



T.C.
CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

HEKİM VE HEMŞİRELERDE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI,
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, ÇALIŞAN PERFORMANSI
VE ARALARINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

ERHAN KILINÇ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
2012



T.C.
CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

HEKİM VE HEMŞİRELERDE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI,
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, ÇALIŞAN PERFORMANSI
VE ARALARINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

ERHAN KILINÇ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI
DOÇ.DR.HATİCE ULUSOY

SİVAS
2012

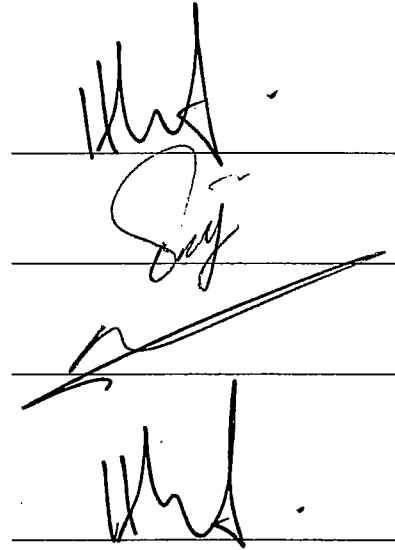
Bu çalışma Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmış ve jürimiz tarafından Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Doç.Dr. Hatice ULUSOY

Üye: Doç.Dr. Berrin FİLİZÖZ

Üye: Yrd.Doç.Dr. Naim KARAGÖZ

Üye (Danışman): Doç.Dr. Hatice ULUSOY



ONAY

Bu tez çalışması, 09./10/2012 tarihinde Enstitü Yönetim Kurulu tarafından belirlenen ve yukarıda imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından kabul edilmiştir.

09.10.2012

Prof. Dr. Ömer POYRAZ

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRÜ

Bu tez Cumhuriyet Üniversitesi Senatosu'nun 24.09.2008 tarihli ve 007 sayılı toplantısında kabul edilen Fen/Sağlık Bilimleri Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu adlı yönergeye göre hazırlanmıştır.

İÇİNDEKİLER

Sayfa no

ÖZET	I
ABSTRACT	II
TEŞEKKÜR	IV
ŞEKİLLER DİZİNİ	V
TABLolar DİZİNİ	VI
1. GİRİŞ	1
1.1 Problemin Tanımı ve Önemi	1
1.2 Araştırmanın Amacı	5
2. GENEL BİLGİLER	6
2.1 Sağlık, Sağlık Hizmetleri, Sağlık Kurumları	6
2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	7
2.2.1 Örgüt Vatandaşlık Davranışının Tarihsel Gelişimi	10
2.2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Kavramlar	11
2.2.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler	13
2.2.4 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları	15
2.2.5 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Yaşam Üzerindeki Yeri ve Etkisi	19
2.2.6 Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	23
2.2.7 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütlerde İş Performansına Etkisi	25
2.3 Örgütsel Sessizlik	26
2.3.1 Sessizliğin Tanımı ve Sessizlikle İlgili Kavramlar	26
2.3.2 Örgütsel Sessizliğin Tanımı	28
2.3.3 Örgütsel Sessizliğin Gelişimi ve Litetürdeki Yeri	30
2.3.4 Örgütsel Sessizlik İle İlgili Teoriler	31
2.3.5 Örgütsel Sessizlik Konuları ve Nedenleri	33
2.3.6 Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutları	36
2.3.7 Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Yaşam Üzerindeki Yeri ve Etkisi	39
2.3.8 Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Sessizlik	42
2.4 Çalışan Performansı	43
2.4.1 Performans ve Çalışan Performansı Kavramı	43
2.4.2 Çalışan Performansının Tarihsel Gelişimi ve Litetürdeki Yeri	44
2.4.3 Örgütlerde Performans Yönetimi	44
2.4.4 Sağlık Hizmetlerinde Performans ve Önemi	46
3. GEREÇ VE YÖNTEM	48
3.1 Araştırmanın Tipi	48
3.2 Araştırmanın Amacı	48
3.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	48
3.4 Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama Araçları	49
3.5 Veri Toplama Aracının Uygulanması	51
3.6 Verilerin Değerlendirilmesi	51
4. BULGULAR	52
5. TARTIŞMA	74
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	90
KAYNAKÇA	95
ÖZGEÇMİŞ	105
EKLER	106
EK 1. Veri Toplama araçları	106
EK 2. Etik Kurul Raporu	112

ÖZET

HEKİM VE HEMŞİRELERDE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK, ÇALIŞAN PERFORMANSI VE ARALARINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ Erhan KILINÇ

Yüksek Lisans Tezi, Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı
Danışman: Doç. Dr. Hatice ULUSOY
2012, 111 sayfa

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik, örgütlerde çalışan performansını etkileyen unsurlar arasındadır. Bu araştırmanın amacı, hekim ve hemşirelerde, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik, çalışan performansı ve aralarındaki ilişkinin belirlenmesidir. Kesitsel olarak yapılan çalışmanın evrenini, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Araştırma ve Uygulama Hastanesinde çalışan hekim ve hemşireler (N=742) oluşturmuş olup, 317 kişi (%43) örneklem sayısı olarak belirlenmiştir. Çalışmanın verileri, kişisel bilgi formu, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği, Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Çalışan Performansı Ölçeği ile Temmuz- Aralık 2011 tarihleri arasında toplanmıştır. Yapılan geçerlik güvenirlik analizi sonucu, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği, Örgütsel Sessizlik Ölçeği ve Çalışan Performansı Ölçeği Cronbach alpha katsayıları sırasıyla .852, .869 ve .759 olarak saptanmıştır. Veriler, SPSS programında, faktör analizi, iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi, varyans analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi ile değerlendirilmiştir.

Çalışmaya katılanların %52.4'ünü hekimler, %47.6'sını hemşireler oluşturmuştur. Çalışmada hemşirelerin, öğretim üyesi hekimlere göre daha fazla özgecilik, nezaket, vicdanlılık, toplam Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ($p<0,01$) ve daha fazla performans ($p<0,05$) sergiledikleri saptanmıştır. Asistan hekimlerin, hemşirelere göre, daha fazla kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve toplam Örgütsel Sessizlik ($p<0,01$) sergiledikleri saptanmıştır.

Çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik ve çalışan performansı arasındaki ilişki test edilmiş ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Araştırmada örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık, sivil erdem ve özgecilik boyutları ile çalışan performansı arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlı bulunurken, nezaket boyutunda anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Örgüt yararına sessizlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülürken, kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizliğin çalışan performansına anlamlı bir katkı yapmadığı saptanmıştır.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik, çalışan performansı, hekim, hemşire.

ABSTRACT

INVESTIGATION OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, ORGANIZATIONAL SILENCE AND EMPLOYEE PERFORMANCE AT PHYSICIANS AND NURSES, AND THE RELATIONSHIP AMONG THEM

Erhan KILINÇ

Master's Thesis, Department of Health Management

Advisor: Asst. Prof. Hatice ULUSOY

2012, 111 pages

Organizational citizenship behavior and organizational silence are among the factors which affect employee performance in organizations. The purpose of this study is to determine organizational citizenship behavior, organizational silence, employee performance among physicians and nurses, and the evaluation of the relationship between them. The population of this cross-sectional study comprised doctors and nurses (N = 742) working in Cumhuriyet University, Health Services Research and Application Hospital, and the number of the participants in the sample was determined to be 317 people (43%). The study data were collected between July 2011 and December 2011 using the personal information form, Organizational Citizenship Behavior Scale, Organizational Silence Scale and Employee Performance Scale. As a result of the validity and reliability analysis, Cronbach's alpha coefficients for the Organizational Citizenship Behavior Scale, Organizational Silence Scale and Employee Performance Scale were determined as 0.852, 0.869 and 0.759 respectively. The data were assessed with the significance of the difference between two means test, analysis of variance, correlation analysis and regression analysis using SPSS software.

Of the participants in the study, 52.4% were physicians and 47.6% were nurses. In the study, it was determined that the nurses exhibited more altruism, courtesy, conscientiousness and total Organizational Citizenship Behavior ($p < 0.01$), and greater performance ($p < 0.05$) than did the faculty physicians. It was also determined that assistant physicians displayed acquiescent silence, defensive silence and total organizational silence ($p < 0,01$) more than did the nurses.

In the study, the relationship between the organizational citizenship behavior, organizational silence and employee performance was tested and the relationship was considered to be statistically significant. While there was a positive significant relationship between the employee performance and the conscientiousness, civic virtue and altruism dimensions of organizational citizenship behavior, the relationship between the employee performance and the courtesy dimension of organizational citizenship was not significant.

While a positive significant relationship was observed between the employee performance and prosocial silence, it was determined that acquiescent silence or defensive silence did not significantly contribute to the employee performance.

Key Words: Organizational citizenship behavior, organizational silence, employee performance, physician, nurse.

TEŞEKKÜR

Tez çalışmamızın planlanması, yönlendirilmesi ve hazırlanmasında bilgi ve tecrübeleri ile bana destek olan, araştırmamızın yürütülmesinde yardımlarını esirgemeyen danışmanım Doç.Dr. Hatice ULUSOY'a teşekkür ederim.

Çalışmamızın istatistiksel analizinin yapılmasında yardımlarından dolayı Yrd.Doç.Dr. Ziyet ÇINAR'a teşekkür ederiz.

Araştırmamız esnasında desteğini esirgemeyen çok değerli arkadaşım Sefkan HASDEMİR'e teşekkür ederim.

Lisansüstü eğitimimde ve araştırmamızda bana desteklerini esirgemeyen Anne ve Babam'a teşekkür ederim.

Araştırma uygulamasının yapıldığı Cumhuriyet Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nde çalışan tüm hekim ve hemşirelere araştırmama yaptıkları önemli katkıları nedeniyle teşekkür ederiz.

Ayrıca araştırmamızı bilimsel araştırma projeleri kapsamında destekleyen Cumhuriyet Üniversitesi Rektörlüğüne teşekkür ederiz.

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa no</u>
Şekil 1. Sessizlik Sarmalı	33
Şekil 2. Çalışan Davranışlarında Sessizlik Ve Ses Kritik Özellikleri	37

TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa no</u>
Tablo 1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	49
Tablo 2. ÖVD, ÖS, Çalışan Performansı Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar	54
Tablo 3. Katılımcıların ÖVD Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımı	55
Tablo 4. Katılımcıların ÖS Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımı	56
Tablo 5. Katılımcıların Çalışan Performansı Ölçeği Sorularına Verilen Cevapların Yüzdelerik Dağılımı	57
Tablo 6. Katılımcıların Unvanına Göre ÖVD, ÖS Ve Çalışan Performansı Ölçeklerinden Aldıkları Puan Ortalamalarının Dağılımı	58
Tablo 7. Katılımcıların Cinsiyete Göre ÖVD, ÖS, Çalışan Performansı Analiz Bulguları.....	60
Tablo 8. Katılımcıların Yaş Grubuna Göre ÖVD, ÖS, Çalışan Performansı Analiz Bulguları	61
Tablo 9. Katılımcıların Medeni Duruma Göre ÖVD, ÖS, Çalışan Performansı Analiz Bulguları	63
Tablo 10. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre ÖVD, ÖS, Çalışan Performansı Analiz Bulguları	64
Tablo 11. Katılımcıların Mesleki Çalışma Yılına Göre ÖVD, ÖS, Çalışan Performansı Analiz Bulguları	66
Tablo 12. Katılımcıların Aylık Gelir Durumuna Göre ÖVD, ÖS, Çalışan Performansı Analiz Bulguları	68
Tablo 13. ÖVD Ve Çalışan Performansı Değişkeni Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları..	70
Tablo 14. ÖS Ve Çalışan Performansı Değişkeni Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları	71
Tablo 15. ÖVD Ve ÖS İle Birlikte, Çalışan Performansı Değişkeni Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları	72

1. GİRİŞ

1.1 Problem Tanımı ve Önemi

Çağımızda küreselleşen ekonomik süreç ve müşteri beklentilerindeki hızlı değişim, örgütler arasındaki rekabeti artırmış, onların dinamik bir yapıda olmalarını zorunlu kılmıştır. Bu yapı içerisinde örgütler, iç ve dış müşterilerinin beklenti ve gereksinimlerini karşılamak için bilimsel, teknolojik, yönetsel değişimleri takip eder ve uygular hale gelmiştir (Bolat, 2008; s.76). Örgütlerin rekabette avantaj sağlamaları, her ne kadar yeni stratejiler geliştirmeyi, yeni teknolojiler kullanmayı gerektirse de; bunların planlanması, uygulanması ve kullanılması aşamasında insan gücüne gereksinim olduğu da bir gerçektir. Sanayi devrimi sonrası hizmet sektörünün gelişmesi ve hizmet alanlarının artmasıyla birlikte örgütlerdeki insan faktörü, makinenin bir parçası olmaktan öte, üretim ve hizmet sürecini belirleyen, yönlendiren ve düzenleyen bir güç olarak görülmeye başlanmıştır (Keleş, 2009; s.25). Diğer taraftan insanın ve onun kendine özgü yapısının, örgütsel sorunların oluşumunda ve çözümünde etki yapan iki boyutlu bir unsur olduğu da bilinmektedir (Saylı, 2010; s.3).

Organizasyonun birçok aşamasında yer alan, örgütsel etkinliği, verimliliği ve kaliteyi hem olumlu hem de olumsuz etkileyebilen insan faktöründen daha fazla yararlanabilmek için, bu alanda yapılacak araştırma ve yatırımların önemi büyüktür. Bu anlamda çalışanların özverisi, bağlılığı, örgütsel kararlara katılımı, fikirlerini beyan etmesi, örgüt yararına istendik tutum ve davranışlar sergilemesi, hem yönetim bilimciler hem de örgüt yöneticileri için üzerinde durulması gereken önemli konular arasındadır (Saylı, 2010; s.3). Ayrıca sosyal bilimlerde, felsefi, hukuki, ahlaki yönleriyle tartışılan ve incelenen adalet, vatandaşlık, demokrasi, katılım ve güven gibi kavramlar, toplumun önemli bir parçası olan örgütleri de etkilemektedir (İşbaşı,2000; s.2). Bu kavramların örgütlerdeki başlıca etkileri: hiyerarşik yapının önemini yitirmesi, yönetsel kademelerin azalarak yatay örgüt yapılarının oluşması, çalışanların karar verme sürecine katılımın sağlanması, ekip çalışmasının önem kazanması gibi önemli örgütsel ve yönetsel değişimlerdir (Saylı, 2010; s.3).

Günümüzde örgütler, çalışanlarının mesleki yetkinliklerinin iyi düzeyde olmasını istediği kadar; onlardan, işini istekli yapma, gözetim ve denetim olmaksızın kurallara uyma, görevde dakik ve titiz olma, dedikodudan uzak durma ve örgütsel sırları saklama, çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak yardım etme, zorunlu olmasa da ek

görevler alma gibi örgüte olumlu katkı yapan kişisel özelliklere sahip olmalarını da istemektedir (Güler 2009; s.1). Ayrıca rekabete dayalı iş koşullarında örgütlerin ayakta kalabilmeleri için, çalışanların biçimsel iş tanımlarında yer alan görev ve sorumluluklarını yerine getirmeleri artık yeterli olmamaktadır(Güler,2009; s.1). Çünkü örgütlerde içten çalışan, sorumluluklarını kendiliğinden yerine getiren, ekip çalışmasında ve işbirliğinde özverili olan bir işgücü; emirlere itaat eden, sadece kendilerine verilen görevleri tarif edildiği gibi gözetim altındayken yapan bir işgücüne göre daha verimli çalışmaktadır (Çelik, 2007; s.82). Davranış bilimleri olarak adlandırılan psikoloji, sosyoloji gibi bilim dallarının, iş doyumunu ve mutlu bir iş hayatı isteyen çalışanlara, işyerinde daha etkin kaynaşma, yeteneklerini ve örgütsel ilişkilerini geliştirme ve grup içinde daha istenilen bir kişiliğe sahip olma gibi önerilerde bulunduğu da görülmektedir (Güler,2009; s.1). Özetle çalışanların görev ve sorumluluklarının fazlasını gerçekleştirdikleri ve gönüllük esasına dayanan fazladan davranışlar sergilemeleri, örgütlere bir farklılık ve avantaj sağlamaktadır. Söz konusu bu davranışlar, literatürde “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” (ÖVD) olarak kavramlaştırılmış olup son yıllarda ilgi çeken ve araştırma yapılan konulardan biri olmuştur (Gürbüz, 2007; s.2).

Çalışanların örgütleriyle ilgili yapıcı fikirlerini, önerilerini ve samimi düşüncelerini bilinçli bir kararla esirgemeleri anlamına gelen “Örgütsel Sessizlik” (ÖS), örgütlerin değişimi ve gelişimi üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etki yaratan bir kavramdır. Yapılan araştırmalar, çalışanların işyerinde bilinçli olarak bilgi saklaması ve sessiz kalmasını birçok önemli bireysel ve örgütsel nedene bağlamaktadır. Ayrıca bu çalışmalar, ÖS'nin örgütlerde çok boyutlu ve yaygın olarak görüldüğünü de ortaya koymaktadır. Bu nedenle, ÖS'nin örgütlerdeki düzeyinin gerçek anlamda saptanması ve diğer örgütsel değişkenlerle arasındaki ilişkinin araştırılması önemlidir (Brinsfield, C.,2009; s.1).

Günümüz iş dünyasında örgütlerin bünyelerinde, sorumluluk alabilen, inisiyatif kullanabilen, ekip çalışmasına yatkın, bilgi paylaşımından korkmayan ve fikirlerini açıkça ifade eden çalışanları bulundurmaları bir gereklilik haline gelmiştir (Vakola ve Bouradas, 2005; s.441). Bunun için örgüt yöneticilerinin, çalışanlarının endişelerini, fikirlerini ve farklı görüşlerini açıkça ifade etmeleri konusunda, onları cesaretlendirmeleri ve bu konuda onlara uygun ortamlar oluşturmaları gerekmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; s.721-722; Erenler, 2010; s.6).

Performans, bir işi yapan bireyin, grubun veya örgütün, o işle ilgili amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğini nicel ve nitel katkılarının toplam ölçüsü olan bir kavramdır (Şehitoğlu ve Zehir, 2010; s.95; Yorgun, 2010; s.405; Tengilimoğlu vd., 2009; s.322). Çalışan performansı ile ilgili akla ilk gelmesi gereken şey, çalışanların performansının bir boşlukta ve kendiliğinden oluşmadığıdır. Çalışanların üst düzeyde performans göstermeleri, onların hangi durum ve ortamlarda daha iyi ve daha verimli çalıştıklarının belirlenerek, çalışanlara bu ortamın sağlanması, daha iyi performansa yol açan örgütsel davranışların desteklenmesi ve bunların yaygınlaştırılması ile mümkündür (Ripley,2002; s.1).

Örgütler, belirli amaç ve hedefler doğrultusunda çalışan, ortak inanç ve değerlere sahip insanların bir araya gelmesinden oluşmaktadır. Örgüt ve çalışanların tercih ve özelliklerinin birbirine benzemesi, karşılıklı ortak inanç, değer, hedef ve çıkarların olması örgütün devamlılığını ve başarısını etkilemektedir (Vural ve Coşkun,2007; s.161). Yöneticilerin hem örgütsel amaçlara ulaşmada hem de çalışanın motivasyonu ve performansını artırmada, örgütsel ve bireysel amaç ve çıkarları birlikte ele alarak bunlar arasında bir denge kurması gerekir (Vural ve Coşkun, 2007; s.184; Özdevecioğlu, 2003; s.120). Eğer örgütler bu dengeyi kurmada başarılı olabilirlerse, çalışanların moral, motivasyon ve tatminleri üzerinde etkili olabileceklerdir. Çalışanlar da, motive edildikleri ve tatmin oldukları bu örgütsel koşullarda, örgüte bağlılıklarını ve buna bağlı olarak performanslarını artıracaklar, örgütsel amaçları doğrultusunda daha çok çaba sarf edeceklerdir (Uygur, 2007; s.72).

Özetle, rekabete dayanan ekonomik ortamda bir örgütün ayakta kalabilmesi ve ilerleyebilmesi için insan faktörünü önemsemesi, işgücü alanında yatırım yapması, örgüte bağlı ve üretken bir çalışan profili oluşturması gereklidir. Bunlar yapılırken, çalışanların makineden farklı, ayrı dünyaları, güdülerini, amaç ve beklentileri olan birer canlı oldukları da unutulmamalıdır. Günümüz yönetim anlayışında, yönetsel faaliyetlerde çalışanların dışarıda tutulduğu, kararlara katılmadığı bir başarıdan söz etmek olası değildir. Bu bağlamda yönetsel süreçlere ve örgütsel kararlara katılan, örgüt içinde söz hakkını kullanan, içsel olarak örgüte bağlılığı olup bunu davranışa dönüştüren, örgüte ve işine sahip çıkan çalışanlar, örgütler için en önemli bir kaynaktır, denilebilir.

Literatürde yeni kavramlar olmalarına rağmen ÖVD ve ÖS, araştırmacıların ilgisini çeken konular arasındadır. ÖVD ve ÖS ile ilgili uluslararası düzeyde birçok

araştırma yapılmıştır. Ülkemizde ise ÖVD, ÖS ile diğer örgütsel değişkenler arasındaki ilişkileri de inceleyen çalışmalar, daha çok yüksek lisans ve doktora tezleri niteliğinde (1,2,3,4,10,11,13,14,22,24,30,32,35,36,38,42,48,51,61,68,70,81,83,85,100) olup genellikle eğitim, turizm, insan kaynakları gibi hizmet sektöründeki örneklemeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ülkemizde ÖVD ile ilgili sağlık sektöründe yapılan çalışmalar az sayıdadır. Bu çalışmalar, tüm hastane çalışanları üzerine ÖVD ve örgüt içi çatışmanın (Güler,2009); hemşireler üzerinde ÖVD düzeyinin (Geçer, 2008); ÖVD ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkinin (Aslan,2008) ve Örgütsel güven düzeyleri, kişisel ve mesleki özellikleri ile ÖVD arasındaki ilişkinin (Altuntaş ve Baykal, 2009) ölçülmesine yöneliktir. ÖS ile ilgili ise YÖK, Ulakbim, Isı web veritabanlarında ve Google akademik arama web sayfasında, Türkçe “örgütsel sessizlik” ve “çalışan sessizliği”, İngilizce “organizational silence” ve “employee silence” anahtar sözcükleriyle yaptığımız taramalar sonucunda, ülkemizde sağlık çalışanları üzerinde ÖS’yi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ülkemizde ÖVD ve ÖS kavramlarını birlikte inceleyen tek bir çalışma bulunmakta olup bu araştırma da sanayi sektöründe çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010).

Örgütlerde çalışanların ÖVD sergilemeleri ve bu davranışların tüm çalışanlar arasında benimsenmesi ve yaygınlaşması; ÖS’nin boyutlarının anlaşılması ve olumsuz etkileri üzerinde gerçek çözümler üretilmesi, örgütler için olumsuz durumların yaşanmasını önleyecektir ve örgüte olumlu katkılar sağlayacaktır.

Bu araştırmada ÖVD ve ÖS kavramları incelenmiş, bu iki kavramın çalışanların performanslarına olan etkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırma uygulama sahası olarak sağlık sektörü çalışanları değerlendirilmeye alınmıştır. Sağlık hizmetlerinin etkili, verimli ve kaliteli bir biçimde yerine getirilmesinde, özellikle hekim ve hemşirelerin iş performansları önemli bir faktördür. Bu çalışma, sağlık hizmetlerinin sunumunda belirleyici olan ve sağlık profesyonellerinin başında gelen hekim ve hemşirelerin, ÖS düzeylerini araştıran, ÖVD, ÖS ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen ilk çalışma olması açısından da önem arz etmektedir.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Araştırma ve Uygulama Hastanesinde alışan hekim ve hemşirelerin ÖVD, ÖS ve çalışan performansı düzeylerini ve bu üç kavram arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmada ayrıca bu kavramların hekim ve hemşirelerin sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir.

Bu proje bilimsel araştırmalar projesi kapsamında Cumhuriyet Üniversitesi tarafından SBF 021 no'lu proje olarak desteklenmiştir.

2. GENEL BİLGİLER

Bu bölümde, çalışmanın örnekleminin sağlık sektörü olması nedeniyle sektörel önem ve farklılıklar açısından sağlık, sağlık hizmetleri ve sağlık kurumları konularına kısaca değinilecek; ÖVD, ÖS ve Çalışan performansı konuları kavramsal olarak incelenecek ve bu üç konuyla ilgili yapılmış araştırma sonuçları ele alınacaktır.

2.1 Sağlık, Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Kurumları

Sağlık ve sağlık hizmetleri birey ve toplum için yaşamsal öneme sahiptir. Toplumun refah içerisinde yaşamasının temel koşulu, bireylerin sağlıklı olması ve bu sağlıklılık durumlarının devam etmesidir (Aktan ve Işık, 2010 s.1). Bu anlamda sağlık, insan yaşamının sürdürülmesinde, yaşam kalitesinin oluşturulmasında ve korunmasında özel bir öneme sahiptir. Ayrıca sağlık hizmetlerinin sunulmuş biçimi ve kalitesi, ülkelerin sosyo-ekonomik kalkınmışlık düzeylerini belirleyen önemli göstergelerden biridir (Yorgun vd., 2010; s.404).

Sağlık hizmetleri, hastalıkların erken tanısı ve tedavisi, sakatlık durumunda tıbbi ve sosyal rehabilitasyon hizmetinin verilmesi, hastalık oluşumunun önlenmesi ve birey ve toplumun sağlık düzeyinin geliştirilmesi hizmetlerinin ve faaliyetlerinin bütünüdür (Kavuncubaşı, 2000; s.24; Temgilimoğlu vd., 2009; s.38). Sağlık hizmetleri koruyucu, tedavi edici, rehabilite edici ve sağlığın geliştirilmesi hizmetlerinden oluşmaktadır (Kavuncubaşı, 2000; s.24).

Sağlık hizmetlerini diğer hizmetlerden ayıran bazı özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikleri şu şekilde sıralanabilir: Sağlık hizmeti ertelenemez; tüketimi rastlantısaldır; ikamesi yoktur; üretim ve tüketim aynı anda gerçekleşir; hizmetinin boyutunu ve kapsamını hastalar değil hekimler belirler; tüketici davranışları irrasyoneldir; hizmet üretimin depolanması olanaksızdır; verilen hizmetler hastaya göre değişir; üretim sürecine hasta katılır; hizmetten doyum ve kaliteyi önceden belirlemek çok zordur; önceden test edilemez; hata tolere edilemez; yetersiz verilmesi toplumsal ve bireysel sorunlara neden olabilmektedir (Kavuncubaşı, 2000; s.50; Temgilimoğlu vd., 2009; s.39-40).

Sağlık kurumları da hizmet ve örgütsel yapı bakımından farklılıklarıyla diğer kurumlardan ayrılırlar. Bu farklılıklar; sağlık hizmetlerinde çıktının tanımlanması ve ölçümü güçtür; yapılan işler karmaşık, güç, acil, ertelenemez ve 24 saat hizmet

esaslıdır; hatalar tolere edilemez; uzmanlaşma ve işlevsel bağlılık seviyesi yüksektir; işgücü profesyonel kişilerden oluşmuş olup kişisel hedefler mesleki hedeflerin önüne geçebilir; ikili otorite hattı mevcuttur, matris yapıda faaliyet gösterilir; çalışanların önemli bir kısmı bayanlardan oluşur; bireysel ve denetim mekanizmaları kurulması güçtür şeklindedir(Kavuncubaşı, 2000; s.50-56; Temgilimoğlu vd., 2009; s.133).

Sağlığın insan ve toplum hayatında yaşamsal önemi, sağlık hizmetlerinin ve sağlık kurumlarının diğer hizmet ve kurumlara göre farklılığı gösteriyor ki, bu hizmetlerin etkin ve kaliteli sunulması birçok hizmete ve kuruma göre daha öncelikli ve daha zordur. Sağlık hizmetlerinin olabildiğince yüksek kalitede sunulması, toplumun refahını sağlaması gereken devletler için de kaçınılmaz bir sorumluluktur. Bu hizmetlerin yürütülmesinde önemli bir role sahip olan sağlık çalışanları, alanlarında uzman kişiler olup ekip çalışmasını gerektiren hayati önemdeki bir hizmeti, stresli ve yoğun bir iş ortamında sunmaya çalışan kişiler olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Yorgun vd., 2010; s.355).

Yataklı tedavi kurumları arasında önemli bir yer tutan hastaneler, hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin ayaktan veya yatarak müşahede, muayene, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri, aynı zamanda doğum yapılan kurumlardır (Yataklı Ted. Hizm. Yönt. 10.9.1982, No: 8/5319). Araştırmanın yapıldığı sağlık kuruluşu, bir üniversiteye bağlı, üçüncü basamak sağlık hizmeti sunan, sağlık hizmetleri uygulama ve araştırma hastanesidir.

2.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)

Örgüt, bir grup insanın iş bölümü içerisinde, belirli bir ortak amacı veya hedefi gerçekleştirmek amacıyla bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi altında oluşturdukları, işbirliği esaslı, akılcı, planlı ve eşgüdümlü bir yapılanma, sosyal sistem veya varlıklardır (Saylı, 2010; s.1; Özalp,2001; s.49). Örgütler, insan hayatının vazgeçilmez bir parçasıdır ve belirli gereksinimleri karşılamak için insanlar tarafından kurulmuşlardır. Örneğin sağlık ihtiyacı için hastane, eğitim ihtiyacı için okul kurulması gibi (Özalp, 2001; s.49).

Davranış, organizmanın çevreden gelen uyarıya ilişkin her zamanki cevabıdır. Bu cevap, kalıtım, bireyin çocukluk yaşantısı, kültürü gibi faktörlerden etkilenir (Eren, 2008; s.218). Örgütsel davranış ise örgütün kural ve ilkeleri doğrultusunda biçimlenmiş ve örgütsel amaçlara yönelik yapılan davranış türüdür. Örgütsel davranış, önceden

kestirilebilen, düzenli ve tutarlı bir davranış biçimidir. Bu davranış, genellikle üstlerce ve örgütsel ideolojice onanmış veya örgütün varoluş amacına ve anlayışına uygun düşen bir özelliğe sahiptir (Aytaç,2004; s.197). Bu anlamda örgütler açısından çalışan davranışı, genel olarak bilinçli ve ussaldır. Fakat insan davranışlarının bir kısmı, bilinçli ve ussal olmayabilir. Birçok durumda davranışta bulunan çalışan, bazen neden öyle davrandığını açıklayamaz veya yapacağı açıklama bilinçsizce, nedenleri haklı gösterme çabası haline dönüşebilir. Ayrıca çalışanlar, herhangi bir konuda davranış sergilemeden önce, kendi değerlerine dayanarak birtakım amaçlar edinirler ve bu amaçlara ulaşırken örgütteki bazı faktörlerden etkilenirler. Çalışanın davranışlarını ve akli kararlarını etkileyen bu faktörleri arasında: örgüt amaçları, verimlilik ölçüleri, adalet ve hakkaniyet ölçüleri, karar veren kimsenin değer ölçüleri vardır (Eren, 2008; s.219).

Bireyler en genel anlamda bağlı olduğu ülkelerinin resmi kurallarına, onun bir vatandaşı olarak uymak zorundadırlar. Bireyler bazen bu resmi kuralların dışında (tanımlı olmayan), ülke yararına, gönüllü, olumlu bazı davranışlar da sergileyebilirler. Bu tip davranışlar sergilenirken iki temel düşünce tarzı vardır. Birincisi yapılan veya yapılacak olumlu davranışların bir veya birkaç kişi tarafından yapılmasının bir anlam ifade etmeyeceği, herkesin aynı doğrultuda davranması gerektiği inancı ve düşüncesidir. Bu inanç ve düşünce, kişilerin ekstra olumlu davranışlar sergilemesinin önünde bir engel olarak değerlendirilmektedir. Örneğin, elindeki çöpü hiç çekinmeden yere atan bir insanın, bu davranışının gerekçesi "Herkes atıyor, sadece ben dikkat etsem ne olacak, ne değişecek" şeklinde kötümser, olumsuz ve duyarsız bir düşünce tarzıdır. Diğer bir düşünce tarzı ise daha yapıcı ve iyimserdir ve "herkes kapısının önünü temizlerse sokaklar temiz olur" düşüncesine dayanır. Bu tarz düşünce ve inançlar ise kişinin pozitif davranışlar göstermesi için onu motive eder. Örgütlerde bir veya birkaç kişinin bireysel pozitif davranışlar sergilemesi, küçük, önemsiz bir katkı gibi görülebilir. Ancak gösterilecek bu davranışlar, diğer çalışanları aynı veya benzeri davranışlar sergilemeleri konusunda motive edeceğinden örgütsel hedeflere ulaşmak açısından son derece önemlidir (Çelik 2007; s.84).

Bir ülke için birey nasıl bir vatandaşı ifade ediyorsa; içinde yer aldığı örgüt için de o birey bir üyeyi, çalışanı temsil etmektedir. Herbir bireyin iyi vatandaşlık davranışı göstermesi, yasa ve kurallarına uyması, ülke yönetimi ve o ülkenin diğer vatandaşları için nasıl bir istenilen bir durumsa; bir örgüt için de her bir çalışanın görevini yerine getirmesi, kurallara uyması, özveriyle çalışması ve örgüte uyum sağlaması, örgüt

yöneticileri ve örgütün diğer çalışanları için istenilen ve beklenen bir durumdur (İşbaşı, 2000; s.11; Çelik, 2007; s.82). Katz'a göre; örgütlerin başarılı olabilmeleri için çalışanların işlerine zamanında gelmeleri; görev tanımında belirtilen görevleri eksiksiz, zamanında ve istenildiği gibi gerçekleştirmeleri; örgüt lehine görev tanımında olmayan faaliyetleri de gönüllü olarak yapmaları gerekir. Buradaki gönüllülük kavramı, kişilerin örgütlerinin hedeflerine ulaşması için fedakârlık göstermelerini, bazı haklarından feragat etmelerini ve birçok sıkıntıya katlanmalarını ifade etmektedir (Çelik'ten 2007; s.82,88).

Araştırmacılar, sosyal psikoloji içerisinde olumlu sosyal davranış araştırmaları ve teorinin önemli yapısı nedeniyle ÖVD'den etkilenmişlerdir. Bu tür davranışların, bir alışveriş merkezinde birisi düştüğünde onu kaldırmak, aracını kenara çeken zor durumdaki sürücü için bir telefon açmak ya da birinin kayıp bir kontakt lensini bulmasına yardımcı olmak gibi birçok örneği olduğu söylenmiştir. Bu çabaların ortak paydası, kendiliğinden, hiçbir dışsal ödül olmaksızın, belirli bir kişi (genellikle tanımadığı biri) yararına, yardım etmek amaçlı olmalarıdır (Organ ve vd., 2006, s.4).

ÖVD konusunda son zamanlarda birçok araştırma yapılmış olmasına rağmen, ÖVD'nin tanımı konusunda araştırmacılar arasında tam bir fikir birliği sağlanamamıştır. Bunun nedeni, araştırmacıların ÖVD'nin tanımı, doğası ve kavramsal ifadesinden çok, bu kavramın diğer yapı ve konularla olan ilişkisine ve etkileşimlerine odaklanmalarıdır. ÖVD'nin kesin bir tanımın yapılmasına ve örgütlerdeki yansımalarının belirlenmesine yönelik çalışmalar devam etmektedir. (Hannam R., Jimmieson N.,2011, s.9). Dennis W. Organ yaptığı tanım ve çalışmalarla ÖVD'nin şu an kullanılan çerçevesini çizmiştir (Podsakoff vd., 2000; s.513; Çetin, 2004; s.4,13; İplik,2010; s.2; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003; s.326). ÖVD, örgütün biçimsel ödül sistemince doğrudan ve açık bir biçimde tanınmayan, bir bütün olarak ele alındığında organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülüğe dayalı, aktif veya pasif nitelikli davranışlardır (Organ, 1997, s.86,90; Yücel ve Samancı, 2009, s.114;).

ÖVD kavramı ile ilgili diğer tanımlara bakıldığında, ÖVD ve özellikleri hakkında belirli konuların, sınırlamaların vurgulandığı görülmektedir. Greenberg ve Baron'a göre ÖVD, bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek istenilenden daha fazlasını yapması; Katz ve Kahn göre role bağlı davranışlar ile yenilikçi ve kendiliğinden oluşan davranışlar arasındaki fark; Ölçüm'e göre ise emir

vermeye dayalı olmayan, çalışanların örgütün performansı ve etkililiğini artırmak amacıyla isteğe bağlı olarak sergiledikleri yapıcı davranışlardır (Özdevecioğlu'dan,2003,s.118; Çelik'ten,2007,s.86; Çetin,2011,s.7).Yine Organ'a (1988) göre ÖVD, çalışanların yapmaları için eğitim almadıkları davranışlardır (Çetin'den, 2004,s.15). Bir davranışın ÖVD olarak nitelenebilmesi için iş arkadaşları ve yöneticiler tarafından faydalı görülmesi de gerekmektedir (Çelik, 2007, s.86; Çetin,2004,s.6; İplik,2010,s.2; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.323). Organ'a göre bir davranışın ÖVD olabilmesi için üç temel koşul bulunmaktadır: Birincisi ÖVD'nin iş tanımında ve iş sözleşmesinde tanımlı olmaması; ikincisi bu davranışın kişinin tercihine, isteğine bağlı olarak gerçekleşmesi; üçüncüsü ise örgütsel etkililiğe olumlu katkıda bulunan ÖVD'nin yapılması veya yapılmaması durumunda da herhangi bir ödül veya cezalandırmanın olmamasıdır (Organ, 1997, s.86,90; İplik,2010,s.7, Podsakoff vd., 2000,s.513). Özünde fedakârlık, sahiplenme ve karşılık beklemezsizin yapma olan ÖVD; örgütte huzursuzluk ve çatışma yaratma, işten kaçma, görevlerini hatalı yapma, iş arkadaşlarıyla tartışma, sürekli şikâyet ve kötü niyetle hata bulmaya çalışma gibi olumsuz davranışları sergilememeyi de kapsar (İplik,2010,s.6).

