



**T.C.  
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DİĞERKÂMLIK DAVRANIŞI, İŞ ARKADAŞI DESTEĞİ VE LİDER  
DESTEĞİNİN İŞGÖREN SESLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Celal Erkubilay**

**Düzce  
Haziran, 2019**



**T.C.  
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**DİĞERKÂMLIK DAVRANIŞI, İŞ ARKADAŞI DESTEĞİ VE LİDER  
DESTEĞİNİN İŞGÖREN SESLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Celal Erkubilay**

**Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Faruk Kerem Şentürk**

**DÜZCE  
Haziran, 2019**

**Celal Erkubilay**  
**Düzce Üniversitesi, SBE**  
**Yüksek Lisans Tezi**  
**Haziran, 2019**

**DIĞERKÁMLIK DAVRANIŞI, İŞ ARKADAŞI**  
**DESTEĞİ VE LİDER DESTEĞİNİN; İŐĐÖREN**  
**SESLİLİĞİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

## Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan .....(İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....(İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye.....(İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım

.../06/2019

Doç. Dr. Ali ERTUĞRUL  
.....  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında Diğerkâmlık Davranışı, İş Arkadaşı Desteği ve Lider Desteğinin İşgören Sosliliği Üzerindeki Etkisi tespit edilmek istenmiştir. Bu zorlu Yüksek Lisans sürecinde emeği geçen Düzce Üniversitesi İşletme Fakültesi öğretim üyeleri ve çalışanlarına, tez çalışmamın gerçekleştirilmesinde tüm yoğunluğuna rağmen değerli zamanlarını, bilgi ve birikimlerini benimle paylaşan, sabırla ve büyük bir ilgiyle bana faydalı olabilmek için elinden gelenden fazlasını sunan, her sorun yaşadığımda yardımını alabilmek için rahatlıkla yanına gidebildiğim, güler yüzünü, samimiyetini ve her şeyden önce dostluğunu benden esirgemeyen ve gelecekteki mesleki hayatımda da bana verdiği değerli bilgilerden faydalanacağımı düşündüğüm kıymetli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Faruk Kerem ŞENTÜRK' e, tez sürecinde anket doldurmak suretiyle katkıda bulunan mesai arkadaşlarım Bolu Orman Bölge Müdürlüğü personeline, her daim yanımda olan ve desteğini esirgemeyen eşim Sibel ERKUBİLAY' a ve aile büyüklerime emeklerinden dolayı teşekkürü bir borç bilir ve şükranlarımı sunarım.

**Celal Erkubilay**  
**Haziran, 2019**

## ÖZET

Bireyler günlerinin önemli bir kısmını ve hayatlarının en değerli zamanlarını iş yaşamında harcamaktadırlar. Buna bağlı olarak iş hayatı boyunca çalışanların iş yerlerinden, işverenlerinden, amir ya da yöneticilerinden beklentileri yüksek düzeyde olabilmektedir. İş yerinin en önemli ve en değerli unsuru olan çalışanlar iş arkadaşlarından ve liderlerinden destek aldığında, bunlarla beraber diğerkâmlık olgusuna sahip olduğunda seslilik davranışı sergileyeceği gibi bu sayede de hem kendi refahını arttıracacağı hem de işyerinin gelişimi ve kârlılığına katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Bu sebeple bu araştırmada diğerkâmlık davranışı, iş arkadaşı desteği ve lider desteğinin işgören sesliliği üzerindeki etkisi tespit edilmek istenmiştir.

Araştırmada nicel araştırma yöntemi tercih edilmiş ve anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma evreni Bolu Orman Bölge Müdürlüğü çalışanları olup Bolu Orman Bölge Müdürlüğüne bağlı Orman İşletme Müdürlükleri çalışanlarından veriler elde edilmiştir. Yapılan araştırma neticesinde, diğerkâmlık davranışı, iş arkadaşı desteği ve lider desteğinin işgören sesliliği üzerinde pozitif düzeyde ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucu elde edilmiştir. Çalışanların demografik özellikleri bakımından ise, seslilik davranışlarının unvan ve eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılıklara sahip olduğu tespit edilmiştir. Ancak seslilik davranışının cinsiyet, medeni durum, yaş ve Orman Genel Müdürlüğü (OGM) bünyesinde çalışma sürelerine anlamlı farklılıklara sahip olmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** İşgören Sesliliği Davranışı, Diğerkâmlık, Lider Desteği, İş Arkadaşı Desteği.

