurumsal Vatandaşlık Davranışı sergileme düzeyi ile negatif yönde orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir.

- \* Kurumsal Sessizlik Davranışı alt boyutlarından İşle İlgili Konular ile Vatandaşlık Davranışı alt boyutlarından Özgecilik ve Vicdanlılık arasında negatif yönde zayıf düzeyde, Centilmenlik ve Sivil Erdem boyutu ile negatif yönde orta düzeyde ve Genel Kurumsal Vatandaşlık Davranışı sergileme düzeyi ile negatif yönde orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir.
- \* Kurumsal Sessizlik Davranışı alt boyutlarından Tecrübe Eksikliği ile Vatandaşlık Davranışı alt boyutlarından Özgecilik, Vicdanlılık, Nezaket boyutları arasında negatif yönde zayıf düzeyde, Centilmenlik ve Sivil Erdem boyutları arasında negatif yönde orta düzeyde ve Genel Kurumsal Vatandaşlık Davranışı sergileme düzeyi ile negatif yönde orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir.
- \* Kurumsal Sessizlik Davranışı alt boyutlarından İzolasyon Korkusu ile Vatandaşlık Davranışı alt boyutlarından Özgecilik Vicdanlılık ve Nezaket boyutu arasında negatif yönde zayıf düzeyde, Centilmenlik ve Sivil Erdem boyutu ile negatif yönde orta düzeyde ve Genel Kurumsal Vatandaşlık Davranışı sergileme düzeyi ile negatif yönde orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir.
- \* Kurumsal Sessizlik Davranışı alt boyutlarından İlişkileri Zedeleme Korkusu ile Vatandaşlık Davranışı alt boyutlarından Özgecilik ve Vicdanlılık arasında negatif yönde zayıf düzeyde, Centilmenlik ve Sivil Erdem boyutu arasında negatif yönde orta düzeyde ve Genel Kurumsal Vatandaşlık Davranışı sergileme düzeyi ile negatif yönde orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir.
- \* Genel Kurumsal Vatandaşlık Davranışı sergileme düzeyi ile Genel Kurumsal Sessizlik Davranışı sergileme düzeyi arasında negatif yönde orta düzeyde ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan hastane personelinin kurumsal sessizlik davranışı ve alt boyutlarının kurumsal vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini değerlendirmek amaçlı yapılan regresyon analizine göre:

- \* Kurumsal sessizlik davranışı alt boyutlarından yönetsel ve örgütsel nedenler kurumsal vatandaşlık davranışını olumsuz yönde ( $B = -0,294$ ) etkilemesi istatistiksel olarak tespit edilmiştir ( $P < 0,05$ ). Bu sonuca göre yönetsel ve örgütsel nedenler boyutunun düzeyindeki bir birim artış, personelin kurumsal vatandaşlık davranışında 0,294 düzeyinde bir azalmaya sebep olacaktır. Buna ek olarak, yönetsel ve örgütsel nedenler boyutu, kurumsal vatandaşlık davranışındaki değişimin %24'ünü açıklamaktadır.
- \* Kurumsal sessizlik davranışı alt boyutlarından işle ilgili konular kurumsal vatandaşlık davranışını olumsuz yönde ( $B = -0,244$ ) etkilemesi istatistiksel olarak tespit edilmiştir ( $P < 0,05$ ). Bu sonuca göre işle ilgili konular boyutunun düzeyindeki bir birim artış, personelin kurumsal vatandaşlık davranışında 0,244 düzeyinde bir azalmaya sebep olacaktır. Buna ek olarak, işle ilgili konular boyutu, kurumsal vatandaşlık davranışındaki değişimin %18'ini açıklamaktadır.
- \* Kurumsal sessizlik davranışı alt boyutlarından tecrübe eksikliği kurumsal vatandaşlık davranışını olumsuz yönde ( $B = -0,382$ ) etkilemesi istatistiksel olarak tespit edilmiştir ( $P < 0,05$ ). Bu sonuca göre işle ilgili konular boyutunun düzeyindeki bir birim artış, personelin kurumsal vatandaşlık davranışında 0,382 düzeyinde bir azalmaya sebep olacaktır. Buna ek olarak, işle ilgili konular boyutu, kurumsal vatandaşlık davranışındaki değişimin %28'ini açıklamaktadır.
- \* Kurumsal sessizlik davranışı alt boyutlarından izolasyon korkusu kurumsal vatandaşlık davranışını olumsuz yönde ( $B = -0,294$ ) etkilemesi istatistiksel olarak tespit edilmiştir ( $P < 0,05$ ). Bu sonuca göre işle ilgili konular boyutunun düzeyindeki bir birim artış, personelin kurumsal vatandaşlık davranışında 0,294 düzeyinde bir azalmaya sebep olacaktır. Buna ek olarak, işle ilgili konular boyutu, kurumsal vatandaşlık davranışındaki değişimin %25'ini açıklamaktadır.

- \* Kurumsal sessizlik davranışı alt boyutlarından ilişkileri zedeleme korkusu kurumsal vatandaşlık davranışını olumsuz yönde ( $B = -0,244$ ) etkilemesi istatistiksel olarak tespit edilmiştir ( $P < 0,05$ ). Bu sonuca göre işle ilgili konular boyutunun düzeyindeki bir birim artış, personelin kurumsal vatandaşlık davranışında 0,244 düzeyinde bir azalmaya sebep olacaktır. Buna ek olarak, ilişkileri zedeleme korkusu boyutu, kurumsal vatandaşlık davranışındaki değişimin %20'sini açıklamaktadır.
- \* Kurumsal sessizlik davranışının kurumsal vatandaşlık davranışını olumsuz yönde ( $B = -0,357$ ) etkilemesi istatistiksel olarak tespit edilmiştir ( $P < 0,05$ ). Bu sonuca göre Kurumsal sessizlik davranışının düzeyindeki bir birim artış, personelin kurumsal vatandaşlık davranışında 0,357 düzeyinde bir azalmaya sebep olacaktır. Buna ek olarak, Kurumsal sessizlik davranışı, kurumsal vatandaşlık davranışındaki değişimin %28'ini açıklamaktadır.

Eğitim ve araştırma hastanesi personeli üzerinde Kurumsal sessizlik davranışının kurumsal vatandaşlık davranışı üzerinde olan etkisinin araştırmak üzere yaptığımız çalışmanın istatistiksel sonuçları kurumsal sessizlik düzeyindeki artışın kurumsal vatandaşlık davranışları düzeyinde olumsuz bir etki yaptığını kanıtlamıştır. Kurumsal sessizlik davranışı düzeyi yükseldikçe personel daha düşük düzeyde kurumsal vatandaşlık davranışı sergileyecektir. Literatür incelemesi sonrası Alioğulları (2012), Kılınç (2012), Tecimen (2013), Kılıçlar ve Harbalıoğlu (2014), Korkmaz ve Aydemir (2015) isimli araştırmacılar tarafından yapılan örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisi konulu çalışmalarda bizim bulgularımızla uyumlu sonuçlara ulaştıkları tespit edilmiştir (193,198,201,205,206).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilişim çağının çalışma hayatına getirdikleri gerçekler olarak; bilgi teknolojilerine verilen önem, iş hayatındaki artan rekabet ve çevresel koşullardaki hızlı değişimler, her alanda önemle üzerinde durulan etkinlik ve verimlilik anlayışı sosyal hayatı ve kuruluşlarını önemli derecede etkilemektedir. Farklı alanlarda hizmet veya mal üretimi amaçlı oluşturulan kuruluşlar değişen koşullara uyum sağlamak amaçlı sürekli bir çaba içerisinde dirler.