ÖVD'nin sınırları, çalışanların bu davranışı ve biçimsel rollerini algılama seviyelerine göre de farklılık gösterebilir. Örneğin, bir çalışan, beklenenin dışına çıkarak yaptığı mesai veya arkadaşlarına yardım davranışını bir ÖVD olarak görürken; diğer bir çalışan görevini daha geniş tanımlayarak bu davranışı yaptığı işin bir parçası olarak algılayabilir (Acar, 2006, s.10). Araştırmalar ÖVD'nin bir örgütün sağlıklı bir şekilde işlemesi için gerekli olduğunu göstermektedir. Yöneticiler ve örgütler, işin gerekleri dışında yerine getirilen ve sergilenmesi üstler tarafından beklenmeyen bu davranışların gösterilmesi halinde çalışanların ödüllendirmesi ya da gösterilmemesi halinde cezalandırma konusunda kararsız kalmışlardır (Dilek, 2005,s.37).

Özetle söylenirse ÖVD, çalışanların örgütün fonksiyonlarının etkin şekilde geliştirilmesi için biçimsel rolleri dışında isteğe bağlı olarak sergiledikleri bireysel davranışlarıdır, denilebilir. Burada çalışanın, örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek istenenden daha fazlasını yapması söz konusudur.

2.2.1 ÖVD'nin Tarihsel Gelişimi

ÖVD kavramı ilk başlarda, örgütsel davranış ile ilgili çalışmalarda ve onun içerisinde bir kavram olarak açıklanmaya çalışılmış; bu davranış tipini farklı yazarlar farklı

isimlerle adlandırmışlardır(Çetin,2004; s.5). ÖVD'nin çıkış noktası, iş tutumları, iş becerisi, olumlu etkiler, olumlu tatmin, diğer çalışanlarla kurulan iyi ilişkiler, örgüt içi adalet ve beraber hareket etme, görev duygusu ve iyi vatandaş olma fikri olmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003; s.325).

ÖVD ilk defa 1930'larda Barnard tarafından ele alınmış ve biçimsel rol davranışı dışında "ekstra rol davranışları" kavramı olarak ilk kez kullanılmıştır. Barnard'ın "olumlu ve olumsuz gönüllülük" önerisi, ÖVD'nin temelini oluşturmuştur (Ortiz,1997; s.6; Çetin,2004; s.3;Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003; s.326). Dennis W. Organ ise Chester Barnard'ın 1938 yılında "yönetimin fonksiyonları" adlı kitabında kullandığı "gönüllü işbirliği" kavramı ile Daniel Katz'ın "güvenilir rol performansı" ve "yenilikçi ve spontan davranışlar" arasında ayrımı yaparak ÖVD'nin çerçevesini çizmiştir (Podsakoff vd., 2000; s.513; Çetin, 2004; s.4,13; İplik,2010; s.2; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003; s.326). Bu anlamda, Katz'ın 1964 yılında başlattığı çalışmaları genişleten ve bir çerçeve çizen Organ, ÖVD'nin babası olarak kabul edilir (Podsakoff vd., 2000; s.513; Organ, 1997; s.86,90). Daha sonraları ÖVD kavramı, Organ ve meslektaşları tarafından (Bateman and Organ, 1983; Smith, Organ, & Near, 1983) sık sık kullanılmış ve bu sözcük 1983 yılından itibaren literatürde ÖVD olarak yer almaya başlamıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz,2003; s.328). ÖVD daha sonraları ona benzer ve yakın olan kavramlarla da anılmaya başlanmıştır. 1986'da Brief ve Motowidlo tarafından "Prososyal Örgütsel Davranışlar", 1992'de George ve Brief tarafından "Örgütsel Spontanlık Davranışlar", 1993'de Borman ve Motowidlo tarafından "Kurumsal Performans", 1995'de Van Dyne, Cummings ve Parks tarafından "Rol Üstü Davranışı" adlı kavramlar, ÖVD'ye benzer kavramlar ortaya çıkmıştır (Bilgi için bakınız, Gürbüz, 2007; s.8).

ÖVD kavramı başlangıçta ekstra rol davranışı, olumlu sosyal örgütsel davranış, örgütsel kendiliğindenlik, bağlamsal performans olarak da tanımlanırken; son yıllarda kapsamı ve önemi artmış, daha geniş çaplı araştırmalara konu olmuştur. ÖVD şu ana kadar özellikle pazarlama, hastane ve sağlık idaresi, toplum psikolojisi, ekonomi, endüstri ve iş ilişkileri, stratejik yönetim, insan kaynakları yönetimi, liderlik ve askeri psikoloji alanlarının araştırma konusu olmuştur (Podsakoff vd., 2000 s.514; Sezgin, 2005; s.321; İplik, 2010; s.2).

2.2.2 ÖVD İle İlgili Kavramlar

ÖVD'yi daha iyi anlayabilmek için onunla ilişkilendirilen, benzerlikleri ve farklılıkları olan kavramları tanımlamak ve anlamak gerekmektedir. Bunların başlıcaları: Örgütsel spontanlık, biçimsel rol davranışı ve ekstra rol davranışı, prososyal örgütsel davranış ve psikolojik sözleşmedir (İplik,2004; s.8).

Örgütsel Spontanlık, bireyin özgür iradesine dayanan, rol tanımlarında olmayan, örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen gönüllülük esaslı davranışlardır. Katz (1964) tarafından boyutları: iş arkadaşlarına yardımcı olma ve onlarla işbirliği yapma, olaylara ve bireylere iyi niyetli yaklaşma, örgütü koruma, yapıcı fikirler sunma, kendini eğitime ve istedik davranış sergileme olarak tanımlanmıştır. Görüldüğü gibi örgütsel spontanlık ile ÖVD arasında boyut ve tanım yönünden benzerlik bulunmaktadır. Bu iki kavram arasındaki fark ise; ÖVD resmi ödüllendirmede yer almayan davranışlardır, örgütsel spontanlık ise biçimsel olarak dikkate alınabilen, değerlendirilen davranışlardır. Ayrıca örgütsel spontanlık sadece aktif olan davranışları, ÖVD ise hem aktif hem de pasif davranışları ifade eder (İplik'ten, 2004; s.9).

Biçimsel Rol Davranışı, örgüt hiyerarşinin gerektirdiği, örgütün ayakta kalabilmesi için gerçekleştirilmesi gereken davranışlardır (Çetin, 2004; s.3). Bir örgütte biçimsel rol davranışlarının olmaması halinde çatışmalar ve olumsuz finansal sonuçlar ortaya çıkacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003; s.330). İşin yapılması için gerekli olan teknik davranışlar olarak da ifade edilen biçimsel rol davranışı, örgütteki ödül ve ceza sisteminde de tanımlıdır (İplik,2010; s.19; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003; s.330). Aynı zamanda bu davranışların çalışanlar tarafından gerçekleştirilmemesi halinde, çalışan işinde başarılı olamayacağı gibi bunun karşılığında işyerinden ödül de alamayacaktır (Çetin, 2004; s.3).

Ekstra Rol Davranışı, ÖVD'ye temel oluşturan davranışlardır. Bu davranış, örgütlerde önceden belirlenmemiş, işveren tarafından yapılması konusunda herhangi bir direktif olmayan, gönüllük esasına dayanan, biçimsel rol davranışlarının üzerinde ve ötesinde olan rol davranışlarıdır (Podsakoff vd., 2000; s.513; Çetin, 2004; s.4; İplik, 2010; s.20; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003; s.331). Ekstra rol davranışı, çalışanların yaratıcı ve içten gelen davranışlarıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003; s.331). Bu davranışın çalışanlar açısından temel dayanağı, bireylerin enerjilerini örgüte katma istekliliğidir. Bu isteklilik, planlanmamış, işbirliğini temel alan, örgütü koruyucu, destekleyici, örgüt imajını

geliştirici faaliyetlere yönelik olmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003; s.321). Bu davranışların yapılmaması halinde işyerinin herhangi bir yaptırım söz konusu değildir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003; s.331).

Prososyal Davranış, çalışanların biçimsel rol davranışlarını yerine getirirken sergiledikleri örgüt, grup ve bireyler tarafından kurumsal uyumun artırılmasına yönelik gönüllü katkılarını ifade eder. Bu davranış, ÖVD'nin özellikle özgecilik boyutu ile yakın ilişkilidir. Organ'a (1988) göre bu davranışlar, ÖVD'ye çok benzemektedir. Ama aralarındaki en önemli fark, prososyal davranışlar örgüt yararına davranışlar olduğu gibi örgütü olumsuz etkileyebilecek davranışları da içerebilir. ÖVD ise örgüte yarar sağlayan temel davranışlardır (İplik,2010; s.22-23).

Psikolojik Sözleşme, bireylerin bir örgütte işe başladıklarında imzaladıkları yazılı bir sözleşmenin yanısıra yazılı olmayan psikolojik bir anlaşma da yapmaları şeklinde açıklanmaktadır. Bu sözleşme, çalışanların, örgütleri ile aralarında sosyal değişim ilişkisi olduğuna dair inançlarını ifade eden ve karşılıklı güvene dayalı yükümlülükleri ele alan bir sözleşmedir. Psikolojik sözleşmeyle çalışan, örgütte belirli bir işi yapmayı ve örgüte sadakat göstermeyi taahhüt ederken; karşılığında, sistemden ekonomik kazanç, insanca ve medeni bir davranış, güvenlik, haklarının verilmesi gibi beklentilerinin yerine getirilmesini istemektedir. ÖVD ile psikolojik sözleşme arasında ilişkiye bakıldığında, psikolojik sözleşme kişiye özgü ve öznel bir yapı sergilerken, ÖVD tüm çalışanlar için aynı olan ve kişiye özgü olmayan davranış tiplerini temsil etmektedir (İplik,2004; s.10-13).

2.2.3 ÖVD İle İlgili Teoriler

ÖVD ile ilişkili birçok teori olmasına rağmen temelde bu davranışın yakın ilişkili olduğu ÖVD'nin temelini oluşturan iki teori vardır. Bunlar sosyal değişim kuramı ve eşitlik teorisidir.

Sosyal değişim kuramı, Blau tarafından 1964 yılında geliştirilen, belirli koşullar altında bireylerin kendi faydalarına olan kişilere karşılık vermek için çaba göstereceklerini öngörmektedir (İplik,2010; s.39; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003; s.329). Sosyal değişim teorisi ile ÖVD arasındaki ilişki ikisinin de gönüllülük ve işbirlikçilik

esası olması ve maddi olmayan ödüllere dayanmasıdır. Bu nedenle birçok araştırmacı ÖVD'yi sosyal değişim teorisine dayandırmaktadır (Özaslan vd., 2009; s.102; Deluga,1994; s.1). Sosyal değişim kuramının temel varsayımı, tarafların ödüllendirilme beklentisi içerisinde (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) sosyal ilişkilere girdiği ve bu ilişkileri sürdürdüğüdür (Bolat, Seymen, 2009. s.218). Bu kuramına göre bireyin davranışı diğer bireylerin davranışlarından ve yaptıklarından etkilenir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003; s.330)

Blau'ya göre bu kuramda iki çeşit değişim ilişkisi vardır. Bunlar sosyal değişim ilişkisi ve ekonomik değişim ilişkisidir. Bu iki ilişkinin önemli farklılıkları bulunmaktadır. Sosyal değişim ilişkisinde, taraflar arasındaki karşılıklı ilişkiler belirli bir zorunluluğa dayandırılmamış olup bir taraf diğer tarafa bir kaynak sağladığında diğer tarafın da bu kaynağa aynı şekilde karşılık vermesi beklenir. Fakat buradaki karşılığın zamanlaması ve niteliği gönüllülük esasına dayanmaktadır. Ekonomik değişim teorisinde ise değişim açıkça tanımlanarak belirli işlem ve sözleşmelere dayandırılmış olup elde edilen sonuçlar daha çok maddi özelliklidir. Bu ilişkide taraflar gereklilik dışında gönüllü ve işbirlikçi davranışlar sergilemezler (Gürbüz, 2006; s.17). Sosyal değişim ilişkisi, ÖVD gibi, çalışanın dolayısıyla örgütün performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Eşitlik teorisi, Adams tarafından geliştirilmiş olup, çalışanların işyerinde yüksek motivasyonla çalışabilmeleri ve çaba, bağlılık, beceri, yetenek, uyumluluk, gönüllülüklerini gösterebilmeleri için; onların güven duyma, destek görme, takdir edilme ve itibarının korunması gibi istek ve beklentilerinin karşılanması gerektiğini vurgulamaktadır (Tutar,2007; s.99) .

Eşitlik teorisi, çalışanın emeği, işteki çabası ile bundan gördüğü faydanın karşılaştırması üzerine kurulu bir teoridir. Burada çalışanın sahip olduğu yetenekler, eğitimi ile işte gösterdiği çaba, gayret ve performansın karşılığında elde ettiği "yarar" veya "sonuç" karşılaştırılır. Ele geçen yarar veya sonuçlar: ücret, terfi, takdir, başarı ve statü gibi işin tamamlanması sonucunda elde edilen ödüllerdir. Çalışanın yaptığı karşılaştırma sonucu kendisinin verdiği emek ile yarar orantısı; diğer çalışanlardan düşük, aynı ya da yüksek olabilir. Eğer bu oran düşük ise çalışanın ilk tepkisi, söz konusu farkı azaltmak amacı ile işe karşı soğumaktır. Çalışan eşitliği sağlayabilir ise örgütsel adalet algısı yüksek olur ve bu durum onun iş doyumuna ve örgütsel bağlılığına

katkı sağlar (Tutar, 2007; s.99;). Eşitlik teorisine göre çalışanların işlerinde gösterdikleri performans, karşılığında aldıkları ödüllerin onlara göre adil olup olmadığını bağlı olarak artmakta veya azalmaktadır (İplik, 2010; s.49)

Greenberg'e (1989,1993) göre bu teoride, kendisinin emeğinin adaletsiz bir şekilde ücretlendirildiği algısına sahip çalışanlar, tatminsizlik yaşayacaklar ve daha az ÖVD sergileyecekler, örgüte daha az katkı yapacaklar veya örgütten uzaklaşacaklardır (Keleş'ten, 2009; s.27)

2.2.4 ÖVD'nin Alt Boyutları

Son yıllardaki literatür incelendiğinde ÖVD'nin temel olarak iki boyutta ortaya çıktığı görülmektedir: birinci boyut örgüte yarar sağlamak için aktif bir katkı, katılım söz konusu iken ikinci boyut örgütsel yapıya zarar verecek her türlü davranıştan uzak kalma, kaçınma şeklindedir. İster aktif katılım ister kaçınma davranışı şeklinde ortaya çıkmış olsun ÖVD, örgütsel etkinliği ve verimliliği artırmayı amaçlar (Özdevecioğlu, 2003; s.119).

ÖVD'ye benzer davranışların yapısı ilk olarak Katz (1964) tarafından incelenmiştir. Katz'a (1964) göre bu davranışların yapısı, kuvvetli bir şekilde yeniliği ve kendiliğindenliği içerir ve bu davranışlar beş boyuttan oluşur. Bunlar; diğerleriyle birlikte çalışma, örgütü koruma, yapıcı fikirlerde gönüllülük, kendini geliştirme, örgüte karşı uygun tavır takınmaktır (Acar'dan, 2006; s.5). Smith vd.'ne (1983) göre ÖVD, özgecilik ve kapsamlı itaat olmak üzere iki boyutludur. Organ (1988) ÖVD'nin boyutlarını özgecilik, sportmenlik, örgütün gelişimine destek olma, nezaket ve vicdanlılık olarak sıralamıştır. Graham'ın (1991) sınıflandırmasında ÖVD'nin üç bileşeni vardır: örgütsel itaat, örgütsel sadakat ve örgütsel katılımdır. Williams ve Anderson (1991) ÖVD'yi bireye yönelik ve örgüte yönelik olarak iki açıdan değerlendirmiştir. Podsakoff vd. (2000) tarafından, 1983-1999 tarihleri arasında yayımlanmış 200'e yakın ÖVD çalışması üzerinde yapılan analiz sonucunda, ÖVD'yi yardım etme davranışı, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel itaat, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve kendi kendini geliştirme boyutları olarak sınıflandırmışlardır (Taşçı ve Koç'tan, 2007; s.374).

Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994) ÖVD'yi sadakat, itaat ve katılım boyutlarında inceleyerek daha karmaşık bir model ve özellikli davranışlar olarak yeniden tanımlamışlardır. Sadakat boyutu örgüte ve yöneticilere olan bağlılığı, bir

bütün olarak topluma hizmet etmeyi; itaat boyutu örgütün idaresinde gerekli olan kural ve düzenlemeleri takip etmeyi ve yasal otoriteye uyumu; katılım boyutu ise çalışanlar tarafından benimsenmiş kurallarla yönetilen örgütün yönetiminde tam anlamıyla bir sorumluluk almayı, aktif ve sorumlu bir şekilde destekleme ve kanunda ne yazıyorsa o şekilde katılmayı ifade etmektedir. Katılım boyutu sosyal, taraftar ve fonksiyonel olmak üzere üç farklı şekilde tanımlanmaktadır. Sosyal katılım, örgüt üyeleri ile rekabete dayanmayan ilişkiler kurmayı; taraftar katılım, örgüt üyelerini hedef alan rekabete dayalı ilişkiler kurmayı; fonksiyonel katılım ise bireyin kendi davranışlarına odaklanarak örgütün etkinliğine katkıda bulunmayı ifade etmektedir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007; s.265; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003; s.324).

Smith vd. tarafından (1983) belirtilen diğer bir yaklaşıma göre ise ÖVD'nin iki temel boyutu vardır: bunlar örgütsel uyum ile kişisel inisiyatifdir. Örgütsel uyumda, çalışan bazı şeylerin kendisi için değil de diğerleri için daha doğru ve düzgün gitmesi için uğraşır ve öyle olmasını ister. İşine bağlılık bunun en önemli özelliğidir. Kişisel inisiyatiflik ise çalışanın örgütün performansını artırmak için yaptığı gönüllü yaratıcılık hareketleri ile değişim ve yeniliklere katılım, destek verme davranışlarıdır (Çetin;2004; s.23-24).

Literatür incelendiğinde birçok ÖVD tanımının yapıldığı ve bunun da ÖVD için çok boyutlu yapı anlamına geldiği görülmektedir. Graham'ın ortaya koyduğu örgütsel erdem (civic virtue) yola çıkarak Organ tarafından geliştirilen ÖVD tanımının beş boyutu bulunmaktadır (Organ, 1997; s.90 ; Podsakoff vd., 1997; s.266-267; Yücel ve Samancı,2009; s.115). Bu araştırmada, ülkemizdeki pek çok çalışmada tercih edilen Organ'ın (1988) beş boyutlu (özgecilik, centilmenlik, nezaket, sivil erdem, vicdanlılık) inceleme biçimi tercih edilmiştir. Bu beş boyut kısaca şu şekilde açıklanabilir.

Özgecilik (Fedakârlık, diğergamlık, kendinden önce başkasını düşünme, yardımseverlik, Alturizm):

Özgecilik, çalışanın diğer çalışanları ve işe yeni başlayanları düşünmesi, onlara gönüllü olarak yardım etmesi, destek olması ve böylelikle onların performanslarını arttırmaya çalışmasına yönelik olan davranışlarıdır (Podsakoff vd., 2000; s.518; Dilek, 2005; s.38; Çetin,2004; s.20-21). Örneğin, çalışanın işle ilgili bir sorunda, bir ekipmanın nasıl kullanıldığı konusunda veya bir işin yetişmesi durumu ile ilgili meslektaşına veya herhangi bir çalışana gönüllü olarak yardım etmesi, ona destek olmasıdır. Bu durum

hem çalışan verimliliği hem de grup verimliliği açısından örgütler için önemlidir (Podsakoff vd., 1997; s.266-267; Çetin,2004; s.20; İplik,2010; s.2; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003; s.335). Diğer bir tanımda özgecilik, çalışanın, örgüte yeni katılan üyelere yüksek iş yükünde veya işle ilgili yaşanacak sorunlarında; hastalık nedeniyle oluşacak iş kaybının önlenmesi veya azaltılmasında; işin gerektirdiği başarıyı gösteremeyen ya da işinde zorlanan (problem yaşayan) bir çalışana yardımcı olmasıdır (Sezgin,2005; s.323; Çetin,2004,22; İplik,2010; s.59; Altuntaş ve Baykal, 2009; s.188).

Centilmenlik (Sportmenlik): Literatürde çok az ilgi görmüş bir ÖVD şeklidir. Örgütte karşılaşılan güçlükler, sakıncalar, çalışma dayatmaları, sıkıntılar karşısında çalışanın şikâyet etmeden, yakınmadan ve olumlu bir tutum içerisinde tahammül etmesini ve çalışmaya istekli olmasını ifade eder (Podsakoff vd., 2000; s.517; Sezgin,2005; s.324; Çetin,2004; s.23; İplik,2010; s.62). Bu boyutta, çalışanın sorunları problem etmeme ve hoşgörüyü karşılama davranışı vardır (Sezgin,2005; s.324; Çetin,2004; s.21). Centilmenlik, çalışma grubunun iyiliği ve çıkarı için bireysel menfaatlerin feda edilmesini ve bireysel fikirlerin geri plana itilmesini öngörür (Podsakoff vd., 2000; s.517). ÖVD'nin centilmenlik boyutu, çalışanların işe ve örgüte ilişkin olumlu bir bakış açısı benimsemeleri ve karşılaşılan sorunları aşarak istekli bir şekilde çalışmalarını anlamına gelmektedir (Sezgin,2005; s.324). Organ'a göre centilmenlik, işyerinde yaptığı işlerde her zaman hata aramama, önemsiz konuları abartma eğiliminde olmama ve bu konular hakkında şikâyet ederek zaman harcamama, sürekli işten çıkma isteği ile ilgili konuşmama, her zaman durumun olumsuz tarafı yerine olumlu tarafına odaklanma, bölümündeki herhangi bir yenilik ve değişikliklere tepkisel davranmama, küçük dayatmalar, kısıtlamalar ve yorucu bir duruma karşı dayanma, daha esnek olma ve daha iyi karşılama şekilde olan davranışlardır (Organ, 1988; s.65; Marinova vd., 2010; s.1481). Bu davranışlar, olumlu tutumlar üzerinde harcanan zamanı arttırarak, çalışanların işyerindeki zahmet ve zorluklara katlanabilmesini ve olumsuzluklar karşısında olumlu yaklaşım sergilemelerini sağlar (Çetin, 2004; s.21).

Nezaket (incelik, kibarlık): İşyerinde oluşabilecek problemleri önlemek için diğer çalışanları önceden bilgilendirme, onları olumsuz etkileyecek durumlara karşı uyarma ve onlara danışma davranışlarıdır (Podsakoff vd., 2000;518). Organ'a göre ÖVD'nin nezaket boyutuna; kendi davranışlarının diğer insanların işlerini nasıl etkilediğini

önemseme, başkalarının hak ve ayrıcalıklarına saygılı olma, diğer insanlarla ortak olunan veya paylaşılan kaynaklarda onların haklarına karşı saygılı olma, beklenmedik sorunları önlemek için neler yapılması gerektiği hakkında diğer çalışanlara bilgi verme, başkaları ile etkileşimlerinde nazik olma, iş arkadaşları için sorun yaratmaktan kaçınma davranışları örnek verilebilir (Organ, 1988; s.65; Çetin, 2004; s.22; İplik,2010; s.63). Nezaket, örgüt içindeki işbölümü sonucu birbiriyle bağlantılı iş yapan çalışanların arasındaki olumlu iletişimi ifade etmektedir (Özdevecioğlu, 2003; s.121).

Vicdanlılık (dürüstlük): Örgütte yapılan işlerde ve üstlenilen görevlerde, yazılı kuralların ve minimum anlamdaki gerek ve beklentilerin ötesine geçerek örgüte gönüllü olarak katkıda bulunmaktır. Dakiklik, kaynakların en az düzeyde kullanılması, bu kaynaklara gereken önemin gösterilmesi, katılım, iş yerindeki kurallara duyarlı olma, işyerinin yönetmelik ve prosedürlerini takip etme, hak edilmemiş molaları almama, mesai saatinde gereksiz konuşmalarla zaman harcamama, mesai dışında da çalışma gibi davranışlar bu boyuta örnek olarak verebilir (Podsakoff vd., 2000; s.522; Organ, 1988; s.65; Sezgin,2005; s.323; İplik,2010; s.59). Kısacası vicdanlılık, çalışanın olması gerekenden daha fazlasını yapmasını, örgütün kurallarına kendiliğinden uymasını, ayrıca; başkaları adına yapmış olduğu işleri özenle ve ciddiye alarak yapmasını ifade eder (Çetin,2004; s.20,22).

Sivil Erdem (Örgütün gelişimine destek verme): Örgütün politik süreçlerinin gelişmesinde sorumlu ve yapıcı olma, örgüt çıkarlarını üst düzeyde gözetme, mesleki ve sosyal anlamda örgütün işlevlerini destekleme, örgütle ilgili olma, örgütsel faaliyetlere gönüllü olarak katılma davranışlarını içermektedir (Podsakoff vd., 2000; s.522; Organ, 1988; s.65; Sezgin,2005; s.323; Çetin,2004; s.21; İplik,2010; s.64). İşyeri duyuruları, mesajları, notlar, vs. okuma ve onları koruma; örgütle ilgili toplantılara katılma; sadece kendi görüşlerini ifade etmektense diğer kişileri dinleme, onlardan gelen bilgileri okuma; örgüt imajına katkıda bulunan faaliyetlere ve toplantılara katılma, örgütü ilgilendiren konulara katkı verme, örgütsel gelişmeleri ve değişiklikleri takip etme, işyeri yönetiminde aktif rol alma, örgütün sorunlarında fikirlerini ifade etme ve işyeri imajı hakkında endişe gösterme gibi davranışları sivil erdem davranışı olarak değerlendirilir (Podsakoff vd., 2000; s.522; Organ, 1988; s.65; Çetin,2004; s.21,23). Bu davranışlar örgütün gelişimine destek verir (Çetin,2004; s.21)

2.2.5 ÖVD'nin Örgütsel Yaşam Üzerindeki Yeri ve Etkisi

ÖVD örgüt yaşamı üç temel noktada etkilemektedir. Bunlar: ÖVD'nin çalışanların örgüt içerisinde yardımlaşma eğilimini artırması; çalışanların sorumluluk duygularının geliştirmesi ve çalışanların pozitif tutumlarını artırmasıdır (Özdevecioğlu, 2003; s.119-120). ÖVD sergileyen çalışanlar, diğer çalışanlara göre grup etkileşimleri ve bağlılıkları daha fazladır ayrıca diğer çalışanlarla kendi deneyimlerini paylaşma olasılığı daha yüksektir (Organ vd., 2006; s.197). ÖVD'nin takım çalışmasını ve takım ruhunu tetikleyici ve devam ettirici bir yönü bulunmaktadır (Çetin,2004; s.78).

Graham'a (1986) göre ÖVD, örgüte uzun vadeli kalıcılık ve gelişim için gerekli uyum ve değişimi sağlar (Çetin'den, 2004; s.11). McDonald'a (1993) göre bireysel ve örgütsel değerlerin uyumu ile ÖVD arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Parsons'a (1999) göre birey ve örgüt değerlerinin uyumu sonucu örgütsel stres de azalmaktadır. Bireysel ve örgütsel değerlerin uyumlu olduğu güçlü bir örgüt kültürü ile çalışanların ÖVD gösterme eğilimlerini artırdığı söylenebilir (Sezgin'den, 2005; s.326).

ÖVD, çalışanların yetenek ve becerilerinin gelişmesine yardımcı olurken diğer yandan örgütü yıkıcı ve istemeyen davranışlardan korur veya bu davranışların etkisini azaltır. Böylelikle etkin bir koordinasyon sağlanarak örgütün verimliliğini artmış olur. Bu anlamda ÖVD örgütsel performansı etkileyen bir etmen olup örgütte çalışanların bu davranışları sergilemeleri ve desteklemeleri önemlidir (Çetin,2004; s.1). ÖVD ile örgütsel çatışma arasında doğru veya ters yönlü bir ilişki olduğunu söylenebilir. Örgütlerde meydana gelen çatışma, çalışanların ÖVD sergilemelerini hem olumlu hem de olumsuz etkileyebilecektir. Örgütsel çatışma taraf açısından kişilerarası, bireyle grup ve gruplararası çatışma olarak; içerik olarak da ilişki, süreç ve görev çatışması olarak üç başlıkta incelenebilir. Çatışmanın yıkıcı olması halinde tüm grubun ve örgütün dağılması beklenebilirken; çatışmanın yapıcı olması halinde, örgüt ve kişiler bundan olumlu etkilenecek ve çalışanların ÖVD sergilenmeleri artacaktır (Çetin,2004; s.105,108,123). Güler ve Atay (2009) tarafından İstanbul'da bulunan beş hastanenin 292 sağlık çalışanı (doktor, hemşire, tekniker, idari memur v.s.) üzerinde yapılan çalışmada; ÖVD'nin özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem boyutları ile örgüt içi çatışma şekilleri arasında aynı derecede birbiriyle ilişkili olduğu saptanmıştır.

Ülkemizde ÖVD ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, bu araştırmaların genelde yüksek lisans ve doktora tez çalışmaları olduğu görölmektedir. Bu çalışmaları, sağlık sektöründe ve diğer sektörlerde yapılanlar olmak üzere iki başlık altında incelenebilir.

Sağlık sektörü örnekleminde yapılan ÖVD çalışmalarının başlıcaları ve sonuçları kısaca şu şekildedir. Altuntaş ve Baykal'ın (2009) İstanbul'da 11 hastanede çalışan 482 hemşire üzerinde yaptığı çalışmada, hemşirelerin örgütsel güven düzeyi ile ÖVD arasında ilişkinin pozitif yönde anlamlı olduğu saptanmıştır. Aslan (2008) tarafından Afyon ilindeki hastanelerde çalışan 225 hemşire üzerinde yaptığı çalışmada, hemşirelerin mesleğe duygusal bağlılıklarıyla ÖVD arasında, pozitif yönde anlamlı ilişki olduğu; hemşirelerin örgüte bağlılıklarıyla ÖVD arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Geçer ve Esatoğlu (2008) tarafından Trabzon'da bir üniversite hastanesinde çalışan 380 hemşire üzerinde yapılan çalışmada, hemşireler ÖVD'nin alt boyutlarından sırasıyla nezaket, özgecilik, vicdanlılık davranışlarını daha fazla sergiledikleri saptanmıştır. Görüldüğu gibi bu çalışmalar genel olarak hemşire örneklemleri üzerinde gerçekleştirilmiştir.

ÖVD ile ilgili diğer sektörlerde yapılan çalışmalara bakıldığında, İşbaşı ve Erdem (2000) tarafından Antalya'da bir otelin 111 çalışanı üzerinde yapılan çalışmada, Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven ve ÖVD arasında çok güçlü olmasa da bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Çetin ve Fıkrıkoca (2011) tarafından özel bir bankanın İstanbul şubelerinde görev yapan 673 banka çalışanı üzerinde yapılan çalışmada, ÖVD'nin tüm boyutlarında, öz yeterlilik değişkenine, iş tatmininin aracılık ettiği saptanmıştır. şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından sanayi sektöründe çalışan 353 kişi üzerinde yapılan çalışmada, ÖVD, ÖS ve çalışan performansı ve faktörleri arasında en yüksek ilişkinin ÖVD'nin nezaket ile özgecilik boyutları arasında olduğu; ÖVD'nin özgecilik, vicdanlılık, sivil erdem boyutları ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Arslantaş ve Pekdemir (2007) tarafından bir üretim firmasında çalışan 233 işçi üzerinde yapılan çalışmada, dönüşümcü liderliğin karizma/ilham verme ve bireysel düzeyde ilgi boyutları ile dağıtılan ve kişiler arası adaletin, ÖVD üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Bolat vd. (2009) tarafından Antalya Bölgesi'nde bir otelde çalışan 280 kişi üzerinde yapılan çalışmada, güçlendirici lider davranışlarının genel olarak ÖVD ve boyutlarını olumlu etkilediği saptanmıştır. Dilek ve Alphan (2005) tarafından Erzurum'da bir garnizonda görev yapan 450 personel üzerinde yapılan çalışmada, 'liderlik tarzlarından dönüştürücü liderlik ve istisnalarla

yönetim' ve 'dağıtımsal adalet algısı'nın, duygusal ve normatif bağlılık, iş tatmini ve ÖVD'yi pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Çelik ve Bingöl (2007) tarafından savunma sanayinin 4 işletmesinin 810 çalışanı ve 135 alt seviye yöneticisi üzerinde yapılan çalışmada, örgüt kültürü boyutları (bireysel özerklik, örgütsel yapı, örgütsel destek, örgütsel kimlik, örgütsel adalet, çatışmada hoşgörü ve risk üstlenmeyi teşvik) ile ÖVD alt boyutları (Özgecilik, Vicdanlılık, Nezaket, Sivil Erdem ve Centilmenlik) arasında pozitif yönde ve güçlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Karabey ve İşcan (2007) tarafından Erzurum'da bir sanayi kuruluşunun 83 işçi ve yöneticisine uygulanan çalışmada, örgütün dış imajını çekici bulan çalışanların, örgütle daha güçlü biçimde özdeşleştiğini ve örgütsel özdeşleşmenin de ÖVD'yi olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Oğuz ve Gümüştekin (2009) tarafından Eskişehir'de, bir alışveriş merkezinin 100 çalışanı üzerinde yapılan çalışmada, ÖVD ile bireysel değişim arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu; ÖVD ile yapısal-teknik değişim arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Özaslan vd. (2009) tarafından İstanbul'da bir üniversitenin işletme fakültesinde çalışan 74 araştırma görevlisi üzerinde yapılan çalışmada, Duygusal zekâ ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki olduğu; duygusal zekânın empati, ilişki kurma boyutları ile ÖVD arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

ÖVD ile ilgili yurtdışı araştırmalar incelendiğinde, bunlardan başlıcalarını kısaca şu şekilde özetlenebilir:

Sağlık sektörü örnekleminde yapılan çalışmalar; Dargahi vd. (2012) tarafından Tahran'da 15 eğitim hastanesinde çalışan 510 hemşire üzerinde yapılan çalışmada, hemşirelerde iş tatmininin ÖVD üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır. Boerner vd. (2005) tarafından Almanya'da bir hastanenin 182 sağlık çalışanı (70 hekim,112 hemşire) üzerinde yapılan çalışmada, ÖVD'nin centilmenlik, bireysel inisiyatif ve vicdanlılık boyutlarını hekim ve hemşirelerin eşit derecede ve yüksek düzeyde gösterdikleri; ayrıca hemşirelerin özgecilikte (arkadaşlarına karşı yardımcı olmada) hekimlere göre daha yüksek puan aldıkları saptanmıştır. Huang vd. (2012) tarafından Tayvan'da çalışan 352 hemşire üzerinde yapılan çalışmada, hastanelerde kurumsal etik iklimin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık etkilemek suretiyle ÖVD'yi artırabildiği saptanmıştır. Tsang vd. (2012) tarafından Tayvan'da bulunan bir tıp merkezinde çalışan hemşireler üzerinde yapılan çalışmada, hemşirelerde sosyal bağlar ile desteklenen ÖVD'nin doğrudan iş tatminini ve iş memnuniyetinin arttırmadığı, sadece dolaylı olarak iş memnuniyetini artırdığını ve iş stresini de hafiflettiği

saptanmıştır. Othman (2002) tarafından Malezya'da 255 hemşire üzerinde yapılan çalışmada, hemşirelerin yüksek oranda vicdanlılık ve centilmenlik davranışları sergiledikleri; düşük oranda yardım etme davranışı gösterdikleri, demografik özelliklere göre ÖVD'de anlamlı bir farklılığın olmadığını saptamıştır. Chang vd. (2011) tarafından Tayvan'da birinci basamak sağlık kurumlarında çalışan 323 hemşire üzerinde yapılan çalışmada, hemşirelerin hasta odaklı algısının ÖVD üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu, ÖVD'nin ise iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Diğer sektör örneğinde yapılan bazı çalışmalar ise; Todd ve Kent (2003) tarafından Amerika'da bir şirkette çalışan 374 kişi üzerinde yapılan çalışmada, iş tatmini, olumlu ruh durumuna ve işinde öz-yeterliliğin ÖVD üzerinde olumlu etkisi saptanmıştır. Paillé ve Grima (2011) tarafından Fransa'da bir işletme okulunun 355 mezunu üzerinde yapılan çalışmada, örgütten ve yapılan görevden ayrılma niyeti ile özgecilikle (fedakârlık) arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken, centilmenlik, sivil erdem ve başkalarına yardım etme ile negatif yönlü güçlü bir ilişki saptanmıştır.