## ABSTRACT

Individuals spend a significant part of the days and the most valuable time of their lives in business life. Accordingly, the expectations of employees from their workplaces, employers, supervisors or managers may be high during their working life. When the employees, who are the most important and valuable elements of the workplace, receive support from their colleagues and leaders, and when they have altruism tendency they will exhibit voice behavior. In this way, it is thought that it will both increase its own welfare and contribute to the development and profitability of the workplace. Therefore, in this study, it was aimed to determine the effect of altruism behavior, peer support and leader support on employee voice behavior.

In the research, quantitative research method was preferred and questionnaire technique was used. Research population consists of Bolu Forest Regional Directorate employees and data obtained from this population. As a result of the research, altruism behavior, colleague support and leader support had a positive and significant effect on employee voice behavior. In terms of demographic characteristics of employees, it was found that the voice behaviors have significant differences according to the title and level of education. However, it was found that voice behavior did not have significant differences in terms of gender, marital status, age and working time within the General Directorate of Forestry (OGM).

**Keywords:** Employee Voice Behavior, Altruism, Leader Support, Peer Support.

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
EKLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi.....	4
1.2. Araştırmanın Amacı.....	5
1.3. Araştırmanın Önemi ve Gerekçesi.....	5
1.4. Araştırmanın Sayıltıları.....	6
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	6
1.6. Tanımlar.....	6
2. LİTERATÜR.....	8
2.1. Diğerkâmlık Davranışı.....	8
2.1.1. Diğerkâmlık Davranışına Kuramsal Bakış.....	11
2.1.2. Olumlu Sosyal Davranış (Prososyal Davranış).....	14
2.1.3. Diğerkâmlık Davranışını Etkileyen Faktörler.....	17
2.2. İş Arkadaşı Desteği ve Lider Desteği.....	19
2.2.1. Sosyal Destek.....	19
2.2.2. Örgütsel Destek.....	22
2.2.2.1. İş Arkadaşı Desteği.....	23
2.2.2.2. Lider Desteği.....	25
2.3. İşgören Sosliliği.....	28
2.3.1. İşgören Sosliliği Biçimleri.....	31
2.3.1.1. Açıkça Konuşma.....	31
2.3.1.2. Konu Benimsetme.....	31



2.3.1.3.	Muhbirlik.....	31
2.3.1.4.	Sorumluluk Alma .....	32
2.3.1.5.	İlkeli Örgütsel Muhalefet .....	33
2.3.1.6.	Üstleri Etkileme.....	33
2.3.2.	İşgören Sessizliği Boyutları.....	34
2.3.2.1.	Savunma Amaçlı Sessizlik .....	36
2.3.2.2.	Örgüt Yararına Sessizlik.....	37
2.3.2.3.	Kabul Edilen Sessizlik.....	37
2.3.3.	Örgütsel Sessizlik Davranışının Kuramsal Çerçevesi .....	38
2.3.3.1.	Vroom'un Beklenti Kuramı .....	39
2.3.3.2.	Planlanmış Davranış Teorisi .....	39
2.3.3.3.	Sosyal Mübadele Kuramı .....	40
2.3.3.4.	Sessizlik Sarmalı .....	40
3.	YÖNTEM.....	41
3.1.	Araştırma Yöntemi .....	41
3.2.	Veri Toplama Araçları .....	42
3.2.1.	Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....	43
3.2.1.1.	Kişisel Bilgi Formu .....	43
3.2.1.2.	Diğerkamlık (Özgecilik) Ölçeği.....	43
3.2.1.3.	İş Arkadaşı Desteği Ölçeği.....	44
3.2.1.4.	Lider Desteği Ölçeği .....	44
3.2.1.5.	İşgören Sessizliği Ölçeği .....	45
3.3.	Evren ve Örneklem.....	45
3.4.	Kuramsal Araştırma Modeli.....	47
4.	BULGULAR .....	50
4.1.	Demografik Bulgular.....	50
4.2.	Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi Bulguları .....	52
4.3.	Açımlayıcı Faktör Analizleri Sonrası Araştırma Modeli ve Hipotezler. 55	
4.4.	Betimleyici İstatistikler .....	56
4.6.	Farklılıklara Yönelik t-Testi Analizi Bulguları .....	60
4.7.	Farklılıklara Yönelik Anova Analizi Bulguları.....	61
5.	SONUÇ VE ÖNERİLER .....	66