Hastanelerde sistemselsel olarak açık ve dinamik yapıdaki kuruluşlar olarak çağın gerektirdiği rekabet ortamının içinde gelişen ve değişen koşullara uyum sağlayarak varlığını devam ettirmek zorundadır. Hastaneler barındırdıkları emek yoğun ve ileri teknoloji gerektiren karmaşık tipteki yapıları ile hizmet etkinliği ve verimliliğini sağlayabilmek için biçimsel iş tanımlarının da ötesinde, örgütlerine katkıda bulunmaya istekli olan personele ihtiyaç duymaktadır (2). Örgütsel vatandaşlık davranışı olarak ifade edilen bu düzeydeki davranışlar tüm yönetici ya da idarecilerin çalışanlarında görmeyi arzu ettiği niteliklerdir.

Araştırmamızda hastane personelinin kurumsal vatandaşlık davranışları üzerine etkisini ölçtüğümüz kurumsal sessizlik ve alt boyutları türündeki davranışların düzeylerinin yükselmesi kurumsal vatandaşlık davranışlarını olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Hastanelerde verilen hizmetin kritik oluşu düşünüldüğü zaman personel sessizliğinin sağlık sektöründe büyük problemlere yol açabileceği görülmektedir. Bu kapsamda yaptığımız çalışmanın sonucunda elde ettiğimiz önemli bulgular şu şekildedir;

- Araştırmaya katılan hastane personelinin kurumsal sessizlik davranışı alt boyutları içerisinde en yüksek düzeyi; yönetsel ve Örgütsel nedenler oluşturmaktadır. Düzeyi orta seviyenin biraz üstündedir. Sonra sırası ile İşle ilgili konular, ilişkileri zedeleme korkusu İzolasyon korkusu gelmektedir. En düşük düzeyde tecrübe eksikliği boyutunda sessizlik tespit edilmiştir.

- Araştırmaya katılan hastane personelinin genel kurumsal sessizlik düzeyi orta seviyede olduğu tespit edilmiştir.
- Araştırmaya katılan hastane personelinin kurumsal vatandaşlık davranışları alt boyutları içerisinde en yüksek ortalama Nezaket boyutunda tespit edilmiştir. Devamında sırası ile özgecilik, vicdanlılık centilmenlik boyutları gelmektedir. En düşük seviyede Sivil erdem boyutunda kurumsal vatandaşlık tespit edilmiştir.
- Araştırmaya katılan hastane personelinin genel kurumsal vatandaşlık düzeyi yüksek sevide olduğu tespit edilmiştir.
- Araştırmaya katılan hastane personelinin kurumsal sessizlik davranışı alt boyutları (Yönetmel ve örgütsel nedenler, İşle ilgili konular, İlişkileri zedeleme korkusu, Tecrübe eksikliği, İzolasyon korkusu) ile Kurumsal vatandaşlık davranışı alt boyutları (Özgecilik, Vicdanlılık, Centilmenlik, Sivil Erdem) arasında negatif yönde anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.
- Araştırmaya katılan hastane personelinin kurumsal sessizlik davranışı alt boyutları (Yönetmel ve örgütsel nedenler, İşle ilgili konular, İlişkileri zedeleme korkusu, Tecrübe eksikliği, İzolasyon korkusu) ile genel kurumsal vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi arasında negatif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.
- Araştırmaya katılan hastane personelinin genel kurumsal sessizlik davranışı düzeyi ile genel kurumsal vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi arasında negatif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmamız sonrası elde edilen veriler ve literatür bilgileri doğrultusunda şu önerilerde bulunmaktadır:

Gerek alan yazımdaki araştırmalar gerekse bizim çalışmamızın sonucu olarak çalışanların en yüksek düzeyde sessizlik gösterdikleri konu yönetmel ve örgütsel sebeplerdir. Yöneticiler çalışanlarında oluşan sessizlik davranışını hoşnutluk veya rıza gösterilen bir davranış olarak kabul etmemeli davranışın altındaki gerçeği yani neden sessiz kaldığı konusunun açığa çıkarılması için çaba sarf etmelidir. Sessizlik davranışının kırılması güven ortamına dayanan bir örgüt yapısının oluşturulmasının en büyük sorumluluk gücü elinde bulunduran yöneticilerdir.

Bugün modern yönetim teorilerinde iletişim kanallarının başarılı işletildiği, örgüt yapılarının daha yatay demokratik süreçlere dönüştürüldüğü, güç mesafesinin azaltıldığı katılımcı yapılardan bahsedilse de uygulamada geleneksel yönetim anlayışının devam ettiği görülmektedir. Ses çıkarmayan çalışanın makbul görüldüğü, görüşlerini ifade edenlerin ise baskılandığı otoriter yapılar kurumlardaki sessizliği oluşturan en büyük faktördür. Hali hazırda bu özelliklerde bir yapıda sessizlik bir sorun olarak kabul edilmez.

Yöneticiler; çalışanların kendi duygu ve düşüncelerini ifade edebilecekleri iletişim ağı sağlamak ve katılımcı bir kurum kültürü oluşturmak amaçlı çaba sarf etmelidir. Bu sayede sorunlar ya da öneriler rahat bir şekilde ifade edilebilecek aynı zamanda da çalışanlarda kurumsal aidiyet duygusu artacaktır.

Yöneticiler kurum çalışanlarından gelen fikirler ve önerilere karşı ön yargılı olamamalı, çalışanlara güvenmeli ve eleştiri almaktan çekinmemeli bunu otoritesine karşı bir başkaldırı olarak nitelendirmemelidir.

Kurum çalışanlarınca yapılan önerilerin ya da bildirilen problemlerin gerekçe gösterilmeden reddedilmesi veya göz ardı edilmesi çalışanlarda sessizlik davranışına yol açacağı unutulmamalıdır. Görüş ya da öneri bildiren çalışanlar cesaretlendirilmeli tüm çalışanların kullanabilecekleri bir iletişim ağı oluşturulmalıdır.

Yöneticiler başarılı kurum çalışanlarının ödüllendirildiği, uygunsuz davranışlarda bulunanların gerekli şekillerde ikaz edildiği, yönetsel prosedürlerin herkese eşit şekilde uygulandığı bir yönetim anlayışı benimsemelidir.

İş dışı zamanlarda düzenlenen ve gönüllük esaslı katılımların olduğu özel gün kutlamaları, eğlenceler, spor organizasyonları, yemekler gibi sosyal faaliyetlerin çalışanların gönüllük davranışlarını artıracakları değerlendirilmektedir.

## KAYNAKLAR

1. Çakıcı, A. (2008),“Örgütlerde Sessiz Kalın Konular, Sessizliğin Nedenleri Algılanan Sonuçlar Üzerine Bir Araştırma”, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18 (1): 117-134
2. Somech, A. ve Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring Organizational Citizenship Behavior From An Organizational Perspective: The Relationship Between Organizational Learning and Organizational Citizenship Behavior. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77 (3), 281-298
3. Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3 (1), 48-75.
4. Morrison, E.W., Milliken, F.J. 2000. Organisational silence: A barrier to change and development in pluralistic world, Academy of Management Review. 25 (4), pp.706-725.
5. Erdoğan, E. (2011). Etkili liderlik örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
6. Kamer, M. (2010). Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
7. Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009), “İş gören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı Ve Örgütsel Adalet Algısı”, 17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi-Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, s.700-707
8. Şehitoğlu, Y. (2010), Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi, Gebze, Doktora Tezi, s.28.
9. Türker, M. (2006). *Çalışanların Rol Tanımlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



10. Çınar, F. (2000). Organizasyonel yurttaşlık davranışı ve bir uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bursa.
11. <http://www.tdk.gov.tr/>, 10.07.2017
12. Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (1), 145 -162.
13. Nakane, I. (2006). Silence and politeness in intercultural communication in university seminars. *Journal of Pragmatics*, 38 (11), 1811-1835
14. Turhan R., Ayyıldız A., İliç D., Çapraz B., Kesken J., (2016) Çalışanların Sessizlik Davranışlarında Kültürün Etkisi: Atasözleri Üzerinden Nitel Bir Analiz *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi* 7 (1) “S.1 – 15 cilt 7 sayı 1
15. Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs. *Journal Of Management Studies*, 40 (6), 1359-1372.
16. Pinder, K.P. Harlos Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20 (2001), 331-369
17. Van Dyne, L. and Lepine, J.A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*,
18. Çakıcı, A. (2010). Örgütlerde işgören sessizliği, neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?. Ankara: Detay Yayıncılık.
19. Clapham, S. E. and Cooper, R. W. (2005). Factors of employees’ effective voice in corporate governance, *Journal of Management and Governance*, 9, (3-4), 287– 313.
20. 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*,
21. Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım:44.