Özetle, ÖVD'nin örgütsel yaşama katkıları ise şöyle sıralanabilir; (Altuntaş ve Baykal, 2009, s.191-192; Dilek,2005,s.39; Bozlağ, 2010,s.280; Podsakoff vd.,2000; Çetin,2004, 11,16-17; İplik,2010,s.85-90) ÖVD;

- Çalışma grupları içinde ve gruplar arasında koordinasyonun sağlanmasında ve grup görevlerinin yerine getirilmesinde kolaylıklar sağlar,
- Çalışanların kendi aralarında ve yöneticileriyle dayanışmasını, koordinasyonunu ve yardımlaşmasını sağlar, böylece örgütsel performansı ve verimliliği artırır,
- Çalışanlar arasında anlaşmazlıkları, çekişmeyi ve çatışmayı azaltır. Çalışanlarda "bir ekibe ait olma" hissi uyandırır,
- Çalışanların örgütsel ve çevresel değişim ve yeniliklere uyum sağlama yeteneğini artırır,
- Çalışanların kapasitelerinin artırır, kendilerini geliştirmesine olanak sağlar,
- Çalışanların örgüte, yöneticilere ve iş arkadaşlarına olan güvenini artırır,
- Çalışanlar arasında "destekleyici rekabet" düşüncesini geliştirir,
- Çalışanların potansiyelinden etkin bir biçimde yararlanmayı sağlar,
- Çalışanlarda girişimci, sorumluluk üstlenmeye yatkın ve bilinçli bir düşünce yapısının gelişmesine katkı sağlar,
- Çalışanların örgütsel vizyona, misyona, amaç ve hedeflere odaklanmalarını ve bunları benimsemelerine katkı sağlar,

- Çalışanların, kendi kişisel çıkarlarının ötesine geçerek örgütün çıkarlarını her şeyin üzerinde tutmalarına katkı sağlar,
- Çalışanların sorunlara değil çözümlere odaklanmalarını sağlar,
- Çalışanların motivasyonunu artırır,
- Yardım edilen ve yardım eden çalışanların iş tatminini artırır,
- Uzun vadede örgüt performansına ve etkinliğine devamlılık kazandırır,
- Örgütün nitelikli kişileri kuruma çekme, onların kuruma bağlılığını ve kurumda kalmalarını sağlar,
- Kaynak kullanımında ve paylaşımında etkinliği ve verimliliği artırır,
- İş devamsızlığı davranışları azaltır,
- Örgütsel kurallara ve düzenlemelere uyulmasını teşvik eder, şeklinde sıralanabilir.

ÖVD sergilenmesi örgütü etkilediği gibi örgüt ve bazı faktörler de ÖVD'yi etkilenmektedir. Somech ve Drach-Zahavy'e (2004) göre ÖVD, bireyin kişilik özelliklerinden, işin gereklerinden, örgütün özelliklerinden ve liderlik davranışlarından etkilenir. ÖVD' ye etki eden temel etkenlerden biri, yöneticilerin sergiledikleri liderlik biçimidir. Özellikle çalışan ile yöneticisi arasındaki güven ve çalışanların becerilerinin geliştirilmesini teşvik eden bir yönetim tarzı, çalışanın ÖVD göstermesini cesaretlendirmektedir. Bu nedenle liderlerin çalışanlar için güvene dayalı, yüksek kaliteyi teşvik edici ve destekleyici bir örgüt iklimi oluşturmaları daha uygun olacaktır (Sezgin'den, 2005; s.325-326).

ÖVD iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, bireyin ruhsal durumu, gereksinimler, birey-örgüt bütünleşmesi, hiyerarşi düzeyi, iş statüsü, vatandaşlık karşıtı davranış ile yakın ilişkilidir (Gürbüz, 2007; s.5; İplik,2010; s.91-107). Bolino ve Turney tarafından yapılan çalışmada (2003), örgütlerde ÖVD'ye katkıda bulunan, teşvik eden faktörler olarak; iş tatmini, dönüşümcü ve destekleyici liderlik, ilgi çekici iş ve bu işin içerikleri, örgütsel destek ve güven, örgütsel adalet ve psikolojik memnuniyetin yerine getirilmesi ile çalışanların sahip olduğu olumlu özellikler sıralanmıştır (Bilgi için bakınız, Bolino ve Turney, 2003; s.62)

2.2.6 Sağlık Hizmetlerinde ÖVD

Sağlık hizmetlerinin kurumsal zeminde verildiği hastaneler, özellikle üniversite hastaneleri, bünyesinde çok sayıda meslek grubu bulunduran, çeşitli unvan ve farklı

öğrenim durumundaki kişilerin çalıştığı, işlevsel bağımlılığın ve uzmanlaşmanın yüksek olduğu örgütlerdir. Ayrıca matris bir yapıda olan hastane örgütlerinde, bireysel denetim mekanizmaları kurulması da güç olup ekip çalışması bu örgütler için son derece önemlidir.

Sağlık hizmetlerinde ekip çalışması ile ÖVD'nin özgecilik boyutunun örtüştüğü ve ilişkili olduğu söylenebilir. İşe yeni başlayan veya yaptığı işte sorunla karşılaşan bir çalışana gönüllü olarak diğer bir meslektaşının veya ekip arkadaşının yardım etmesi; hem hasta sağlığı, hasta ve çalışan memnuniyeti, hem de örgütün başarısını açısından son derece önemlidir (Aslan, 2008; s.173). Bu bakımdan sağlık hizmetlerinde bir ekip ruhunun tam olarak oluşması için çalışanlar arasında özgecilik davranışlarının sergilenmesi ve yaygınlaşması gerektiği söylenebilir.

Diğer taraftan sağlık çalışanlarının görev tanımındaki sağlık bakım hizmetiyle ilgili tüm rollerini eksiksiz yerine getirmesi her zaman mümkün olamamakta ve bu durum da pek denetlenememektedir. Ayrıca rol ve görev tanımları zamana ve ortama göre değişiklik gösterebilmekte veya bu tanımların sınırları bireyden bireye de farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, bir servis hemşiresinin görev tanımında yer alacak "ameliyata giren hastaya psikolojik destek verir" gibi bir rol ve görev, bazı hemşirelerde farklı bir algılama ve uygulama şeklinde ortaya çıkabilecektir. Örneğin mesleğine duygusal bağlı olan bir hemşire, ÖVD' in üstün görev bilinciyle bu görevi en yüksek seviyede algılayabileceği gibi; diğer bir hemşire bu görevi daha alt seviyede algılayıp ona göre bir davranış sergileyebilecektir. ÖVD'nin sivil erdem boyutu, sağlık çalışanlarının hasta bakımı ile ilgili karşılaştıkları sorunlar karşısında duyarlı olmaları ve bu sorunları yönetsel ortamlarda paylaşımlarını sağlayacaktır (Aslan,2008; s.173).

ÖVD'nin centilmenlik boyutu açısından sağlık hizmetlerine bakıldığında, yoğun çalışma ortamı (nöbetler, fazla mesai, standartların üzerinde sayıda bakılan hasta, vs.), zor ve uygunsuz iş koşulları (ilaç, malz. eksikliği, yetersiz fiziki koşullar vs.), stres, yönetsel sorunlar ve yetersizlikler gibi durumlara rağmen bunları tolere eden, görevini en iyi şekilde yapmaya gayret gösteren sağlık çalışanı, aslında bir ÖVD örneği göstermektedir. ÖVD tüm boyutları ile hastanelerde işlerin en iyi şekilde gerçekleşmesini sağlayarak hasta ve çalışan memnuniyeti ile örgüte büyük katkılar sağlamaktadır (Aslan,2008; s.173).

ÖVD'nin diğer bir örgütsel kazancı ise personel devrini ve bundan kaynaklı maliyeti azaltmasıdır. Buradan yola çıkarak ÖVD'yi sergileyen kişilerin örgütten

ayrılması beklenmez de denilebilir (Çetin,2004; s.25). Personel devrinin yaygın olduğunu düşündüğümüz sağlık kurumlarında, bunun örgüte maliyeti ve kurumsallaşmaya olumsuz etkisi, ÖVD sergilenmesinin sağlık kurumları açısından önemli olduğunu göstermektedir.

2.2.7 ÖVD'nin Örgütlerde İş Performansına Etkisi

İş tatmini ve performansa yönelik yapılan araştırmaların çıkış noktası genelde mutlu çalışanların verimli olacakları inancıdır. Yani yüksek morale sahip bireyler etkin performans gösterirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003; s.340). ÖVD, örgütü yıkıcı ve istenmeyen davranışlardan koruyan, olumlu faaliyetlerle onu güçlendiren, böylece örgütsel etkililiği artıran davranışlardır. ÖVD örgütün performansını doğrudan veya dolaylı olarak olumlu yönde etkileyen bir kavramdır ve bu nedenle literatürde ilgi görmüştür (Ölçüm Çetin, 2004, s.1; Acar, 2006; s.2; Podsakoff ve MacKenzie, 1997; s.262; Yeduda, 2004; s.400).

ÖVD örgütsel yaşamda bireylerin iş tatminleri, motivasyon düzeyleri, performansları, moralleri ve örgütsel bağlılıkları ile yakından ilgilidir. Çalışanların ÖVD arttıkça, örgüt içindeki çatışma ve anlaşmazlıklar azalacak, örgütteki iş başarımları düzeyi de yükselecek, çalışanların performansı artacak, dolayısıyla örgütün etkinliği ve verimliliği artacaktır. Ayrıca yöneticiler için çalışanların olumlu, yararlı ve istenilen davranışlar göstermesi ve iş başarımları düzeylerinin yükselmesi hem örgütün amaçlarına ulaşılması hem de yönetsel başarımları açısından önemli bir unsurdur (Özdevecioğlu, 2003; s.119; İplik,2010; s.2; Çetin,2011; s.48). ÖVD, bu davranışı sergileyen kişilere bir takım faydalar sağlasa da, örgütsel etkililiğe katkıda bulunduğu ölçüde örgütler için önemlidir. Örgütler, ÖVD'ye odaklanır ve bu doğrultuda yapılırsa işyerinde bireysel yardıma da gerek kalmayacaktır (Organ vd., 2006; s.6).

Organ'a (1988) göre ÖVD, örgütün sosyal mekanizmasının işlerliğini kolaylaştırdığı, anlaşmazlıkları azalttığı ve etkinliği arttırdığı için performansı artırır. Kenzie vd. (1991) ile Organ'a (1988) göre ÖVD'nin örgütsel performansı artırması ile birlikte yönetsel fonksiyonlara ait kaynakların tahsisi de azaltılmış olur. Böylece bu kaynaklar (finansal ve insan kaynakları) daha verimli amaçlar için kullanılır ve örgütsel başarı artar (Yücel ve Samancı'dan, 2009; s.116).

2.3 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK (ÖS)

2.3.1 Sessizliğin Tanımı ve Sessizlikle İlgili Kavramlar

Sessizlik, sosyal hayatın birçok aşamasında bir iletişim ögesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda ÖS kavramını tanımlamadan önce, onunla ilişkili olan iletişim, örgütlerde iletişim, sessizlik ve ses kavramlarının da üzerinde durmak gerekmektedir.

İletişim genel olarak en az iki kişi arasında bilgi, fikir ve duyguların, birinden diğerine aktarıldığı bir süreçtir. İletişim, gönderici ve alıcı arasında gerçekleşir. İletişimde verilmek istenen mesaj, alıcı tarafından doğru ve söylenmek istenilen şekilde anlaşılır ise iletişim etkili gerçekleşmiştir denilebilir (Özalp, 2001; s.3).

Örgütsel iletişim ise örgütte çalışan bireyler, gruplar arasında ve örgütün çevresiyle gerçekleştirdiği iletişimdir (Özalp, 2001; s.49). Tutar'a göre (2003) örgütlerde iletişimin; bilgilendirme, denetleme, bilgi ve becerileri iletme, yönlendirme, eğitime, duyguları dile getirme, uyarma, sorunları çözme, toplumsal ilişki kurma; Gürgen'e göre (1997) ise emretme, bilgi sağlama, ikna etme, etkileme, öğretme, birleştirme, eşgüdüm sağlama gibi temel işlevleri vardır (Vural ve Coşkun'dan,2007;s.56). İletişim, örgütlerin ortak amaçlarını gerçekleştirmeleri için kullanacakları en önemli araçlardan biridir. Örgütlerde iletişim, biçimsel(resmi) ve biçimsel olmayan iletişim olmak üzere iki ayrı şekilde ortaya çıkar (Özalp, 2001; s.53).

Sessizlik, Türk Dil Kurumun sözlüğünde, ortalıkta gürültü olmaması, sükût, susma, konuşmama, söz söylememe kelimeleriyle açıklanmıştır (www.tdk.gov.tr/). Diğer bir kaynakta ise sessizlik; sesi olmayan, ses çıkarmayan, az konuşan, suskun, yumuşak huylu, kendi hâlinde ve sakin (kimse) olarak tanımlanmıştır (www.nedirnedemek.com/).

Sessizlik çok boyutlu, tam belirgin olmayan, anlaşılması biraz zor ve farklı bilimlerde çeşitli anlamlar yüklenmiş bir kavramdır. Örneğin sessizlik, olumsuz bir kavram olarak psikolojide içine kapanma, özgüvensizlik, sosyolojide toplumsal suskunluk; olumlu olarak da dinginlik, huzur, sakinleşme, barış gibi kavramları ifade etmektedir (Çakıcı,2010; s.7).

Sessizlik bazen herkesin gereksinim duyduğu huzurlu bir olgu olarak da algılanmakta ve sorunsuzluk, uyumla eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Toplum içinde bu durumun yaşanması olumlu karşılanmakta ve onaylanabilmektedir (Eroğlu vd., 2011; s.99). Bunun yanısıra toplumlar, ses ve sessizliği farklı açılardan yorumlayabilmektedirler. Örneğin toplumumuzda, ses ve sessizliği, hem olumlu veya olumsuz gösteren özdeyiş ve atasözlerimiz bulunmaktadır. Örneğin;

- Söz gümüşse sükût (susma, sessiz kalma) altındır (Sessiz kalmanın yeri, önemi, bazen susmanın en iyi seçenek olduğu.).
- Erken öten horozun bir başını keserler (Açıkça konuşmak, sıkıntı oluşturabilir).
- Sükût ikrardandır (İddiaya karşı sessiz kalmak, kabul anlamına gelir).
- Dil kılıçtan keskindir (konuşmak etkilidir).
- Sessiz akandan kork, adamın yere bakanından kork, suyun ağır akandan kork (Sessizliğin sonuçlarının ne getireceğini bilememe, tehlike görme).
- Ağlamayan bebeğe mama vermezler (Sesini yükseltmeyen kimseye hakkını vermezler) (<http://www.itusozluk.com/> , <http://www.atasozleri.gen.tr/>)

gibi atasözü ve özdeyişler bunlar arasında sayılabilir.

Pinder ve Harlos'a (2001) göre sessizlik, farklı ve zıt yönleri bir arada bulunduran bir kavramdır ve bu yönüyle sessizliğin, beş tane ikili fonksiyonu bulunmaktadır.

- Sessizlik, insanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır.
- Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de düzeltebilir.
- Sessizlik hem bilgi sağlamakta hem de gizlemektedir.
- Sessizlik hem derin düşünmenin veya hem de düşünce yokluğunun işareti olmaktadır.
- Sessizlik hem onay/kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilmektedir (Çakıcı'dan, 2007; s.148).

Sessizlik, ses kavramının tam karşıtı olan bir kavram değildir. Yönetim literatüründe de sessizlik, sadece sesli bir konuşmanın veya eylemin yokluğu anlamında değerlendirilmemiştir. Sessizliğin doğasını tam olarak anlayabilmek için sesin ne olduğunun bilmek ve anlamak gerekir. Hirschman'a (1970) göre ses, 'değiştirmek için herhangi bir girişim' olarak tanımlamıştır. Çalışanların sesi, onların motivasyonlarına bağlı olarak, örgütsel performansı hakkındaki fikir ve görüşleridir. Çalışan sessizliği ise

sesliliğin sonuçlarından vazgeçilmesi nedeniyle oluşan, fırsat maliyetine dayalı bilinçli bir karardır (Gambarotto ve Cammozzo, 2010; s.168).

Sessizliğin sestem temel farkı, sesteki konuşma eylemin varlığıdır. Birey fikir, bilgi ve görüşlerini diğer kişilere iletmek istediğinde, bunu sesi aracılığıyla bir zengin bir biçimde (sessizlikle karşılaştırıldığında) gösterebilir. Ama sessizlikte ise birey için böyle bir imkân yoktur ve nispeten daha az iletişim araçları ve daha az belirgin iletişim ipuçları kullanılır. Aslında sözsüz iletişim ve beden dili üzerine araştırmalar, sözel olmayan iletişimin ipuçlarının ve bilgilerinin sözel iletişime göre daha çok zengin olabileceğini de göstermektedir (Dyne vd., 2003; s.1375-1376).

De Paulo ve Friedman'a (1998) göre sözel olmayan iletişimin ipuçları, iki nedenden dolayı sözel iletişime göre daha belirsiz ve yorumlanması daha güçtür. Birincisi, insanlar genellikle kendi sözel olmayan davranışlarının farkında değildir ve bazen sözel olmayan davranışlarla temel güdüler arasında bir tutarsızlık söz konusu olabilir. Örneğin, bir çalışanın farkında olmadan bir toplantıda sessiz ve kaşları çatık şekilde oturması, onu gözlemleyen biri tarafından bir konu hakkında görüş ayrılığı veya grup içi bir tartışma yaşadığı şeklinde yorumlanabilir. Gerçekte ise bu birey böyle bir tartışma yaşamamış hatta grupta bir görüş birliği içerisindeydi, onun bu davranışı sergilemesinin nedeni baş ağrısı yaşamamasındandır. İkinci olarak sözel olmayan davranışlar genellikle birkaç olası yorumu veya birden fazla anlamı çağrıştırırlar ve bu nedenle belirsizdirler. Öyleyse ses ile sessizlik karşılaştırıldığında, sessizliğin daha az belirgin ipuçları taşıdığı görülmektedir. Ayrıca gözlemcilerin bireyin sessizliğini yorumlayabilmeleri için sadece sözel olmayan davranışlarına bakmaları gerekmektedir (Dyne vd.'den, 2003; s.1366).

2.3.2 ÖS'nin Tanımı

Günümüzde örgütler ayakta kalmak, gelişmek ve ilerlemek için çalışanların fikirlerine daha fazla gereksinim duymaktadır. Artık, çalışanların düşüncesele ve zihinsel katılımları, örgütler için önemli bir kaynak haline gelmiştir (Milliken ve Morrison 2003; s.1563). Örgütlerde çalışanların gerek kişisel, gerekse örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için hem iş arkadaşlarıyla hem de yönetimle belirli kurallar çerçevesinde etkin bir iletişim ve iyi ilişkiler kurması oldukça önemlidir (Demir, 2010; s.579). Diğer taraftan ise çalışanlar, iş yerindeki endişeleri hakkında konuşma veya sessiz kalma seçenekleri arasında seçim yapmada kararsız kalabilmektedirler. Çalışanlar

bu seçimi yaparken sorunları duymak istemeyen patronlar, konuşma istekliliğini azaltan toplumsal örtük normlar ve konuştukları için kendilerini cezalandırabilecek bir örgütsel hiyerarşik yapıyla karşı karşıya kalabilmektedirler (Milliken ve Morrison 2003; s.1563). Ayrıca birçok çalışan birtakım güvencelere sahip olsa bile örgüt içerisinde tartışmalara katılmayı, konuşmayı, riskli bir önerme olarak görmektedir. Çalışanların çoğu görüşlerini ifade etmeleri halinde misillemeyle karşılaşabileceklerine inanmakta, bu nedenle örgüt yararına olacak fikir ve görüşlerini paylaşmak yerine sessiz kalmayı daha çok tercih etmektedirler (Milliken ve Morrison 2003,1563; Kish-Gephart, vd., 2009; s.164). Sessiz kalan çalışanlara göre, sorunlar ya da konular hakkında konuşmak risklidir ve konuşmayarak (sessiz kalarak) doğabilecek olumsuz sonuçlara karşı bir set kurulmuş olur. Bu anlamda iletişimin çalışanlara sıkıntı, zarar verdiği kurumlarda, çalışan sessizliğinin meydana gelebilmesi beklenir. Çalışanların sorunları ve endişeleri hakkında konuşamaz olmaları zamanla onlarda çaresizlik duygusu, düşük iş tatmini ve diğer uzun süreli olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Milliken ve Morrison 2003; s.1563).

Literatüre bakıldığında ÖS çalışmalarının iki alt başlık altında çalışıldığı görülmektedir: Bunlardan birincisi örgütsel sessizlik diğeri ise örgütsel seslilik. Bu bakımdan ÖS araştırmalarının odak noktası, "İnsanlar örgütsel ortamlarda, ne zaman ve neden sessiz kalmayı seçerler; ne zaman ve neden seslerini çıkartmayı tercih ederler?" sorularıdır (Dyne vd., 2003; s.1359). Duygusal olarak zor ifade etme tanımı dışında sessizlik hem bireyler hem de örgütler için bir baskı mekanizması halinin onayı ve paylaşımı veya örgüte ve yönetime karşı hoşnutsuzluğu, karşıtlığı ortaya koymaktadır (Gambarotto ve Cammozzo, 2010; s.168).

Dyne vd.'ne (2003) göre ÖS, "İş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin dışavurumundan bilinçli olarak kaçınma" olarak tanımlanmıştır. Diğer araştırmacıların tanımına göre "çalışanların işlerini ve örgütü iyileştirmeyele ilişkili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi" olan ÖS, literatürde kolektif, zararlı bir fenomen olarak ele almakta ve incelemektedirler (Tangirala ve Ramajunan, 2008; s.37; Premeaux ve Bedeian, 2003, s.1537; Çakıcı, 2008; s.118;).

Çalışanlar örgüt için yararlı olabilecek bilgileri, bazen bilinçli bazen bilinçsizce ifade etmezler. Bununla birlikte çalışan sessizliği genelde kasıtlı, bilinçli olarak yapılan bir davranıştır. Bu anlamda çalışan sessizliği her durumda iletişimsizliği temsil etmez ve bilinçli bir kararla sessiz kalma iletişimi olarak değerlendirilir. Ayrıca çalışan sessizliği

sadece yönetim ile çalışanlar arasında oluşmaz, aynı zamanda çalışanlar arasında olabilecek çatışmalarda ve örgütsel kararlarda da ortaya çıkabilir (Tangirala ve Ramajunan, 2008; s.39; (Brinsfield, C., 2009; s.2-3). Ayrıca örgütlerde oluşacak örgütsel düzeyde sessizlik ile bireysel düzeyde sessizlik arasındaki temel fark, ÖS'nin örgütlerin genel sessizlik seviyesi üzerinde durması ve çalışanları sessiz kalmaya mecbur bırakan çevresel güçleri ve nedenleri tanımlamasıdır (Huang vd., 2005; s.461).

2.3.3 ÖS'nin Tarihsel Gelişimi ve Literatürdeki Yeri

Sessizlik kavramı ile ilgili araştırmalara bakıldığında sessizliğin genel olarak dil bilimi, sosyoloji, felsefe, iletişim gibi farklı disiplinlerde ve örgütsel teori dışında geliştiği görülmektedir (Erenler, 2010; s.6). Sessizlik ve ses kavramları, geçmiş araştırma ve teorilerde iletişim, etik, sosyal psikoloji ve yönetim alanlarında ayrı ayrı ve çok boyutlu yapılarıyla ele alınmıştır. Sessizliğin dilbilimde, nezaket ile ilgili araştırmalarda kısmen incelendiği; sosyal bilimlerde ise kaçınılmaz olabilecek zahmet, sıkıntı veya sorunla karşılaşmaktan kaçınma davranışı olarak tanımlandığı görülmektedir (Çakıcı, 2007; s.148).

Çalışan sessizliği ilk kez Hirschman (1970) tarafından tanımlanmıştır. Hirschman sessizliği pasif fakat bağlılık ile eş anlamlı yapıcı bir tepki olarak değerlendirmiştir. Daha sonraki yönetim bilimciler, bu tanım üzerinden araştırmalarını sürdürmüşlerdir. Bu araştırmalarda, çalışan sessizliğinin davranışsal, duygusal veya bilişsel unsurları bulunan gizli muhalefeti, tepkiyi yansıtmayı yansıtmadığı genelde göz ardı edilmiştir. Araştırmacılar zamanla sessizliğin, örgütsel performansı ve çalışanları etkileyen bir davranış olduğunu fark etmeye başlamışlardır. Bu çalışmalarda ÖS ilgili iki ortak vurgu bulunmaktadır: Birincisi, 'bilgi ve fikrin kasten esirgenmesi' diğeri ise bu sessizliğin 'örgütsel konu ve sorunlarla' sınırlı olmasıdır (Çakıcı, 2007; s.149).

ÖS fenomeni örgütlerde yaygın olarak görülmesine rağmen doğası ve ana bileşenleri ile hakkında çok az deneysel kanıt bulunmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005; s.411). ÖS kavramı ile ilgili akademik araştırma oldukça azdır. Morrison ve Milliken ile Pinder ve Harlos'a göre, sessizlik örgütlerde yaygın olmasına rağmen, bu konuda yapılmış titiz bir araştırma bulunmamaktadır (Dyne vd., 2003; s.1364,1366). Ayrıca sessizlik kavramının örgütlerde varlığı kabul edilmiş durum olsa da pek çok araştırmacı bu kavramı, nispeten basit, üniter bir kavram olarak varsaymışlardır. ÖS üzerine yapılmış eski araştırmaların olmamasının iki genel nedeni

olduğunu söylenebilir. Birincisi, konuşma yokluğu (yani davranışa dönüşmemesi) şeklinde olan yapısal durumu nedeniyle sessizlik kavramı açık değildir ve dikkat çekmez. İkincisi ise sessizliğin tam bir davranışa dönüşmemesi nedeniyle daha açık ve daha belirgin bir davranışa göre araştırmanın daha zor olacağı düşüncesidir. Buna rağmen örgütte meydana gelen sorunlar ve sessizliğin çalışan ve örgütsel performans üzerine etkisi, ÖS'yi giderek ilgi çeken bir inceleme konusu haline getirmiştir (Dyne vd., 2003; s.1364; Eroğlu vd., 2011; s. 97). Ayrıca çalışanların örgütle ilgili belirli konu ve sorunları bilmelerine rağmen konuşmamaları, bir çelişkiyi, bir sorunu ifade ettiği için ÖS kavramı, bilim adamları tarafından araştırılmaya değer bulunmuştur (Çakıcı, 2010; s.3).

Sessizlik gibi ses de örgütlerde yaygın olan bir kavramdır. Sessizliğin aksine ses kavramı daha fazla akademik araştırma konusu olmuştur. Literatür incelendiğinde örgütlerde iki tür ses kavramının olduğu görülmektedir. İlk yaklaşımda ses, çalışanların değişim için önerileri önleyici, tepki gösterici bir konuşma davranışı olarak tanımlanır. İkinci yaklaşımda ise ses, çalışanların karar alma ve değerlendirme sürecine katılımı artırmak ve kolaylaştırmaktır. Bu iki ses tanımı da örgütsel sorunlar hakkında önemli bilgiye sahip çalışanın bir davranışı olarak değerlendirilmektedir. Deneysel çalışmalara göre, sesin ölçümü ve tahmini genellikle güçtür; sesin çok boyutlu bir yapısının olması, bütüncül ve daha genel bir ses şeklinin olabileceğini düşündürmektedir. Özetle ses kavramı işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin kasıtlı bir ifadesini temsil etmekte ve literatürde bu şekilde kullanılmaktadır (Dyne vd., 2003; s.1369).

2.3.4 ÖS ile İlgili Teoriler

Örgütlerde sessizlik ve ses kararları ortak bir teorik temel üzerinde durmaktadır. Bunlar, Bilişsel Çelişki Teorisi, Vroom'un Ümit (Bekleyiş) Teorisi, Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi, Maliyet/Fayda Analizi ve Sessizlik Sarmalı teorileridir (Çakıcı, 2007; s.152-154; Bayram, 2010; s.11).

Bilişsel Çelişki Teorisi, insanların kendilerinde çelişki yaratan bilişsel duygu ve davranışlardan kaçınmaları, bilişsel ögeler arasında bir tutarlılık oluşturmaları ve bunu korumaya çabalamaları şeklinde ortaya çıkan düşünce tarzını oluşturan bir teoridir (Bayram, 2010; s.11). Bu teoriye göre her birey, kendi duygu, düşünce, tutum ve inançları arasında bir uyum yaratmaya çalışır ve bunu gerçekleştiremezse de çelişki yaşayabilir. Birey bu çelişkiler karşısında kendine farklı çözüm yolları aramak ve

geliştirmek zorunda hisseder. Yaşanılan bu çelişkiden kurtulma yolları olarak şu davranışları sergileyebilirler (Bayram, 2010; s.11).

- a) İlgili davranıştan vazgeçip geri çekilerek ortaya çıkan gerginlikten kurtulmak,
- b) İlgili davranışın sonuçlarının çok da olumsuz olmayacağına kendini inandırmak,
- c) Davranışı meşrulaştıran ve gerekçelendiren fikirleri savunmak / rasyonalize etmek,

Birey çelişki ve yarattığı gerginlikten kurtulmak için bu davranışlardan kendisine en uygun olanı kendisine bir çözüm yolu olarak seçecektir. Sessizlik davranışı, oluşan gerginlik nedeniyle bireyin konuşma davranışından vazgeçmesi olarak ortaya çıkabilmektedir (Bayram, 2010; s.11).

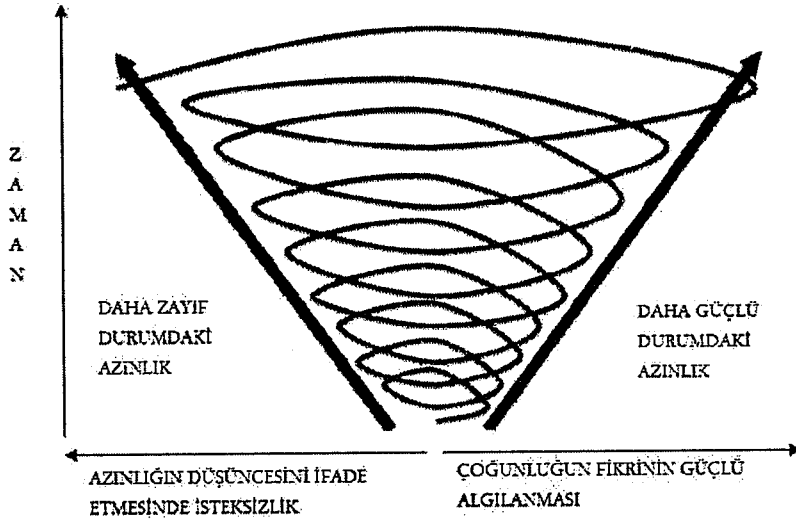
Vroom'un Ümit (Bekleyiş) Teorisi, bir süreç kuramı olup davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar ki faaliyetlerdeki değişkenleri açıklamaktadır. Bu kuram kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele almaktadır. Bu kuramda üç etmen bulunmaktadır. Bunlardan ilki, birey her davranışın sonucunda bazen ödül bazen de ceza alacağını bilir veya bu ümit (beklenti) ile işe başlar. İkinci olarak her bir ödül ve cezanın, her bireye göre farklı bir gereksinim ve istek şiddeti vardır. Üçüncü olarak, bireyin göstereceği çaba, onun sonunda elde etmeyi düşündüğü bazı beklentiler ile başarıya ulaşma olasılığına bağlıdır (Eren,2003; s.532-535).

Ajzen'in Planlı Davranış Teorisi, insan davranışlarını belirli bir nedene bağlayan bir teoridir. İnsanlar davranışlarını gerçekleştirmeden önce olası sonuçlarını düşünürler ve seçtikleri sonuçlara ulaşmak için bir karara varırlar ve bu kararını davranışa dönüştürürler. Bireyin davranışlarını belirleyen tutumlar değil niyetleridir. Teoriye göre, bireylerin plansız davranışlarında niyet bulunmamaktadır (Özdevecioğlu,2004; s.98).

Maliyet-Fayda Analizi Kuramı, bireylerin sessiz kalma veya konuşma kararını fayda/maliyet analizine de dayandırmaktadır. Bireyler konuşma ve konuşmama (sessiz kalma) sonrasında doğabilecek olası bedeli tartarak fayda/maliyet analizi yaparlar ve çıkan sonuç verilecek kararın yönünü belirler (Çakıcı,2007; s.152).

Sessizlik Sarmalı, Noelle-Neumann'ın (1974) tarafından ilk olarak kamuoyu çalışmalarında geliştirilmiştir. Teoriye göre bireyler, çoğunluğun fikrine uymazlarsa toplum onları kendi dışına iter. Burada hata yapma korkusundan çok izolasyon korkusu vardır ve bu duygu da insanları aynı fikirde olmasalar da çoğunluğa katılmalarına neden olur. Sessizlik sarmalı teorisine göre bireyler, egemen fikri/düşünceyi belirlemek için çevrelerini inceden inceye gözden geçirirler. Kendi değerlendirmeleri sonucu,

çoğunluğun desteklediği fikri azınlığına göre daha kolayca ifade edebilirler. Eğer birey çoğunlukla aynı fikire sahip değilse veya bu fikre kamu desteği zayıf ise sosyal izolasyondan korktuğu için görüşlerini açıklamada isteksiz davranabilir (Çakıcı, 2007; s.154).



Şekil 1: Sessizlik Sarmalı (Bowen ve Blackmon, 2003; s.1397)

Bowen ve Blackmon'a göre bireyler hangi konu olursa olsun, hakim görüşten önemli ölçüde etkilenmektedir. Medya, dış güçler, kişilerarası görüş, kişisel görüşün ifade edilme istekliliğinde etkili olmaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003; s.1394).

2.3.5 ÖS Konuları ve Nedenleri

Milliken vd. (2003) tarafından Amerika'da danışmanlık, finans, medya, ilaç ve reklam endüstrisinde çalışan 40 kişi üzerinde yapılan araştırmaya göre, çalışanların iş yerinde sorunlar ve problemler hakkında en az bir kez sessiz kalma oranı % 85 (40 kişiden 34'ü) dir. Aynı araştırmada katılımcıların sessiz kaldığı konular ve kaygıları sınıflandırılmış, sekiz ana başlık altında birleştirilmiştir. Bunlar;

1. Bir mesleğin veya denetçinin yetkinliği ya da performansı ile ilgili endişeler,
2. Örgütsel süreçler ve performans iyileştirilmesi için öneriler ile ilgili sorunlar,
3. Ödeme veya ödeme de eşitlikle ilgili endişeler,
4. Şirket politikaları veya kararlar ile anlaşmazlıklar,
5. Kişisel kariyer sorunları veya endişeler,
6. Etik ya da adalet konularında olumsuzluklar (örneğin, mesleki suiistimal,

ayrımcılık),

7. Bir iş arkadaşı ile çatışmalar,
8. Diğer konular (Milliken vd., 2003; s.1460).

Tangirala ve Ramajunan (2008) tarafından Amerika'da 606 hemşire üzerinde yapılan araştırmaya göre çalışanların sessiz kaldıkları konular ise; örgütsel kararlar, iş süreçlerinin potansiyel zayıflıklar, kişisel bilgiler, yasadışı davranışları hakkında endişeler, bireysel şikâyetler ile iş arkadaşlarıyla anlaşmazlık ve çatışmalar olarak sıralanmıştır (Tangirala ve Ramajunan, 2008; s.37).

Çakıcı (2008) tarafından bir üniversitede 327 akademik ve 181 idari olmak üzere 511 kişi üzerinde yaptığı çalışmada, sessiz kalınan konular; etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, iyileştirme çabaları ve çalışma olanakları şeklinde beş başlık altında toplanmıştır.

İnsan davranışları etkileyen nedenlerin birçoğunun geçmişte meydana gelmiş köklü olaylarla ilişkili olduğunu söylenebilir (Eren, 2008; s.218). Diğer davranış modelleri gibi sessizlik davranışının da geçmişten gelen olaylardan, belli bir zaman diliminin oluşan bir birikimden ortaya çıkmış olacağı varsayılır. Çalışanlar zamanla sorunları ve endişeleri hakkında konuşamaz hale gelmesi, çaresizlik duygusu, düşük iş tatmini gibi nedenlerden bir sessizlik iklimi içerisinde girerler (Milliken ve Morrison, 2003; s.1563).