5.1. Sonuç.....	67
5.2. Öneriler.....	72
5.2.1. İş Arkadaşlarına Öneriler .....	72
5.2.2. Yönetici ve Liderlere Öneriler .....	73
5.2.3. Araştırmacılara Öneriler.....	74
KAYNAKÇA .....	76
EKLER .....	98
Ek 1- Anket Formu.....	98
Ek 2- Özgeçmiş .....	100



## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1:	Diğerkâmlık Davranışı İle İlgili Tanımlar.....	9
Tablo 2:	Çalışanların Demografik (Kişisel) Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	51
Tablo 3:	Diğerkâmlık Davranışı ile ilgili Faktör Analizi.....	53
Tablo 4:	İş Arkadaşı Desteği ile ilgili Faktör Analizi.....	54
Tablo 5:	Lider Desteği ile ilgili Faktör Analizi.....	54
Tablo 6:	İşgören Sosliliği ile ilgili Faktör Analizi.....	55
Tablo 7:	Değişkenler ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	56
Tablo 8:	Diğerkâmlık Davranışı, İş Arkadaşı Desteği, Lider Desteği ve İşgören Sosliliği İle İlgili Regresyon Analizi.....	58
Tablo 9:	Cinsiyete Yönelik t-Testi Analizi Bulguları.....	60
Tablo 10:	Medeni Duruma Yönelik t-Testi Bulguları.....	61
Tablo 11:	Çalışanların Yaş Kategorilerine Yönelik Anova Testi Analizi Bulguları.....	62
Tablo 12:	Çalışanların Unvan Kategorilerine Yönelik Anova Testi Analizi Bulguları.....	63
Tablo 13:	Çalışanların Eğitim Düzeyi Kategorilerine Yönelik Anova Testi Analizi Bulguları.....	64
Tablo 14:	Çalışanların OGM Bünyesinde Çalışma Süresine Yönelik Anova Testi Analizi Bulguları.....	65

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Kuramsal Araştırma Modeli.....	47
Şekil 2: Açıklayıcı Faktör Analizleri Sonrası Kuramsal Araştırma Modeli...	55



## EKLER LİSTESİ

Ek 1	:	Anket Formu.....	90
Ek 2	:	Özgeçmiş.....	91



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>KMO</b>	: Kaiser-Meyer-Olkin
<b>KPSS</b>	: Kamu Personeli Seçme Sınavı
<b>OGM</b>	: Orman Genel Müdürlüğü
<b>OMM</b>	: Orman Muhafaza Memuru
<b>ORBİS</b>	: Orman Bilgi Sistemleri Projesi
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu

## BÖLÜM I

Araştırmanın bu bölümünde problem durumu, araştırmanın önemi ve gerekçesi, araştırmanın problemi ve alt problemleri, araştırma süresini kapsayan sınırlılıklar ile örneklem grubu ile ilgili sayıtlar ve tanımlar hakkında bilgi verilmiştir.

### 1. GİRİŞ

Bireyler günün önemli bir kısmını ve yaşamlarının en değerli zamanlarını iş yaşamında harcamaktadırlar. İş yaşamı boyunca çalışanların iş yerlerinden, işverenlerinden, amir ya da yöneticilerinden beklentileri olduğu gibi işverenlerin, amir ve yöneticilerin de çalışanlarından beklentileri olabilmektedir. İşyerinin sürekliliği açısından bu beklentilerin önemli olanlarından bazıları: işverenin, amir ve yönetici açısından çalışanın yüksek seviyede performans göstermesi ve işletmenin maksimum kazanç sağlamasıdır. Çalışanların beklentilerinden bazıları ise: çalışılabilir bir iş ortamı, maksimum kazanç, iş hayatını kolaylaştıracak ve güzelleştirecek sosyal haklar sahibi olabilme olarak özetlenebilir. İşverenin ve çalışanın karşılıklı isteklerinin gerçekleşmesi çok zor ya da imkânsız değildir. Ancak bu isteklerin ve beklentilerin kendi kendine gerçekleşmesi de pek mümkün değildir. Bu beklentilerin karşılanması için hem çalışanların hem de işverenlerin taşın altına eline koyması gerekmektedir.