22. Buchanan-Olson, J.B. ve Boswell, W.R. (2002), "The Role Of Employee Loyalty And Formality In Voicing Discontent", *Journal Of Applied Psychology*, 87 (6), s.1167-1174
23. Harlos, K. P. (2004). Explaining Silent Discontent at Work, Paper presented at the Academy of Management Meeting, New Orleans.
24. Near, J.P. and Miceli, M.P. (1985). Organizational dissidence: The Case of Whistle-Blowing, *Journal of Business Ethics*, 4, 1-16.
25. Özdevecioğlu, M. (2003), "Algılanan Örgütsel Adaletin Saldırgan Davranışlar Üzerinde Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Vol.21, ss- 77-96.
26. Bies, R.J. ve Moag, J.S. (1986), "Interactional Justice: Communication Criteria For Fairness", B.H. Sheppard (eds), *Research on Negotiation in Organizations*, Greenwich: JAI Press, ss. 43-55
27. Kowalski, R.M. (1996). Complaints and complaining: functions, antecedents, and consequences, *Psychological Bulletin*, 119, 179-196.
28. Voorhees, C.M., Brady, M.K., and Horowitz, D.M. (2006). A voice from the silent masses: an exploratory and comparative analysis of noncomplainers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34 (4), 514-527.
29. Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri. İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar"ın içinde. Editör: Solmuş, T. İstanbul: Epsilon Yayınları.
30. 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.
31. Slade, M. R. (2008). The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory, Yayınlanmış Doktora Tezi George Washington Üniversitesi.
32. Ruçlar, K. (2003): Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı Yüksek lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Sakarya s.66-68

33. Morrison, E.W. Ve Milliken, F.J. (2003) Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1353- 1358.
34. Bagheri, G., Zarei, R., Aeen, M. N. (2012), “Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors)”, *Ideal Type of Management*, Vol.1, No.1, s.47-58
35. Corneissen, J. (2008). *Corporate Communication: A Guide Theory and Practice*, 2nd Edition. London: Sage Publications, 199.
36. Bendersky, C. (2005). *Organizational Influence on Disputants. The Handbook of Dispute Resolution*’ın içinde, Editör: Moffitt M. L. ve Bordane R. C., USA: Jossey-Bass Publ., 239
37. Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim-Örgütsel adaletin rolü*. İstanbul:Beta Basım A.Ş., 72.
38. Brinsfield, C.T., Edwards, M.S., Greenberg, J. (2009). *Voice and Silence in Organizations Historical Review and Current Conceptualizations*’ın içinde. Editör: Greenberg, J., Edwards M.S., *Voice and Silence in Organizations*, UK.: Emerald Group Publishing Limited
39. Rodriguez Alicia (2005) “The Elephant in the Room Organizational Silence”. *Required Reading for Growing Companies*, Volume: 5 Number: 10 (October), pp. 1
40. Milliken Frances J., MORRISON Elizabeth Wolfe and HEWLIN Patricia E. (2003) “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don’t Communicate Upward and Why”, *Journal of Management Studies* 40:6 September, pp. 1453 – 1476
41. Tangırala, S., Ramanujam R. (2008), “Employee Silence On Critical Work Issues: The Cross Level Effects Of Procedural Justice Climate”, *Personnel Psychology*, (April 1) 61, s. 37–68
42. Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle ilişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması (Doktora Tezi)*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

43. Park, C., and Keil, M., "Reassessing the Mediating Role of Responsibility in the Basic Whistleblowing Model," Academy of Management Best Papers Proceedings 2009 (abstract published on CD ROM), Chicago, Illinois, August 7-11, 2009.
44. Eroğlu, A.H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U.C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.16, 97-124.
45. Erenler, E., Aydın Çetin, A., Güney, S. (2011). Tepe Yönetiminin Açıklığı ve Çalışan Sessizliği ilişkisi. Uluslararası 9. Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 23-25 Haziran, Saraybosna-Bosna Hersek.
46. Beer M., Eisenstat, R.A. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. Sloan Management Review, Summer.
47. Zheng, X.T., KE, J.L., SHI, J.T. (2008) "Survey on Employee Silence and the Impact of Trust on it in China", Acta Psychologica Sinica, 40 (2), s.219-227
48. Bildik, B. (2009). Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
49. Milliken, F.J. ve Morrison, E.W. (2003), "Shades Of Silence: Emerging Themes And Future Directions For Research On Silence In Organizations", Journal Of Management Studies, 40 (6), s.1565
50. Rosen, S.,& Tesser, A. (1970). On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect. Sociometry, 33, 253–263
51. Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., Bachrach, D.G. (2000), "Organizational citizen ship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", Journal of Management, vol. 26, no. 3, pp. 513–563
52. Blackman, D.E. and Sadler-Smith, E. (2009). The silent and the silenced in organizational knowing and learning. Management Learning, 40 (5), 569-585.

53. Kaya, E. (2003). Sosyal bilgiler öğretiminde sezgisel düşünmeden yararlanma. Eğitim Bilimleri ve Uygulama Dergisi, 2 (3), 79-89.
54. Kaytaç Mehmet (2005) "Türkiye'de Okulöncesi Eğitiminin Fayda-Maliyet Analizi", Anne ve Çocuk Eğitimi Vakfı Yayınları. S.19
55. Premeaux Sonya F. (2001) "Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace", Doktora tezi, Louisiana State University.
56. Kahveci, G. (2010), "İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler", Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, s.11
57. Bayram, Y. T. (2010). Üniversitelerde örgütsel sessizlik, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
58. Eren, E. (2003). Yönetim organizasyon. (4. Basım). İstanbul: Beta Basım.
59. Koçel, T. (2010), İşletme Yöneticiliği, 12. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, s.446
60. Çetinkanat, C. (2000), Örgütlerde Güdülenme Ve İş Doyumu, Anı Yayıncılık, Ankara
61. Pekel, H. N. (2001), "İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması", Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta
62. Noelle-Neumann, E. (1974) „The spiral of silence: a theory of public opinion“ in Journal of Communication, 24 (2): 43-51.
63. Greenberg, R.A. and Baron R.A. (2003). Behavior in Organizations, 8th. Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
64. Peirce, E., C. A. Smolinski ve B.Rosen, "Why sexual harassment complaints fall on deaf ears.", Academy of Management Executive, Cilt 12, Sayı 3, s. 41-54, 1998.