Çalışanların örgüt içi iletişimde zorlanmalarının, konuşmada isteksiz davranmalarının, yönetici ve diğer çalışanlara karşı ilişkilerinde mesafeli olmalarının altında pek çok neden bulunabilmektedir (Demir, 2010; s.579). Yöneticilerin, çalışanlardan gelen fikirlere karşı ön yargılı davranması; bu fikirler kendi fikirlerine bir eleştiri getiriyorsa bunu kendilerine yapılan bir saygısızlık olarak algılamaları; örgüt içinde ve ulusal düzeyde kültürel normların varlığı; çalışanın konuşmanın bir değişiklik bir fark getirmeyeceği düşüncesi ile şikâyetçi, dedikoducu ve baş belası gibi görünme çekingesi çalışanları sessizliğe iten en önemli nedenlerdendir. Araştırmalar, çalışanların olası zaman kaybı, itibar kaybı ve imaj kaybını düşünerek, konuştuklarında kazanacakları faydadan vazgeçtiklerini göstermektedir. Çalışanların kendini örgüt içinde kabul görme isteği, ortamda aykırı görünme korkusu ve konuşmanın riskli olduğu düşüncesi, onları olumlu ve yararlı fikirler sunmaktan mahrum bıraktığı gibi, yoğun stres ve baskı hissetmelerine ve performanslarının düşmesine neden olmaktadır. Çalışanlar istemedikleri sonuçlarla karşılaşmamak için oluşan şartlardan memnun

olmasalar da kendilerini buldukları ortamlara uydurma ve sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Bildik, 2009; s.79).

Milliken vd. (2003) tarafından yapılan araştırmaya göre işyerinde sessiz kalmanın iki temel nedeni vardır: Bunlar korku ve inanç kaynaklı nedenler ile diğer nedenlerdir. Korku ve inanç kaynaklı nedenler: başkaları tarafından başbelası, şikâyetçi, ispiyoncu gibi olumsuz görülme ve etiketlenme korkusu; güven, saygı, kabul ve destek kaybına uğrayarak ilişkilerine zarar verme korkusu; alıcının duyarlı olmayacağı ve konuşmanın bir fark yaratmayacağı düşüncesi ile anlamsızlık duygusu; işini kaybetme ve terfi edememe kaynaklı misilleme ve ceza korkusu; başkalarına sıkıntı, mahcubiyet, sorun getirmemek için diğer kişiler üzerinde olumsuz etkilerden endişelenme duygusudur. Diğer nedenler ise; deneyim ve kıdem eksikliği gibi bireysel özellikler, hiyerarşik yapı ve destekleyici olmayan örgüt kültürü gibi örgütsel özellikler, ilişkilerde uzaklık ve desteklenmeme gibi amirleri ile zayıf ilişkiler olarak sıralanmaktadır (Milliken vd., 2003; s.1462)

Çakıcı'nın (2008) göre çalışanlarda sessizleşmeye neden olan durumlar; yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu şeklinde beş boyutta toplanmıştır. Sessiz kalmayı tercih etme nedenlerinin başında "yönetsel ve örgütsel nedenler" gelmektedir (Çakıcı, 2008; s.130-131). Yapılan diğer bir araştırmaya göre çalışanların örgüt içinde yaşanan adaletsiz davranış, uygulama ve değerlendirmelere karşı sessiz kalarak tepki göstermemesinin temelinde, kişisel beklentilerinin gerçekleştirilmesi olduğu belirlenmiştir. Aynı şekilde çalışanların iş ortamında arkadaşlarıyla olan ilişkilerini dikkate alarak sessiz kalmaları ise yine kişisel beklentileriyle ilişkilidir (Demir, 2010; s.586).

Eroğlu vd. (2011) tarafından tekstil sektöründe çalışan 202 idareci ve memur üzerinde yapılan çalışmada, sessizliğinin nedenlerini dört ana başlıkta toplanmıştır. Bunlar; örgütsel nedenler (adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi, örgüt kültürü); yönetsel nedenler (yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları, iş ve çalışana olan önyargılı inanışlar, yöneticinin yapısı, yönetim ekibinin homojenliği); bireysel nedenler (güven eksikliği, konuşmanın riskli bulunması, izolasyon korkusu, geçmiş tecrübeler, ilişkileri zedeleme korkusu, karakter özellikleri); ulusal ve kültürel nedenlerdir (kültürel yapı ve normlar, güç mesafesi) (Eroğlu vd.,2011; s.102).

Örgütlerde sessizliğin altında yatan temel nedenlerden biri de toplumdaki korku kültürünün varlığıdır (Gambarotto ve Cammozzo, 2010; s.168;). Korku kültürünün temelinde, toplumsal hayatı etkileyen, uluslararası çatışma, zayıflayan ekonomiler, küresel ısınma, suç, bulaşıcı hastalıklar ve terör gibi etmenler olduğu söylenebilir (Kish-Gephart, vd., 2009; s.164). Korku yoğunluğu tehdidin aciliyetine ve şiddetine göre değişmektedir (Gambarotto ve Cammozzo, 2010; s.168). ÖS'nin oluşmasını destekleyen ulusal ve kültürel normlar, yöneticilere, üstlere her durumda uymayı ve itaati ifade ederler. İnsanların bilinçaltına kazınmış olan bu normları değiştirmek oldukça güçtür (Çakıcı,2007; s.155). Küçüklükten itibaren aşılana bu bilgiler ve emirler bilinçaltında yer alır ve davranışları etkiler. Örneğin, “büyükler konuşunca susulur, karşılık verilmez” gibi. Ayrıca ses veya sessizliğin oluşmasında, bireyin kültür ya da toplumsal bağlamda oynadığı kilit rol de önemli bir faktördür. Bowen ve Blackmon'a göre, bireylerin toplumda başkalarının konumlarını destekleyici bir rolü varsa, örgütlerde daha çok konuşma taraftarı ve daha savunucu olacakları öngörülür. Ama başkalarının kendi konumunu desteklediği bir konumu varsa, sessiz kalmaları daha muhtemeldir (Milliken ve Morrison'dan, 2003; s.1565).

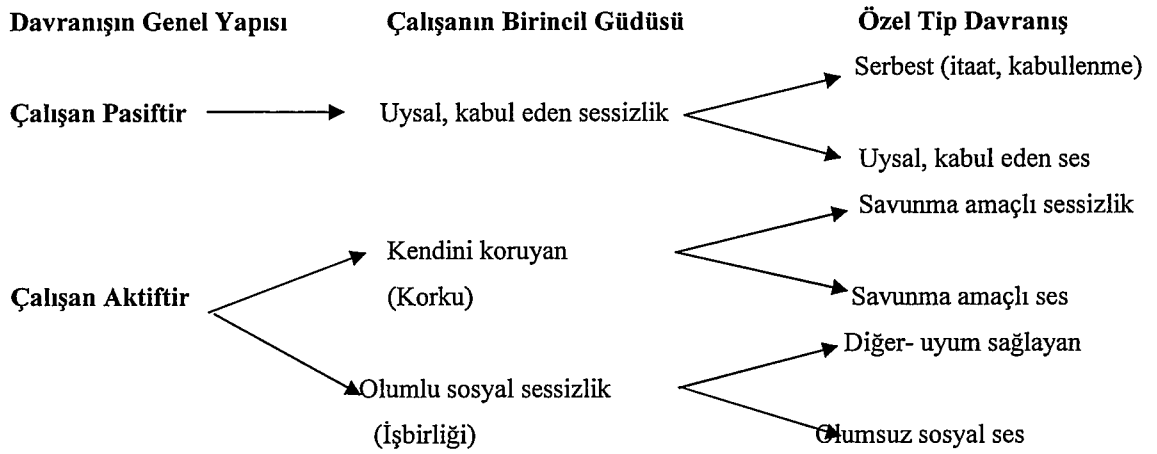
Üst düzey yöneticilerin çalışanlar üzerinde korku oluşturması, özellikle astların onlardan negatif geri bildirim almaları, örgütlerde sessiz bir ortam yaratılmasını kolaylaştırır. Bu yöneticiler şeffaf bir yönetim tarzı çizmezler ve iletişime kapalı veya kısıtlıdır. Ayrıca birçok yönetici, utanç, tehdit ve güvenlik açığı veya yetersizlik duyguları önlemek için etraflarına güçlü bir görünüm çizmeyi bir gereksinim olarak görürler. Dolayısıyla onlara mevcut konularla ilgili sorular sorulmasını ve onların çalışanlarına bilgi vermelerini bir zayıflık olarak görürler (Morrison ve Milliken, 2000; s.709). Bu anlamda çalışanların sessizleştirilmesi, yöneticiler için bir güç gösterisi olarak da değerlendirilmektedir. Diğer taraftan araştırmalar gösteriyor ki, çalışanların kendilerini ifade etmek için olsun olmasın yöneticilerin onları susturması veya onların karşısında sessiz kalmalarının sağlanması, çalışanlar üzerinde yöneticileri güçlü gösteren önemli bir etkiye sahiptir (Vakola ve Bouradas, 2005; s. 451).

2.3.6 ÖS'nin Alt Boyutları

Örgütlerde sessizlik başlangıçta örgütsel bağlılığın bir göstergesi gibi görülse de bu davranışın bilinçli olarak yapılması genel olarak olumsuz bir durumun olduğunu ortaya koymaktadır. ÖS tanımlamalarında ve analizinde genellikle üç fonksiyon üzerinde

durulmaktadır. Sessizlik, aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak ele alınmaktadır (Çakıcı, 2010; s.9).

Literatür incelendiğinde çalışan sessizliği ve çalışan sesliliği kavramlarının üç boyut üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bunlar kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizliktir (Dyne vd., 2003; s.1359 ; Şehitoğlu ve Zehir, 2010; s.89). Aynı şekilde çalışan sesliliği de bu tanımlar adı altında toplanmıştır. Bu kavramsal çerçevede sessizlik ve ses tiplerinin örgüt çalışanlarında farklı sonuçlar doğurabileceği ileri sürülmektedir (Dyne vd., 2003; s.1359). Davranış tipine göre gösterilecek bu sessizlik türleri; çalışanın öz-yeterliliğinin düşük olması ve fark yaratamayacağı düşüncesi nedeniyle pasif olarak sergilenen uysal, kabul eden sessizlik; çalışanın aktif olarak kendini korumak için gerçekleştirdiği gerçekleri atlama, bilgi esirgeme gibi korku tabanlı kendini koruyan sessizlik; özel veya gizli bilgilerin örgütle işbirliği yapma amaçlı olarak saklanmasını içeren olumlu sosyal sessizliktir.



Şekil 2: Çalışan Davranışlarında Sessizlik ve Ses Kritik Özellikleri (Dyne vd., 2003; s.1362)

Kabul Edilmiş Sessizlikte çalışan sessiz kaldığının farkındadır ve mevcut durumla ilgili değişik seçeneklerin olduğunu bilir ama fark yaratmayacağı hissinden dolayı bilerek sessiz kalır. Sınırlı farkındalığı ve sorgulamadan kabulü ifade eden bu sessizlik, çalışan itaatinin de bir parçasıdır (Şehitoğlu ve Zehir, 2010; s.89). Bu sessizlik pasif bir davranış biçimi olarak ihmali, ataleti ve eylemsizliği vurgulamaktadır. Uysal sessizlik temelinde, çalışanlar fikir, bilgi ve görüşlerini, serbest olarak ifade etmezler; mevcut duruma boyun eğmişlerdir; konuşmak, çabalamak ya da durumu değiştirmek için girişimde bulunmaya da istekli değildirler (Dyne vd., 2003; s.1366).

Örgütlerde çalışanlar bazen bir konuda konuşmanın anlamsız olacağı fikrine veya fark yaratmayacağı inancına sahip olabilirler. Diğer taraftan çalışanın bu sessizliğinin asıl nedeni kişisel yeteneği hakkındaki öz-yeterlilik değerlendirmesinin düşüklüğü de olabilir. Temel bir boşvermişliğin sonucu olan bu sessizlikte, çalışanlar ileri dönük fikir ve önerileri ile örgüte katkıda bulunamazlar. Özetle kabul edilmiş sessizlik, boşvermişlik anlamında bilinçli bir pasif davranışı ve bilgi saklamayı içerir (Dyne vd., 2003; s.1366).

Savunma Amaçlı (Korumacı) Sessizlik, konuşmanın sonucunda doğabilecek riskten korkma, bundan kendini koruma amaçlı, bilinçli yapılan, görmezden gelme, pasif kalma davranışıdır. Savunma amaçlı sessizlik dış tehditlere karşı kendini korumak için tasarlanmış, kasıtlı ve önlem amaçlı, ileri dönük bir davranıştır. Kabul edilmiş sessizliğin aksine, korumacı sessizlik en iyi stratejiyi (sessizliği) kullanarak yani görüşlerini saklayarak yapılan önleyici bir davranıştır. Bu sessizlikte birey fikirlerinin ve karar alternatiflerinin olduğunu bilmekte, bunları konuşmanın riskli olduğunu görmekte ve bilinçli olarak bunları saklamaktadır (Dyne vd., 2003; s.1367).

Savunma amaçlı sessizlik, kendini koruma güdüsü ile birlikte sorundan sorumlu olma korkusuna veya çalışanın kişisel hatalarını gizlemesine yönelik te olabilir (Dyne vd., 2003; s.1367).

Örgüt Yararına Sessizlik (Olumlu Sosyal Sessizlik), çalışanların, örgütü ve/veya çalışma arkadaşlarını düşünerek onları koruma güdüsü, örgüte karşı özverili olma ve onunla işbirliği yapma anlayışıyla yaptığı sessizlik davranışıdır (Şehitoğlu ve Zehir, 2010; s.89). Olumlu sosyal sessizlik, kendinden çok başkalarının iyiliğini düşünme veya yardımseverlik gibi nedenlerle, çalışanların işle ilgili düşüncelerini, bilgilerini ve fikirlerini diğer çalışanların ya da örgütün yararı için gizlemesidir. Bu sessizlik davranışı bilinçli, proaktif ve başkaları odaklıdır. Çalışanın sessiz kalma kararı altında yatan neden ise örgüt ya da iş arkadaşlarını olumsuzluklardan koruma ve sessiz kalarak onlara olumlu katkı sağlama düşüncesidir (Dyne vd., 2003, 1362; Erenler,2011; s.22).

Literatürde pek yer almayan örgüt yararına sessizlik, karşımıza ÖVD'ye benzeyen bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt yararına sessizlik (olumlu sosyal sessizlik), ÖVD gibi, örgüt yararına olan ve gönüllük esasına dayanan bir davranış; korumacı sessizlik gibi, farkındalık ve değerlendirmeye dayalı,

bilinçli bir sessiz kalma eylemidir. Korumacı sessizliğin aksine olumlu sosyal sessizlik, konuşmadan meydana gelebilecek olumsuz kişisel sonuçlardan korkmaya değil, başkaları için kaygı güdüsüne dayanır (Dyne vd., 2003; s.1362). Buradan da anlaşılacağı üzere örgüt yararına sessizlik, ÖVD ile benzerliği ile ÖS ve ÖVD arasında bağlantı kuran bir kavramdır.

2.3.7 ÖS'nin Örgütsel Yaşam Üzerindeki Yeri ve Etkisi

İyi bir iletişim örgütlerin başarısının anahtarıdır. Örgütlerde çalışan sessizliği oluşursa, iletişim kesintiye uğrayacağından, örgütün genel işleyişi bundan zarar görecektir. Örgütün başarısında önemli olan değişim, yaratıcılık, öğrenme ve yenilik konularına çalışanların ilgileri, destekleri yaşanan sessizlik iklimi nedeniyle azalır (Huang vd., 2005, s.460). Örgütlerde çalışanların bilgi, iletişim ve paylaşım konusunda istekli olmamaları(ÖS), güven eksikliği, değişim yönetim programlarının başarısız olma nedenlerindedir. ÖS'nin olumsuz sonuçları olan, olumsuz geribildirimlerden kaçınma, alternatif görüşlerin ortaya çıkmaması, çalışanların fikri katkılarının kullanılmaması, negatif geri besleme yapılmaması, sorunların gizlenmesi veya ertelenmesi, sorunlara karşı tepkisiz yaklaşma, doğru bilgilerin ortaya çıkmaması gibi nedenler, karar alma ve değişim süreçlerini ve performans artırımını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum örgüt verimliliğini azaltarak, ekonomik kayıplara neden olacaktır (Huang vd., 2005; s.460; Tangirala ve Ramajunan, 2008; s.37).

ÖS, örgütle birlikte çalışanları da olumsuz yönde etkilemektedir. Yapılan araştırmalara göre ÖS'nin çalışanlar üzerindeki olumsuz sonuçları: stres, çalışanın kendisini güçsüz ve değersiz hissetmesi, ızdırap duygusu, motivasyon eksikliği, iş tatmininde azalma, örgütsel bağlılık, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, işten ayrılma isteği şeklindedir. Dolayısıyla bu durum çalışan verimliliğini düşürür (Çakıcı, 2008; s.119).

Ayrıca ÖS, örgütlerde resmi olmayan yönetsel davranış ve uygulamalara da neden olabilmektedir. Örneğin yöneticiler, çalışanların görüş ve kaygılarını görmezden gelebilir, reddedebilir, onlara negatif geribildirim yapabilir, hatta istenmeyen mesajlar vererek onları rahatsız edebilirler. Bu durumda konuşma, çalışanlar için hiçbir faydası olmayan ve risk oluşturan zararlı bir durumdur (Huang vd., 2005, 462). Bununla birlikte şirket sahipleri, alacaklılar ve paydaşlar, sessizliğe boğulmuş örgütlerin içindeki sorunları, örgüt için olumsuz bir durum olarak görüp; örgütün zarar görme nedenini

örgütün iyi yönetilmemesine bağlayabilirler. Bu durum üst düzey yöneticilerin, işlerini iyi yapmadıkları kanaatini oluşturacağından, bu yöneticilerin işlerini kaybetmelerine de neden olabilir (Morrison ve Milliken, 2000; s.713).

Örgütlerde sessizlik konusunda bir başka rahatsız edici durum ise örgütte yaşanacak sorunlarda, gösterdikleri bu sessizliklerinden dolayı, çalışanların sorunun nedeni veya bir parçası olarak görülme olasılığıdır. Çalışanlar yaptıkları bu bilinçli sessizlik davranışından dolayı örgüte zarar verdikleri şeklinde bir suçlamayla karşı karşıya kalabilirler. Yöneticilerin örgüt içerisinde bir güven oluşturma sorumluluğu olduğu unutulmamalıdır, bu anlamda bu yaklaşım gerçeği pek yansıtmadığı söylenebilir (Morrison ve Milliken, 2000; s.721-722).

Sonuç olarak çalışan sessizliği hem akademisyenler ve hem uygulayıcılar (yöneticiler, şirket sahipleri) için araştırılması ve olumsuz etkilerine karşı önlem alınması gereken önemli konulardan biridir. Ancak mevcut örgüt yapıları ve çalışanların ortak inanışlarına bakıldığında, örgütlerde çalışanların kararlara katılımı ve çoğulculukla ilgili birçok çelişkili durumun olduğu da görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; s.722).

Ülkemizde ÖS ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, bu araştırmaların sayısının az ve genelde yüksek lisans ve doktora tez çalışmaları şeklinde olduğu görülmektedir. Bunları kısaca şu şekilde özetleyebiliriz.

ÖS ile ilgili üniversitelerde yapılan çalışmalara bakıldığında, Bayram ve Çetinkanat (2010) tarafından Bolu'da bir üniversitede 315 akademisyen üzerinde yapılan çalışmada, akademisyenler üzerinde ÖS'nin izolasyon korkusunun etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çakıcı (2008) tarafından Mersin'de bir kamu üniversitede çalışan 327 akademik ve 181 idari personel üzerinde yapılan çalışmada, üniversite personelinin % 70'i sessiz kalmayı, %30'unun açıkça konuşmayı tercih ettikleri; akademik personelin etik konular ve sorumluluklar ile yönetim sorunu (performans, bilgi, beceri gibi) konularında; idari personelin, çalışma olanakları konusunda; öğretim yardımcılarının ise etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, iyileştirme önerileri ve çalışma olanakları konularında daha sessiz kaldıkları saptanmıştır. Araştırma sonucuna göre sessiz kalınan bu konuların, performansı etkileyebilecek konular olduğu öngörülmüştür. Alparslan ve Kayalar (2010) tarafından Isparta'da bir üniversitede görev yapan 150 akademik personel

üzerinde yapılan çalışmada, öğretim elemanlarının sessizlik algılamasının olmadığı ve sessizlik davranışı göstermedikleri saptanmıştır.

ÖS ile ilgili diğer sektörlerde yapılan çalışmalara bakıldığında, Bildik ve Zehir (2009) tarafından İstanbul ve İzmit'te faaliyet gösteren özel bankalar, kamu bankaları, sağlık, eğitim, sanayi ve hizmet sektörlerinde çalışan 1051 kişi üzerinde yapılan çalışmada, ÖS ile dönüştürücü liderlik, firma performansı ve örgüte bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki; etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlikle pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Demir (2010) tarafından turizm bölgelerinin sivil havacılık yer hizmetleri işletmelerinde çalışan 181 kişi üzerinde yapılan çalışmada, çalışanların örgüt içinde yaşanan adaletsizliklerden dolayı sessiz kalmalarının temelinde, kişisel beklentilerinin gerçekleşmeme kaygısı olduğu; kariyer beklentisinin, “yönetmel destek”, “güven duygusu” ve “çalışanlarla ilişkiler” faktörlerini etkilediği, “duyarsızlık” faktörünü ise etkilemediği; özgüven eksikliğinin örgüt içinde sessiz kalmanın bir diğer nedeni olduğu saptanmıştır. Erenler ve Güney (2010) tarafından Antalya'da 418 otel çalışanı üzerinde yapılan çalışmada, tepe yönetimi açıklığının, algılanan örgütsel desteğin, içsel kontrol odağının ve duygusal bağlılığın ÖS üzerinde ters yönlü etkisi olduğu; zorunlu bağlılığın ise ÖS üzerinde doğru yönlü etkisi olduğu saptanmıştır. Eroğlu vd. (2011) tarafından Isparta ilinde tekstil sektöründe 202 idareci ve memur üzerinde yapılan çalışmada, tekstil sektöründe çalışanların daha çok ÖS'nin koruma boyutunda kalarak sessizliği tercih ettikleri; çalışanlardaki devam ve normatif bağlılığının artması, örgüt yararına sessizlik boyutunu arttırdığı saptanmıştır. Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından sanayi sektöründe çalışan 353 kişi üzerinde yaptığı çalışmada, çalışan performansı ile ÖS'nin savunma amaçlı sessizlik boyutunda negatif yönlü, örgüt yararına sessizlik boyutunda ise pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır.

ÖS ile ilgili yurtdışı araştırmalar incelendiğinde bu araştırmaların da az sayıda olduğunu görülmektedir. Bunlardan başlıcalarını kısaca şu şekilde özetleyebiliriz.

Tangıralla ve Ramanujam (2008) tarafından Amerika'da bir hastanede çalışan 606 hemşire üzerinde yapılan çalışmada, prosedürel adalet ikliminin çalışan sessizliğinin bireysel düzeyinde önceki etkilerini hafiflettiği; hemşirelerin hastanelerde hastalara zarar verebilecek potansiyel koşulları hakkında sessiz kaldıkları saptanmıştır. Bu çalışmada hemşireler sessiz kalmalarını önlemek için adil bir çalışma ortamının kurulmasının önemi ve hemşire denetçilerinin artan yönetsel durumunun sessizliği artırdığına dikkat çekmiştir. Nikmaram vd. (2012) tarafından Tahran'da fakültelerinde

çalışan 500 kişi (313'ü profesör ve 187'i büro çalışanı) üzerinde yapılan çalışmada, ÖS'nin iş memnuniyetsizliğinde artışa ve örgütsel bağlılık düzeyinde düşüşe neden olduğu; büro çalışanlarında ÖS algısının profesörlere göre daha yüksek seviye olmasına rağmen, büro çalışanlarının örgüte bağlılıklarının profesörlerden daha fazla olduğu saptanmıştır. Sayğan (2011) tarafından yapılan çalışmada, duygusal bağlılık ve ÖS arasında negatif bir korelasyon olduğu saptanmıştır. Vakola'nın (2005) Yunanistan'da, teknoloji sektöründe çalışan 677 kişi üzerinde yaptığı çalışmada, sessizlik davranışı ile örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasında negatif bir korelasyon olduğu saptanmıştır. Bu çalışmada örgütsel bağlılığın en güçlü göstergesinin iletişim olanakları olduğu da öne sürülmüştür (Vakola ve Bouradas, 2005; s.453).

2.3.8 Sağlık Hizmetlerinde ÖS

Hastanelerin sağlık hizmetlerinin sunumunda, çeşitli özellikte hatalar meydana gelebilmektedir. Bu hatalar: insan kaynaklı (örneğin, hemşireler, hekimler, teknisyenler, hasta) hatalar; yüksek iş yükü, birden fazla insanın birbirine bağlı bir etkileşimi kaynaklı hatalar ile insan dışı (örneğin, karmaşık tıbbi ekipman vs.) hatalardır. Bu hataların kontrol altında alınması ve gelebilecek zararın en aza indirilmesi için hastane sağlık çalışanların, iş yerindeki güvensiz koşullarla ilgili görüş ve endişelerini rahatlıkla konuşması gerekir. Hastanelerde sessizlik iklimi sonucu oluşacak hatalar, hayati sonuçlara neden olabileceği gibi, örgütün ciddi hasar maliyetlerine katlanması sonucunu da doğurabilir. Sorunların kök nedenlerinin analiz edilmesi ve düzeltici faaliyetlerin uygulanması için özellikle sahada çalışan sağlık çalışanlarıyla düzenli bir iletişim ağının kurulması gerekmektedir (Tangirala ve Ramajunan, 2008; s.38).

ÖS dolaylı olarak çalışanları da etkilemektedir. Örneğin, çalışanların iletişimi üzerinde kurulan baskı ve bunun sonucunda yaşanacak stres, onların psikolojik ve fizyolojik sorunlar yaşamasına neden olabilmektedir. Bu durum çalışanların iş performanslarını düşürmekte, örgütsel değişim çabalarına katılımlarını ve desteklerini azaltmaktadır (Tangirala ve Ramajunan, 2008; s.38).

Tangirala ve Ramajunan'a (2008) göre hasta güvenliğini sağlamak ve geliştirmek için; sağlık bakım hizmetlerini yürüten ve hastanın yanında diğer sağlık çalışanlarına göre daha fazla bulunan hemşirelerin düşünceleri stratejik öneme sahip bir kaynaktır. Hemşirelerin güvensiz koşulları hakkında sessiz kalma eğilimleri, hataların artmasına ve tekrarlanmasına neden olur. Hemşirelerin emir komuta zinciri ve yukarı yönlü iletişimin yaygın olduğu bir ortamda olumsuz haberi, durumu bildirme çabaları, sık sık bir

suçlama ve alay konusu olarak karşılıklarına çıkmaktadır. Sonuç olarak kendi mesleki kimlikleri hasta bakımının temel değeri ile yakın bağlantılı olsa da hasta güvenliği ile ilgili konularında birçok hemşire sessiz kalma durumu yaşamaktadır. Sessizliğe yönelik bu eğilimi kırmak ve hemşireleri konuşmaya teşvik etmek için gönüllü çalışma gruplarına ve oluşumlara (www.silencekills.com gibi) da gereksinim vardır (Tangirala ve Ramajunan, 2008; s.47).

2.4 Çalışan Performansı

2.4.1. Performans ve Çalışan Performansı Kavramı

Günümüzün artan rekabet koşullarında, çalışanların yaptıkları işler bakımından değerlendirilmesi ve çalışan performans kriterlerinin belirlenmesi, hem kamu hem de özel sektör için önemli hale gelmiştir. Bununla birlikte performans değerlendirmesi, tüm örgüt (çalışan, yönetici, insan kaynakları, üst yönetim) çalışanları için oldukça kritik bir konu olup doğru uygulandığı takdirde örgüt içinde verimliliği artırmaktadır (Yorgun vd., 2010; s.404). Bu nedenle işletmelerin varlığı ve sürekliliği, performans anlayışının geçerliliğine ve doğruluğuna bağlıdır denilebilir (Tengilimoğlu vd., 2009; s.321)

İşyerlerinde örgüt performansında en önemli etken çalışan performansıdır. Performans, bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğini nicel ve nitel katkılarının toplam ölçüsü olarak belirtilen bir kavramdır. Performans, belirlenen hedefler noktasında, işin başarıma derecesidir (Çöl, 2008; s.38; Şehitoğlu ve Zehir, 2010; s.95; Yorgun, 2010; s.405; Tengilimoğlu vd., 2009; s.322; Uygur, 2007; s.75).

Campell'a göre performans, sadece faaliyetin sonucu değil aynı zamanda faaliyetin kendisidir. Performans çalışanın katkı düzeyine göre ölçülebilen ve örgütün amaçlarına uygun olan hareketler ya da davranışlardır (Uygur'dan, 2007; s.74). Performansın belirlenebilmesi için gerçekleştirilen etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi de gerekir. (Tengilimoğlu vd., 2009; s.322). Fındıkcı'ya (1999) göre performans değerlendirmesi, belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin yaptığı iş ve görevi belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir (Topuksak ve Kubilay'dan, 2010).

Çalışanların yüksek düzeyde performans göstermeleri müşteri tatmininin sağlanması ve istenilen düzeyde ürün ve hizmetlerin üretimini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların bu performansı sağlanmaları, onların örgütte çalışmaktan

memnun olmalarına ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksekliğine bağlıdır (Uygur, 2007; s.72). Ayrıca çalışanların performanslarının artırılması için örgüt ve birey arasında amaç ve hedeflerde eşgüdümün sağlanması da gerekir. Bu bakımdan bireysel performansı oluşturan üç temel öge bulunmaktadır. Bunlar, çalışan ne yapacağını bilmesi (odaklanma); çalışanın işin gereklerini yerine getirebilir olması ve bu becerilere sahip olması (yetkinlik); çalışanın işe başlamaya ve tamamlamaya gereken motivasyonun bulunması, çalışanın işe ve örgüte katkıda bulunmaya istekli olması (adanma) olarak açıklanabilir (Vural ve Coşkun, 2007; s.162).

2.4.2 Çalışan Performansının Tarihsel Gelişimi ve Literatürdeki Yeri

Örgütlerin çalışan performansını sistematik ve biçimsel olarak değerlendirilmesi ilk olarak 1900'li yılların başlarında Amerikan kamu örgütlerinde yapıldığı görülmektedir. Daha sonraları F. Taylor'un iş ölçüm uygulamalarıyla çalışanların verimliliği ölçülmüş ve böylece çalışan performansı kavramı bilim literatüründe yer almaya başlamıştır (Geylan, 2001; s.155). Örgütsel performansın özellikle Sanayi Devrimi'nden sonra tamamen verimlilik üzerine odaklandığı görülmektedir (Yücel, 2010; s.24). Birinci Dünya Savaşı sırasında çalışanların kişilik özellikleri üzerinden çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirildiği ve bu tekniklerin de genelde Amerika'da kullanıldığını da görülmektedir. Zamanla beyaz yakalılarının ve yöneticilerin performanslarının değerlendirilmesi, mavi yakalılara göre daha fazla önem kazanmıştır (Geylan, 2001; s.155). 1950'li yıllardan önce performansı ölçmek için genelde karlılık, yatırımın geri dönüşümü gibi finansal göstergeler kullanılmıştır ama bu tarihten itibaren bunun yeterli bir gösterge olmadığı anlaşılmaya başlanmıştır. Küreselleşme ile birlikte finansal olmayan performans kriterleri de önem kazanmıştır. Performans kriterleri olarak verimlilik, yenilik, kalite, çalışan tatmini ve müşteri memnuniyeti sıralanmıştır (Yücel, 2010; s.24).

Ülkemizde performans değerlendirmesi uygulamaları ilk olarak kamu sektöründe yapılmaya başlanmış olup yaklaşık 80 yıllık bir geçmişi bulunmaktadır. Özel sektörün bu konuya ilgisinin artması, işletme biliminin yaygınlaşması ve çağdaş yönetim tekniklerinin tanınması ile birlikte performans ve performans değerlendirmesine ilgi son 20 yılda artmıştır (Geylan, 2001; s.155).

2.4.3 Örgütlerde Performans Yönetimi

Performans yönetimi; hedeflerin belirlenmesi, değişikliklerin izlenmesi, koçluk, motivasyon, yeniden gözden geçirme ve çalışanın gelişimi gibi birçok aktivitelerden oluşan bir sistemdir. Performans yönetiminin, yönetici ve çalışanları içine alan, onların aktiviteleri arasında döngüsel ve devamlı bir ilişki olduğunu gösteren bir yapısı vardır (Luecke, 2008; s.1).

Ateş'e (2007) göre performans değerlendirmenin en önemli amacı örgütsel ve kişisel başarıyı arttırmaktır. Performans, belirlenen hedeflere ne kadar ulaşıldığının ölçülmesinde kullanılır. Performans değerlendirme, çalışanların yaptığı işle ilgili etkinliğini ve başarı düzeyini belirlediği için insan kaynakları yönetiminin önemli işlevlerinden birisidir.

Performans yönetiminin önemli işlevleri arasında; çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarmak, kariyer gelişimlerini destek olmak, eğitim gereksinimlerini saptamak, beklenti ve isteklerini belirleyebilmek, motivasyonunu ve iş tatminini arttırabilmek için ortak bir hedef oluşturmak, örgüt ve çalışanların vizyonunu aynı doğrultuda yönlendirebilmek ve adil bir ücret politikası oluşturabilmek olduğu söylenebilir (Yorgun'dan, 2010; s.405).

Performans yönetimi ile motivasyon arasında sıkı bir ilişki vardır. Motivasyon bireylerin davranışlarını etkileme ve istenilen doğrultuda onları harekete geçirme ve bir hedefe yönlendirme amacı güder. Performans yönetimi ise çalışanların örgütün hedefleri doğrultusunda yetkinliklerini, görevlerini gerçekleştirmek suretiyle verimliliklerini ölçmek ve arttırmak anlamına gelmektedir. Performans yönetimi, insan kaynaklarının sosyal ve etik ilkelere uyularak örgüte katkı sağlayacak şekilde yönetilmesidir (Tengilimoğlu vd., 2009; s.321).

Örgütlerde, çalışanlar görev tanımlarının belirlediği ve yöneticilerinin bildirdiği işleri yerine getirmek zorundadırlar. Çalışanların ekonomik ve sosyal kazançlar elde ettikleri bu görevleri yerine getirirken gösterdikleri bireysel performans yüksekliği veya düşüklüğü, örgütsel performansı da arttıran veya azaltan bir etmen olarak karşımıza çıkmaktadır (Aytaç vd., 2011; s.47). Çalışan performansını etkileyen unsurlar arasında; motivasyon, çalışanı destekleyen bir yönetici, iş tatmini, çalışma ortamı, stres ve örgütsel kaynaklar olarak gösterilmektedir (Luecke,2008; s.132; Aytaç vd., 2011; s.47).

Çalışan performansı ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, Gül vd. (2008) tarafından Tokat'ta bir devlet hastanesinin 87 sağlık çalışanı üzerinde yapılan çalışmada, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini negatif yönde, çalışan

performansını ise pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Uygur (2007) tarafından bir kamu bankasının Ankara, İstanbul ve İzmir’de çalışan 323 kişi üzerinde yapılan çalışmada, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile performansları arasında zayıf bir ilişki olduğu saptanmıştır. Aydın vd. (2010) tarafından Trabzon organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren 17 işletmenin 247 çalışanı üzerinde yapılan çalışmada, Toplam kalite yönetiminin çalışan performansına genel olarak olumlu bir katkı yaptığı saptanmıştır. Çöl (2008) tarafından 13 kamu üniversitesinde görev yapan 403 akademisyen üzerinde yapılan araştırmada; anlam-yetkinlik ve özerklik boyutları ile güçlendirme algısının, çalışan performansını olumlu yönde etki yaptığı saptanmıştır. Gedik ve Uyanık (2008) tarafından Ankara’da bir alışveriş mağazası çalışanları üzerinde yapılan çalışmada, çalışanlara verilen hizmet içi eğitimler, onların performanslarını ve organizasyonların verimliliğini olumlu olarak etkilemektedir. Chughtai (2008) tarafından Pakistan’ın 5 üniversitesinde çalışan 53 öğretim üyesi üzerinde yapılan çalışmada, işe katılım, iş performansı ve ÖVD’ye olumlu katkı yapmaktadır. Örgütsel bağlılık ise işe katılımı ve iş performansını olumlu yönde kısmen etkilemektedir.

2.4.4 Sağlık Hizmetlerinde Performans ve Önemi

Performans kavramına sağlık kurumları açısından bakıldığında konuya çoğunlukla “hizmet kalitesi” bakış açısıyla yaklaşıldığını görülmektedir. Bu anlamda uluslararası akreditasyon örgütü olan JCAHO’ya göre performans, doğru işi iyi yapmaktır. Sağlık hizmetlerinde performans, sağlık hizmetini son mesleki bilgi ve becerilerle, en uygun malzemeleri kullanarak, zamanında, eksiksiz, doğru ve güvenilir bir şekilde sonuçlandırılarak hastaya sunmak ve iletmektir (Tengilimoğlu vd., 2009; s.322).

Sağlık çalışanlarının örgüt içindeki bireysel performansları, örgütün amaçlarına ne ölçüde katkıda bulunduğunu göstermektedir. Bu durum çalışanın örgütsel görevlerini yerine getirmeyi ve örgütsel amaçlara ulaşmayı ifade ettiği kadar hasta memnuniyetini de etkilemektedir. Bu açıdan bakıldığında daha iyi sağlık çıktısına ulaşabilmek için performans yönetiminin gerekliliği ve önemi ortaya çıkmaktadır (Yorgun vd., 2010; s.404).