Çalışanın çalıştığı kurum içerisindeki yönetim ve işleyiş hakkında eleştiride bulunmaktansa, organizasyonunun gelişimi, refâhı ve verimliliği için olumlu ve yapıcı yönde davranış sergilemesi (Van Dyne ve Le Pine, 1998) olarak tanımlanan seslilik davranışının da ne kadar önemli olduğu burada ortaya çıkmaktadır. Seslilik davranışı hem çalışan açısından hem de örgüt açısından karşılıklı fayda içeren

mükemmel olarak tanımlanabilecek bir davranış olmasına rağmen her çalışan seslilik davranışı göstermemektedir. Çalışanı seslilik davranışına teşvik edecek birçok sebep olduğu gibi yine çalışanın sessiz kalmasına neden olan birçok etken vardır. Örneğin: çalışanın örgütü tarafından yeterince önemsenmemesi, düşüncelerine ve önerilerinin dikkate alınmaması çalışanları sessizliğe iten durumlardan bazılarıdır. Yardım etme veya paylaşma gibi bilinçli olarak yapılan, kendi çıkarını gözetmeksizin başkalarına fayda sağlama davranışı (Hoffman, 1978) olarak tanımlanan diğerkâmlık davranışını, insanlar algılama ve seçme kabiliyeti geliştiği çocukluk yaşlarından itibaren sergilemeye başladığını ve bu davranışı insanların ömürlerinin sonuna kadar devam ettirdiğini görürüz. Karşılıksız ve çıkarsız yardımlaşma davranışı olan diğerkâmlık davranışı iş hayatında da son derece önem arz etmektedir. Günlük hayatın uzun bir kısmını geçirdiğimiz iş ortamında çalışanların birbirilerine maddi ve manevi destekte bulunması birlik ve beraberliği arttırarak süreklilik arz eden ve çalışanların seslilik davranışı sergileyebileceği bir iş ortamı oluşturabileceği düşünülmektedir.

Çalışanların en çok desteğe ihtiyaç duyduğu yer, günlük yaşamın genelde en uzun kısmını oluşturan iş yaşamı olduğu söylenebilir. Çalışanlar çoğu zaman ailelerinden, akrabalarından ve samimi arkadaşlarından daha çok iş arkadaşları ile zaman geçirmek zorundadır. Tabi bazen çalışanlar en iyi dostluklarını iş ortamında kurabilmektedir. Dolayısıyla çalışanlar en çok iş arkadaşları ile etkileşimde bulunurlar. İş arkadaşı desteği sayesinde çalışanlar arasında olumlu bir etkileşim söz konusudur. İşe yeni başlayan bir çalışan, iş ile ilgili detayları en çabuk ve en anlaşılabilir şekilde tecrübeli iş arkadaşları sayesinde öğrenebilir. Dönemsel iş yoğunluğu iş arkadaşı sayesinde çabucak atlatılabilir. Bir çalışanın hem bedenen hem de manevi olarak bazen de bir işin çözüme kavuşturulmasında yetersiz kaldığı durumlarda en hızlı destek yine iş arkadaşı tarafından sağlanabilir. Bireyler hem mutluluğunu hem de mutsuzluğunu paylaşmak isterler. İş ortamında çalışanlar iyi ve kötü günlerinde birbirilerine destekte bulunurlar. Bu sebeplerden dolayı çalışanların iş yerlerinde yaptıkları işlerde birbirilerine yardımda bulunması, birbirilerini teşvik etmesi ve desteklemesi, iş ortamının çalışılabilirliği ve seslilik davranışı eğilimi göstermesi bakımından son derece önemli olduğu düşünülmektedir.