65. Eker, G. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.
66. Greenberg, J., "Organizational Justice: Yesterday, Today, Tomorrow", *Journal of Management*, Cilt 16, Sayı 2, s. 399-432, 1990.
67. Brinsfield, C. T. (2009) "Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors, Dissertation", Ohio State University, USA
68. Barling, J. Phillips, M. Interactional, formal, and distributive justice in the workplace: An exploratory study. *Journal of Psychology*, 127 (6), 649-656, 1993.
69. Arslan, N.T. (2004). "Örgütsel performansı belirleyici bir etmen olarak" örgüt kültürü ve iklimi hakkında bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 203-228.
70. Dover, C. J., "Silence, An Employee Relation Pitfall", *Vital Speeches Of The Day*, s. 249-252, 1956
71. Morrison, E.W., & Milliken, F.J. (2004). Sounds of silence. *Stern Business*, 25, 31-35.
72. Sargut, S., "Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim", İmge Kitapevi, 2. Baskı, Ankara, 2001.
73. Vakola, M., D. Bouradas, "Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation", *Employee Relations*, Cilt 27 Sayı 5, s. 441-458, 2005.
74. Erol, G. (2012). Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Balıkesir
75. Premeaux, S.F., & Bedeian, A.G. (2003). Breaking the silence: the moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40:6, 1537 – 1562

76. Eser, G. (2012). “Yöneticiye Güvensizliğin Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”. Mahmut Tekin (Ed.). 11. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, (ss. 412-415), Konya: Akbil Yayınları.
77. Amah, O. E. Ve Okafor, C. A. (2008) “Relationships Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes: The Role of Self- Esteem and Locus of Control”, Asian Journal of Scientific Research, 1 (1), s.1-11
78. Kaşmer, T. (2009). Korku Kültürünün Yönetim, Çalışanlar ve İşletme Üzerindeki Etkilerinin Analiz. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla: Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
79. Robertson, I. T., Gibbons, P., Baron, H., Mc Iver, R. ve Nyfield, G. (1999). “Understanding Management Performance”. British Journal of Management, 10, 5-12.
80. Demirci, M. K., Ozler, D. E., Girgin, B. (2007). “Bes Faktor Kisilik Modelinin Is Yerinde Duygusal Tacize (Mobbing) Etkileri Hastane Isletmelerinde Bir Uygulama”. Journal of Aizerbaijani Studies, 10 (3), 13-39.
81. Yıldırım, H. (2003). Empati ile Beş Faktör Kişilik Modeli Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
82. Benet-Martinez, V., JOHN, O.P. (1998). Los cinco grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait multimethod analysis of the big five in Spanish and English. Journal of Personality and Social Psychology, 75, 729-750.
83. Costa, P.T., McCrae, R.R. (1995). Domains and facets: Hierarchical personality assessment using the revised neo personality inventory. Journal of Personality Assessment, 64 (1), 21-50.
84. Morrison, E. W. (2011). “Employee Voice Behavior: Integration and Directions For Future Research”. The Academy Of Management Review, 36 (1), 373-412.
85. Arslantaş, C. C. (2008). Yöneticiye duyulan güvenin ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik görgül bir çalışma. TİSK Akademi, 1, 101-117.

86. Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neil, R. M., Hayes, E. ve Wierba, E. E. (1997). "Reading the wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers". *Strategic Management Journal*, 18 (5), 407-425.
87. Liu, D., Wu, J. ve Ma, J. (2009). "Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company". *Computers & Industrial Engineering International Conference on*, 1647-1651.
88. Aytaç, S. (2000). *İnsanı Anlama Çabası: Psikolojiye Giriş*. Bursa: Ezgi Kitapevi, S.16
89. Perlow, I. A., & Williams, S. (2003). Is silence killing your company? *Harvard Business Review*, (May), 3-8.
90. Williams, K. D., Shore, W. J. ve Grahe, J. E. (1998). "The Silent Treatment: Perceptions of Its Behaviors and Associated Feelings". *Group Processes & Intergroup Relations*, 1 (2), 117-141.
91. Kutanis, R. Ö., Karakiraz, A. (2012). "İşgören Sessizliğinde Kültürel Boyutların Rolü Varmı?" Mahmut Tekin (Ed.). 11. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, (ss. 669-672), Konya: Akbil Yayınları.
92. Hofstede, G. (1984), *The Cultural Relativity Of The Quality Life Concept*, *The Academy Of Management Review*,
93. Berberoğlu G. (1991), "Karşılaştırmalı Yönetim, Kültürel Özelliklerin Yönetime Etkisi", *Anadolu Üniversitesi Yayınları*, No: 467, Eskişehir.
94. Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
95. Çetin, M. Ö. (2004). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Nobel Basım Yayım Dağıtım, Ankara
96. Zhu, Y. (2013). Individual Behavior: In-role and Extra-role. *International Journal of Business Administration*, 4 (1), 23-27.
97. McShane, S. L. ve von Glinow, M. A. (2010). *Organizational Behavior* (5 b.). New York: McGraw-Hill/Irwin.



98. ACAR, Ahmet Cevat (2012) “Ücret Yönetimi”, Ücret ve Ödül Yönetimi, Serap Benligiray (editör), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
99. Spitzmuller, M., Dyne, L. V. ve Ilies, R. (2008). Organizational Citizenship Behavior: A Review and Extension of its Nomological Network. J. Barling ve C. L. Cooper (Dü) içinde, The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume I - Micro Approaches (s. 106-123). New York: SAGE Publications.
100. Bateman, T. S. and Organ D. W. (1983), Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship, Academy of Management Journal, 26, 587-595.
101. Dilek, H. (2005). Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
102. Bolat, T. (2008), Dönüşümcü liderlik personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. Ankara: Detay Yayıncılık.
103. Pirecioğlu, Fatma Merve (2010). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Araştırma, Beykent Üniversitesi SBE, İşletme Yönetimi ABD, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
104. Köksal, Onur (2012). Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Güven ve Algılanan Aidiyet Durumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkisi, Erciyes Üniversitesi SBE, İşletme ABD, Yönetim ve Organizasyon BD, Doktora Tezi, Kayseri.
105. Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2000). Behavior in Organizations (7. bs.). New Jersey: Prentice- Hall.
106. Yücel, C. ve Kaynak-Taşçı, S. (2008). Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20, 685-706.
107. Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları

- Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20, 117-135.
108. Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmış Doktora Tezi, 1-294.
  109. Karaaslan, A., Özler, D. E. ve Kulaklıoğlu, A. S. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 11 (2), 135-160.
  110. Barnard, C. I. (1968). The Functions of the Executive (11. bs.). USA: Harward University Press.
  111. Barnard, A. and Charles, M. B. (1987). Organizational Culture: Internal and External Fits. Journal of Management, 13 (4), 647.
  112. Organ, D. W., Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, S. B. (2006). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
  113. Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J. (1964). Management and The Worker. New York: Wiley Science Editions, 550-559.
  114. Gouldner, A. W. (1960). The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement. American Sociological Review, 25, 161-178.
  115. İşbaşı, Janset, Özen. (2000). Çalışanların Yöneticilere Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
  116. Özaslan, D., Acar, A. ve Acar, A. C. (2009). Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yönetim (64), 98-111.
  117. Tuğcu, F. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyon Arasındaki İlişki: Bir Anket Uygulaması (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi, Niğde.