Sağlık sektöründe son yıllarda yapılan performans dayalı ücretlendirme ile performans, çalışanın görevini gerçekleştirmek için yaptığı her türlü işlem ve eylem olarak adlandırılmaktadır (Yorgun, 2010; s.405). Bu ise ülkemizde sağlık hizmetlerinde

performansın nitelikten çok niceliksel yapısı üzerine kurulu olduğunu yargısını oluşturmaktadır.

Sağlık hizmetlerinin etkili, verimli ve kesintisiz bir biçimde yerine getirilmesinde sağlık profesyonellerinin özellikle hekim ve hemşirelerin iş performansları önemlidir. İlgili literatür incelendiğinde hastanelerde iş performansını etkileyen faktörler üzerine sınırlı araştırma yapıldığı ve bu araştırmalarda da tüm faktörlerin analiz edilmediği görülmektedir. Sağlık çalışanının özellikle hekim ve hemşirelerin iş performanslarını etkileyen örgütsel, bireysel, toplumsal olmak üzere tüm faktörlerin bütüncül bir anlayışla araştırılması da önemlidir (Top vd., 2010; s.30).

3. GEREÇ ve YÖNTEM

3.1 Araştırmanın Tipi

Araştırma kesitsel bir araştırmadır.

3.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Araştırma ve Uygulama Hastanesinde çalışan hekim ve hemşirelerin ÖVD, ÖS ve Çalışan performansı düzeylerini ve bu üç kavram arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmada ayrıca bu kavramların hekim ve hemşirelerin sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir.

3.3 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesinde çalışan hekim ve hemşireler üzerinde yapılmıştır. Çalışmanın yapıldığı C.Ü. hastanesi şehir merkezinden 7 km uzaklıkta, 1061 yatak kapasiteli olup klinik ve poliklinik hizmetleri veren üçüncü basamak bir sağlık kurumudur.

Kesitsel olarak yapılan bu çalışmanın evrenini, C.Ü. hastanesinde çalışan hekim ve hemşireler (N=742) oluşturmuştur. Araştırma evreni olarak belirlenen bu bireylerden, 0,01 yanılma düzeyinde, 0,12 sapma ile $n=742 \times 6.64 \times 2.1904 / 741 \times 0.0144 + 6.64 \times 2.1904$ formülü kullanılarak, evreninin %42,72'sini oluşturan 317 kişi (hemşire n=151, hekim n=166), örneklem olarak belirlenmiştir.

Araştırma evrenine ve örneklem sayısına ait ayrıntılar aşağıda verilmiştir.

	Evren	Örneklem Sayısı	Uygulanan Anket Sayısı
Toplam Hekim Sayısı	390	166	166
Prof.Dr.	59	25	16
Doç.Dr.	39	16	16
Yrd.Doç.Dr.	48	21	21
Uzm.Dr.	11	5	5
Arş.Gör.Dr.	233	99	108
Toplam Hemşire Sayısı	352	151	151
Toplam	742	317	317

Unvanlara göre uygulanması gereken anket sayıları tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Hemşire, Araştırma görevlileri, Uzm.Dr., Yrd.Doç.Dr., Doç.Dr. unvanlarında belirlenen sayıda anket uygulanmıştır. Prof.Dr. unvanında ise bu çalışanların anket doldurmada gönüllü olmamaları nedeniyle belirlenen sayıda anket uygulanamamış, 9 adet anket eksik kalmıştır. Anket uygulamalarının gönüllülük esasına dayanması gerektiğinden Prof.Dr. unvanında uygulanacak anket sayısına ulaşamamıştır. Bu nedenle toplam hekim örneklem sayısını 166'ya ulaştırabilmek için 9 araştırma görevlisine ek olarak anket uygulanmış ve bu anketler hekim grubunda araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

3.4 Veri Toplama Araçları

Araştırmanın yöntemi olarak ölçek uygulanmıştır. Bu çalışmada veri toplama aracı olarak 2010 yılında Şehitoğlu ve Zehir tarafından "Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi" adlı çalışmada kullanılan 3 ölçek uygulanmıştır.

Çalışmanın verileri, kişisel bilgi formu ve aşağıda ayrıntıları tanımlanan, "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ölçeği", "Örgütsel Sessizlik Ölçeği" ve "Çalışan Performansı Ölçeği" ile toplanmıştır. Ölçeklerin tümü 5'li likert tipinde hazırlanmış olup kesinlikle katılıyorum (1), katılıyorum (2), kararsızım (3), katılmıyorum (4) ve kesinlikle katılmıyorum (5) olarak puanlama yapılmıştır.

3.4.1 Kişisel Bilgi Formu (EK-I)

Araştırma kapsamına alınan bireylerin sosyo-demografik özelliklerini incelemek amacıyla toplam dokuz sorudan oluşan bu formda bireylere cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki ve kurumdaki çalışma süresi, kurumdaki görev ve aylık gelir bilgileri sorulmuştur.

3.4.2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (EK-II)

Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach'ın (2000) makalesine dayanarak, ülkemizde ölçek haline getirilen ve Türkçe geçerlik güvenirlik çalışması Beşiktaş (2009) tarafından yapılan, Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından da çalışılmış olan ÖVD ölçeği, Özgecilik (3 soru), Nezaket(4 soru), Vicdanlılık(2 soru), Centilmenlik, Sivil Erdem(5 soru) olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından yapılan Türkçe geçerlik güvenirlik çalışmasının faktör analizi sonucuna göre, Centilmenlik alt boyutunda yer alan maddelerin ayrı bir faktör olarak çalışmadığı gözlemlenmiştir. Bu

nedenle Centilmenlik alt boyutu ölçekte yer alan dört madde ile birden çok faktörde birbirine yakın değerler alan iki Özgecilik alt boyutu, bir Nezaket alt boyutu maddesi, iki vicdanlılık alt boyutu maddesi, bir sivil erdem alt boyutu maddesi ölçekten çıkartılmıştır. Böylece ölçekte bulunan madde sayısı 24'den 14'e indirilmiştir. Ölçekten alınabilecek en yüksek puan 70, en düşük puan 14 olup; düşük puanlar, çalışanın örgütüne karşı daha fazla vatandaşlık davranışı gösterdiğini ifade etmektedir.

3.4.3 Örgütsel Sessizlik Ölçeği (EK-III)

Van Dyne, Ang ve Botero'nun (2003) makalesine dayanarak, ülkemizde Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından geliştirilip, geçerlik güvenilirlik çalışması yapılmış olan ÖS ölçeği, 14 soru ve "Kabul Edilmiş Sessizlik" (5 soru), Savunma Amaçlı Sessizlik" (4 soru), "Örgüt Yararına Sessizlik" (5 soru) olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. ÖS ölçeğinde kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik bu iki faktörden alınabilecek en yüksek puan 45, en düşük puan 9 olup düşük puan, örgütlerde olumsuz sessizliğin daha fazla olduğunu, örgüt yararına sessizlik faktörden alınabilecek en yüksek puan 25, en düşük puan 5 olup; düşük puan ise örgüt için olumlu bir faktör olan bu kavram için daha yüksek olma durumunu yani olumluluğu göstermektedir.

3.4.4 Çalışan Performansı Ölçeği (EK-IV)

Rahman ve Bullock'un (2004) makalesine dayanarak, ülkemizde geliştirilen geçerlik güvenilirliği Göktaş (2004) ve Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından çalışılan "Çalışan Performansı Ölçeği", 6 soru ve tek faktörden oluşmaktadır. Çalışan performansı ölçeğinde alınabilecek en yüksek puan 30, en düşük puan 6 olup düşük puan çalışanın daha çok performans gösterdiğini ifade etmektedir.

Araştırmada kullanılan ÖVD, ÖS ve Çalışan Performansı ölçeklerinin Cronbach alpha katsayıları aşağıda verilmiştir.

Ölçekler /Faktörler	Cronbach alpha katsayıları
ÖVD	.852
Özgecilik	.835
Nezaket	.834
Sivil Erdem	.782
Vicdanlılık	.506
ÖS	.869
Kabul Edilmiş Sessizlik	.814
Savunma Amaçlı Sessizlik	.885
Örgüt Yararına Sessizlik	.899
Çalışan Performansı	.759

Araştırmada elde edilen verilerle yapılan geçerlik güvenilirlik çalışmalarında, alfa katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme kriterleri şu şekildedir (Özdamar, 1999, s.52).

$0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Bu bilgiye dayanarak ölçeklerimizin güvenilirliğinin yüksek derecede güvenilir olduğu söyleyebiliriz.

3.5 Veri Toplama Araçlarının Uygulanması

Çalışmanın gerçekleştirilebilmesi için CÜ. Rektörlüğü, Hastane Başhekimliği gibi gerekli yerlerden yazılı onay alınmış olup veri toplama formlarının uygulanması araştırmacı tarafından yapılmıştır. Araştırma uygulanmadan önce, C.Ü. Etik kurulundan, araştırmanın “etik kurul onayı” alınmıştır. Veri toplama formları uygulanmadan önce çalışma hakkındaki gerekli açıklamalar yapılmış hekim ve hemşirelerin sözlü onamları alınmıştır. Anketlerin uygulanması Temmuz -Aralık 2011 tarihleri arasında yapılmıştır.

3.6. Verilerin Değerlendirilmesi

Çalışmada verilerin analizi için SPSS 14.0 programı kullanılmıştır. Veriler, faktör analizi, iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi, varyans analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılarak değerlendirilmiş ve yanılma düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

4.BULGULAR

Tablo 1: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Sosyo-Demografik Özellikler	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	184	58,0
Erkek	133	42,0
Yaş Grupları		
21-30 yaş arası	166	52,4
31-40 yaş arası	113	35,6
41 yaş ve üzeri	38	12,0
Medeni Durum		
Bekar	132	41,6
Evli	185	58,4
Öğrenim Durumu		
Önlisans	12	3,8
Lisans	130	41,0
Yüksek lisans	117	36,9
Doktora/Tıpta uzmanlık	58	18,3
Mesleki Çalışma Süresi		
1-5 yıl arası	141	44,5
6-10 yıl arası	74	23,3
11-15 yıl arası	48	15,1
16-20 yıl arası	30	9,5
21 yıl üzeri	24	7,6
Hastanedeki Çalışma Süresi		
1-5 yıl arası	197	62,1
6-10 yıl arası	49	15,5
11-15 yıl arası	37	11,7
16-20 yıl arası	19	6,0
21 yıl üzeri	15	4,7
Kadro Durumu		
2547 sayılı YOK Kanunu	166	52,4
657 memur	132	41,6
4-B sözleşmeli	19	6,0
Unvanı		
Hekim (Öğretim üyesi)	58	18,3
Hekim (Araştırma Gör.)	108	34,1
Hemşire	151	47,6
Aylık Gelir		
1500-2499 TL arası	164	51,7
2500-3499 TL arası	86	27,1
3500-4499 TL arası	30	9,5
4500 TL ve üzeri	37	11,7
Toplam	317	100

Tablo 1' de araştırmaya katılan toplam 317 sağlık çalışanının sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların %52,4'ünün 21-30 yaş grubunda olduğu, %58'inin kadın, %58,42'sinin evli, %41'inin lisans mezunu olduğu, %44,5'inin 1-5 yıl arası çalışma deneyimine sahip olduğu, %62,1'inin bu kurumda çalışma sresinin 1-5 yıl arası olduğu, %51,7'sinin aylık gelirinin 1500-2499 TL arası olduğu, %52,4'ünün 2547 sayılı YÖK kanunu kapsamında çalıştığı, %47,6'sının hemşire, %52,4'ünün hekim olduğu saptanmıştır.

Çalışmada veriler ayrıntılı olarak değerlendirildiğinde; hemşirelerin %86,1'inin lisans mezunu, %92,1'inin kadın, %87'4'ünün 657 sayılı kanuna tabii olarak çalıştıkları, %94'7'sinin aylık gelir düzeyinin 1500-2499TL arasında olduğu saptanmıştır. Araştırma görevlisi olarak çalışan hekimlerin (N=108) %67,6'sının erkek, %64,8'inin aylık gelir düzeyinin 2500-3499TL arasında olduğu saptanmıştır. Öğretim yesi olarak çalışan hekimlerin (N=58) ise %82,8'inin erkek, %62,1'inin aylık gelir düzeyinin 4500TL ve üzerinde olduğu saptanmıştır.

Tablo 2: ÖVD, ÖS ve Çalışan Performansı Değişkenleri Arasındaki Korelasyonlar

	Boyutlar	Özg. (1)	Nezk. (2)	Vicd. (3)	S.E. (4)	K.E.S. (5)	S.A.S. (6)	Ö.A.S. (7)	Ç.P. (8)
ÖVD	Özgecilik (1)		,665(**)	,417(**)	,310(**)	-,246(**)	-,277(**)	0,106	,354(**)
	Nezaket (2)	,665(**)		,510(**)	,286(**)	-,285(**)	-,309(**)	,170(**)	,329(**)
	Vicdanlılık (3)	,417(**)	,510(**)		,232(**)	-,114(*)	-,189(**)	0,081	,407(**)
	Sivil Erdem (4)	,310(**)	,286(**)	,232(**)		-0,094	-,154(**)	,153(**)	,361(**)
ÖS	Kabul Edilmiş Sessizlik (5)	-,246(**)	-,285(**)	-,114(*)	-0,094		,739(**)	,150(**)	-0,079
	Savunma Amaçlı Sessizlik (6)	-,277(**)	-,309(**)	-,189(**)	-,154(**)	,739(**)		,132(*)	-0,103
	Örgüt Yararına Sessizlik (7)	0,106	,170(**)	0,081	,153(**)	,150(**)	,132(*)		,224(**)
ÇP	Çalışan Performansı (8)	,354(**)	,329(**)	,407(**)	,361(**)	-0,079	-0,103	,224(**)	

** Korelasyon 0,01 seviyesinde (2-uçlu) önemlidir.

* Korelasyon 0,05 seviyesinde (2-uçlu) önemlidir.

ÖVD, ÖS ve Çalışan Performansı değişkenleri arasındaki ilişki incelendiğinde; bu üç değişken arasındaki en düşük ilişki ($0,00 < r < 0,25$), ÖS'nin kabul edilmiş sessizlik ile çalışan performansı arasında ($r = -0,079$) ters yönlü; en yüksek ilişki ($0,70 < r < 0,89$) ise kabul edilmiş sessizlik ile savunma amaçlı sessizlik boyutları arasında ($r = 0,739^{**}$) aynı yönlü olarak bulunmuştur. Ayrıca ÖVD'nin boyutlarından özgecille nezaket ($r = 0,665^{**}$) ve nezaketle vicdanlılık arasında ($r = 0,510^{**}$) aynı yönlü orta bir ilişki ($0,50 < r < 0,69$) saptanmıştır. Buradan da anlaşılacağı üzere ÖS'nin boyutlarından kabul edilmiş sessizliğin puanı arttığında savunma amaçlı sessizliğin puanı da artmaktadır ve bu ilişki katsayısı istatistiksel olarak önemlidir. Ayrıca ÖVD'nin boyutlarından özgeciliğin puanı arttığında nezaketin puanı, nezaketin puanı arttığında ise vicdanlılığın puanı artmaktadır. Bu ilişki katsayısı da istatistiksel açıdan orta düzeyde önemlidir. ÖS'nin kabul edilmiş sessizlik boyutu ile çalışan performansı arasında ise diğer boyutlara göre en alt düzeyde bir ilişki vardır.

Tablo 3: Katılımcıların ÖVD Ölçeği Sorularına Verdikleri Cevapların Yüzdelerle Dağılımı

Faktörler	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		%	%	%	%	%
Özgecilik	1. Kurumuma yeni katılan bir çalışanın işine uyumunda kendiliğinden ona yardımcı olurum.	70,4	26,5	1,6	1,6	0,0
	2. İşle ilgili sorunlarda elimdeki bilgileri çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.	68,8	28,7	1,6	1,0	0,0
	3. Aşırı yük ile uğraşan bir çalışma arkadaşına yardım ederim.	61,5	33,1	3,8	1,0	0,6
	Toplam Özgecilik Ortalamaları (%)	66,9	29,4	2,3	1,2	0,2
Nezaket	4. Birlikte yapacağımız işleri nasıl gerçekleştirebileceğimize dair önerilerini almak için çalışma arkadaşlarımla sürekli iletişim halinde olurum.	59,3	35,7	4,1	0,6	0,3
	5. Beklenmeyen sorunlar yaşandığında çalışma arkadaşlarımla zarar görmemeleri için uyarırım.	63,4	34,4	1,3	0,6	0,3
	6. Beraber çalıştığım çalışma arkadaşlarımla sorun yaratmamaya çalışırım.	63,1	32,8	2,2	0,3	1,6
	7. Çalışma arkadaşlarımla haklarına saygı gösteririm.	67,2	30,3	1,0	1,0	0,6
	Toplam Nezaket Ortalamaları (%)	63,3	33,3	2,1	0,6	0,7
Vicdanlılık	8. İşe zamanında gelirim ve zamanımın çoğunu iş ile ilgili faaliyetlerde geçiririm.	56,2	36,0	5,7	1,3	1,0
	9. Geçerli sebeplerim olsa dahi işe gelme konusunda devamsızlık yapmam.	42,3	36,6	12,0	6,0	3,2
	Toplam Vicdanlılık Ortalamaları (%)	49,2	36,3	8,8	3,6	2,1
Sivil erdem	10. Kurum için olumlu imaj yaratacağına inandığım tüm etkinliklere katılırım.	26,5	42,6	23,3	5,4	2,2
	11. Fikirlerimi beyan etme konusunda çekingen davranan çalışma arkadaşlarımla konuşmaları için cesaretlendiririm.	32,2	43,9	18,9	3,8	1,3
	12. Kurumumun sosyal etkinliklerine kendi isteğim ile katılırım.	21,5	34,7	30,3	9,2	4,4
	13. Geliştirici faaliyet yapan araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.	20,2	43,5	24,3	9,8	2,2
	14. Kurumumdaki değişimleri izler ve çalışma arkadaşlarımla değişim kabul etmesinde aktif rol oynarım.	25,6	43,5	24,6	5,4	1,0
	Toplam Sivil Erdem Ortalamaları (%)	25,2	41,6	24,3	6,7	2,2
	Toplam ÖVD Yüzdelerle Ortalamaları (%)	48,4	35,9	11,0	3,3	1,3

Tablo 3'te, araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunun (%84,3) ÖVD ölçeğindeki tüm sorularda "kesinlikle katılıyorum" ve "katılıyorum" seçeneğini işaretledikleri saptanmıştır. Katılımcıların "özgecilik" boyutunda %96,3'ünün, "nezaket" boyutunda %96,6'sının, "vicdanlılık" boyutunda %85,5'inin, "sivil erdem" boyutunda ise 66,8'inin ölçekteki ifadelerle kesinlikle katıldıkları veya katıldıkları saptanmıştır.

Tablo 4: Katılımcıların ÖS Ölçeği Sorularına Verdikleri Cevapların Yüzdelerle Dağılımı

Faktörler	Örgütsel Sessizlik Ölçeği	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		%	%	%	%	%
Kabul Edilmiş Sessizlik	1.Kurumumda ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim	19,2	28,7	19,6	24,6	7,9
	2.Kurumumda çalışma arkadaşlarımdan doğru kararı alınabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.	5,4	11,7	15,8	48,0	19,2
	3.Kurumumdaki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.	5,1	9,5	9,2	43,2	33,1
	4.Kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, iyileşme (yenilik, düzelme ilerleme, kalkınma vb.)ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	6,3	6,6	11,0	47,3	28,7
	5.Kurumumdaki işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğümden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.	10,4	12,9	17,4	38,2	21,1
	Toplam Kabul Edilmiş Sessizlik Ortalamaları (%)	9,3	13,9	14,6	40,3	22,0
Savunma Amaçlı Sessizlik	6.Kurumumdaki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.	4,4	13,9	11,7	46,4	23,7
	7.Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	7,6	14,8	16,4	38,2	23,0
	8.İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.	7,9	12,9	16,4	40,7	22,1
	9.Kendimi korumak için kurumumun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	6,6	14,8	11,4	42,9	24,3
	Toplam Savunma Amaçlı Sessizlik Ortalamaları (%)	6,6	14,1	14,0	42,0	23,3
Örgüt Yararına Sessizlik	10.Kurumumdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	28,1	44,5	9,5	12,3	5,7
	11.Kurumumun yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	30,6	42,3	10,7	11,7	4,7
	12.Kurumumdaki sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	30,0	40,4	13,6	11,0	5,1
	13.Kurumuma zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	30,9	43,9	11,4	9,5	4,4
	14.Kurumumuz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	32,5	45,7	9,8	8,5	3,5
	Toplam Örgüt Yararına Sessizlik Ortalamaları (%)	30,4	43,3	11,0	10,6	4,7
Toplam ÖS Ortalamaları (%)		16,1	24,5	13,1	30,2	16,2

Tablo 4'te, araştırmaya katılanların çoğunluğunun (%46,4) ÖS ölçeğindeki tüm sorularda "kesinlikle katılmıyorum" ve "katılmıyorum" seçeneğini işaretledikleri saptanmıştır. Katılımcıların "kabul edilmiş sessizlik" boyutunda %62,3'ünün, "savunma amaçlı sessizlik" boyutunda %65,3'ünün, "örgüt yararına sessizlik" boyutunda %15,3'ünün ölçekteki ifadelerle kesinlikle katılmadıkları veya katılmadıkları saptanmıştır.

Tablo 5: Katılımcıların Çalışan Performansı Ölçeği Sorularına Verdikleri Cevapların Yüzdelerle Dağılımı

Çalışan Performansı Ölçeği	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	%	%	%	%	%
1.Devamsızlık oranlarım düşüktür.	74,8	19,9	2,2	1,3	1,9
2.Moralim yüksektir.	23,0	33,8	18,9	14,5	9,8
3.Görevimi tam zamanında tamamlarım.	50,8	39,8	6,0	1,6	1,9
4.İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	31,6	38,8	19,6	8,8	1,3
5.Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	34,4	37,5	20,2	6,0	1,9
6.Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	32,2	48,3	15,5	2,2	1,9
Toplam Çalışan Performansı Ortalamaları	41,1	36,3	13,7	5,7	3,1

Tablo 5'te, araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunun (%77,4) Çalışan performansı ölçeğindeki tüm sorularda "kesinlikle katılıyorum" ve "katılıyorum" seçeneğini işaretledikleri saptanmıştır.

Tablo 6: Katılımcıların Unvanına Göre ÖVD, ÖS ve Çalışan Performansı Ölçeklerinden Aldıkları Puan Ortalamalarının Dağılımı

	Boyutlar	Unvan	N	Ort.	SS	Min-Max	Sonuç
ÖVD	Özgecilik	Öğrt.Üyesi	58	5,19	2,38	3-13	F=22,128 p=0,001**
		Arş.Gör.	108	4,27	1,36	3-8	
		Hemşire	151	3,67	1,11	3-7	
		Toplam	317	4,15	1,59	3-13	
	Nezaket	Öğrt.Üyesi	58	6,57	2,93	4-19	F=7,086 p=0,001**
		Arş.Gör.	108	5,66	1,86	4-12	
		Hemşire	151	5,38	1,75	4-11	
		Toplam	317	5,69	2,09	4-19	
	Vıcdanlılık	Öğrt.Üyesi	58	4,00	1,69	2-10	F=8,303 p=0,001**
		Arş.Gör.	108	3,61	1,43	2-9	
		Hemşire	151	3,15	1,39	2-8	
		Toplam	317	3,46	1,47	2-10	
	Sivil Erdem	Öğrt.Üyesi	58	11,10	4,07	5-23	p=0,736
		Arş.Gör.	108	11,44	3,21	5-23	
		Hemşire	151	11,09	4,09	5-22	
		Toplam	317	11,21	3,80	5-23	
Toplam vatandaşlık	Öğrt.Üyesi	58	26,86	8,8	14-59	F=6,771 p=0,001**	
	Arş.Gör.	108	24,98	5,41	14-41		
	Hemşire	151	23,28	6,16	14-41		
	Toplam	317	24,51	6,63	14-59		
ÖS	Kabul edilmiş sessizlik	Öğrt.Üyesi	58	17,16	4,24	5-25	F=16,597 p=0,001**
		Arş.Gör.	108	15,94	4,24	5-24	
		Hemşire	151	18,95	4,15	5-25	
		Toplam	317	17,59	4,40	5-25	
	Savunma amaçlı sessizlik	Öğrt.Üyesi	58	14,09	3,97	6-20	F=12,271 p=0,001**
		Arş.Gör.	108	13,12	3,80	4-20	
		Hemşire	151	15,54	3,98	4-20	
		Toplam	317	14,45	4,06	4-20	
	Örgüt yararına sessizlik	Öğrt.Üyesi	58	10,29	4,26	5-23	p=0,073
		Arş.Gör.	108	10,18	4,07	5-25	
		Hemşire	151	11,42	5,17	5-25	
		Toplam	317	10,79	4,69	5-25	
	Toplam sessizlik	Öğrt.Üyesi	58	41,53	8,59	18-59	F=16,853 p=0,001**
		Arş.Gör.	108	39,23	9,37	15-68	
		Hemşire	151	45,90	9,52	18-70	
		Toplam	317	42,83	9,76	15-70	
ÇP	Çalışan performansı	Öğrt.Üyesi	58	12,60	4,63	6-30	F=4,655 p=0,010*
		Arş.Gör.	108	11,97	3,78	6-23	
		Hemşire	151	10,95	3,51	6-26	
		Toplam	317	11,60	3,87	6-30	

** p < 0,01 ; * p < 0,05

Tablo 6’da, araştırmaya katılanların unvanlarına göre VD, S ve alışan Performansı puanları değerlendirildiğinde; hemşirelerin özgecilik, nezaket, vicdanlılık, toplam VD puan ortalamaları sırasıyla 3.67, 5.38, 3.15, 23.28 iken, ğretim yesi hekimlerin puan ortalamaları 5.19, 6.57, 4.00, 26,86 olarak saptanmıştır ($p<0,01$). Araştırma görevlisi hekimlerin kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve toplam S puan ortalamaları sırasıyla 15.94, 13.12, 39.23 iken, hemşirelerin puan ortalamaları 15.95, 15.54, 45.90 olarak saptanmıştır ($p<0,01$). Hemşirelerin alışan performansı puan ortalaması 10.95 iken, ğretim yesi hekimlerin puan ortalaması 12.60 olarak saptanmıştır ($p<0,05$). ÖVD’nin sivil erdem boyutu ile S’nin örgüt yararına sessizlik boyutunda ise katılımcıların unvanlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 7: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre ÖVD, ÖS ve Çalışan Performansı Puan Ortalamalarının Dağılımı

	Boyutlar	Cinsiyet	N	Ort.	SS	Sonuç
ÖVD	Özgecilik	Kadın	184	3,81	1,26	t=4,36 p=0,001*
		Erkek	133	4,62	1,87	
		Toplam	317	4,15	1,59	
	Nezaket	Kadın	184	5,34	1,70	t=3,41 p=0,001*
		Erkek	133	6,18	2,46	
		Toplam	317	5,69	2,09	
	Vicdanlılık	Kadın	184	3,24	1,37	t=3,12 p=0,002*
		Erkek	133	3,76	1,55	
		Toplam	317	3,46	1,47	
	Sivil Erdem	Kadın	184	11,08	4,02	p=0,475
		Erkek	133	11,39	3,49	
		Toplam	317	11,21	3,80	
	Toplam vatandaşlık	Kadın	184	23,47	6,18	t=3,34 p=0,001*
		Erkek	133	25,95	6,98	
		Toplam	317	24,51	6,63	
ÖS	Kabul edilmiş sessizlik	Kadın	184	18,53	4,06	t=4,61 p=0,001*
		Erkek	133	16,29	4,53	
		Toplam	317	17,59	4,40	
	Savunma amaçlı sessizlik	Kadın	184	15,18	3,97	t=3,89 p=0,001*
		Erkek	133	13,43	3,97	
		Toplam	317	14,45	4,06	
	Örgüt yararına sessizlik	Kadın	184	11,01	4,68	p=0,333
		Erkek	133	10,49	4,69	
		Toplam	317	10,79	4,69	
	Toplam sessizlik	Kadın	184	44,72	9,16	t=4,16 p=0,001*
		Erkek	133	40,21	10,00	
		Toplam	317	42,83	9,76	
ÇP	Çalışan performansı	Kadın	184	11,32	3,51	t=1,56 p=0,120
		Erkek	133	12,00	4,31	
		Toplam	317	11,60	3,87	

* p<0,01

Tablo 7’de araştırmaya katılanların cinsiyetlerine göre ÖVD, ÖS ve Çalışan Performansı puanları değerlendirildiğinde; kadınların özgecilik, nezaket, vicdanlılık, toplam ÖVD puan ortalamaları sırasıyla 3.81, 5.34, 3.24, 23.47 iken, erkeklerin puan ortalamaları 4.62, 6.18, 3.76, 25.95 olarak saptanmıştır (p<0,01). Erkeklerin kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve toplam ÖS puan ortalamaları sırasıyla 16.29, 13.43, 40.21 iken, kadınların puan ortalamaları 18.53, 15.18, 44.72 olarak saptanmıştır (p<0,01). ÖVD’nin sivil erdem boyutu, ÖS’nin örgüt yararına sessizlik boyutu ile çalışan performansında ise cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

Tablo 8: Katılımcıların Yaş Grubuna Göre ÖVD, ÖS ve Çalışan Performansı Puan Ortalamalarının Dağılımı

	Boyutlar	Yaş grubu	N	Ort.	Ss	Min-Max	Sonuç
ÖVD	Özgecilik	21-30	167	4,05	1,31	3-8	p= 0,179
		31-40	112	4,16	1,79	3-13	
		41 ve üzeri	38	4,58	2,04	3-11	
		Toplam	317	4,15	1,59	3-13	
	Nezaket	21-30	167	5,58	1,79	4-11	p= 0,615
		31-40	112	5,81	2,51	4-19	
		41 ve üzeri	38	5,82	1,98	4-11	
		Toplam	317	5,69	2,09	4-19	
	Vicdanlılık	21-30	167	3,49	1,44	2-9	p= 0,299
		31-40	112	3,32	1,54	2-10	
		41 ve üzeri	38	3,74	1,35	2-6	
		Toplam	317	3,46	1,47	2-10	
	Sivil Erdem	21-30	167	11,07	3,68	5-23	p= 0,294
		31-40	112	11,63	4,12	5-23	
		41 ve üzeri	38	10,63	3,32	5-17	
		Toplam	317	11,21	3,80	5-23	
Toplam vatandaşlık	21-30	167	24,19	5,78	14-41	p= 0,644	
	31-40	112	24,92	7,81	14-59		
	41 ve üzeri	38	24,76	6,41	14-37		
	Toplam	317	24,51	6,63	14-59		
ÖS	Kabul edilmiş sessizlik	21-30	167	17,53	4,41	5-25	p= 0,869
		31-40	112	17,56	4,56	5-25	
		41 ve üzeri	38	17,95	3,93	9-25	
		Toplam	317	17,59	4,40	5-25	
	Savunma amaçlı sessizlik	21-30	167	14,43	4,12	4-20	p= 0,375
		31-40	112	14,20	4,02	4-20	
		41 ve üzeri	38	15,26	3,89	6-20	
		Toplam	317	14,45	4,06	4-20	
	Örgüt yararına sessizlik	21-30	167	11,47	4,60	5-25	F= 3,93 p= 0,021*
		31-40	112	10,16	4,90	5-25	
		41 ve üzeri	38	9,66	3,96	5-20	
		Toplam	317	10,79	4,69	5-25	
	Toplam sessizlik	21-30	167	43,43	10,12	17-70	p= 0,449
		31-40	112	41,92	9,82	15-70	
		41 ve üzeri	38	42,87	7,81	25-57	
		Toplam	317	42,83	9,76	15-70	
ÇP	Toplam Performans	21-30	167	11,44	3,62	6-23	p= 0,672
		31-40	112	11,71	4,15	6-30	
		41 ve üzeri	38	12,00	4,15	6-21	
		Toplam	317	11,60	3,87	6-30	

* p<0,05

Tablo 8’de, araştırmaya katılanların yaş grubuna göre VD, S ve alışan Performansı puanları değerlendirildiğinde; VD ve boyutlarında yaş grubuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$). 41 yaş ve üzerinde olan çalışanların örgüt yararına sessizlik puan ortalaması 9.66 iken, 21-30 yaş grubundakilerin puan ortalaması 11.47 olarak saptanmıştır ($p<0,05$). S’nin kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik boyutları ile toplam S’de ve çalışan performansında yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 9: Katılımcıların Medeni Duruma Göre ÖVD, ÖS ve Çalışan Performansı Puan Ortalamalarının Dağılımı

	Boyutlar	Med. Dur.	N	Ort.	SS	Sonuç	
ÖVD	Özgecilik	Bekar	133	4,11	1,37	p=0,662	
		Evli	184	4,18	1,74		
		Toplam	317	4,15	1,59		
	Nezaket	Bekar	133	5,58	1,77	p=0,419	
		Evli	184	5,77	2,30		
		Toplam	317	5,69	2,09		
	Vicdanlılık	Bekar	133	3,47	1,43	p=0,893	
		Evli	184	3,45	1,50		
		Toplam	317	3,46	1,47		
	Sivil Erdem	Bekar	133	11,25	3,72	p=0,884	
		Evli	184	11,18	3,87		
		Toplam	317	11,21	3,80		
	Toplam vatandaşlık	Bekar	133	24,41	5,76	p=0,805	
		Evli	184	24,59	7,21		
		Toplam	317	24,51	6,63		
	ÖS	Kabul edilmiş sessizlik	Bekar	133	17,35	4,33	p=0,396
			Evli	184	17,77	4,45	
			Toplam	317	17,59	4,40	
Savunma amaçlı sessizlik		Bekar	133	14,30	4,01	p=0,584	
		Evli	184	14,55	4,10		
		Toplam	317	14,45	4,06		
Örgüt yararına sessizlik		Bekar	133	11,70	4,86	t=2,94 p=0,004*	
		Evli	184	10,13	4,45		
		Toplam	317	10,79	4,69		
Toplam sessizlik		Bekar	133	43,35	10,17	p=0,424	
		Evli	184	42,46	9,47		
		Toplam	317	42,83	9,76		
ÇP	Çalışan performansı	Bekar	133	11,72	3,70	p=0,642	
		Evli	184	11,52	4,00		
		Toplam	317	11,60	3,87		

* p<0,01

Tablo 9’da, araştırmaya katılanların medeni duruma göre ÖVD, ÖS ve Çalışan Performansı puanları değerlendirildiğinde; ÖVD’nin özgecilik, nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem boyutlarında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır (p>0,05). Evlilerin örgüt yararına sessizlik puan ortalaması 10.13 iken, bekarların puan ortalaması 11.70 olarak saptanmıştır (p<0,01). ÖS’nin kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik boyutları ile çalışan performansı açısından medeni duruma göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır (p>0,05).