Yönetici ve amirlerin çalışanlar ile uyumlu olması en az iş arkadaşlarından destek görmesi kadar önemlidir. Çalışanların, yönetici ve amirlerinden genel olarak beklentisi; güvenilir ve ulaşılabilir olması, çalışanın hastalık ve izin durumlarında mevcut durumuna anlayış göstermesi ve çalışan ile arasında iyi bir iletişim olmasıdır (Zeytinoglu vd., 2001). Amir ve yöneticiler çalışanlarına yaptıkları iş konusunda teşvikte bulunmalı ve onlara destek sağlamalıdır. Yeri geldiğinde çalışanların fikrini almalı, aldığı kararlarda çalışanların da faydasını gözetmelidir. Çalışanın işyeri için önemli olduğunu hissettirmelidir. Çalışanlar arasında adaletli olmalı ve çalışanları ödüllendirme konusunda geç kalmamalıdır. Yönetici ve amirler, çalışanlarına bu şekilde destek verdiği sürece çalışanlar arasında negatif duygular yerine pozitif duygular ön plana çıkarak çalışanların seslilik davranışı eğilimi göstereceği düşünülmektedir.

Seslilik davranışının işyerinin gelişimi, refahı ve kârlılığına sağladığı fayda kadar çalışanın huzur ve refahını arttırmaya yönelik fayda sağladığı göz önünde bulundurularak yapılan bu çalışmada diğerkâmlık davranışı, iş arkadaşı desteği ve lider desteğinin, işgören sesliliği üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmadan elde edilecek sonuçların hem literatüre hem de Orman Genel Müdürlüğü personeline katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın birinci bölümünde araştırmanın problemi, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi ve gerekçesi, araştırmanın sayıltıları, araştırmanın sınırlılıkları ve değişkenlere ait tanımlara yer verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde literatür taramasına yer verilmiştir. Literatür taramasında, önce diğerkâmlık davranışına değinilmiştir. Sonrasında işgören desteği ile lider desteği konuları örgütsel desteğin, örgütsel desteğin de sosyal desteğin alt boyutları olduğundan bu konuların tamamına kısaca yer verilmiş olup son olarak seslilik davranışı konularına değinilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde tercih edilen araştırma yönteminden bahsedilerek, araştırmada kullanılan veri toplama araçları hakkında bilgi verilmiştir.

Ayrıca yine bu bölümde evren ile evreni temsil eden örneklem hakkında bilgi verilmiş ve kuramsal araştırma modeli dikkate alınarak araştırma hipotezleri oluşturulmuş olup araştırmanın temelini oluşturan hipotezlere yer verilmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde elde edilen veriler SPSS programı aracılığıyla analiz edilerek, ölçeklere ilişkin faktör analizi bulguları, açıklayıcı faktör analizleri sonrası araştırma modeli ve hipotezler, betimleyici istatistikler, farklılıklara yönelik t-testi analizi bulguları ve farklılıklara yönelik Anova analizi bulgularına yer verilmiştir.

Araştırmanın beşinci bölümünde analizler sonucu elde edilen bulgular yorumlanmış, literatürde daha önce yapılan araştırmalar ile olan benzerlikleri ortak yönleri ve farklılıklarına değinilmiş, son olarak da çalışanlara, lider ve yöneticilere akademik araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Araştırmanın altıncı ve son bölümünde ise kaynakça, anket formu ve araştırmacının özgeçmişine yer verilmiştir.

### **1.1. Araştırmanın Problemi**

Ekolojik yaklaşıma göre bir canlı gibi ele alınması gereken işletmelerin kendilerini geliştirebilmeleri için öncelikle kendi eksik ve hatalı yönlerini tespit edebilmeleri ve daha da önemlisi bunu dile getirebilmeleri gerekmektedir. Her şeyin mükemmel ilerlediği algısı bir yanılsamadan ibaret olabilmektedir. Çünkü yöneticiler işletme içindeki tüm süreçlere bazen çalışanlar kadar hâkim olamayabilir. Fiili olarak işi yapanın iş sürecinde karşılaşılan aksaklıkların çözümünde yöneticilere oranla daha fazla bilgi ve tecrübe sahibi olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Dolayısıyla işletmelerin bu yanılgıya düşmemeleri için tüm paydaşlarının çağrılarına ve özelde çalışanlarının fikir ve önerilerine önem vermeleri, onların işletme ile ilgili süreçlerde sahip oldukları bilgi ve tecrübeden faydalanabilecek örgüt iklimini hazırlamaları gerekmektedir. Bu bağlamda literatürde örgütsel seslilik davranışı olarak adlandırılan bu sürecin işletmelerde nelerin etkisinde kaldığı ve nasıl geliştirilebileceği sorusu araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın öncelikli amacı, araştırmanın bağımlı değişkeni olan çalışanların seslilik düzeyleri üzerinde araştırmanın bağımsız değişkenleri olan diğerkâmlık davranışı, iş arkadaşı ve lider desteğinin etkisini belirlemektir. Bununla birlikte katılımcıların araştırma değişkenlerine yönelik algı düzeylerinin belirlenmesi de amaçlanmaktadır. Ayrıca bağımlı değişkenin katılımcılar tarafından demografik özelliklerine göre farklı algılanıp algılanmadığının tespit edilmesi de alt amaçlar arasında yer almaktadır.