118. Korsgaard, M. A., Meglino, B. M., Lester, S. W. and Jeong, S. S. (2010). Paying You Back or Paying Me Forward: Understanding Rewarded and Unrewarded Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 95 (2), 277-290.
119. Mehtap, Ö. (2011). Örgüt İçi Politik Davranışların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul
120. Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2. bs.). USA: John Wiley & Sons, Inc.
121. Çetin, S. A. (2009). Otel İşletmelerindeki İşgörenlerin Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: Afyonkarahisar'daki 4 ve 5 Yıldızlı Termal Otellerde Bir Uygulama (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
122. Grant, A. M. ve Mayer, D. M. (2009). Good Soldiers and Good Actors: Prosocial and Impression Management Motives as Interactive Predictors of Affiliative Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94 (4), 900-912.
123. Yücel, C. ve Samancı, G. (2009). Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1), 113-132.
124. Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington-Massachusetts: Lexington Books.
125. Akbaş, T. T. (2011). Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 57-81.
126. Varma, A., Srinivas, E. S. ve Stroh, L. K. (2005). A Comparative Study of the Impact of Leader- Member Exchange in US and Indian Samples. *Cross Cultural Management*, 12 (1), 84- 95.
127. Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11 (3), 618-634.

128. Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2012). Relationship Between the Leadership Behaviors, Organizational Justice and Organizational Trust. Çukurova University Faculty of Education Journal, 41 (1), 12-24.
129. Rofcanin, Y. ve Mehtap, Ö. (2010). Implications of Leader-Member Exchange Relationship (LMX) Theory and Transformational Leadership Dimensions on Subordinate Citizenship Behavior: An Empirical Paper from Turkey with Services Industry Focus. International Journal of Global Business, 3 (1), 83-101.
130. Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X. (T.) ve Yammarino, F. J. (2001). The Folly of Theorizing “A” But Testing “B” a Selective Level-of-Analysis Review of the Field and a Detailed Leader-Member Exchange Illustration. The Leadership Quarterly, 12, 515- 551.
131. Erken, M. (2010). Çalışma ahlakının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve biruygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bilecik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bilecik...
132. Söyük, S. Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2007.
133. Yeniçeri, Ö. Demirel, Y. Seçkin Z. Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, KMU İİBF Dergisi Yıl:11 Sayı:16 Haziran/2009.
134. Folger R. Cropanzano R. Organizational Justice and Human Resource Management, Sage Publications Inc., USA, 1998.
135. Gürbüz, S. (2007). Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
136. Moideenkutty, U. (2005). Organizational Behavior and Social Exchange: A Study of The Effects of Sources of Positive Benefits, Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict, 9 (1), 125-135
137. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. M., 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.

138. Karabıyık, Hilal, (2011), “Türkiye’de Firma Büyüklüğü ve Sahiplik Yapısını Etkileyen Sektöre Özgü Firma Belirleyicilerinin Analizi: İMKB’de Sektörel Karşılaştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, T.C. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
139. Yu, Billy, T.,W., and TO, W., M., (2011), “ The Importance of Input Control to Work Performance Under the Agency Theory Framework”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol: 22, No: 14, pp.2874-2891.
140. Fontrodona, Joan ve SISON, Alejo, Jose, G, (2006), “The Nature of the Firm, Agency Theory and Shareholder Theory: A Critique from Philosophical Antropology”, *Journal of Business Ethics*, Vol: 66, No: 1., pp. 33-42.
141. Harbalıoğlu M. (2014) Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık Davranışı arasındaki ilişki: konaklama işletmeleri Üzerine bir araştırma Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı
142. Moorhead, G. and Griffin, R. W. (1995). *Organizational behavior managing people and organizations* (4th edition). Boston/USA: Houghton Mifflin Company.
143. Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It’s construct clean-up time. *Human Performance*, 2 (10), 85-97. 59 Katz, D. (1964). The Motivational Basis of Organizational Behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.
144. George, J. M. and Brief, A. P. (1992) Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological-Bulletin*, 112, 310–329.
145. Brief, A. P. ve Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11 (4), 710-725.
146. Özsoy, S. A., Ergül, Ş. ve Bayık, A. (2004). Bir yüksekokul çalışanlarının kuruma bağlılık durumlarının incelenmesi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 6 (2),13-19.

147. Sharma, J. P., Bajpai, N. ve Holani, U. (2011). Organizational Citizenship Behavior in Public and Private Sector and Its Impact on Job Satisfaction: A Comparative Study in Indian Perspective. *International Journal of Business and Management*, 6 (1), 67-75.
148. Mimaroglu, H. (2008). Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
149. Graham, J.W. (1991). Servant-Leadership in Organizations: inspirationaland moral. *Leadership Quaterly*,2 (2),105-110.
150. Gökmen, A. (2011). İlköğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve Bu Davranışların Okul Etkililiği Üzerindeki Etkisine İlişkin Algıları, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Denizli.
151. Sarı, Ç. (2011). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi ve Bir Araştırma, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
152. Kidwell, R. E., Mossholder, K. W. and Bennett, N. (1997). Cohensiveness and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*, 23 (6), 775-793.
153. Acar, Z. A. (2006). Örgütsel yurttaşlık davranışı: kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7 (1), 1-14.
154. Polat, S. (2007), Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki, (Basılmamış Doktora Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli
155. Batool, Saima: “Research Scholar, Organizational Citizenship Behavior: Diagnosis of Prognostic strength of Performance Monitoring and Organizational Justice.” *Institute of Interdisciplinary Business Research, C.III, No:12, 2012, s.284-2*

156. Sezgin, Feridun (2005). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:25, Sayı:1, s.317-339.
157. Alizadeh, Z., Darvishi, S., Nazari, K. ve Emami, M. (2012). Antecedents and Consequences of Organisational Citizenship Behaviour (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3 (9), 494-505.
158. Podsakoff P. M., MacKenzie S. B. and Hui, C. (1993). Organizational Citizenship Behaviors as Determinants of Managerial Evaluations of Employee Performance: A Review and Suggestions For Future Research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, ed. G. R. Ferris, K. M. Rowland. Greenwich: Jai Press, 7.
159. Suküt, M. (2010). Hizmet İşletmelerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Performans Üzerine Etkileri (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fatih Üniversitesi.
160. Latham, G. P. and Skarlicki, D. (1995). Criterion-related validity of the situational and patterned behaviour description interviews with organizational citizenship behaviour. *Human Performance*, 8, 67-80.
161. Yıldız, N. (2011). İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkileri Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya. S : 61 -70
162. Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 215-239.
163. Kaplan, İ. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi; Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Araştırma, (Basılmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Konya. S; 33
164. Graham, J. W. and Van Dyne, L. (2006). Gathering information and exercising influence: Two forms of civic virtue organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 18: 89-109.

165. Berber, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamaları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
166. Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2012). Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23, 19-48.
167. Williams, L. J. ve Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-role Behaviors. *Journal of Management*, 17 (3), 601-617.
168. Çetin, F., Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2012). Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (2), 197-211.
169. Van Dyne, L., Cummings, L. L. ve Parks, J. M. (1995). Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Construct and Definitional Clarity (A Bridge over Muddied Waters). *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
170. Organ, Dennis W. ve RYAN, Katherine (1995) "A Meta-Analytic Review of Attitudinal And Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, Vol.48, pp.775-802
171. Shweta ve Jha, S. (2009). Determinants of Organizational Citizenship Behaviour: A Review of Literature. *Journal of Management & Public Policy*, 1 (1), 33-42.
172. Williams, S. ve Shiaw, W. T. (1999). Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee Organizational Citizenship Behavior Intentions. *The Journal of Psychology*, 133 (6), 656-668.
173. Erdoğan, İ. (2010). Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
174. Erdogan, İlhan (1999) İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı Yayınları, İstanbul.