Tablo 10: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre ÖVD, ÖS ve Çalışan Performansı Puan Ortalamalarının Dağılımı

	Boyutlar	Eğitim Dur.	N	Ort.	Ss	Min- Max.	Sonuç
ÖVD	Özgecilik	Önlisans	13	3,77	1,24	3-6	F=14,02 p=0,001**
		Lisans	130	3,67	1,12	3-7	
		Yüksek Lisans	116	4,22	1,34	3-8	
		Doktora	58	5,19	2,38	3-13	
		Toplam	317	4,15	1,59	3-13	
	Nezaket	Önlisans	13	5,92	2,18	4-11	F=4,76 p=0,003**
		Lisans	130	5,36	1,74	4-11	
		Yüksek Lisans	116	5,59	1,82	4-12	
		Doktora	58	6,57	2,93	4-19	
		Toplam	317	5,69	2,09	4-19	
	Vicdanlılık	Önlisans	13	3,23	1,64	2-6	F=4,34 p=0,005**
		Lisans	130	3,19	1,32	2-8	
		Yüksek Lisans	116	3,52	1,43	2-9	
		Doktora	58	4,00	1,69	2-10	
		Toplam	317	3,46	1,47	2-10	
	Sivil erdem	Önlisans	13	12,85	4,39	5-20	p=0,348
		Lisans	130	10,95	4,08	5-22	
		Yüksek Lisans	116	11,38	3,22	5-23	
		Doktora	58	11,10	4,07	5-23	
		Toplam	317	11,21	3,80	5-23	
Toplam Vatandaşlık	Önlisans	13	25,77	7,01	14-38	F=4,55 p=0,004**	
	Lisans	130	23,17	6,15	14-41		
	Yüksek Lisans	116	24,71	5,41	14-41		
	Doktora	58	26,86	8,86	14-59		
	Toplam	317	24,51	6,63	14-59		
ÖS	Kabul edilmiş sessizlik	Önlisans	13	18,92	3,17	14-25	F=9,03 p=0,001**
		Lisans	130	18,91	4,28	5-25	
		Yüksek Lisans	116	16,19	4,30	5-25	
		Doktora	58	17,16	4,24	5-25	
		Toplam	317	17,59	4,40	5-25	
	Savunma amaçlı sessizlik	Önlisans	13	14,38	3,57	7-20	F=7,84 p=0,001**
		Lisans	130	15,67	4,09	4-20	
		Yüksek Lisans	116	13,27	3,76	4-20	
		Doktora	58	14,09	3,97	6-20	
		Toplam	317	14,45	4,06	4-20	
	Örgüt yararına sessizlik	Önlisans	13	11,46	4,45	5-20	p=0,230
		Lisans	130	11,38	5,10	5-25	
		Yüksek Lisans	116	10,29	4,39	5-25	
		Doktora	58	10,29	4,26	5-23	
		Toplam	317	10,79	4,69	5-25	
	Toplam sessizlik	Önlisans	13	44,77	6,08	34-53	F=9,53 p=0,001**
		Lisans	130	45,96	9,72	18-70	
		Yüksek Lisans	116	39,75	9,67	15-68	
		Doktora	58	41,53	8,59	18-59	
		Toplam	317	42,83	9,76	15-70	
ÇP	Çalışan performansı	Önlisans	13	11,38	2,90	6-17	F=3,88 p=0,027*
		Lisans	130	10,89	3,63	6-26	
		Yüksek Lisans	116	11,92	3,70	6-23	
		Doktora	58	12,60	4,63	6-30	
		Toplam	317	11,60	3,87	6-30	

**p<0,01 ; *p<0,05

Tablo 10’da, araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre VD, S ve alışan Performansı puanları değerlendirildiğinde; lisans mezunlarının yani hemşirelerin özgecilik, nezaket, vicdanlılık ve toplam VD puan ortalamaları sırasıyla 3.67, 5.36, 3.19, 23.17 iken, doktora mezunlarının puan ortalamaları 5.19, 6.57, 4.00, 26.86 olarak saptanmıştır ($p<0,01$). Yüksek lisans mezunlarının kabul edilmiş sessizlik ve toplam S puan ortalamaları sırasıyla 16.19, 39.75 iken, lisans mezunlarının puan ortalamaları 18.91, 45.96 olarak saptanmıştır ($p<0,01$). Lisans mezunu olanların çalışan performansı puan ortalaması 10.89 iken, doktora mezunlarının puan ortalaması 12.60 olarak saptanmıştır ($p<0,05$). ÖVD’nin sivil erdem boyutu ile S’nin örgüt yararına sessizlik boyutunda ise eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 11: Mesleki Çalışma Yılına göre ÖVD, ÖS ve Çalışan Performansı Puan Ortalamalarının Dağılımı

	Boyutlar	Çalış.Yılı	N	Ort.	Ss	Min- Max.	Sonuç
ÖVD	Özgecilik	1-5 yıl	141	4,11	1,33	3-8	F=3,20 p=0,013*
		6-10 yıl	73	3,92	1,61	3-13	
		11-15 yıl	49	4,35	1,91	3-12	
		16-20 yıl	30	4,97	2,20	3-11	
		21 yıl üzeri	24	3,67	0,96	3-6	
		Toplam	317	4,15	1,59	3-13	
	Nezaket	1-5 yıl	141	5,46	1,65	4-11	p=0,102
		6-10 yıl	73	5,81	2,49	4-19	
		11-15 yıl	49	5,92	2,56	4-18	
		16-20 yıl	30	6,47	2,26	4-11	
		21 yıl üzeri	24	5,25	1,59	4-9	
		Toplam	317	5,69	2,09	4-19	
	Vicdanlılık	1-5 yıl	141	3,46	1,33	2-8	p=0,260
		6-10 yıl	73	3,32	1,57	2-10	
		11-15 yıl	49	3,51	1,68	2-8	
		16-20 yıl	30	3,97	1,63	2-8	
		21 yıl üzeri	24	3,17	1,20	2-6	
		Toplam	317	3,46	1,47	2-10	
	Sivil erdem	1-5 yıl	141	11,28	3,61	5-23	p=0,776
		6-10 yıl	73	11,52	3,93	5-23	
		11-15 yıl	49	10,80	4,56	5-21	
		16-20 yıl	30	11,33	3,48	5-21	
		21 yıl üzeri	24	10,58	3,36	5-17	
		Toplam	317	11,21	3,80	5-23	
	Toplam Vatandaşlık	1-5 yıl	141	24,31	5,46	14-36	p=0,252
6-10 yıl		73	24,56	7,29	14-56		
11-15 yıl		49	24,57	8,63	14-59		
16-20 yıl		30	26,73	7,25	14-41		
21 yıl üzeri		24	22,67	4,89	14-32		
Toplam		317	24,51	6,63	14-59		
ÖS	Kabul edilmiş sessizlik	1-5 yıl	141	17,38	4,19	5-25	p=0,655
		6-10 yıl	73	17,32	5,14	5-25	
		11-15 yıl	49	18,04	4,59	5-25	
		16-20 yıl	30	17,70	3,53	9-25	
		21 yıl üzeri	24	18,63	3,81	10-25	
		Toplam	317	17,59	4,40	5-25	
	Savunma amaçlı sessizlik	1-5 yıl	141	14,57	3,83	4-20	F=2,463 p=0,045*
		6-10 yıl	73	13,58	4,45	4-20	
		11-15 yıl	49	15,04	4,12	6-20	
		16-20 yıl	30	13,70	4,19	5-20	
		21 yıl üzeri	24	16,13	3,19	9-20	
		Toplam	317	14,45	4,06	4-20	
	Örgüt yararına sessizlik	1-5 yıl	141	11,36	4,68	5-25	p=0,218
		6-10 yıl	73	10,74	5,04	5-25	
		11-15 yıl	49	10,04	4,83	5-25	
		16-20 yıl	30	9,47	3,82	5-20	
		21 yıl üzeri	24	10,75	4,01	5-20	
		Toplam	317	10,79	4,69	5-25	
	Toplam sessizlik	1-5 yıl	141	43,31	9,87	17-70	p=0,344
		6-10 yıl	73	41,63	11,09	15-68	
		11-15 yıl	49	43,12	9,43	18-70	
		16-20 yıl	30	40,87	8,49	25-54	
		21 yıl üzeri	24	45,50	6,07	31-57	
		Toplam	317	42,83	9,76	15-70	
	ÇP	Çalışan performansı	1-5 yıl	141	11,42	3,55	6-23
6-10 yıl			73	11,77	4,11	6-30	
11-15 yıl			49	11,57	4,28	6-26	
16-20 yıl			30	11,90	4,22	6-22	
21 yıl üzeri			24	11,88	3,90	6-21	
Toplam			317	11,60	3,87	6-30	

* p<0,05

Tablo 11’de, araştırmaya katılanların çalışma yıllarına göre VD, S ve alışan Performansı puanları değerlendirildiğinde; 21 yıl ve üzeri çalışanların özgecilik puan ortalaması 3.67 iken, 16-20 yıl arası çalışanların puan ortalaması 4.97 olarak saptanmıştır ($p<0,05$). 6-10 yıl arası bu meslekte çalışanların savunma amaçlı sessizlik puan ortalaması 13.58 iken, 21 ve üstü yıl çalışanların puan ortalaması 16.13 olarak saptanmıştır ($p<0,01$). ÖVD’nin nezaket, vicdanlılık, sivil erdem boyutları ile toplam VD’de, S’nin kabul edilmiş sessizlik, örgüt yararına sessizlik boyutları ile toplam S’de ve çalışan performansında mesleki yıllarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$). Ayrıca istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte 16-20 yıl arası çalışanların, mesleki çalışmalarının diğer yıllarında olanlara göre daha düşük düzeyde özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem ve toplam VD sergiledikleri saptanmıştır.

Tablo 12: Katılımcıların Aylık Gelir Durumuna Göre ÖVD, ÖS ve Çalışma Performansı Analiz Bulguları

	Boyutlar	Aylık Gelir	N	Ort.	Ss	Min-Max.	Sonuç
ÖVD	Özgecilik	1500-2499 TL arası	166	3,81	1,23	3-7	F=8,269 p=0,001**
		2500-3499 TL arası	84	4,27	1,35	3-8	
		3500-4499 TL arası	30	4,47	1,91	3-12	
		4500 ve üzeri	37	5,14	2,57	3-13	
		Toplam	317	4,15	1,59	3-13	
	Nezaket	1500-2499 TL arası	166	5,52	1,85	4-12	p=0,082
		2500-3499 TL arası	84	5,63	1,75	4-10	
		3500-4499 TL arası	30	5,83	2,78	4-18	
		4500 ve üzeri	37	6,49	2,93	4-19	
		Toplam	317	5,69	2,09	4-19	
	Vicdanlılık	1500-2499 TL arası	166	3,21	1,35	2-9	F=5,632 p=0,001**
		2500-3499 TL arası	84	3,60	1,37	2-8	
		3500-4499 TL arası	30	3,47	1,55	2-8	
		4500 ve üzeri	37	4,24	1,83	2-10	
		Toplam	317	3,46	1,47	2-10	
	Sivil erdem	1500-2499 TL arası	166	11,20	4,12	5-23	p=0,881
		2500-3499 TL arası	84	11,44	3,18	5-18	
		3500-4499 TL arası	30	11,07	3,97	5-23	
		4500 ve üzeri	37	10,86	3,62	5-21	
		Toplam	317	11,21	3,80	5-23	
Toplam Vatandaşlık	1500-2499 TL arası	166	23,73	6,31	14-41	p=0,076	
	2500-3499 TL arası	84	24,94	5,45	14-36		
	3500-4499 TL arası	30	24,83	8,20	16-59		
	4500 ve üzeri	37	26,73	8,54	14-56		
	Toplam	317	24,51	6,63	14-59		
ÖS	Kabul edilmiş sessizlik	1500-2499 TL arası	166	18,13	4,67	5-25	p=0,052
		2500-3499 TL arası	84	16,83	3,91	5-25	
		3500-4499 TL arası	30	16,37	4,63	5-24	
		4500 ve üzeri	37	17,97	3,67	9-25	
		Toplam	317	17,59	4,40	5-25	
	Savunma amaçlı sessizlik	1500-2499 TL arası	166	14,95	4,19	4-20	p=0,080
		2500-3499 TL arası	84	13,69	3,75	4-20	
		3500-4499 TL arası	30	13,67	4,17	6-20	
		4500 ve üzeri	37	14,62	3,85	6-20	
		Toplam	317	14,45	4,06	4-20	
	Örgüt yararına sessizlik	1500-2499 TL arası	166	11,27	5,12	5-25	p=0,114
		2500-3499 TL arası	84	10,44	4,04	5-25	
		3500-4499 TL arası	30	9,13	3,41	5-15	
		4500 ve üzeri	37	10,81	4,73	5-23	
		Toplam	317	10,79	4,69	5-25	
	Toplam sessizlik	1500-2499 TL arası	166	44,35	10,27	15-70	F=3,949 p=0,009**
		2500-3499 TL arası	84	40,95	9,32	17-68	
		3500-4499 TL arası	30	39,17	8,23	18-50	
		4500 ve üzeri	37	43,41	8,27	27-59	
		Toplam	317	42,83	9,76	15-70	
ÇP	Çalışan performansı	1500-2499 TL arası	166	11,05	3,57	6-26	F=2,862 p=0,037*
		2500-3499 TL arası	84	12,06	3,45	6-23	
		3500-4499 TL arası	30	11,73	4,43	6-23	
		4500 ve üzeri	37	12,86	5,15	6-30	
		Toplam	317	11,60	3,87	6-30	

** p < 0,01 ; * p < 0,05

Tablo 12’de, araştırmaya katılanların aylık gelir durumuna göre VD, S ve alışan Performansı puanları değerlendirildiğinde; 1500-2499 TL arası aylık geliri olanların özgecilik ve vicdanlılık puan ortalaması sırasıyla 3.81, 3.21 iken, 4500 TL ve üzeri aylık geliri olanların puan ortalamaları 5.14, 4.24 olarak saptanmıştır ($p<0,01$). 1500-2499 TL arası geliri olanların toplam S puan ortalaması 44.35 iken, aylık geliri 3500-4499 TL olanların puan ortalaması 39.17 olarak saptanmıştır ($p<0,01$). 1500-2499 TL arası aylık geliri olanların çalışan performansı puanı 11.05 iken, 4500TL ve üzeri aylık geliri olanların puan ortalaması 12.86 olarak saptanmıştır ($p<0,05$). ÖVD’nin nezaket, sivil erdem boyutları ile toplam VD’de; S’nin kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik boyutlarında, çalışanların mesleki yıllarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 13: ÖVD ve Çalışan Performansı Değişkenleri Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Model	R	Varyans (R Square)	Düzeltilmiş Varyans	Tahmin edilen Standart hata
1	,511(a)	,261	,251	3,35065

Model	Anova Tablosu	Kareler toplamı	df	Ort. kare	F	Sig.
1	Regression	1235,142	4	308,785	27,504	,000(a)
	Residual	3502,776	312	11,227		
	Toplam	4737,918	316			

Model	Standart olmayan Katsayıları	Standart katsayılar		t	Sig.	
		B	Std. Hata			Beta
1	(Sabit)	4,568	,723		6,322	,000
	Özgecilik	,365	,161	,150	2,262	,024*
	Nezaket	,032	,129	,017	,247	,805
	Vicdanlılık	,734	,151	,279	4,869	,0001**
	Sivil erdem	,249	,053	,245	4,736	,0001**

a. Öngörülenler: (Sabit), sivil erdem, vicdanlılık, özgecilik, nezaket

b. Bağımlı değişken: çalışan performansı. **p < 0,01 ; *p < 0,05

Tablo 13'te, bağımsız değişken olan ÖVD'nin boyutları özgecilik, vicdanlılık ve sivil erdem ile bağımlı değişken durumundaki çalışan performansı arasındaki bağıntının $p=0,001 < 0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($R=.511$, $R^2=.261$, $F=27.504$, $p < 0,01$). Özgecilik ($\beta=.150$), nezaket ($\beta=.032$), vicdanlılık ($\beta=.734$), sivil erdem ($\beta=.249$). Buradan da $F(4,312) = 27,504$; $p < 0,01$ denklemi oluşturulabilir.

ÖVD'nin vicdanlılık ve sivil erdem ile çalışan performansı arasındaki bağıntı $p < 0,01$ düzeyde anlamlı iken, özgecilik ile çalışan performansı arasındaki bağıntı $p < 0,05$ düzeyde ve istatistiksel olarak daha az anlamlı olduğu görülmektedir. Nezaket ile çalışan performansı arasındaki bağıntının ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($p > 0,05$). Bu bulgudan hareketle çalışan performansına, ÖVD'nin vicdanlılık ve sivil erdem boyutları anlamlı düzeyde, özgecilik boyutu daha az anlamlı düzeyde katkı yapmaktadır. ÖVD'nin nezaket boyutu ise çalışan performansına anlamlı bir katkı yapmamaktadır. Ayrıca tabloda ÖVD'nin çalışan performansını % 26,1 oranında açıkladığı da görülmektedir.

Tablo 14: ÖS ve Çalışan Performansı Değişkenleri Arasındaki Regresyon Analizi Bulguları

Model	R	Varyans (R Square)	Düzeltilmiş Varyans	Tahmin edilen Standart hata
1	,262(a)	,068	,059	3,75524

Model		Kareler toplamı	df	Ort. kare	F	Sign.
1	Regression	324,056	3	108,019	7,660	000(a)
	Residual	4413,862	313	14,102		
	Toplam	4737,918	316			

Model	Standart olmayan Katsayıları	Standart katsayılar		t	Sig.	
		B	Std. Error			Beta
1	(Sabit)	11,480	,961		11,951	,000
	Kabul edilmiş sessizlik	-,030	,071	-,034	-,415	,678
	Savunma amaçlı sessizlik	-,105	,077	-,110	-1,363	,174
	Örgüt yararı sessizlik	,201	,046	,243	4,404	,0001**

a Öngörülenler: (Sabit), örgüt yararına sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, kabul edilmiş sessizlik

b Bağımlı değişken: toplam performans. ** p < 0,01 ; *p < 0,05

Tablo 14'te bağımsız değişken durumundaki ÖS'nin örgüt yararına sessizlik boyutu ile bağımlı değişken çalışan performansı arasındaki bağıntının $p=0,001 < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu görülmektedir. ($R=.262$, $R^2=.068$, $F=7.660$, $p < 0,01$). Kabul edilmiş sessizlik ($\beta = -.034$), savunma amaçlı sessizlik ($\beta = -.011$), örgüt yararına sessizlik ($\beta = .243$). Buradan da, $F(3, 313) = 7,66$; $p < 0,01$ denklemi oluşturulabilir.

Bu bulgudan hareketle ÖS'nin örgüt yararına sessizlik boyutunun, çalışan performansına anlamlı düzeyde pozitif yönlü bir katkı yaparken ($p < 0,01$); kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik boyutları, çalışan performansına anlamlı bir katkı yapmamaktadır ($p > 0,05$). Ayrıca ÖS'nin, çalışan performansını % 6,8 oranında açıkladığı da görülmektedir.

Tablo 15: ÖVD ve ÖS'nin Birlikte Çalışan Performansı ile İlişisine Ait Regresyon Analizi Bulguları

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Tahmin edilen Standart hata
1	,532(a)	,283	,267	3,31537

Model		Kareler toplamı	df	Ort. kare	F	Sign.
1	Regression	1341,498	7	191,643	17,435	,000(a)
	Residual	3396,420	309	10,992		
	Toplam	4737,918	316			

Model		Standart olmayan katsayıları		Standart Katsayıları	T	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	3,708	1,235		3,002	,003
	Özgecilik	,378	,160	,156	2,356	,019 *
	Nezaket	-,019	,131	-,010	-,148	,882
	Vicdanlılık	,748	,150	,284	4,995	,0001**
	Sivil erdem	,232	,053	,228	4,413	,0001**
	Kabul edilmiş sessizlik	-,032	,064	-,036	-,500	,617
	Savunma amaçlı sessizlik	,031	,070	,032	,442	,659
	Örgüt yararına sessizlik	,126	,042	,152	3,011	,003**

a Öngörülenler: (Sabit), özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem, kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik

b Bağımlı değişken: çalışan performansı. ** p < 0,01 ; *p < 0,05

Tablo 15'te ÖVD, ÖS birlikte çalışan performansına olan katkısı değerlendirildiğinde; bağımsız değişken durumundaki ÖVD'nin özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem boyutları ve ÖS'nin kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik boyutları ile bağımlı değişken durumundaki çalışan performansı değişkeni arasındaki bağıntının $p=0,001 < 0,01$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğunu görülmektedir. ($R=.532$, $R^2=.283$, $F=17.435$, $p < 0,01$). Özgecilik ($\beta=.156$), nezaket ($\beta=-.010$), vicdanlılık ($\beta=.284$), sivil erdem ($\beta=.228$), Kabul edilmiş sessizlik ($\beta=-.036$), savunma amaçlı sessizlik ($\beta=.032$), örgüt yararına sessizlik ($\beta=.152$). Buradan da $F(7, 309) = 17,435$; $p < 0,01$ denklemi oluşturulabilir

Çalışan performansının ÖVD'nin vicdanlılık, sivil erdem ve ÖS'nin örgüt yararına sessizlik boyutlarıyla $p<0,01$ düzeyde, ÖVD'nin özgecilik boyutu ile ise $p<0,05$ düzeyde anlamlı bir bağıntısı varken; ÖS'nin kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve ÖVD'nin nezaket boyutları ile istatistiksel olarak anlamlı bir bağıntısının olmadığı saptanmıştır ($p>0,05$).

Bu bulgudan hareketle ÖVD ile ÖS birlikte değerlendirildiğinde; ÖVD'nin vicdanlılık, sivil erdem boyutları ile ÖS'nin örgüt yararına sessizlik boyutu çalışan performansına anlamlı düzeyde bir katkı yapmaktadır ($p<0,01$). ÖVD'nin özgecilik boyutu ise çalışan performansına daha az anlamlı düzeyde bir katkı yapmaktadır ($p<0,05$). ÖS'nin kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik ile ÖVD'nin nezaket boyutu ise çalışan performansın anlamlı bir katkı yapmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu durumda ÖVD üç boyut, ÖS ise bir boyut ile çalışan performansına katkı yaptığı; ÖS ile ÖVD değişkenleri birlikte değerlendirildiğinde çalışan performansını %28,3 oranında açıkladığı da saptanmıştır.

5. TARTIŞMA

Bu bölümde, C.Ü. Hastanesi'nde çalışan hekim ve hemşirelerinin ÖVD, ÖS ve Çalışan Performans düzeylerini belirlemek, bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla yaptığımız bu çalışmadan elde edilen bulgular literatür eşliğinde beş ana başlık altında sunulacaktır.

- 5.1 Hekim ve hemşirelerin ÖVD, ÖS ve Çalışan Performansına ilişkin genel bulgularının, tanıtıcı özelliklerinin incelenmesi ve tartışılması,
- 5.2 Hekim ve hemşirelerin ÖVD'ye ilişkin bulgularının tartışılması,
- 5.3 Hekim ve hemşirelerin ÖS'ye ilişkin bulgularının tartışılması,
- 5.4 Hekim ve hemşirelerin Çalışan Performansına ilişkin bulgularının tartışılması,
- 5.5 Hekim ve hemşirelerin ÖVD, ÖS ve Çalışan Performansına ilişkin korelasyon ve regresyon analizi bulgularının tartışılması.

5.1 Hekim ve Hemşirelerin ÖVD, ÖS ve Çalışan Performansına İlişkin Genel Bulgularının, Tanıtıcı Özelliklerinin İncelenmesi ve Tartışılması

Bu araştırmada öncelikle ÖVD, ÖS ve Çalışan performansı ölçeklerinin geçerlik güvenirlik analizleri yapılmış olup ölçekler yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur. Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplara göre ölçeklerden elde edilen bilgiler karşılaştırılmış, ölçekler arasındaki ilişki ve bu ilişkinin düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmada ayrıca bu kavramların hekim ve hemşirelerin sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmiştir.

Araştırmaya katılanların sosyo-demografik özelliklerine bakıldığında (Tablo 1); katılımcıların %58'inin kadın, %58,4'ünün evli, %52,4'ünün 21-30 yaş aralığında, %41'inin lisans mezunu, %51,7'sinin 1500-2499 TL arası aylık gelire sahip, %41'inin mesleklerinin 1-5 arası çalışma yılında olduğu görülmektedir.

Ülkemizde, ÖVD ile ilgili sağlık sektöründe yapılan çalışmalara bakıldığında, bu araştırmaların az sayıda ve daha çok hemşireler üzerinde yapıldığı görülmektedir. ÖS ile ilgili ise YÖK, Ulakbim, Isı web veri tabanlarında ve Google akademik arama web sayfasında, Türkçe "örgütsel sessizlik" ve "çalışan sessizliği", İngilizce "organizational silence" ve "employee silence" anahtar sözcükleriyle yaptığımız taramalar sonucunda, sağlık çalışanları üzerinde ÖS'yi inceleyen herhangi bir

çalışmaya rastlanmamıştır. Ülkemizde ÖVD ve ÖS kavramlarını birlikte inceleyen tek bir çalışma bulunmakta olup bu araştırma da sanayi sektöründe çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiştir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010). ÖVD ve ÖS kavramları ile ilgili sağlık sektöründe yapılmış çalışma sayılarındaki bu yetersizlik, araştırma sonuçlarının tartışılmasında bazı sınırlamalara neden olmuştur.

5.2 Hekim ve Hemşirelerin ÖVD'ye İlişkin Bulgularının Tartışılması

ÖVD araştırma bulgularımız, sağlık sektörü çalışanları, hemşireler ve diğer sektörlerde yapılmış çalışmalarla karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırmalar, sağlık alanında yapılmış ÖVD çalışmalarının kısıtlı ve az olması nedeniyle sağlık çalışanları arasında ÖVD düzeyi, hemşirelerde ÖVD düzeyi ve boyutları, hemşirelerde ÖVD'nin diğer değişkenlerle ilişkisi, sosyo-demografik verilere göre ÖVD düzeyi şeklinde yapılmıştır. Elde edilen bu karşılaştırma bulgularına göre diğer çalışmaların araştırmamızı genel olarak desteklediği saptanmıştır.

Araştırmaya katılanların unvanlarına göre sonuçlar değerlendirildiğinde, hemşirelerin öğretim üyesi hekimlere göre daha fazla özgecilik, nezaket, vicdanlılık ile toplam ÖVD sergiledikleri; hemşirelerin kendi içlerinde sırasıyla daha fazla özgecilik, nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem davranışlarını gösterdikleri saptanmıştır (Tablo 6).

Ülkemizde ve yurtdışında sağlık çalışanlarının ÖVD düzeyleri üzerinde yapılan çalışmalara bakıldığında şu sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Boerner vd. (2005) tarafından hekim ve hemşirelerin ÖVD düzeylerini karşılaştırmak için Almanya'da bulunan bir hastanenin 182 sağlık çalışanı (70 hekim,112 hemşire) üzerinde yapılan çalışmada, hekim ve hemşirelerin ÖVD'yi yüksek düzeyde ve birbirine yakın oranda sergiledikleri; hemşirelerin hekimlere göre daha fazla özgecilik davranışı (arkadaşlarına yardımcı olma) sergiledikleri saptanmıştır. Bu çalışmaya göre hastanelerde gerginlik ve iş güvensizliğinin artması hekimlerin ÖVD düzeyini düşürmekte; hemşirelerin ÖVD düzeyini ise bu durum etkilememektedir. Boerner vd.'nin (2005) çalışmasında, hekim ve hemşirelerin mesleklerindeki iş tatmininin, onların ekstra-rol davranışı sergilemelerinde en önemli faktörlerden biri olduğu da belirtilmiştir. Güler ve Atay (2009) tarafından İstanbul'daki kamu hastanelerinde görev yapan 292 sağlık çalışanı (hekim, hemşire, tekniker, idari memur vs.) üzerinde yapılan çalışmada, yönetici durumundaki sağlık çalışanlarının hemşirelere göre daha fazla sivil erdem ve centilmenlik davranışı sergiledikleri saptanmıştır.

Hemşirelerin ÖVD düzeyleri üzerinde yapılan çalışmalara bakıldığında, Altuntaş ve Baykal (2009) tarafından İstanbul'da bulunan 11 hastanede çalışan 482 hemşire üzerinde yapılan araştırmada, hemşirelerin örgütsel güven düzeyi ile ÖVD arasında ilişkinin pozitif yönde anlamlı olduğu; hemşirelerin, ÖVD'nin vicdanlılık boyutunda en yüksek, sırasıyla özgecilik, nezaket ve sivil erdem boyutlarında ise normal üstü bir puan aldıkları saptanmıştır. Geçer ve Esatoğlu (2008) tarafından Trabzon'daki bir kamu üniversite hastanesinde çalışan 380 hemşire üzerinde yapılan araştırmada, hemşireler, başta nezaket olmak üzere özgecilik, vicdanlılık boyutundaki davranışları, sivil erdem ve centilmenlik boyutlarındaki davranışlara göre daha fazla sergilemekte oldukları saptanmıştır. Othman (2002) tarafından Malezya'da 255 hemşire üzerinde yapılan çalışmada ise hemşirelerin yüksek oranda vicdanlılık ve centilmenlik davranışları sergiledikleri, düşük oranda yardım etme davranışı gösterdikleri saptanmıştır.

Hemşirelerin ÖVD düzeyleri ile örgütteki diğer değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalara bakıldığında, Aslan (2008) tarafından Afyon ili hastanelerinde çalışan 225 hemşire üzerinde yapılan araştırmada, hemşirelerin mesleğe duygusal bağlılıklarıyla ÖVD arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki saptanmıştır. Chu vd. (2005) tarafından Tayvan bölge hastanesinde 314 hemşire üzerinde yapılan çalışmada, iş doyumunu, danışman desteği, işe bağlılık ve prosedürel adaletin, hemşirelerin vatandaşlık davranışları üzerinde önemli etkileri olduğu saptanmıştır. Dargahi vd. (2012) tarafından Tahran'da faaliyet gösteren 15 eğitim hastanesinde çalışan 510 hemşire üzerinde yapılan çalışmada, hemşirelerin çoğunluğunun ÖVD sergilediği, hemşirelerde iş tatmininin ÖVD üzerinde pozitif ve anlamlı bir etki yaptığı saptanmıştır. Chang vd. (2011) tarafından Tayvan'ın birinci basamak sağlık kurumlarında çalışan 323 hemşire üzerinde yapılan çalışmada, hemşirelerin hasta odaklı algısının ÖVD üzerinde pozitif etki yaptığı; ÖVD'nin ise iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu; hemşirelerin hasta odaklı algısının kişilerarası özgeci davranış üzerinde en olumlu etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Huang vd. (2012) tarafından Tayvan'da görev yapan 352 hemşire üzerinde yapılan çalışmada, hastanelerde kurumsal etik ikliminin, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkilemek suretiyle ÖVD'yi artırdığı saptanmıştır.

Yapılan bu araştırmaların sonuçlarına bakıldığında, sağlık çalışanları üzerinde yapılan ÖVD araştırma sonuçlarının, çalışmamızı desteklediği görülmektedir. Özetle hemşirelerin hekimlere göre daha fazla ÖVD sergiledikleri; hemşirelerin ÖVD

boyutları içerisinde en çok özgecilik, nezaket, vicdanlılık boyutunda davranış sergiledikleri görülmektedir. Ayrıca bu çalışmalarda hemşirelerin ÖVD düzeylerinin yüksek olduğu; hastanelerdeki gerginlik ve iş güvensizliği durumunun hemşirelerin ÖVD göstermelerini etkilemediği; hemşirelerde mesleğe duygusal bağlılığın, işe bağlılık ve prosedürel adaletin, iş tatmininin, hasta odaklı algının, kurumsal etik iklimin, örgütsel güvenin, örgütsel bağlılığın, onların ÖVD sergilemelerine olumlu yönde katkı sağladığı görülmektedir.

Araştırma sonucumuza göre ÖVD ile ilgili ortaya çıkan olumlu durum, hemşirelerin hekimlere (özellikle öğretim üyesi hekimlere) göre daha fazla ÖVD sergilemeleridir. Bu durum hasta bakım hizmetlerinin birincil sorumlusu hemşireler için oldukça olumlu bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Hemşirelerin çalıştıkları sağlık kurumlarında, özellikle üniversite hastanelerinde, yaşadıkları sorunlar, yoğun çalışma ortamı (nöbetler, fazla mesai, standartların üzerinde sayıda bakılan hasta, vs.), uygunsuz iş koşulları (ilaç, malzeme eksikliği, yetersiz fiziki koşullar, vs.), stres, yönetsel sorun ve yetersizlikler gibi zor şartlara rağmen, bu sorun ve zorlukları tolere edebilmekte, görevlerini en iyi şekilde yapmaya gayret göstermektedirler (Aslan,2008; s.173). Bununla birlikte, hemşirelerin çalışma ortamlarında ÖVD sergilemelerinin bir nedeni ise bu davranış türünü mesleklerinin gerektirdiği bir davranış olduğunu bilmeleri ve bu şekilde bir mesleki eğitim almış olmalarıdır, denilebilir. Hemşirelik mesleki eğitimi sırasında verilen derslerin içeriğinde ve hemşirelik mesleği değerleri arasında, ÖVD'nin de bir unsuru olan özgecilik, yardımseverlik gibi kavramlar bulunmaktadır. Çünkü iyi bir hemşirelik hizmeti sıklıkla biçimsel rol tanımlarının ötesinde bir çalışmayı gerektirir ve bu anlamda ÖVD hemşirelik mesleğinde önemli bir yere sahiptir (Aslan,2008; s.172). Ayrıca hemşirelerin iş tatminleri, güven ve bağlılıklarını artırıcı ve destekleyici bir iş ortamının oluşturulması, onların ÖVD göstermelerini artırdığı da görülmektedir.

Çalışmamızda ÖVD ile ilgili diğer bir sonuç ise öğretim üyesi hekimlerin ÖVD düzeylerinin, araştırma görevlisi hekimlere ve özellikle hemşirelere göre düşük ($p<0,01$) olmasıdır (Tablo 6). Son zamanlarda ülkemizde de uygulanan performansa dayalı finansal sistemin, öğretim üyesi hekimlerin (hasta ve işlem sayısına göre performans ödenmesi) hasta teşhis ve tedavilerinden fazla performans alabilmek için daha fazla hastaya bakma eğilimini artırdığı söylenebilir. Bu da hizmetin niteliğinden çok niceliğine ön plana çıkarmaktadır. Hasta bakım kalitesinde yaşanabilecek niteliksel

bu düşüş, öğretim üyesi hekimlerin ÖVD göstermeleri üzerinde olumsuz etkisinin olabileceği düşünülebilir. Boerner vd. (2005) ise hekimlerin ÖVD göstermelerini azaltan nedenler arasında hastanelerdeki gerginlik ve iş güvensizliğinin olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarımıza göre öğretim üyesi hekimlerin ÖVD sergileme oranlarının hemşirelere göre düşük olması, bunun nedenlerine yönelik detaylı bir araştırmayı gerektirmektedir. Yapılacak bu araştırmaların, hekimlerin çalıştıkları çeşitli düzeydeki sağlık kurumlarında (2. veya 3.basamak) gerçekleştirilmesi, sağlık kurumlarının hekimlerin ÖVD göstermelerindeki etkiyi ölçmesi açısından önemli olacaktır.

Sağlık çalışanları üzerinde yapılan ÖVD çalışmaları ile araştırmamız karşılaştırıldığında, bu çalışma sonuçlarının sosyo-demografik özelliklere göre ÖVD araştırma bulgularımızı desteklediği görülmektedir.

Araştırmaya katılanların cinsiyete göre ÖVD düzeyi ele alındığında (Tablo 7), çalışmamızda kadınların, erkeklere göre daha fazla özgecilik, nezaket, vicdanlılık ve toplam vatandaşlık davranışı sergiledikleri saptanmıştır ($p<0,01$). Güler'in (2009) çalışmasında cinsiyet bakımından ÖVD boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Güler'in çalışmasının tüm sağlık çalışanlarını bütünsel olarak değerlendiren bir araştırma olması, çalışmamız örnekleminin önemli bir kısmını (%47,6) oluşturan hemşirelerin kadınlardan (%92'si) oluşması ve hemşirelerin hekimlere göre daha fazla ÖVD sergilemeleri sonucu, cinsiyet bakımından bu farklılığın çıkmasına neden olabileceği düşünülebilir. Boerner vd. (2005) tarafından yapılan çalışmada, hemşirelerde cinsiyet bakımından ÖVD'nin centilmenlik boyutunda farklılık saptanmıştır. Dargahi vd. (2012) tarafından yapılan çalışmada, hemşirelerde ÖVD'nin özgecilik ve sivil erdem boyutunda cinsiyet bakımından farklılık saptanmıştır. Bolat vd. (2009) tarafından yapılan çalışmada, kadınların daha fazla ÖVD sergiledikleri saptanmıştır. Çetin ve Fıkrkoca (2011) tarafından özel bir bankanın İstanbul şubesinde görev yapan toplam 673 banka çalışanı üzerinde yapılan çalışmada, kadınların erkeklere göre daha fazla ÖVD sergiledikleri saptanmıştır. Yapılan bu araştırmalara bakıldığında, kadınların erkeklere göre daha fazla ÖVD sergiledikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Toplumun cinsiyetlere yüklediği kalıplaşmış roller göz önüne alındığında, kadınların erkeklere göre daha fazla ÖVD göstermesi beklenen bir durum olarak görülebilir. Toplumun erkeklere kadınlara göre daha fazla bağımsız ve agresif bir rol vermesi, erkeklerin ÖVD sergilemeleri önünde bir engel olarak da değerlendirilebilir.

Araştırmaya katılanların yaşa göre ÖVD düzeyi ele alındığında (Tablo 8), çalışmamızda yaş ile ÖVD arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0,05$). Araştırmamızda hemşireler kendi grubu içerisinde değerlendirildiğinde ise yaşa göre ÖVD'nin vicdanlılık ve sivil erdem boyutlarında istatistiksel farklılık saptanmıştır ($p<0,05$). 31-40 yaş grubundaki hemşirelerin, 41 yaş ve üzeri olan hemşirelere göre daha fazla vicdanlılık davranışı sergilerken; 41 yaş ve üzeri olan hemşireler, 31-40 yaş grubundaki hemşirelere göre daha fazla sivil erdem davranışı gösterdiği saptanmıştır. Güler'in (2009) çalışmasında 41 yaş ve üzeri olan çalışanlar, 16-30 yaş grubu çalışanlara göre daha fazla sivil erdem davranışı sergilemektedir. Geçer'in (2008) çalışmasında ise 30 yaş üstü hemşireler özgecilik ve sivil erdem boyutundaki davranışları göstermeye; 30 yaş altı hemşirelerin ise nezaket boyutundaki davranışları göstermeye daha fazla eğilimli oldukları saptanmıştır. Çetin ve Fıkrkoca'nın (2011) çalışmasında, yaşça büyük olanların daha fazla ÖVD sergilediği saptanmıştır. Boerner vd.'nin (2005) çalışmalarında ise ÖVD'nin centilmenlik boyutunda hemşirelerde yaş bakımından farklılık saptanmıştır. Araştırmamız ve diğer çalışmaların sonuçlarına göre 40 yaş üstü hemşirelerin, kendilerinden genç yaş gruplarına göre daha fazla sivil erdem davranışını sergilemeleri, bu yaş grubu çalışanların örgütü destekleyici etkinliklere ve toplantılara daha fazla katıldıklarını ve örgüte katkı sağladıklarını göstermektedir. Bu davranışın nedenleri arasında, bu yaş grubu çalışanların daha genç olanlara göre zamanla daha fazla örgüte aidiyet duygusu, örgüt kültürü ve bağlılığına sahip olabilecekleri düşünülebilir. 31-40 yaş grubu genç hemşirelerin, 41 yaş ve üzeri hemşirelere göre daha fazla vicdanlılık davranışı sergilemeleri, onların kendilerinden daha yaşlı olan hemşirelere göre iş heyecanını kaybetmemiş, kariyer beklentisi içerisinde ve daha dinç olmalarından kaynaklanabileceği söylenebilir.