## 1.3. Araştırmanın Önemi ve Gereçesi

Çalışanlar işyerlerinde mevcut çalışma şartlarını iyileştirmek ya da geliştirmek için kimi zaman yönetici veya patronlarından daha fazla yapıcı bilgi ve görüşe sahip olabilmektedir. Çalışanlar çeşitli etkenlere bağlı olarak kimi zaman bu fikir ve önerilerini yönetici ve amirleriyle paylaşarak işletmenin gelişimine katkıda bulunur iken kimi zaman da sessiz kalarak bu bilgi ve görüşlerini saklı tutmaktadır. Çalışanın kurum içerisindeki yönetim ve işleyiş hakkında eleştiride bulunmaktansa, organizasyonunun gelişimi, refahı, verimliliği ve devamlılığı için olumlu ve yapıcı yönde davranış sergilemesi, kalıplaşmış ve küreselleşen dünyanın kurallarına ayak uyduramayan, çalışanların istek ve beklentilerini karşılayamayan uygulamaların değişmesi için yenilikçi tavsiyelerde bulunması işletmeler ve organizasyonlar için son derece önem arz etmektedir.

Çalışanın ve işletmenin karşılıklı menfaatinin bulunduğu diğerkâmlı temellere dayanan seslilik davranışının ortaya çıkabilmesi için bireysel düzeyde diğerkâmlık davranışı eğilimi, örgütsel düzeyde ise iş arkadaşı ve lider desteği algılarının işgören sesliliği üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu araştırma sayesinde bağımsız ve bağımlı değişkenlerin birbirileri ile olan ilişkileri ve etkileri irdelenerek literatüre yeni yorumlar ve yeni bakış açılarının kazandırılması hedeflenmiştir.

#### 1.4. Araştırmanın Sayıtları

- Örnekleme grubunun evreni temsil ettiği varsayılmıştır.
- Veri toplama aşamasında kullanılan ölçeklerin istenilen verilerin elde edilmesinde yeterli olduğu varsayılmıştır.
- Ankete katılım sağlayan memur ve işçilerin soruları doğru anladığı, doğru yorumladığı ve buna bağlı olarak samimiyetle ve dürüstçe cevap verdiği varsayılmıştır.

#### 1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma 2019 yılında Düzce ve Bolu il sınırları dâhilinde bulunan Orman İşletme Müdürlükleri bünyesinde aktif olarak çalışan memur ve işçiler ile sınırlıdır. Araştırma evreni Bolu Orman Bölge Müdürlüğü mülki hudutları dâhilinde çalışan personel ile sınırlıdır.

Orman İşletme Müdürlüklerinde çalışan personelin önemli bir kısmı arazide çalışmakta olup bu personellerin mesai başlangıç ve bitişleri arazide gerçekleşmektedir. Arazide çalışan personellerin büyük bir kısmı özel durumları ya da çok acil bir durum olmadıkça ofislere gelmemektedir. Arazide çalışan personellere ofislerde tesadüfi olarak denk gelindiğinde anket doldurulması talep edilmiş ancak hem maddi açıdan hem de zaman açısından mümkün olmadığından yanlarına gidilememiş dolayısıyla tamamına ulaşamamıştır.

Örgütsel seslilik davranışını etkileyen farklı değişkenler olmakla birlikte araştırma kapsamında diğerkâmlık davranışı, iş arkadaşı ve lider desteği değişkenleri olarak sınırlandırılmıştır.

#### 1.6. Tanımlar

**Diğerkâmlık:** Bir kimsenin, kendisi ihtiyaç içinde bulunsa bile sahip olduğu imkânları başkalarının ihtiyacını karşılamak üzere kullanması, başkasının yararı için fedakârlıkta bulunmasıdır (Çağrııcı, 2000).