175. Beşiktaş, İlknur (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, Marmara ÜniversitesiSBE, Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
176. Rasheed, A., Jehanzeb, K. ve Rasheed, M. F. (2013). An Investigation of the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviour: Case of Saudi Arabia. *International Journal of Psychological Studies*, 5 (1), 128-138.
177. İplik, F., N., (2010). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Nobel Kitapevi, Adana
178. Koberg, C. P., Boss, R. W., Goodman, E. A., Boss, A. D. ve Monsen, E. W. (2005). Empirical Evidence of Organizational Citizenship Behavior from the Health Care Industry. *Intl Journal of Public Administration*, 28, 417-436.
179. Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
180. Özler, D. E. (2012). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. D. Ergun Özler (Ed.). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular (2. bs.)* (s. 101-132). Bursa: Ekin Kitabevi Yayınları.
181. Stamper, Christane L. ve VAN DYNE, Linn, (2003) "Organizational Citizenship: A Comparison Between Part-time and Full-time Service Employees", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol.44, No:1, pp.33-42
182. Wayne, Sandy J., SHORE, Lynn M. ve LIDEN, Robert C. (1997) "Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, Vol.40. No:1, pp.82-111
183. Van Dyne, Linn, GRAHAM, Jill W. ve DIENESCH, Richard M. (1994) "Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation", *Academy of Management Journal*, Vol.37, No:4, pp.765-802
184. Dincer, M. K. ve Öksüz, B. (2011). Hizmetkâr Liderlik Anlayışı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2 (2), 2-18.
185. Cohen B., Vigoda, (2000). Do Good Citizen Make Good Organizational Citizens And Empirical Examination of the Relationship Between General

Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel. Administration and Society, Vol:32, Issue:5, 596–625.

186. Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. ve Blume, B. D. (2009). Individual and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta- Analysis. Journal of Applied Psychology, 94 (1), 122-141.
187. Güven, M. (2006). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
188. Boone, H. N. and Boone, D. A. (2012). Analyzing likert data. British Journal of Extension, 50 (2), 1-5.)
189. Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 64 (1), 83-101.)
190. Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı. Sakarya. Sakarya Yayıncılık.
191. Alpar, R. (2003). Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş 1. Ankara: Nobel Yayınevi.
192. Yalçın, B., Baykal, Ü. (2012). “Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı
193. Alioğulları, Z.D. (2012). “Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama”, Atatürk Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
194. G Bayın, G Yeşilaydın, A.E Esatoğlu (2015)” Hemşirelerde örgütsel sessizlik nedenlerinin belirlenmesi” İşletme Araştırmaları Dergisi 7/1 248-266
195. Can, A., Alparlan, A.M. (2012). “Hemşireler Neden Sessiz Kalırlar? Bir İçerik Analizi Çalışması”, 6. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi, 261-266, Isparta.

196. Afşar, L. (2013), Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
197. Erigüç, G., Özer, Ö., Turaç, İ.S., Songur, C. (2014). "Organizational Silence Among Nurses: A Study of Structural Equation Modeling", International Journal of Business, Humanities and Technology, Vol: 4, No: 1, 150-162.
198. Korkmaz, O., Aydemir S. (2015) "Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi – Cilt::13 Sayı::2
199. Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin sessizlik algıları. Eğitim ve Bilim, 38, 167, 50-64.
200. Özdemir, L. ve Uğur, S.S. (2013)," Çalışanların "Örgütsel Ses ve Sessizlik" Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma" Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 27, Sayı: 1, s.257-281
201. Kılıçlar, A. ve Harbalıoğlu, M. (2014) "Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", İşletme Araştırmaları Dergisi, 6 (1): 328-346
202. Oral, N. (2012). Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Sağlık Örgütünde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir..
203. Erdem, U. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Hastane Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. Bilim Uzmanlığı Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Programı, Ankara.
204. Şener, T. (2010). Hastanelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı, Ankara
205. Tecimen, M., (2013) Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı, Ankara

206. Kılınç, E., (2012) “Hekim ve hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışı Örgütsel sessizlik çalışan performansı ve aralarındaki ilişki. Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri, Enstitüsü. Ankara



# EKLER

## EK 1. ETİK KURUL ONAYI



T.C.  
SAĞLIK BAKANLIĞI  
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU  
Ankara İli 1. Bölge Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği  
Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi  
Klinik Araştırmalar Etik Kurul Başkanlığı

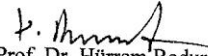


Sayı : E.Kurul –E-17-1258

1258-no’lu çalışma

Gülhane Eğitim ve Araştırma Hastanesi’nden “Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapan hemşire ve sağlık tekniker/teknisyeni personelin kurumsal sessizliklerinin kurumsal vatandaşları üzerine etkileri” konulu çalışma incelenmiş olup, Etik açıdan oy birliğiyle uygun görülmüştür.

08.03.2017

  
Prof. Dr. Hürrem Bodur  
Etik Kurul Başkanı

Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi İrtibat; Etik Kurul EKadioğlu  
Talatpaşaa Bulvarı No:5 Altındağ/Ankara  
Tel: 0 (312) 508 5158-5174

KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU KARAR FORMU

ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapan hemşire ve sağlık tekniker/teknisyeni personelin kurumsal sessizliklerinin kurumsal vatandaşları üzerine etkileri	
VARSA ARAŞTIRMANIN PROTOKOL KODU	-	
ETİK KURUL BİLGİLERİ	ETİK KURULUN ADI	Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi Klinik Araştırmalar Etik Kurulu
	AÇIK ADRESİ:	Etik Kurul Sekreterliği Eğitim Merkezi Danışma Birimi B Blok -1.Kat Altındağ Ankara
	TELEFON	0312508 5158-5174
	FAKS	3125084938
	E-POSTA	aneahetikkurul@gmail.com

BAŞVURU BİLGİLERİ	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	Doç. Dr.Mehmet Çetin			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ UZMANLIK ALANI	Askeri Sağlık Hizmetleri Yönetimi			
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ BULUNDUĞU MERKEZ	Ankara			
	VARSA İDARI SORUMLU UNVANI/ADI/SOYADI	-			
	DESTEKLEYİCİ	-			
	PROJE YÜRÜTÜCÜSÜ UNVANI/ADI/SOYADI (TÜBİTAK vb. gibi kaynaklardan destek alanlar için)	-			
	DESTEKLEYİCİNİN YASAL TEMSİLCİSİ	-			
	ARAŞTIRMANIN FAZİ VE TÜRÜ	FAZ 1	<input type="checkbox"/>		
		FAZ 2	<input type="checkbox"/>		
		FAZ 3	<input type="checkbox"/>		
FAZ 4		<input type="checkbox"/>			
Gözlemsel ilaç çalışması		<input type="checkbox"/>			
Tıbbi cihaz klinik araştırması		<input type="checkbox"/>			
İn vitro tıbbi tanı cihazları ile yapılan performans değerlendirme çalışmaları		<input type="checkbox"/>			
İlaç dışı klinik araştırma		<input type="checkbox"/>			
Diğer ise belirtiniz: Anket çalışması					
ARAŞTIRMAYA KATILAN MERKEZLER	TEK MERKEZ <input checked="" type="checkbox"/>	ÇOK MERKEZLİ <input type="checkbox"/>	ULUSAL <input type="checkbox"/>	ULUSLARARASI <input type="checkbox"/>	

Etik Kurul Başkanının  
Unvanı/Adı/Soyadı: Prof. Dr. Hürrem BODUR  
İmza:

*H. Bodur*

KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU KARAR FORMU

DEĞERLENDİRİLEN BELGELER	Belge Adı	Tarihi	Versiyon Numarası	Dili		
	ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ			Türkçe <input checked="" type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>
	BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU			Türkçe <input checked="" type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>
	OLGU RAPOR FORMU			Türkçe <input checked="" type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>
	ARAŞTIRMA BROŞÜRÜ			Türkçe <input type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>
DEĞERLENDİRİLEN DİĞER BELGELER	Belge Adı	Açıklama				
	SİGORTA	<input type="checkbox"/>				
	ARAŞTIRMA BÜTÇESİ	<input checked="" type="checkbox"/>				
	BİYOLOJİK MATERYEL TRANSFER FORMU	<input type="checkbox"/>				
	İLAN	<input type="checkbox"/>				
	YILLIK BİLDİRİM	<input type="checkbox"/>				
	SONUÇ RAPORU	<input type="checkbox"/>				
	GÜVENLİLİK BİLDİRİMLERİ	<input type="checkbox"/>				
	DİĞER:	<input type="checkbox"/>				
KARAR BİLGİLERİ	Karar No: 1258/2017		Tarih: 08.03.2017			
	Yukarıda bilgileri verilen Gülhane Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nden Doç. Dr.Mehmet Çetin sorumluluğunda yapılması planlanan ve Hamza Küçüktepe'nin yüksek lisans tezi olan "Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapan hemşire ve sağlık tekniker/teknisyeni personelin kurumsal sessizliklerinin kurumsal vatandaşları üzerine etkileri" isimli klinik araştırma başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın/çalışmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve uygun bulunmuş olup araştırmanın/çalışmanın başvuru dosyasında belirtilen merkezlerde gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel sakınca bulunmadığına toplantıya katılan etik kurul üye tam sayısının salt çoğunluğu ile karar verilmiştir.					

KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU	
ETİK KURULUN ÇALIŞMA ESASI	İlaç ve Biyolojik Ürünlerin Klinik Araştırmaları Hakkında Yönetmelik, İyi Klinik Uygulamaları Kılavuzu
BAŞKANIN UNVANI / ADI / SOYADI:	Prof. Dr. Hürrem BODUR

Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Cinsiyet	Araştırma ile ilişki				Katılım *	İmza
Prof. Dr. Hürrem BODUR	Enf. Hast.ve Kl.Mikrobiyoloji	Ankara Numune EAH	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>		
Prof. Dr. Süreyya BARUN	Tıbbi Farmakoloji	Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>		
Prof. Dr. Adil ERYILMAZ	Kulak Burun Boğaz	Ankara Numune EAH	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>		
Prof. Dr. Ahmet Deniz BELEN	Beyin Cerrahi	Ankara Numune EAH	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>		
Prof. Dr. Adem ÖZKARA	Aile Hekimliği	Ankara Numune EAH	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>		
Prof. Dr. İşt. ÖZKOÇAK TURAN	Anestezi ve Reanimasyon	Ankara Numune EAH	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>		
Doç. Dr. Sezer KULAÇOĞLU	Patoloji	Ankara Numune EAH	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>		
Doç. Dr. Altuğ TUNCEL	Üroloji	Ankara Numune EAH	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>		
Doç. Dr. Doğan UNCU	Tıbbi Onkoloji	Ankara Numune EAH	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>		
Doç. Dr. İsmail KARABULUT	Fizyoloji	Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>		
Uzm. Dr. Dilek KANYILMAZ	Halk Sağlığı	Ankara Numune EAH	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>		
Uzm.Dr.Şeniz S. SULUBULUT	Tıbbi Farmakoloji	Ankara Numune EAH	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>		
Avukat Buket ÖZBEK	Hukuk	Ankara Barosu	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>		
Selma KOBAL	İş İdaresi	Emekli	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	E <input checked="" type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>		

Etik Kurul Başkanının  
Unvanı/Adı/Soyadı: Prof. Dr. Hürrem BODUR  
İmza:

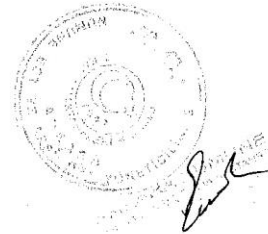
KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU KARAR FORMU

ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapan hemşire ve sağlık tekniker/teknisyeni personelin kurumsal sessizliklerinin kurumsal vatandaşları üzerine etkileri	
VARSA ARAŞTIRMANIN PROTOKOL KODU	-	
ETİK KURUL BİLGİLERİ	ETİK KURULUN ADI	Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi Klinik Araştırmalar Etik Kurulu
	AÇIK ADRESİ:	Etik Kurul Sekreterliği Eğitim Merkezi Danışma Birimi B Blok -1. Kat Altındağ Ankara
	TELEFON	0312508 5158-5174
	FAKS	3125084938
	E-POSTA	aneahetikkurul@gmail.com

BAŞVURU BİLGİLERİ	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	Doç. Dr.Mehmet Çetin				
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ UZMANLIK ALANI	Askeri Sağlık Hizmetleri Yönetimi				
	KOORDİNATÖR/SORUMLU ARAŞTIRMACININ BULUNDUĞU MERKEZ VARSA İDARI SORUMLU UNVANI/ADI/SOYADI	Ankara				
	DESTEKLEYİCİ	-				
	PROJE YÜRÜTÜCÜSÜ UNVANI/ADI/SOYADI (TÜBİTAK vb. gibi kaynaklardan destek alanlar için)	-				
	DESTEKLEYİCİNİN YASAL TEMSİLCİSİ	-				
	ARAŞTIRMANIN FAZİ VE TÜRÜ	FAZ 1	<input type="checkbox"/>			
		FAZ 2	<input type="checkbox"/>			
		FAZ 3	<input type="checkbox"/>			
		FAZ 4	<input type="checkbox"/>			
Gözlemsel ilaç çalışması		<input type="checkbox"/>				
Tıbbi cihaz klinik araştırması		<input type="checkbox"/>				
In vitro tıbbi tanı cihazları ile yapılan performans değerlendirme çalışmaları		<input type="checkbox"/>				
İlaç dışı klinik araştırma	<input type="checkbox"/>					
Diğer ise belirtiniz: Anket çalışması						
ARAŞTIRMAYA KATILAN MERKEZLER	TEK MERKEZ <input checked="" type="checkbox"/>	ÇOK MERKEZLİ <input type="checkbox"/>	ULUSAL <input type="checkbox"/>	ULUSLARARASI <input type="checkbox"/>		

Etik Kurul Başkanının  
Unvanı/Adı/Soyadı: Prof. Dr. Hürrem BODUR  
İmza:

*H. Bodur*





KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU KARAR FORMU

DEĞERLENDİRİLEN BELGELER	Belge Adı	Tarihi	Versiyon Numarası	Dili			
	ARAŞTIRMA PROTOKOLÜ			Türkçe <input checked="" type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>	
	BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU			Türkçe <input checked="" type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>	
	OLGU RAPOR FORMU			Türkçe <input checked="" type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>	
	ARAŞTIRMA BROŞÜRÜ			Türkçe <input type="checkbox"/>	İngilizce <input type="checkbox"/>	Diğer <input type="checkbox"/>	
DEĞERLENDİRİLEN DİĞER BELGELER	Belge Adı	Açıklama					
	SİGORTA	<input type="checkbox"/>					
	ARAŞTIRMA BÜTÇESİ	<input checked="" type="checkbox"/>					
	BIYOLOJİK MATERYEL TRANSFER FORMU	<input type="checkbox"/>					
	İLAN	<input type="checkbox"/>					
	YILLIK BİLDİRİM	<input type="checkbox"/>					
	SONUÇ RAPORU	<input type="checkbox"/>					
	GÜVENLİLİK BİLDİRİMLERİ	<input type="checkbox"/>					
DİĞER:	<input type="checkbox"/>						
KARAR BİLGİLERİ	Karar No: 1258/2017		Tarih: 08.03.2017				
	Yukarıda bilgileri verilen Gülhane Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nden Doç. Dr. Mehmet Çetin sorumluluğunda yapılması planlanan ve Hamza Küçüktepe'nin yüksek lisans tezi olan "Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapan hemşire ve sağlık tekniker/teknisyeni personelin kurumsal sessizliklerinin kurumsal vatandaşları üzerine etkileri" isimli klinik araştırma başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın/çalışmanın gereke, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve uygun bulunmuş olup araştırmanın/çalışmanın başvuru dosyasında belirtilen merkezlerde gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel sakınca bulunmadığına toplantıya katılan etik kurul üye tam sayısının salt çoğunluğu ile karar verilmiştir.						

KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU	
ETİK KURULUN ÇALIŞMA ESASI	İlaç ve Biyolojik Ürünlerin Klinik Araştırmaları Hakkında Yönetmelik, İyi Klinik Uygulamaları Kılavuzu
BAŞKANIN UNVANI / ADI / SOYADI:	Prof. Dr. Hürrem BODUR

Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Cinsiyet	Araştırma ile ilişkisi	Katılım *		İmza
					E	H	
Prof. Dr. Hürrem BODUR	Enf. Hast ve Kl. Mikrobiyoloji	Ankara Numune EAH	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Süreyya BARUN	Tıbbi Farmakoloji	Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Adil ERYILMAZ	Kulak Burun Boğaz	Ankara Numune EAH	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Ahmet Deniz BELEN	Beşin Cerrahi	Ankara Numune EAH	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Adem ÖZKARA	Aile Hekimliği	Ankara Numune EAH	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Işıl ÖZKOÇAK TURAN	Anestezi ve Reanimasyon	Ankara Numune EAH	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Sezer KULAÇOĞLU	Patoloji	Ankara Numune EAH	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Altuğ TUNCEL	Üroloji	Ankara Numune EAH	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Doğan UNCU	Tıbbi Onkoloji	Ankara Numune EAH	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. İsmail KARABULUT	Fizyoloji	Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi	E <input checked="" type="checkbox"/> K <input type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Uzm. Dr. Dilek KANYILMAZ	Halk Sağlığı	Ankara Numune EAH	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Uzm. Dr. Şeniz S. SULUBULUT	Tıbbi Farmakoloji	Ankara Numune EAH	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Avukat Buket ÖZBEK	Hukuk	Ankara Barosu	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Selma KOBAL	İş İdaresi	Emekli	E <input type="checkbox"/> K <input checked="" type="checkbox"/>	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Etik Kurul Başkanının  
Unvanı/Adı/Soyadı: Prof. Dr. Hürrem BODUR  
İmza:



## EK 2. ANKET FORMU

Sayın Katılımcı:

Bu anket, hemşire ve sağlık tekniker/teknisyeni hastane personelinin; çalışan sessizliklerinin, vatandaşlık davranışları üzerine olan etkilerini tanımlamak için yapılacak tez çalışmasına veri toplamak amaçlı hazırlanmıştır. Araştırmamız için kimliğinizin belirlenmesine gerek olmadığından isminizi yazmayınız. Ankette katılmayı kabul etmeniz halinde, içtenlikle ve hiçbir soruyu atlamadan yanıt vermeniz, araştırmanın bilimsel geçerliliği ve güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Katılımınız ve içtenliğiniz için şimdiden teşekkür ederim.

Hamza KÜÇÜKTEPE

Gülhane Sağlık Bilimleri Enstitüsü Y.Lisans Öğrencisi

Gülhane E.A.Hst.Kalp Damar Cerr.Ameliyathanesi (Tlf: 5273)

### BÖLÜM -1 KİŞİSEL BİLGİLER:

1. Doğum Yılıınız .....
2. Cinsiyetiniz  
a) Kadın b) Erkek
3. Medeni durumunuz  
a) Evli b) Bekar
4. Eğitim durumunuz  
a) Lise b) Ön Lisans /Lisans c) Yüksek Lisans /Doktora
5. Aylık toplam geliriniz ne kadardır?  
a) 0-1500 TL b) 1501-4820 TL c) 4821 TL ve üzeri
6. Mesleğiniz nedir?  
a) Hemşire b) Sağlık Teknisyeni/Teknikeri
7. Meslekte çalışılan süre  
a) 5 yıl ve daha az b) 6-10 yıl c) 11 yıl ve üzeri
8. Çalıştığınız Bölüm Hangi Gruptadır?  
a) Cerrahi Servisler b) Dahili Servisler c) Acil Servis

## BÖLÜM -2 KURUMSAL VATANDAŞLIK ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki sorular <b>kurumsal vatandaşlık davranışı</b> ile ilgilidir. Bu ifadelerden her biri için size <b>en uygun olan seçeneği</b> işaretleyiniz. Bu ölçekte : ( 1). Kesinlikle Katılmıyorum (2). Katılmıyorum (3). Kararsızım (4). Katılıyorum (5). Kesinlikle Katılıyorum İfadesine karşılık gelmektedir.	Kesinlikle	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
1. Günlük izin alan birinin o günkü işlerini ben yaparım.	1	2	3	4	5
2. İş yükü ağır olan arkadaşlarıma yardım ederim.	1	2	3	4	5
3. İşe yeni başlayan birine işini öğrenmesinde yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
4. İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.	1	2	3	4	5
5. İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için zaman ayırırım.	1	2	3	4	5
6. Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.	1	2	3	4	5
7. Hastanem için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.	1	2	3	4	5
8. Mesai saatleri içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.	1	2	3	4	5
9. Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.	1	2	3	4	5
10. Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.	1	2	3	4	5
11. Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.	1	2	3	4	5
12. Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.	1	2	3	4	5
13. Hastanede ortam ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
14. Hastanede yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.	1	2	3	4	5
15. Hastane içinde çıkan çatışmaların çözümlenmesinde aktif rol alırım.	1	2	3	4	5
16. Üst yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.	1	2	3	4	5
17. Hastanenin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.	1	2	3	4	5
18. Hastane yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.	1	2	3	4	5
19. Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	1	2	3	4	5

## BÖLÜM -2 KURUMSAL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki sorular <i>Çalışanların Sessiz Kalma Nedenleriyle</i> ilgilidir. Bu ifadelerden her biri için size <b>en uygun olan seçeneği</b> işaretleyiniz. Bu ölçekte : (1). Kesinlikle Katılmıyorum (2). Katılmıyorum (3). Kararsızım (4). Katılıyorum (5). Kesinlikle Katılıyorum İfadesine karşılık gelmektedir	Kesinlikle Katılmıyor	Katılmıyor	Kararsız	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.	1	2	3	4	5
2. Yöneticilerin "sözde " ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4. İşyerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	1	2	3	4	5
5. Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	1	2	3	4	5
6. Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı " konuşmamı anlamsızlaştırıyor.	1	2	3	4	5
7. Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok.	1	2	3	4	5
8. Mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
9. Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak	1	2	3	4	5
10. Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	1	2	3	4	5
11. Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12. Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.	1	2	3	4	5
13. Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.	1	2	3	4	5
14. Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.	1	2	3	4	5
15. Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.	1	2	3	4	5
16. Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.	1	2	3	4	5
17. Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.	1	2	3	4	5
18. Problem bildirme ya da öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.	1	2	3	4	5
19. İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.	1	2	3	4	5
20. Dile getirdiğim konu bilgisizliğimi ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.	1	2	3	4	5
21. Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsizdir.	1	2	3	4	5
22. Problem bildirdiğimde sorun yaratan/ şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.	1	2	3	4	5
23. Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.	1	2	3	4	5
24. Yöneticim negatif geri bildirim olumsuz tepki verir.	1	2	3	4	5
25. Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.	1	2	3	4	5
26. Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.	1	2	3	4	5
27. Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.	1	2	3	4	5
28. Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.	1	2	3	4	5