Araştırmaya katılanların medeni durumlarına göre ÖVD düzeyi ele alındığında (Tablo 9), hem tüm örnekleme hem de sadece hemşire örnekleminde medeni duruma göre ÖVD sergilemede istatistiksel olarak farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$). Güler'in (2009) çalışmasında medeni duruma göre bekarlar, evlilere göre daha çok nezaket davranışları sergilerken ($p<0,05$); Geçer'in (2008) çalışmasında evli hemşireler, bekar hemşirelere göre daha çok özgecilik ve sivil erdem davranışı sergilemektedirler. Dargahi vd. (2012) tarafından yapılan çalışmada, hemşirelerinin medeni durum ile centilmenlik arasında anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Bolat vd. (2009) tarafından Antalya'da bir

otelin 280 çalışanı üzerinde yapılan çalışmada, evli çalışanların bekarlara göre daha fazla ÖVD sergiledikleri saptanmıştır. Çalışmamızda medeni duruma göre ÖVD sergilemede bir farklılık bulunmamasına rağmen diğer çalışmalarda genel olarak evlilerin bekarlara göre daha fazla ÖVD sergiledikleri görülmektedir. Ortaya çıkan farklılık değerlendirildiğinde, evlilerin bekarlara göre daha düzenli bir hayat içerisinde olmaları ve toplumun evlilere yüklediği rol ve sorumlulukların, evlilerin daha yardımsever (özgecilik), daha katılımcı (sivil erdem) olmalarında etkili olduğu düşünülebilir.

Araştırmaya katılanların eğitim durumuna göre ÖVD düzeyi ele alındığında (Tablo 10), çalışmamızda özgecilik, nezaket, vicdanlılık ve toplam ÖVD’de istatistiksel farklılık saptanmıştır. Lisans mezunlarının, doktora mezunlarına göre daha fazla özgecilik, nezaket, vicdanlılık ve toplam ÖVD sergiledikleri saptanmıştır. Güler’in (2009) çalışmasında doktora mezunlarının, yüksek lisans ve yüksekokul mezunlarına göre daha fazla vicdanlılık davranışı gösterdiği saptanırken; Geçer’in (2008) çalışmasında, ÖVD’nin özgecilik ve sivil erdem boyutlarında lise mezunu hemşirelerin, yüksekokul mezunu hemşirelere göre daha fazla bu davranışları gösterdikleri saptanmıştır. Araştırmamıza katılan lisans mezunlarının hemşirelerden oluştuğu, hemşirelerin öğretim üyesi hekimlere göre daha fazla ÖVD sergiledikleri sonucu düşünüldüğünde, eğitim durumu bakımından bu farklılığın nedeni olarak görülebilir. Güler’in (2009) çalışmasında doktora mezunu olan grubun uzman hekimlerden oluştuğu düşünüldüğünde, hekimlerin diğer sağlık çalışanlara (hemşire, tekniker, idari memur vs.) göre daha fazla vicdanlılık davranışı sergilemeleri, araştırmamız bulguları ile farklılık göstermektedir. Bu da hekimler üzerinde yapılacak ÖVD çalışmalarının ve bu çalışmaların farklı düzeyde sağlık kuruluşlarında (1.,2.,3.basamak) gerçekleştirilmesinin önemini göstermektedir.

Araştırmaya katılanların mesleki çalışma yıllarına göre ÖVD düzeyi ele alındığında (Tablo 11), çalışmamızda özgecilik ($p<0,05$); Güler’in (2009) çalışmasında da ise sivil erdem boyutunda istatistiksel olarak farklılık saptanmıştır.

Araştırmaya katılanların aylık gelir durumuna göre ÖVD düzeyi ele alındığında (Tablo 12), çalışmamızda aylık geliri 1500-2499 arası olanlar, aylık geliri daha yüksek olanlara göre daha fazla özgecilik ve vicdanlılık sergilemektedirler ($p<0,01$). Araştırmamıza katılan hemşirelerin %95’nin aylık gelir düzeyin 1500-2499 TL arası olması, hemşirelerin öğretim üyesi hekimlere göre daha fazla ÖVD sergilemelerinin,

aylık gelir bakımından bu farklılığın çıkmasına neden olarak düşünülebilir. Araştırmamız sonucuna göre gelirin artması, ÖVD sergileme düzeyini artırmamaktadır. Hatta aylık yüksek gelirli çalışanlar, aylık geliri daha az olan kişilere göre daha az ÖVD sergilemektedir, denilebilir.

5.3 Hekim ve Hemşirelerin ÖS'ye İlişkin Bulgularının Tartışılması

Ülkemizde ÖS üzerinde sağlık sektöründe yapılmış bir çalışmanın olmaması ve yurtdışı yapılmış ÖS araştırmalarının da az sayıda ve sınırlı olması nedeniyle araştırma bulgularımız, diğer sektörlerde yapılmış çalışmalarla karşılaştırılmıştır. Elde edilen karşılaştırma bulgularının, genel olarak araştırmamızı desteklediği görülmektedir.

Araştırmaya katılanların unvanlarına göre ÖS gösterme durumları ele alındığında (Tablo 6); Araştırma görevlisi hekimlerin hemşirelere göre daha fazla kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve toplam ÖS sergiledikleri saptanmıştır ($p<0,01$).

ÖS ile ilgili diğer çalışmalara bakıldığında, sağlık sektöründe ve üniversitede akademik personel üzerinde yapılan ÖS çalışmaları, örneklem bakımından (araştırma görevlisi ve öğretim üyesi hekimler) araştırmamıza yakın çalışmalardır. Tangırala ve Ramanujam (2008) tarafından Amerika'da bir hastanede çalışan 606 hemşire üzerinde yapılan çalışmada, prosedürel adalet ikliminin çalışan sessizliğinin bireysel düzeydeki önceki etkilerini hafiflettiği; hemşirelerin hastanelerde hastalara zarar verebilecek potansiyel koşulları hakkında sessiz kaldıkları saptanmıştır. Bu çalışmada hemşirelerin sessiz kalmalarını önlemek için adil bir çalışma ortamının kurulmasının önemi üzerinde durulmuştur. Ayrıca bu çalışmada, sahada çalışan hemşireler için yüksek statülü denetçilerin, mevcut çalışma grupları içerisinde kaygı yarattığı bu nedenle bu durumun konuşmayı riskli hale getirdiği belirtilmiş olup artan yönetsel durumun bu istenmeyen etkisine dikkat çekilmiştir. Bayram ve Çetinkanat (2010) tarafından Bolu'da bir üniversitenin iki fakültesinde görev yapan 315 akademisyen üzerinde yapılan çalışmada, akademisyenlerin farklı unvanlara, çalışma süresine, yaşa ve idari göreve sahip olup olmamalarına göre ÖS düzeylerinde farklılıklar olduğu; akademisyenler üzerinde ÖS'nin izolasyon korkusunun etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çakıcı (2008) tarafından Mersin'de bir üniversitede çalışan 509 kişi (327 akademik, 181 idari pers.) üzerinde yapılan çalışmada, üniversite personelinin % 70'i sessiz kalmayı, %30'unun açıkça konuşmayı tercih ettikleri; akademik personelin etik konular ve

sorumluluklar ile yönetim sorunu (performans, bilgi, beceri gibi) konularında; idari personelin, çalışma olanakları konusunda; öğretim yardımcılarının ise etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, iyileştirme önerileri ve çalışma olanakları konularında daha sessiz kaldıkları saptanmıştır. Yine bu araştırma sonucuna göre, sessiz kalınan bu konuların, performansı etkileyebilecek konular olduğu da öngörülmüştür. Nikmaram vd. (2012) tarafından Tahran'da faaliyet gösteren fakültelerinde çalışan 500 kişi (313 profesör ve 187 büro çalışanı) üzerinde yapılan çalışmada, ÖS'nin iş memnuniyetsizliğinde artışa, örgütsel bağlılık düzeyinde ise düşüşe neden olduğunu ileri sürülmüştür. Büro çalışanlarında ÖS algısının profesörlere göre daha yüksek seviyede olmasına rağmen büro çalışanlarının örgüte bağlılıklarının profesörlerden daha fazla olduğu saptanmıştır.

ÖS ile ilgili diğer sektörlerde yapılan çalışmalara bakıldığında, Bildik ve Zehir (2009) tarafından İstanbul ve İzmit'te faaliyet gösteren bankacılık, sağlık, eğitim, sanayi ve hizmet sektörlerinde çalışan 1051 kişi üzerinde yapılan çalışmada, ÖS ile dönüştürücü liderlik, firma performansı ve örgüte bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki; etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlikle pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Demir (2010) tarafından turizm bölgelerindeki sivil havacılık yer hizmetleri işletmelerinde çalışan 181 kişi üzerinde yapılan çalışmada, çalışanların örgüt içinde yaşanan adaletsizliklerden dolayı sessiz kalmalarının temelinde, kişisel beklentilerinin gerçekleşmeme kaygısının olduğu; kariyer beklentisinin, “yönetmel destek”, “güven duygusu” ve “çalışanlarla ilişkiler” faktörlerini etkilediği; özgüven eksikliğinin örgüt içinde sessiz kalmanın bir diğer nedeni olduğu saptanmıştır. Erenler ve Güney (2010) tarafından Antalya'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan 418 kişi üzerinde yapılan çalışmada, tepe yönetimi açıklığının, algılanan örgütsel desteğin, içsel kontrol odağının ve duygusal bağlılığın ÖS üzerinde ters yönlü etkisi olduğu; zorunlu bağlılığın ise ÖS üzerinde doğru yönlü etkisi olduğu saptanmıştır. Eroğlu vd. (2011) tarafından Isparta ilinde tekstil sektöründe çalışan 202 idareci ve memur üzerinde yapılan çalışmada, tekstil sektöründe çalışanların daha çok ÖS'nin koruma boyutunda kalarak sessizliği tercih ettikleri; çalışanlardaki devam ve normatif bağlılığının artması, örgüt yararına sessizlik boyutunu arttırdığı saptanmıştır. Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından sanayi sektöründe çalışan 353 kişi üzerinde yaptığı çalışmada, çalışan performansı ile ÖS'nin savunma amaçlı sessizlik boyutunda ters yönlü, örgüt yararına sessizlik boyutunda ise aynı yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Sayğan (2011)

tarafından yapılan çalışmada ise duygusal bağlılık ve ÖS arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır

Vakola'nın (2005) tarafından Yunanistan'da, teknoloji sektöründe çalışan 677 kişi üzerinde yapılan çalışmaya göre sessizlik davranışı ile örgütsel bağlılık ve iş doyumunu arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu ayrıca sessizlik davranışının düşük bağlılığa ve memnuniyete neden olduğu saptanmıştır. Bu çalışmada örgütsel bağlılığın en güçlü göstergesinin iletişim olanakları olduğu da öne sürülmüştür (Vakola ve Bouradas, 2005; s.453).

Araştırma görevlisi hekimlerin, üniversite hastanelerinde uzmanlık eğitim ve uygulamalarında, hem kendi içerisinde (uzmanlığa geliş sürelerine göre eski, yeni asistan, kıdem farkı) hem de ilgili bölüm öğretim üyelerinin kontrolünde bir hiyerarşi ve itaat içerisinde oldukları bilinmektedir. Ayrıca araştırma görevlisi hekimlerin, uzmanlık eğitimlerini zamanında ve iyi bir çalışma ortamı içerisinde tamamlamalarında, bölüm öğretim üyelerinin etkisinin olduğu söylenebilir. Diğer taraftan araştırma görevlisi hekimlerin bu hiyerarşi dışında üniversite hastanelerinde; nöbet usulü fazladan çalışma, iş yoğunluğu, aylık gelir durumlarındaki düşüklük ve kısıtlılık (uzman hekim ve pratisyen aile hekimlerine göre) gibi olumsuz durumlar yaşamaları da söz konusudur. Bu gibi olumsuz durumlarla karşı karşıya olmalarına rağmen araştırma görevlisi hekimlerin araştırmamız sonucuna göre olumsuz sessizlik davranışı sergilemeleri dikkat çeken ve yapılacak başka çalışmalarla detaylandırılması gereken bir konudur. Bu anlamda araştırma görevlisi hekimlerin, sorgulamadan kabulü ve çalışan itaatini kapsayan kabul edilmiş sessizlik ile kendini doğabilecek risklerden koruma amaçlı sessizliği sergilemelerinin altında yatan temel neden olarak, onların karşılaştıkları olumsuz çalışma ortamı ve mesleki hiyerarşinin onlar üzerindeki olumsuz etkisi olduğu söylenebilir.

Araştırma görevlisi hekimlerin hemşirelere göre daha fazla kabul edilmiş sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik göstermelerinin diğer nedenleri olarak; Tangırala ve Ramanujam (2008) tarafından hemşirelerde sessizliğe neden olarak gösterilen, adil bir çalışma ortamının olmaması ve yüksek statülü denetçilerin kaygı yaratması; Çakıcı (2008)'a göre akademik personelin % 70'inin sessiz kalmayı tercih etmesi; Bayram'a (2010) göre, akademisyenlerin sessizlik nedeni olarak izolasyon korkusu yaşamalarının gösterilmesi; Demir'e (2010) göre yaşanan adaletsizliklerden dolayı sessiz kalmalarının temelinde, kişisel beklentilerinin gerçekleşmeme kaygısının bulunduğu da

gösterilebilir. Ayrıca Çakıcı'ya (2008) göre öğretim yardımcılarının (araştırma görevlileri vd.), etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, iyileştirme önerileri ve çalışma olanakları konularında daha sessiz kalmaları, bu durumun onların performansını olumsuz etkilemesi, hastanede akademik personel olarak çalışan araştırma görevlisi hekimlerin ÖS konuları hakkında ipucu vermektedir.

ÖS ile dönüştürücü liderlik, firma performansı ve örgüte bağlılık, içsel kontrol odağı ve duygusal bağlılık, devam ve normatif bağlılık ve zorunlu bağlılık arasında ters yönde ilişki olduğu; ÖS'nin kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizliğin çalışan performansını azalttığı; örgüt yararına sessizliğin ise çalışan performansını artırdığı görülmektedir. Bu çalışmalar araştırma görevlisi hekimlerin, duygusal, mesleki ve örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olma ihtimali, yöneticilerinin liderlik özelliği kaynaklı bir sessizlik yaşayabileceklerini de göstermektedir.

Araştırmaya katılanların cinsiyet bakımından ÖS gösterme durumları değerlendirildiğinde (Tablo 7); çalışmamızda erkeklerin kadınlara göre daha fazla kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve toplam sessizlik sergiledikleri saptanmıştır ($p<0,01$). Alparıslan'ın (2010), Erenler'in (2010), Bayram'ın (2010), Eroğlu vd.'nin (2011) araştırmalarında ise cinsiyete göre işyerinde sessizlik davranışlarında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Çalışmamızda araştırma görevlisi hekimlerin hemşirelere göre daha fazla kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik sergilemeleri; araştırmaya katılan araştırma görevlisi hekimlerin %68'inin erkeklerden oluştuğu, hemşirelerin %92,1'inin kadınlardan oluştuğu düşünülürse cinsiyet bakımından bu farklılığını çıkmasının bir nedeni olarak görülebilir.

Araştırmaya katılanların yaş bakımından ÖS gösterme durumları ele alındığında (Tablo 8), çalışmamızda 41 yaş ve üzerinde olanların, 21-30 yaş grubuna göre daha fazla örgüt yararına sessizlik sergiledikleri saptanmıştır ($p<0,05$). Alparıslan'ın (2010) çalışmasında yaşı 35 ve üzerinde olanlar, 20-25 yaş arası çalışanlara göre daha fazla ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı bir sessizlik davranışı gösterdikleri; Bayram (2010) tarafından yapılan çalışmada 20-30 yaş grubunda bulunan ve daha genç olan akademisyenlerin 50-60 yaş grubunda bulunan akademisyenlere göre daha fazla yönetsel ve örgütsel nedenlerle sessiz kaldıkları saptanmıştır. Eroğlu vd. (2011) tarafından yapılan çalışmada ise sessizlik ile yaş grupları arasında istatistiksel bir anlamlılık saptanmamıştır. Bayram'ın (2010) akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmada, 20-30 yaş grubu akademisyenlerin yönetsel

ve örgütsel nedenlerle daha fazla sessizlik sergilemeleri, araştırma bulgularımızdan araştırma görevlisi hekimlerin (yaş grubu olarak) sessizliğin görülmesini desteklemekte ve araştırma görevlisi hekimlerin sessizliğinde, yönetsel ve örgütsel nedenlerin ön planda çıkarmaktadır.

Araştırmaya katılanların medeni duruma göre ÖS gösterme durumları (Tablo 9) değerlendirildiğinde; evlilerin bekarlara göre daha fazla örgüt yararına sessizlik sergiledikleri saptanmıştır ($p<0,01$). Çalışmamızda ortaya çıkan bu bir farklılık, evlilerin bekarlara göre daha düzenli bir hayat içerisinde olmaları ve toplumun evlilere yüklediği rol ve sorumluluklar nedeniyle evlilerin kurum ve iş arkadaşlarını yararını düşünerek olumlu sosyal sessizlik gösterebilecekleri düşünülebilir.

Araştırmaya katılanların eğitim durumuna göre ÖS gösterme durumları (Tablo 10) değerlendirildiğinde; yaptığımız çalışmada yüksek lisans mezunlarının lisans mezunlarına göre daha fazla kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve toplam ÖS sergiledikleri görülmektedir ($p<0,01$). Erenler'in çalışmasında eğitim durumu arttıkça sessizlik seviyesi azaldığı saptanmıştır. Araştırmamızda yüksek lisans mezunlarının büyük çoğunluğunun araştırma görevlisi hekimlerden oluşması, eğitim durumu bakımından bu farklılığın çıkmasında önemli bir etken olduğu söylenebilir.

5.4 Hekim ve Hemşirelerin Çalışan Performansına İlişkin Bulgularının Tartışılması

Araştırmaya katılanların performanslarını değerlendirdikleri, çalışan performansı ölçeğine verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde (Tablo5); çalışmaya katılanların %75-80'inin kendi performanslarını olumlu buldukları anlaşılmaktadır. Ayrıca Tablo 6'da görüldüğü gibi hemşirelerin, öğretim üyesi hekimlere göre daha fazla performans ($p<0,05$) gösterdikleri de saptanmıştır. Aynı şekilde lisans mezunu (çoğunluğu hemşire) olanların, doktora mezunlarına (öğretim üyesi) göre daha çok performans ($p<0,05$) gösterdikleri saptanmıştır. Aylık gelir bakımından da, 1500-2499TL arası aylık geliri olanların, 4500TL ve üzeri aylık geliri olanlara göre daha fazla performans ($p<0,05$) sergiledikleri saptanmıştır.

Çalışan performansı ile yapılan çalışmalara bakıldığında, Gül vd. (2008) tarafından Tokat'ın bir kamu hastanesinde görev yapan 87 sağlık çalışanı üzerinde yapılan çalışmada, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini negatif yönde, çalışan performansını ise pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Çöl (2008)

tarafından 13 kamu üniversitesinde görev yapan 403 akademisyen üzerinde yapılan araştırmada, güçlendirme algısının anlam-yetkinlik ve özerklik boyutlarının, çalışan performansına olumlu yönde etki yaptığı saptanmıştır. Aydın vd. (2010) tarafından Trabzon organize sanayi bölgesinde faaliyet gösteren 17 işletmenin 247 çalışanı üzerinde yapılan çalışmada, Toplam kalite yönetiminin çalışan performansına genel olarak olumlu katkı yaptığı saptanmıştır. Gedik ve Uyanık (2008) tarafından Ankara'da bir alışveriş mağazasında çalışanları üzerinde yapılan çalışmada, verilen hizmet-içi eğitimlerin çalışanların performanslarını ve organizasyonların verimliliğini olumlu olarak etkilediği saptanmıştır. Chughtai (2008) tarafından Pakistan'da 5 üniversitede çalışan 53 öğretim üyesi üzerinde yapılan çalışmada, işe katılımın iş performansına ve ÖVD'ye olumlu katkı yaptığı saptanmıştır. Yine bu çalışmada örgütsel bağlılık, işe katılımı ve iş performansını olumlu yönde kısmen etkilemektedir.

Araştırmamızda hemşirelerin, öğretim üyesi hekimlere göre daha fazla performans göstermelerinin altında yatan nedenler olarak; iş tatmini, örgütsel bağlılık, Toplam kalite yönetiminin, güçlendirme algısı (anlam-yetkinlik ve özerklik boyutları), hizmet-içi eğitimler, işe katılım, işe devamlılıkların olduğu söylenebilir. Ayrıca araştırmamızın bulgularına göre hemşirelerin öğretim üyesi hekimlere göre daha fazla ÖVD göstermeleri ve araştırma görevlisi hekimlere göre daha az ÖS sergilemeleri, onların iş performanslarını olumlu olarak etkilediği sonucu ortaya çıkmaktadır.

5.5 Hekim Ve Hemşirelerin ÖVD, ÖS ve Çalışan Performansına İlişkin Korelasyon Ve Regresyon Analizi Bulgularının Tartışılması

Bu bölümde araştırmamızın ÖVD, ÖS ve çalışan performansı değişkenleri arasındaki korelasyon ve regresyon sonuçları ile Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından yapılan çalışmada elde edilen bulgularla karşılaştırılmıştır.

Araştırmamızın ÖVD, ÖS ve Çalışan Performansı değişkenleri arasındaki ilişki incelendiğinde; bu üç değişken arasındaki en düşük ilişki, ÖS'nin kabul edilmiş sessizlik ile çalışan performansı arasında ($r = -0,079$) ters yönlü; en yüksek ilişki ise kabul edilmiş sessizlik ile savunma amaçlı sessizlik boyutları arasında ($r = 0,739^{**}$) aynı yönlü olarak bulunmuştur. Ayrıca ÖVD'nin boyutlarından özgecilikle nezaket ($r = 0,665^{**}$) ve nezaketle vicdanlılık arasında ($r = 0,510^{**}$) aynı yönlü orta bir ilişki ($0,50 < r < 0,69$) saptanmıştır. Sonuç olarak örgütlerde kabul edilmiş sessizlik ile çalışanların performansı faktörleri, diğer ÖVD, ÖS boyutlarına göre birbirini ters yönde

ve en az düzeyde etkilemektedir. Ayrıca örgütlerde kabul edilmiş sessizlik ile savunma amaçlı sessizlik faktörleri, diğer ÖVD, ÖS ve çalışan performansı boyutlarına göre birbirini en yüksek düzeyde ve aynı yönde etkilemektedir. Yani kabul edilmiş sessizlik ile savunma amaçlı sessizliğin birinde meydana gelebilecek bir artış diğerini de artırmakta, azalış ise diğerini de azaltmaktadır.

Bu sonuçlara göre daha fazla kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik sergileyen araştırma görevlisi hekimlerin hem mevcut durumu değiştiremeyecekleri hem de olası risklerden korunma amaçlı sustukları söylenebilir. Diğer taraftan ÖVD'nin özgecilik, nezaket ve vicdanlılık boyutlarını öğretim üyesi hekimlere göre daha fazla sergileyen hemşirelerin, hem başkalarına yardım edip onları kendinden önce düşünme; hem onlar zarar görmesin diye önceden bilgilendirme ve danışma; hem de örgüte gönüllü olarak olumlu katkı yapma davranışları birbirini olumlu yönde desteklemektedir denilebilir.

Şehitoğlu ve Zehir'in (2010) çalışmasına göre ise ÖVD, ÖS ve Çalışan performansı değişkenleri arasında en düşük ilişki, çalışan sessizliğinin kabul edilmiş sessizlik ile örgüt yararına sessizlik boyutları arasında ($r = -.004$) ters yönlü, en yüksek ilişki ise ÖVD'nin nezaket ile özgecilik boyutları arasında ($r = .794$) aynı yönlü bulunmuştur. Bu çalışmada, ÖVD'nin nezaket ile özgecilik boyutları arasında yüksek ilişki bulunması, çalışmamızda bulunan özgecille nezaket arasında orta ilişkiyi desteklemektedir. Ayrıca bu çalışmada saptanan kabul edilmiş sessizlik ile örgüt yararına sessizlik arasındaki negatif yönlü en düşük ilişki, çalışmamızda pozitif yönde düşük bir ilişki olarak saptanmıştır.

ÖVD ile çalışan performansı arasında yaptığımız regresyon analizine (Tablo 13) göre, bağımsız değişken ÖVD'nin boyutları özgecilik, vicdanlılık ve sivil erdem ile bağımlı değişken çalışan performansı arasındaki bağıntının anlamlı olduğu görülmektedir. Çalışan performansı ile ÖVD'nin vicdanlılık ve sivil erdem boyutları arasındaki bağıntının $p < 0,01$ düzeyde; özgecilik boyutu ile $p < 0,05$ düzeyde anlamlı olduğu görülmektedir. Nezaket ile çalışan performansı arasındaki bağıntının ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır ($p > 0,05$). Bu bulgudan hareketle ÖVD'nin vicdanlılık ve sivil erdem boyutlarının çalışan performansına anlamlı düzeyde, özgecilik boyutunun ise daha az anlamlı düzeyde katkı yaptığı; nezaket boyutu ise çalışan performansına anlamlı bir katkı yapmadığı söylenebilir. Ayrıca tabloda ÖVD'nin çalışan performansını % 26,1 oranında açıkladığı görülmektedir.

Şehitoğlu ve Zehir'in (2010) çalışmasında ise ÖVD dört alt boyutu olan özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem ile çalışan performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir bağıntı saptanmıştır. Ayrıca analiz sonuçlarına göre ÖVD değişkeninin çalışan performansının %45'ini açıkladığı görülmektedir. Bu sonuçlar araştırma bulgularımızı desteklemektedir.

ÖS ile çalışan performansı arasında yapılan regresyon analizine göre (Tablo 14), ÖS'nin boyutlarından örgüt yararına sessizlikle çalışan performansı arasındaki $p < 0,01$ düzeyde anlamlı bir bağıntı varken; kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik ile çalışan performansı arasındaki anlamlı bir bağıntı saptanmamıştır ($p > 0,05$). Sonuç olarak ÖS'nin örgüt yararına sessizlik boyutu, çalışan performansına anlamlı düzeyde ve aynı yönde bir katkı yaparken; kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik boyutları, çalışan performansına anlamlı bir katkı yapmamaktadır. Ayrıca ÖS'nin çalışan performansını % 6,8 oranında açıkladığı da görülmektedir.

Şehitoğlu ve Zehir'in (2010) çalışmasına göre ise ÖS'nin savunma amaçlı sessizlik ile çalışan performansı arasındaki ilişki ters yönlü; örgüt yararına sessizlik ile çalışan performansı arasındaki ilişki aynı yönlü anlamlı bir bağıntı olduğu saptanmıştır. Kabul edilmiş sessizlik ile çalışan performansı arasındaki anlamlı bir bağıntı saptanmamıştır. Ayrıca ÖS değişkeninin çalışan performansının % 14 'ünü açıkladığı da saptanmıştır.

ÖVD, ÖS'nin birlikte Çalışan performansına etkisi ölçen regresyon analizi bulgularına bakıldığında (Tablo 15); çalışan performansının, ÖVD'nin boyutlarından vicdanlılık ve sivil erdem ile ÖS'nin alt boyutu örgüt yararına sessizlikle $p < 0,01$ düzeyde; ÖVD'nin özgecilik boyutu ile ise $p < 0,05$ düzeyde anlamlı bir bağıntısı olduğu; ÖVD'nin nezaket, ÖS'nin kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik boyutları ile çalışan performansı arasında ise anlamlı bir bağıntısının olmadığı saptanmıştır ($p > 0,05$). Bu bulgudan hareketle ÖVD ile ÖS birlikte değerlendirildiğinde, ÖS'nin örgüt yararına sessizlik boyutu ile ÖVD'nin vicdanlılık, sivil erdem boyutları ($p < 0,01$), çalışan performansına anlamlı düzeyde bir katkı yapmaktadır. ÖVD'nin özgecilik ($p < 0,05$) boyutu ise çalışan performansına daha az anlamlı düzeyde bir katkı yapmaktadır. ÖVD'nin nezaket boyutu ile ÖS'nin kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik ise çalışan performansına anlamlı bir katkı yapmamaktadır. Sonuç olarak araştırma bulgularımıza göre ÖVD üç boyutta, ÖS ise bir boyutta çalışan

performansına katkı yapmaktadır. Ayrıca ÖS ile ÖVD değişkeninin çalışan performansını %28,3 oranında açıkladığı da saptanmıştır.

Şehitoğlu ve Zehir'in (2010) çalışmasına göre ise ÖVD ve ÖS'nin birlikte Çalışan performansına etkisi ölçüldüğünde; ÖVD'nin alt boyutlarından özgecilik, vicdanlılık, sivil erdem ile çalışan performansı arasındaki bağıntının ise anlamlı olduğu; ÖS'nin alt boyutlarından savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik ile çalışan performansı arasındaki anlamlı bir bağıntının olmadığı görülmektedir. Ayrıca ÖVD ve ÖS değişkenlerinin çalışan performansının %47'sini açıkladığı da görülmektedir.

Araştırma sonuçlarımızla Şehitoğlu ve Zehir'in (2010) yaptığı çalışma karşılaştırıldığında; her iki çalışmada da ÖVD'nin vicdanlılık, sivil erdem, özgecilik boyutları ile ÖS'nin örgüt yararına sessizlik boyutunun çalışan performansına aynı yönde katkı yapması sonucu saptanmıştır. Bu durum bu çalışmanın araştırmamızı desteklediği sonucunu göstermektedir.

Çalışmamızın unvana göre ÖVD, ÖS, Çalışan performansı puanları değerlendirildiğinde (Tablo 6); hemşireler, öğretim üyesi hekimlere göre daha fazla ÖVD sergilemekte ve hemşirelerin performansı, öğretim üyesi hekimlere göre daha fazladır. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre ÖVD üç boyutuyla (vicdanlılık, sivil erdem, özgecilik) çalışan performansını aynı yönde etkilemektedir. ÖVD ve çalışan performansı arasındaki bu aynı yönlü ilişki ve hemşirelerin daha fazla ÖVD sergilemeleri, onların performanslarını artırmaktadır şeklinde açıklanabilir.

Çalışmamızla Şehitoğlu ve Zehir'in (2010) çalışması bir araya getirildiğinde, ÖS'nin savunma amaçlı sessizlik boyutu, çalışan performansını azaltmakta; Örgüt yararına sessizlik boyutu ise çalışan performansını artırmakta; Kabul edilmiş sessizlik boyutu ise çalışan performansına anlamlı bir katkı yapmamaktadır. Bu durum, çalışmamızın araştırma görevlisi hekimlerin hemşirelere göre daha fazla kabul edici sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik göstermeleri ile hekimlerin, hemşirelere göre daha az performans göstermeleri arasındaki sonucu desteklemektedir (Tablo 6). Sonuç olarak hekimlerin hemşirelerden daha az performans göstermeleri, onların olumsuz sessizlik göstermeleri ile ters yönlü ilişkilidir denilebilir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sağlık hizmetlerinin etkili, verimli ve kaliteli olarak sunulmasında, özellikle hekim ve hemşirelerin iş performansları önemli bir faktördür. Bu açıdan hekim ve hemşirelerin iş performanslarını etkileyen örgütsel, bireysel, toplumsal faktörlerin bütüncül bir anlayışla araştırılması önem arz eder. Bu araştırma, hastanelerde çalışan hekim ve hemşirelerin ÖVD, ÖS düzeylerini araştırarak ve Çalışan Performansı ile bu iki kavram arasındaki ilişkiyi ortaya koyan ülkemizdeki gerçekleştirilmiş ilk çalışmadır.

Bu araştırma, C.Ü. hastanesinde çalışan hekim ve hemşireler örnekleminde yapıldığı için araştırma sonuçlarının diğer hastanelere ve hastanenin diğer çalışanlarına (teknisyen, ebe, tekniker, idari personel, vs.) genellenmesi mümkün değildir.

Araştırmaya katılanların sosyo-demografik özelliklerine bakıldığında (Tablo 1); katılımcıların %58'inin kadın, %58,4'ünün evli, %52,4'ünün 21-30 yaş aralığında, %41'inin lisans mezunu, %51,7'sinin 1500-2499 TL arası aylık gelire sahip, %41'inin mesleklerinin 1-5 arası çalışma yılında olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların verdikleri cevaplara göre çalışmamızın temel sonuçlarından biri (Tablo 6) hemşirelerin, öğretim üyesi hekimlere göre daha fazla özgecilik, nezaket, vicdanlılık, toplam ÖVD ($p<0,01$) sergilemeleri; araştırma görevlisi hekimlerin, hemşirelere göre daha fazla kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve ÖS göstermeleri; hemşirelerin öğretim üyesi hekimlere göre ise daha fazla performans ($p<0,05$) sergilemeleridir. ÖVD'nin sivil erdem boyutu ile ÖS'nin örgüt yararına sessizlik boyutu için ise hekim ve hemşireler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p>0,05$).

ÖVD, ÖS ve Çalışan Performansı değişkenleri arasındaki ilişki incelendiğinde; en düşük ilişki ÖS'nin kabul edilmiş sessizlik ile çalışan performansı arasında, en yüksek ilişkinin ise kabul edilmiş sessizlik ile savunma amaçlı sessizlik boyutları arasında bulunmuştur. Ayrıca, özgecilikle nezaket arasında ve nezaketle vicdanlılık arasında orta bir ilişki olduğu saptanmıştır (Tablo 2).

ÖVD ile çalışan performansı karşılaştırıldığında, ÖVD'nin vicdanlılık ve sivil erdem boyutları ile çalışan performansına aynı yönlü bir katkı yaparken, özgecilik boyutu ise aynı yönlü daha az anlamlı bir katkı yapmaktadır. ÖVD'nin nezaket boyutu ile çalışan performansı arasındaki ise istatistiksel olarak anlamlı bağıntı bulunmamıştır (Tablo 13). ÖS ile çalışan performansı karşılaştırıldığında, ÖS'nin boyutlarından örgüt

yararına sessizlik, çalışan performansına aynı yönlü anlamlı bir katkı yaparken; kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik ile çalışan performansı arasındaki istatistiksel olarak anlamlı bağıntı saptanmamıştır (Tablo 14).

ÖVD ile ÖS birlikte değerlendirildiğinde; ÖVD'nin vicdanlılık, sivil erdem boyutları ile ÖS'nin örgüt yararına sessizlik boyutu çalışan performansına anlamlı düzeyde bir katkı yapmaktadır ($p<0,01$). ÖVD'nin özgecilik boyutu ise çalışan performansına daha az anlamlı düzeyde bir katkı yapmaktadır ($p<0,05$). ÖS'nin kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik ile ÖVD'nin nezaket boyutu ise çalışan performansın anlamlı bir katkı yapmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu durumda ÖVD üç boyutta, ÖS ise bir boyutta çalışan performansına katkı yapmaktadır denilebilir (Tablo 15).

Araştırmayla ilgili ortaya çıkan diğer sonuçlar ise şu şekilde sıralanabilir.

1. Araştırma örneklemin tümüne bakıldığında hekim ve hemşirelerin büyük bir çoğunluğunun (%84,3) ÖVD sergiledikleri saptanmıştır. ÖVD'nin alt boyutlarından özgecilik, nezaket, vicdanlılık davranışlarını çok yüksek bir oranda (%92,8); sivil erdem davranışını ise yüksek ama diğer boyutlara daha az (%66,8) düzeyde sergiledikleri saptanmıştır (Tablo 3).
2. Araştırmaya katılanların ÖS'nin olumsuz alt boyutları olan kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik boyutlarını birbirine yakın (%21,95) ve düşük bir oranda sergilediği; örgüt yararına sessizliği ise yüksek (%73,70) bir oranda gösterdikleri saptanmıştır (Tablo 4).
3. Araştırmaya katılanların çalışan performansı ölçeğine verilen cevaplar değerlendirildiğinde; araştırmaya katılımcıların %77,4'ünün iş performanslarını olumlu buldukları saptanmıştır (Tablo 5).
4. Araştırmaya katılanların cinsiyetine göre ÖVD, ÖS ve Çalışan Performansı değerlendirildiğinde, kadınların erkeklere göre daha fazla özgecilik, nezaket, vicdanlılık ve toplam ÖVD gösterme eğiliminde ($p<0,01$) oldukları; erkeklerin kadınlara göre daha fazla kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve toplam sessizlik davranışı ($p<0,01$) sergiledikleri saptanmıştır (Tablo 7).
5. Araştırmaya katılanların yaş grubuna göre ÖVD, ÖS ve Çalışan Performansı değerlendirildiğinde; 41 yaş ve üzerinde olanların 21-30 yaş aralığındakilere göre daha fazla örgüt yararına sessizlik ($p<0,05$) sergiledikleri saptanmıştır (Tablo 8).

6. Araştırmaya katılanların medeni durumuna göre ÖVD, ÖS ve Çalışan Performansı değerlendirildiğinde; evlilerin bekarlara göre daha fazla örgüt yararına sessizlik sergiledikleri saptanmıştır ($p<0,01$) (Tablo 9).
7. Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre ÖVD, ÖS ve Çalışan Performansı değerlendirildiğinde; lisans mezunlarının, doktora mezunlarına göre daha fazla özgecilik, nezaket, vicdanlılık ve toplam ÖVD gösterme eğiliminde oldukları ($p<0,01$); yüksek lisans mezunlarının, lisans mezunlarına göre daha fazla kabul edilmiş sessizlik ve toplam ÖS davranışı sergilemekte oldukları ($p<0,01$); lisans mezunu olanların, doktora mezunlarına göre daha çok performans ($p<0,05$) gösterdikleri saptanmıştır (Tablo 10).
8. Araştırmaya katılanların çalışma yıllarına göre ÖVD, ÖS ve Çalışan Performansı değerlendirildiğinde; 21 yıl ve üzeri çalışanların, 16-20 yıl arası çalışanlara göre daha fazla özgecilik davranışı gösterme eğiliminde oldukları ($p<0,05$); 6-10 yıl arası bu meslekte çalışanların 21 ve üstü yıl çalışanlara göre daha fazla savunma amaçlı sessizlik davranışı sergilemekte olduğu ($p<0,01$) saptanmıştır (Tablo 11).
9. Aylık gelir durumuna göre ÖVD, ÖS ve Çalışan Performansı değerlendirildiğinde; 1500-2499 TL arası aylık geliri olanların, 3500-4499 TL ve 4500 TL ve üzeri aylık geliri olanlara göre daha fazla özgecilik ve vicdanlılık sergiledikleri ($p<0,01$); 1500-2499 TL arası geliri olanların, aylık geliri 3500-4499 TL olanlara göre daha az toplam ÖS sergiledikleri ($p<0,01$); 1500-2499TL arası aylık geliri olanların, 4500TL ve üzeri aylık geliri olanlara göre daha fazla performans sergiledikleri ($p<0,05$) saptanmıştır (Tablo 12).
10. Çalışan performansı açısından değerlendirildiğinde, hemşirelerin öğretim üyesi hekimlere göre daha fazla performans gösterdikleri saptanmıştır ($p<0,05$). Aynı şekilde lisans mezunu olanların, doktora mezunlarına göre daha çok performans gösterdikleri saptanmıştır ($p<0,05$). Aylık gelir bakımından da, 1500-2499TL arası aylık geliri olanların, 4500TL ve üzeri aylık geliri olanlara göre daha fazla performans sergiledikleri saptanmıştır ($p<0,05$) (Tablo 6,10,12).

Araştırmamızın sonuçlarına göre, hekim (araştırma görevlisi ve öğretim üyesi) ve hemşirelerin ÖVD, ÖS ve Çalışan performansı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu görülmektedir. Bu durum, hasta ve çalışan memnuniyeti odaklı, ekip ruhu ve ortak bir anlayış içerisinde sunulması gereken sağlık hizmetlerinde,

hekim ve hemşirelerin ÖVD, ÖS ve Çalışan Performansı düzeylerindeki bu farklılıkların nedenlerini araştırarak başka çalışmaların yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Yapılacak bu araştırmaların, farklı düzeyde sağlık kurumlarında (1.2.3.basamak), daha büyük örneklerde, farklı bölge ve şehirlerde yapılması ve elde edilecek sonuçların, araştırma sonuçlarımızla karşılaştırılması da önemli olacaktır. Bu anlamda araştırmamızın daha sonra yapılacak çalışmalara bir altyapı ve esas teşkil edebileceğini de söyleyebiliriz.

Yöneticiler, çalışanlarının ÖVD sergilemelerini istiyorlarsa; birinci olarak onları işe alırken (iş başvurusunda), ruhsal özelliklerinin (örneğin, vicdanlı, başkasını düşünen) ÖVD sergilemeye uygun olup olmadığına dikkat etmeleri gerekir (Organ vd., 2006; s.94; Çetin,2004; s.1). İkinci olarak, davranış eğitimi veya modelleme formlar aracılığıyla çalışanların ÖVD sergileme yeteneklerini geliştirmelidirler. Son olarak, yöneticiler, çalışanlara daha iyi, daha olumlu bir çalışma ortamı sağlamalıdır. Çünkü çalışma kuralları esnek olmayan bir işyerinde, bir çalışanın ÖVD (örneğin fedakârlık davranışı) sergilemesi güç olacaktır. Ayrıca yöneticilerin potansiyel yapısının uygunluğu, çalışanların işyerindeki performans görevleri, çalışan davranışlarını yönetebilen bir insan kaynakları uygulamasının varlığı da işyerlerinde ÖVD'yi artırmaktadır (Organ vd., 2006; s.94).

Çalışan performansına olumsuz etkiler yapan ÖS'yi önlemek veya azaltmak, çalışanların karar verme, geri bildirimde bulunma ve gerektiğinde konuşmaları sağlamak için daha açık ve daha katılımcı bir örgüt iklimine gereksinim vardır. Bunun için, çalışanların örgütsel konular hakkında konuşabilecekleri yapısal ve sosyal mekanizmaların teşvik edici olması ve biçimsel ortamların oluşturulması gerekir. (Huang vd., 2005, 460; Vakola ve Bouradas, 2005; s.454). Çalışanların kalite yönetimi, değişim yönetimi, takım oluşturma gibi toplantı, program ve resmi faaliyetlere katılımları, onların iş performanslarını ve daha fazla sorumluluk alma isteklerini artıracaktır. Bu yaklaşım, çalışanların örgütsel konular hakkında kaygılarını daha kolay dile getirmelerini sağlayacak ve aynı zamanda çalışanların önerilerde bulunmasını da zorunlu hale getirmiş olacaktır (Huang vd., 2005; s.462).

Diğer taraftan bir örgütte, sessizliği koruyan ve devam ettiren davranışsal döngülerin kırılması son derece güç bir durumdur. Bunun bir nedeni sessizliğin doğrudan bir gözlemlenmesiyle fark edilememesi, ölçülememesidir. Diğerleri ise çalışanların bir zamanlar güvenmediği bir sisteme tekrar inanmalarını sağlamanın da oldukça güç

olmasıdır (Morrison ve Milliken, 2000; s.722). Bu yüzden, sessizlik iklimiyle karakterize olmuş bir örgüt yapısını değiştirmek, ÖS azaltmak için, radikal bir tarzın ortaya konması gerekebilir. Ancak bu tarzda yapılması gereken değişimin, güçlü bir dış kuvvet olmadan gerçekleşmesi pek mümkün değildir. Radikal bir tarzla yapılacak üst yönetim değişikliği, sessizlik iklimi olan bir örgüt için gereklidir ama sadece bu düzenleme yeterli olmayabilir. Bu nedenle örgütler, mutlaka stratejik yeni yönelişler içerisinde bulunmalıdırlar (Morrison ve Milliken, 2000; s.722).

KAYNAKLAR

1. Alparslan A.M. (2010). Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
2. Altuntaş, S. ve Baykal, Ü. (2009). Relationship Between Nurses' Organizational Trust Levels and Their Organizational Citizenship Behaviors, *Journal of Nursing Scholarship*; Erzurum, 186-195.
3. Arslantaş, C. C. ve I. Pekdemir, (2007). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-286.
4. Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi* 15(2), Manisa, 163-178.
5. Aydın, A., Üçüncü, K., Taşdemir, T. (2010). İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerinde Etkileri, *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 3(5), 41-62.
6. Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: Sosyal Bir Perspektif, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 189-217.
7. Bachrach, D.G. ve Powell, B.C. (2011). Organizational Citizenship Behavior and Performance Evaluations Exploring the Impact of Task Interdependence, URL: www.fc.bus.emory.edu/~elliott.../JAP2.pdf, Alabama.ET. 01.11.2011, 1-26.
8. Barnard, C. (1938). The Functions of the Executive, Introduction by Kenneth R. Andrews, by the president and fellows of Harvard college copyright, URL, <http://books.google.com.tr>. E.T.:11.11.2011., 1-200.
9. Bateman T.S ve Organ D.W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship" URL: <http://www.jstor.org/pss/255908>, E.T.:13.11.2011., 587-595.
10. Bayram, T.Y. (2010). Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Entitüsü, Bolu.

11. Bildik, B. (2009). Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Gebze.
12. Boerner, S., Dütschke, E., Schwämmle, A.(2005). Doing Voluntary Extra Work? Organizational Citizenship Behavior in The Hospital--A Comparison Between Physicians And Nurses, Gesundheitswesen. 67(11), 1-10.
13. Bolat, O.İ. ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 11(19), 75-94.
14. Bolat, O.İ., Bolat, T. ve Seymen, O.A. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Değişim Kuramından Hareketle İncelenmesi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(21), 215-239.
15. Bolino, Mart C. and Turnley, William H. (2003). Going The Extra Mile Cultivating And Managing Employee Citizenship Behavior, Academy of Management Executive, 17(13), 60-71.
16. Bowen F. and Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice, Journal of Management Studies, 40(6), 1393-1417.
17. Brinsfield, C.T. (2009). Employee Silence Investigation of Dimensionality Development Of Measures, And Examination Of Related Factors, PhD Thesis, The Ohio State University.
18. Chang, CS., Chen, SY., Lan, YT. (2011). Raising Nurses' Job Satisfaction Through Patient-Oriented Perception and Organizational Citizenship Behaviors, Nurs Res., 60(1), 1-10.
19. Chu CI, Lee MS, Hsu HM, Chen IC (2005) Clarification Of The Antecedents Of Hospital Nurse Organizational Citizenship Behavior- An Example From A Taiwan Regional Hospital. J Nurs Res.13(4), 313-324.
20. Chughtai, A.A. (2008). Impact of Job Involvement on In -Role Job Performance and Organizational Citizenship Behaviour, Institute of Behavioral and Applied Management, 169-183.
21. Çakıcı, A. (2010). Örgütlerde İşgören Sessizliği (Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?) Detay Yayıncılık, Ankara, 3-9.

22. Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri, Çukurova Ü., Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), 147-162.
23. Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(1), 117-134.
24. Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
25. Çetin, F. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara.
26. Çetin, M.Ö. (2004). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1-128.
27. Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri, Doğu Üniversitesi Dergisi, 9(1), 35-46.
28. Dargahi, H., Alirezaie, S., Shaham, G., (2012). Organizational Citizenship Behavior Behavior Among Iranian Nurses, Iranian J Publ Health, 41(5), 85-90.
29. Deluga, R.J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 315-326.
30. Demir, M. (2010). Algılanan Adalette Örgütsel Sessizlik Davranışının Kariyer Beklentisine Etkisi, 11. Ulusal Turizm Kongresi, Kuşadası, 578-589.
31. Demirel, Y. ve Özçınar, M.F., (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(1), 129-145.
32. Dilek, H. (2005). Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
33. Dyne L.V, Ang, S. and Botero İ.C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, Journal of Management Studies 40:6 September 2003 0022-2380, 1359-1367.

34. Eren, E. (2008). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Genişletilmiş Onbirinci Basım, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul. 218-535.
35. Erenler, E. (2010). Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Ankara.
36. Eroğlu, A.H., Adıgüzel, O., Öztürk, U.C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(2), 97-124.
37. Gambarotto, F. and Cammozzo, A. (2010). Dreams Of Silence Employee Voice And Innovation In A Public Sector Community Of Practice, Innovation: management, policy & practice 12, 166-168.
38. Geçer, H. (2008). Bir Üniversite Hastanesindeki Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranış Düzeylerin Belirlenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
39. Gedik, D., Uyanık, Y.(2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitiminin Performans Üzerine Etkileri ve Örnek Bir Uygulama, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
40. Geylan R. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:968, Açıköğretim yayınları, Eskişehir, 155s.
41. Gül, H., Oktay, E., Gökçe, H.(2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, Akademik Bakış, sayı:15, 1-15.
42. Güler, B. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüt İç Çatışma Arasındaki İlişki Sağlık Sektörü Uygulaması, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
43. Gürbüz, S. (2007). Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet İle İlişkisi, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
44. Hannam, R. , Jimmieson, N. (2011). "The Relationship Between Extra-Role Behaviors And Job Burnout For Primary School Teachers: A Preliminary Model And Development of An Organizational Citizenship Behavior Scale", URL: www.aare.edu.au/02pap/han02173.htm, E.T.11.01.2012, 1-15.

45. Huang CC, You CS, Tsai MT.(2012). A Multidimensional Analysis Of Ethical Climate, Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Organizational Citizenship Behaviors, *Nurs Ethics*.;19(4), 513-529.
46. Huang X., Vliert E. V. and Vegt G.V. (2005). Breaking the Silence Culture Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-Nationally, *Management and Organization Review* 1(3), 459-482.
47. İplik, F.N. (2010). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Nobel Kitapevi, 2010,Adana, 1-107.
48. İşbaşı, J.Ö. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
49. Karabey, C.N. ve İşcan, Ö.F., (2007). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi Elektronik Dergisi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(2). 231-239.
50. Kavuncubaşı, Ş. (2010). Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi, Siyasal Kitabevi, Ankara, 24-56.
51. Keleş, Y. ve Pelit E. (2009). Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5(2), 24-45.
52. Kish-Gephart, J.J., Detert, J.R., Trevino, L.K., and Edmondson, A.C. (2009). Silenced By Fear The Nature, Sources, And Consequences Of Fear At Work, *Research In Organizational Behavior*, 29, 163-167.
53. Luecke, R. (2008) (Çev. Özer, A.). Performans Yönetimi, Türkiye İş bankası yayınları, 1-151.
54. Marinova; S.V., Moon H., Dyne L.V.(2010). Are All Good Soldier Behaviors The Same? Supporting Multidimensionality Of Organizational Citizenship Behaviors Based On Rewards And Roles, *Human Relations*, 63(10), 1481s.
55. Milliken F.J., Morrison E.W. and Hewlin P.E., (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why* *Journal of Management Studies*, 40(6), 1560-1563.

56. Milliken F. J. and Morrison E.W. (2003). Shades of Silence Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations, *Journal of Management Studies* 40(6), 1563-1568.
57. Moorman, R. H. and Blakely Y. (1995). Individualism - Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 16, 127-130.
58. Morrison E.W. and Milliken F.J. (2000). Organizational Silence A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World, *The Academy of Management Review*, 25(4), 709-722.
59. Morrison E.W. and Milliken F.J. (2003). Speaking Up, Remaining Silent The Dynamics of Voice and Silence in Organizations, *Journal of Management Studies* 40(6), 1353-1358.
60. Nikmaram, S., Yamchi, H.G., Shojaii, S., Zahrani, M.A., Alvani, S.M. (2012). Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran, *World Applied Sciences Journal*, 17(10): 1271-1277.
61. Oğuz, Ç. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Değişim Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
62. Organ W.D. (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome, *Personnel Selection And Classification*, 65s.
63. Organ W.D. (1997). Organizational Citizenship Behavior It's Construct Clean-Up Time, *Human Performance* 10 (2); 86-90.
64. Organ W.D., Podsakoff P.M., MacKenzie S.B. (2006). OCB its nature, antecedents and Consequences, *Foundations for Organizational Science* , 4-197.
65. Ortiz, L. (1997). A Comprehensive Literature Review Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Is There A Connection to International Business and Cross-Cultural Research?", University of Texas, Pan American./URL: sbaer.uca.edu/, E.T.08.01.2012, 6s.
66. Othman, NB. (2002). Antecedents Of Organizational Citizenship Behavior, Master of Science (Management) Thesis, Universiti Utara, Malaysia.
67. Özalp, İ. (2001) Örgütsel İletişim, T.C. Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi, Yayınları No: 533, Eskişehir, 3-53.

68. Özaslan B.Ö., Acar, A.B. ve Acar, A.C. (2009). Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yönetim Yılı:20 Sayı:64, 98-111.
69. Özdamar, K. (1999). Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analiz, Kaan Kitabevi, 2. Baskı, Eskişehir, 52s.
70. Özdevecioğlu, M.(2003). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma", Erciyes Üni. İİBF Dergisi, sayı: 20, 117-135.
71. Özdevecioğlu. M.(2004). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Amme İdaresi Dergisi, 37(4), 97-115.
72. Paillé P, Grima F. (2011). Citizenship and Withdrawal in the Workplace: Relationship Between Organizational Citizenship Behavior, Intention to Leave Current Job and Intention to Leave the Organization, J Soc Psychol.;151(4): 478-493.
73. Podsakoff,P.M., Ahearne, M., and MacKenzie; s.B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance, Journal of Applied Psychology, 82(2); 262-270.
74. Podsakoff,P.M., MacKenzie; S.B., Paine, J.B. and Bachrach, D.G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions, Journal of Management, 26 (3), 513-563.
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), 1537s.
76. Rahman, S. and Bullock, P. (2005), "Soft TQM, Hard TQM, and Organizational Performance Relationships: An Empirical Investigation", Omega 33(1), 73-83.
77. Ripley D. (2002). Improving Employee Performance Moving Beyond Traditional HRM Responses, 1s.
78. Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). Örgütsel Psikoloji, Furkan Ofset, 4.Baskı, Bursa, 323-340.

79. Saygan, F.N. (2011). Relationship Between Affective Commitment And Organizational Silence: A Conceptual Discussion, International Journal Of Social Sciences And Humanity Studies, 3(2), 219-225.
80. Sayli, H. (2010). Örgüt ve Örgütsel Vatandaşlık, Kocatepe Üniversitesi URL: www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/orgut.doc, E.T: 21.09.2011, Afyon, 1-21.
81. Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar, GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(1), 317-339.
82. Smith, C.A., Organ, D.W. and Near, J.P., (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents. Journal of Applied Psychology, 68(4), 653-663.
83. Şehitoğlu Y. ve Zehir C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi, Amme İdaresi Dergisi, 43(4), 87-110.
84. Tangirala, S. and Ramajunan, R. (2008). Employee Silence On Critical Work Issues The Cross Level Effects Of Procedural Justice Climate, Personnel Psychology 2008, 61; 37-47.
85. Taşçı, D. ve Koç, U. (2007). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Örgütsel Öğrenme Değerleri İlişkisi Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(2), 373-382.
86. Tengilimoğlu, D., Işık O, Akbolat M., (2009). Sağlık İşletmeleri Yönetimi Nobel Yayın Dağıtım, 321-323.
87. Todd, S.Y. (2003). A Causal Model Depicting The Influence Of Selected Task And Employee Variables On Organizational Citizenship Behavior, PhD Thesis, The Florida State University.
88. Tsang, SS., Chen, TY., Wang, SF., Tai, HL. (2012). Nursing Work Stress: The Impacts of Social Network Structure and Organizational Citizenship Behavior, J Nurs Res. 20(1), 9-18.
89. Topuksak, B. ve Kublay G. (2010). Hemşirelerin Performanslarının Değerlendirilmesinde Kullanılan Araçların Etkinliği, II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Ankara, 11-29

90. Turnipseed D.L. (2000). Are Good Soldiers Good? Exploring The Link Between Organization Citizenship Behavior And Personal Ethics, School of Business, Indiana-Purdue University, Neff 340, Fort Wayne, 1s.
91. Tutar, H. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 12(3), 97-120.
92. Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, sayı:1, 71-85.
93. Vakola, M. and Bouradas, D. (2005). Antecedents And Consequences Of Organisational Silence An Empirical Investigation, Employee Relations, 27(5), 411-454.
94. Vural, Z.B.A. ve Coşkun, G.(2007). Örgüt Kültürü, Nobel Yayın Dağıtım, 2007, Ankara, 56-184.
95. Walter C. Borman, (2004) "Citizenships Performance And Its Importance For Organizational Effectiveness" URL:<http://www.ipacweb.org/conf/99/borman.pdf> ,E.T. 21.10.2011, 130-184.
96. Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği, 10.9.1982, No: 8/5319. <http://www.saglik.gov.tr/TR/belge/> E.T. 30.06.2011. 1s.
97. Yeduda, B., O'crevy, M.F, Hind, P., Gadot, E.V. (2004). Pro-Social Behavior And Job Performance: Does The Need For Control And The Need For Achievement Make A Difference? Social Behavior And Personality, 32(4), 399-412.
98. Yorgun, S., Demir Y., Süzük, S., Yıldırım Y.U., Şentürk, E. (2010). Performans ve Hizmet Kalitesi Yönetimi Açısından Performansı Yüksek Kurumlara Göre Neredeyiz? II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi. Bildiriler Kitabı. Editör. Harun Kırılmaz, 2010, 355-405.
99. Yorgun, S., Demir, Y., Süzük; s., Şentürk E., Umur S. (2010). Sağlık Kurumlarında Performans ve Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi: Bolu İzzet Baysal Devlet Hastanesi Örneği, II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi. Bildiriler Kitabı. Editör. Harun Kırılmaz, 2010.

100. Yücel,C. ve Samancı,G. (2009). Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19(1), 113-132.
101. Yücel, R. (2010). Merkez ve Çevre İlişkisine Bağlı Örgütsel ve Performans, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 23-24.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel bilgiler

Adı Soyadı	Erhan KILINÇ
Doğum Yeri ve Tarihi	İskenderun, 27/08/1976
Medeni Hali	Bekar
Yabancı Dil	İngilizce
İletişim Adresi	Kilis 7 Aralık Üni. SHMYO, Karataş Kampüsü, KİLİS
E-posta Adresi	erhankilinc@kilis.edu.tr
Eğitim ve Akademik Durumu	
Lisans	Başkent Üniversitesi, Sağlık Kurumları İşletmeciliği, 2000
Yüksek Lisans	Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Yönetimi, (2009- devam ediyor)

İş Tecrübesi

Alanya Başkent Üniversitesi Hastanesi	Anlaşmalı Kurumlar Tahakkuk Sorumluluğu, (2000-2006)
Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi	Sekreterlik Hizmetleri Sorumluluğu, İnsan Kaynakları Birim Sorumluluğu, (2006- 2011)
Kilis 7 Aralık Üniversitesi SHMYO	Öğretim Görevlisi, Tıbbi Dökümantasyon ve Sekreterlik Programı Bölüm Başkanlığı, (2011- devam ediyor)

Ödüller, Teşvikler ve Üyelikler

Sağlık Yöneticileri Derneği	2012- 10.Ulusal Sağlık Yöneticileri Kongresi, bildirili katılım üçüncülük ödülü
-----------------------------	---

Yayınlar

“Cumhuriyet Üniversitesi Hastanesi Anjiyo Ünitesi Maliyet-Hacim- Kâr Analizi” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2011, sayı:37
“Çalışan Performansının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizlik Bağlamında İncelenmesi”
10.Ulusal Sağlık Kuruluşları Yönetimi Kongresi, 2012

EKLER

ÇALIŞAN PERFORMANSININ ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

Sayın Katılımcı;

Bu çalışma C.Ü. Sağlık Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans programında yürütülen, Hekim ve Hemşirelerin Çalışma Performanslarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizlik bağlamında incelemeye yönelik bir araştırmadır.

Anketler Demografik Özellikler, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik ve Çalışan Performansı ölçmeye yönelik dört bölümden oluşmaktadır.

Araştırmadan elde edilecek sonuçlar bilimsel etik kurallarına uygun olarak gizlilik içerisinde değerlendirileceğinden ifadeleri samimiyetle cevaplandırmanız araştırma sonuçlarının güvenilirliği ve geçerliliği açısından önemlidir. Katılarınız için teşekkür ederiz.

Erhan KILINÇ
Yüksek Lisans Öğrencisi
Tel: (346) 258 0883

Doç.Dr. Hatice ULUSOY
Tez Danışmanı Öğretim Üyesi
Tel: (346) 219 1349



C. Ü. TIP FAKÜLTESİ KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU BİLGİLENDİRİLMİŞ OLUR FORMU

Sayın ...

Bu katılacağımız çalışma bilimsel bir araştırma olup araştırmanın adı "Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi" dir.

Bu araştırmanın amacı, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Araştırma ve Uygulama Hastanesi çalışanı hekim ve hemşirelerin örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık düzeyi ve arasındaki ilişkiyi belirlemek; bu durumun onların çalışma performansları üzerindeki biçimleyici etkisini saptamaktır. Çalışmaya katılım gönüllülük esasına dayalıdır. Kararımızdan önce araştırma hakkında sizi bilgilendirmek istiyoruz. Bu bilgileri okuyup anladıktan sonra araştırmaya katılmak isterseniz formu imzalayınız.

Bu araştırmada yer almanız nedeniyle size hiçbir ödeme yapılmayacaktır. Bu araştırmada yer almak tamamen sizin isteğinize bağlıdır. Araştırmada yer almayı reddedebilirsiniz ya da herhangi bir aşamada araştırmadan ayrılabilirsiniz. Bu durum herhangi bir cezaya ya da sizin yararlarınıza engel duruma yol açmayacaktır. Araştırmanın sonuçları bilimsel amaçla kullanılacaktır, çalışmadan çekilmeniz ya da araştırmacı tarafından çıkarılmanız durumunda, sizle ilgili veriler de gerekirse bilimsel amaçla kullanılabilir.

Size ait tüm kimlik bilgileriniz gizli tutulacaktır ve araştırma yayınlansa bile kimlik bilgileriniz verilmeyecektir, ancak araştırmanın izleyicileri, yoklama yapanlar, etik kurullar ve resmi makamlar gerektiğinde tıbbi bilgilerinize ulaşabilir. Siz de istediğinizde kendinize ait tıbbi bilgilere ulaşabilirsiniz.

Çalışmaya Katılma Onayı:

Yukarıda yer alan ve araştırmaya başlanmadan önce gönüllüye verilmesi gereken bilgileri okudum ve sözlü olarak dinledim. Aklıma gelen tüm soruları araştırmacıya sordum, yazılı ve sözlü olarak bana yapılan tüm açıklamaları ayrıntılarıyla anlamış bulunmaktayım. Çalışmaya katılmayı isteyip istemediğime karar vermem için bana yeterli zaman tanındı. Bu koşullar altında, bana ait tıbbi bilgilerin gözden geçirilmesi, transfer edilmesi ve işlenmesi konusunda araştırma yürütücüsüne yetki veriyor ve söz konusu araştırmaya ilişkin bana yapılan katılım davetini hiçbir zorlama ve baskı olmaksızın gönüllü olarak kabul ediyorum.

Bu formun imzalı bir kopyası bana verilecektir.

Gönüllünün,

Adı-Soyadı:

Adresi:

Tel.-Faks:

Tarih ve İmza:

Açıklamaları yapan araştırmacının,

Adı-Soyadı:

Görevi:

Adresi:

Tel.-Faks:

Tarih ve İmza:

Olur alma işlemine başından sonuna kadar tanıklık eden kuruluş görevlisinin/görüşme tanığının,

Adı-Soyadı:

Görevi:

Adresi:

Tel.-Faks:

Tarih ve İmza:

EK -I

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

- 1-Cinsiyetiniz :** 1 () Kadın 2 () Erkek
- 2-Yaşınız:** 1 () 16-20 2 () 21-30 3 () 31-40 4 () 41-50 5 () 51-60
- 3-Medeni Durumunuz:** 1 () Bekar 2 () Evli
- 4-Öğrenim Durumunuz:**
1 () Önlisans 2 () Lisans 3 () Yüksek Lisans 4 () Doktora
- 5- Toplam Mesleki Çalışma Yılıınız:**
1 () 1-5 yıl 2 () 6-10 yıl 3 () 11-15 yıl 4 () 16-20 yıl 5 () 21 yıl ve üzeri
- 6- Kaç Yıldır Bu Hastanede Çalışıyorsunuz? :**
1 () 1-5 yıl 2 () 6-10 yıl 3 () 11-15 yıl 4 () 16-20 yıl 5 () 21 yıl ve üzeri
- 7. Kadro Durumunuz:**
1 () 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu 2 () 657 Memur 3 () 657'e 4-B
Sözleşmeli
- 8-Unvanınız:**
1 () Öğretim Üyesi (.....belirtiniz) 2 () Uzm./Öğr.Görv. 3 () Araştırma Gör.
4 () Hemşire
- 8-Hastanedeki Göreviniz:**
1 () Öğretim Üyesi (.....belirtiniz) 2 () Uzm./Öğr.Görv. 3 () Araştırma Gör.
4 () Hemşire 5 () Diğer,(.....belirtiniz)
- 9-Aylık Geliriniz:**
1 () 1.500-2.499 2 () 2.500-3.499 3 () 3.500-4.499 4 () 4.500-
5.499
5 () 5.500-6.499 6 () 6.500 ve üzeri

EK – II

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ

	Aşağıdaki sorular, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgilidir. Anket maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen seçeneği (X) ile işaretlemeniz yeterlidir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	1	2	3	4	5
1	Kurumuma yeni katılan bir çalışanın işine uyumunda kendiliğinden ona yardımcı olurum.					
2	İşle ilgili sorunlarda elimdeki bilgileri çalışma arkadaşlarımla paylaşıyorum.					
3	Aşırı yük ile uğraşan bir çalışma arkadaşına yardım ederim.					
4	Birlikte yapacağımız işleri nasıl gerçekleştirebileceğimize dair önerilerini almak için çalışma arkadaşlarım ile sürekli iletişim halinde olurum.					
5	Beklenmeyen sorunlar yaşandığında çalışma arkadaşlarımı zarar görmemeleri için uyarırım.					
6	Berber çalıştığım çalışma arkadaşlarım için sorun yaratmamaya çalışırım.					
7	Çalışma arkadaşlarımla haklarına saygı gösteririm.					
8	İşe zamanında gelirim ve zamanımın çoğunu iş ile ilgili faaliyetlerde geçiririm.					
9	Geçerli sebeplerim olsa dahi işe gelme konusunda devamsızlık yapmam.					
10	Kurum için olumlu imaj yaratacağına inandığım tüm etkinliklere katılırım.					
11	Fikirlerimi beyan etme konusunda çekingen davranan çalışma arkadaşlarımı konuşmaları için cesaretlendiririm.					
12	Kurumumun sosyal etkinliklerine kendi isteğim ile katılırım.					
13	Geliştirici faaliyet yapan araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.					
14	Kurumumdaki değişimleri izler ve çalışma arkadaşlarımla değişim kabul etmesinde aktif rol oynarım.					

EK – III

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

	Aşağıdaki sorular, Çalışan Sessizliği ile ilgilidir. Anket maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen seçeneği (X) ile işaretlemeniz yeterlidir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Örgütsel Sessizlik Ölçeği	1	2	3	4	5
1	Kurumumda ilgili olmadığı konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim					
2	Kurumumda çalışma arkadaşlarımın doğru kararı alınabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.					
3	Kurumumdaki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmam.					
4	Kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için, kurumumda iyileşme (yenilik, düzelme ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.					
5	Kurumumdaki işin gelişimini arttıracaklarını düşündüğümden, beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.					
6	Kurumumdaki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirlerimi söylemem.					
7	Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.					
8	İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için başkalarıyla paylaşmam.					
9	Kendimi korumak için kurumumun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.					
10	Kurumumdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.					
11	Kurumumun yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.					
12	Kurumumdaki sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.					
13	Kurumuma zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.					
14	Kurumumuz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.					

EK – IV

ÇALIŞAN PERFORMANSI ÖLÇEĞİ

	Aşağıdaki sorular, Çalışan Performansı ile ilgilidir. Anket maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen seçeneği (X) ile işaretlemeniz yeterlidir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Çalışan Performansı Ölçeği	1	2	3	4	5
1	Devamsızlık oranlarım düşüktür.					
2	Moralim yüksektir.					
3	Görevimi tam zamanında tamamlarım.					
4	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
5	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
6	Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					

**CUTF KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU
DEĞERLENDİRME FORMU**

BAŞVURU BİLGİLERİ	ARAŞTIRMANIN AÇIK ADI	Çalışan Performansının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizlik Bağlamında İncelenmesi.
	ARAŞTIRMA PROTOKOL NUMARASI	20/04/2011-115
	SORUMLU ARAŞTIRMACI UNVANI/ADI/SOYADI	Yrd.Doç.Dr.Hatice ULUSOY
	SORUMLU ARAŞTIRMACININ UZMANLIK ALANI, KURUMU, BÖLÜMÜ	C.Ü. Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü.

DEĞERLENDİRİLEN BELGELER	BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ OLUR FORMU	X
	ÇOCUK ONAM FORMU	
	VELİ/VASI ONAM FORMU	
	BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU KONTROL LİSTESİ	X
	BIYOLOJİK MATERYAL TRANSFER FORMU	
	BAŞVURU DİLEKÇESİ	X
	İMZALI İKİ TAAHHÜT DİLEKÇESİ	X
	ARAŞTIRMA BÜTÇESİ	
	SİGORTA	
	İMZALI HELSINKİ BİLDİRGESİ	X
	GERİYE DÖNÜK ÇALIŞMALARDA GİZLİLİK TAAHHÜTNAMESİ	
	ÇALIŞMA VERİ TOPLAMA VE-VEYA İZLEM FORMLARI	
	İLAÇ ÇALIŞMASI - GÖZLEMSEL İLAÇ ÇALIŞMASI FORMLARI	
	CİDDİ ADVERS OLAY (CAO) BİLDİRİMİ	
	ÇALIŞMADA KULLANILACAK ÖLÇEK VE ANKETLER	X
	BAŞVURU FORMU -Araştırmanın türü -Araştırmanın niteliği -Araştırmanın amacı, bilimsel dayanağı -Araştırma protokolü, materyal ve yöntemleri -Araştırmanın hedeflenen başlama ile bitiş tarihi ve süresi -Araştırmanın destekleyicisi ve bütçesi -Taahhütler -Araştırmacının niteliğine-deneyimince ilişkin sunulan çalışmanın uygunluğu -Destekleyici personel, mevcut olanaklar ve acil durum yöntemleri dahil merkezin yeterliliği -Çalışmadaki ölüm vakaları en geç bir hafta içinde etik kurul üyesi ve raporör tarafından değerlendirilmesi için başvuru	X
	ÇOK MERKEZLİ VEYA MULTİDİSİPLİNER ARAŞTIRMALARDA, ÇALIŞMAYA KATILAN BİLİM VE ANABİLİM DALINA BİLGİ VERİLDİĞİNİ GÖSTEREN BELGE	
KARAR BİLGİLERİ	Karar No: 2011-04/ 12	Tarih: 26/04/2011 - 114
	Öğretim üyesi Yrd.Doç.Dr.Hatice ULUSOY sorumluluğunda yürütülen yukarıda bilgileri verilen klinik araştırmanın yukarıdaki belgeleri, gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş olup, gerçekleştirilmesinde etik sakınca bulunmadığına toplantıya katılan CUTF Klinik Araştırmalar Etik Kurulu üyelerinin oy çokluğu ile karar verilmiştir. Çalışmaya başlamadan önce C.Ü.Sağlık Hizmetleri Uygulama ve Araştırma Hastanesi Başhekimliğinden izin alınması gereklidir.	

CÜTF KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

ÇALIŞMA ESASI		İyi Klinik Uygulamaları Kılavuzu, Helsinki Bildirgesi, CÜ Etik Kurul Yönergesi							
BAŞKANIN UNVANI / ADI / SOYADI:		Prof. Dr. Ece KAPTANOĞLU							
Unvanı/Adı/Soyadı	Uzmanlık Alanı	Kurumu	Cinsiyet		Araştırma ile ilişki		Katılım *		İmza
			E	K	E	H	E	H	
Prof.Dr.Ece KAPTANOĞLU (Başkan)	Fiziksel Tıp ve Rehabilitasyon	Cumhuriyet.Üniv.Tıp Fak.		K			E		
Yrd.Doç.Dr.Gülay YILDIRIM (Başkan Yardımcısı)	Deontoloji ve Tıp Tarihi	Cumhuriyet.Üniv.Tıp Fak.		K			E		
Yrd.Doç.Dr.Köksal DEVECİ (Raportör)	Tıbbi Biyokimya	Cumhuriyet.Üniv.Tıp Fak.	E				E		
Prof.Dr.Dilara İÇAĞASIOĞLU (üye)	Çocuk Sağ. ve Hast.	Cumhuriyet.Üniv.Tıp Fak.		K				H Maze-retli	
Prof.Dr.M.Kemal YILDIRIM (üye)	Farmakoloji	Cumhuriyet.Üniv.Tıp Fak.	E				E		
Prof.Dr.Ayhan KOYUNCU (üye)	Genel Cerrahi	Cumhuriyet.Üniv.Tıp Fak.	E				E		
Prof.Dr.Esin YILDIZ (üye)	Tıbbi Patoloji	Cumhuriyet.Üniv.Tıp Fak.		K			E		
Prof.Dr.Cemal AĞIRMAN (sivil üye)	Temel İslam Bilimleri	Cumhuriyet Üniv.İlahiyat Fak.	E				E		
Doç.Dr.M.Birhan YILMAZ (üye)	Kardiyoloji	Cumhuriyet.Üniv.Tıp Fak.	E				E		
Doç.Dr.Kenan KAYGUSUZ (üye)	Anesteziyoloji-ve Reanimasyon	Cumhuriyet.Üniv.Tıp Fak.	E				E		
Doç.Dr.Sadettin KILIÇKAP (üye)	Tıbbi Onkoloji	Cumhuriyet.Üniv.Tıp Fak.	E				E		
Doç.Dr.Hülya TOKER (üye)	Periodontoloji	Cumhuriyet.Üniv.Diş Hekimliği Fak.		K			E		
Doç.Dr.Havva TEL (üye)	Ruh Sağ. ve Hast. Hemşireliği	Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi -		K			E		
Yrd.Doç.Dr.Ziynet ÇINAR (üye)	Biyostatistik	Cumhuriyet.Üniv.Tıp Fak.		K			E		
Pınar İNAN (üye)	Hukuk Müşaviri	Cumhuriyet Üniv. Rektörlük		K				H Maze-retli	