**İş Arkadaşı Desteği:** İhtiyaç duyulduğunda çalışanların tecrübelerini ve uzmanlıklarını paylaşarak birbirlerine görevlerinde yardım etmeleri ve birbirlerine destek vererek birbirilerini cesaretlendirmeleridir (Zhou ve George, 2001).

**Lider Desteği:** Yöneticilerin çalışanlarına değer vermesi, onların fikir ve önerilerini alması, çalışanların iyiliğini düşünmesi ve onlara karşı eşit ve adaletli davranmasıdır (Schappe, 1998).

**İşgören Sessliliği:** Çalışanın çalıştığı kurum içerisindeki yönetim ve işleyiş hakkında eleştiride bulunmaktansa, organizasyonunun gelişimi, refahı ve verimliliği için olumlu ve yapıcı yönde davranış sergilemesidir (Van Dyne ve Le Pine, 1998).

## BÖLÜM II

Bu bölümünde araştırmanın değişkenleri olan diğerkâmlık davranışı, iş arkadaşı desteği, lider desteği ve örgütsel seslilik konularına ait literatür taramasına yer verilmiştir. Literatür taramasında, önce diğerkâmlık davranışına değinilmiştir. Sonrasında işgören desteği ile lider desteği konuları örgütsel desteğin, örgütsel desteğin de sosyal desteğin alt boyutları olduğundan bu konuların tamamına kısaca yer verilmiş olup son olarak seslilik davranışı konularına değinilmiştir.

## 2. LİTERATÜR

### 2.1. Diğerkâmlık Davranışı

İngilizce’ de “altruism”, Farsça’ da “diğerkâmlık” Arapça ve Kuran-ı Kerim’de cömertliğin zirvesi anlamında kullanılan “isar” ve Türkçe karşılığı da “özgecilik” olan kavram Latince bir kök olan ve “diğer” anlamına gelen alter kelimesinden türemiştir. 1830’lu yıllarda bu ifadeyi, diğerlerini umursamak, diğerlerine önem vermek (care others) anlamında genel bir terim olarak kullanan ilk isim Auguste Comte olmuştur (Green, 2005). Literatürde diğerkâmlık: başkasını önemseme, bir başka deyişle yardımlaşma davranışı olarak tanımlanmaktadır. Bireyi, çeşitli ortamlarda başkalarına yardım etmeye eğilimli kılan kişilik özelliği, diğerkâmlık davranışı olarak tarif edilmekte (Budak, 2000) ve diğerlerinin iyiliği için kendinden ödün veren, fedakârlık yapan kişiye de diğerkâmlık kişi denilmektedir (Littauer, 2002).

Diğerkâmlık davranışı için bazı araştırmacılar “özgecilik”, “bensizlik”, “elseverlik”, “kendinden feragat etme”, “hayırseverlik”, “kişiler arası yardımlaşma”, “iş arkadaşlarına yardım”, “iş arkadaşlarıyla yardımlaşma” ve “işbirliği” ifadelerini

kullanmışlardır. Literatürde farklı şekillerde isimlendirilen bu ifade kimi çalışmalarda "yardımseverlik" kimilerinde "diğerlerini düşünme" kimilerinde ise "özverili olmak" şeklinde Türkçeye çevrilmiştir (Karacaoğlu ve Güney 2010). Çağrıcı (2000), diğerkâmlık davranışı ile isarın eş anlamlı olarak kullanıldığını belirterek isar ifadesini, bir kimsenin, kendisi ihtiyaç içinde bulunsa bile sahip olduğu imkânları başkalarının ihtiyacını karşılamak üzere kullanması, başkasının yararı için fedakârlıkta bulunması şeklinde tanımlamıştır.

Türk Dil Kurumunun (TDK) diğerkâmlık davranışı ifadesine ait tanımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 1: Diğerkâmlık Davranışı İle İlgili Tanımlar**

TDK Güncel Türkçe Sözlük	Diğerkâmlık olma durumu, diğerkâmlık,
BSTS/Eğitim Terimleri Sözlüğü 1974' te	1.Çıkar gözetmeksizin başkalarının iyiliği için özveride bulunmayı bir ilke olarak benimseyen ahlak tutum ve görüşü. 2. Her kişinin asıl yükümlülüğünün, kendisini başkalarına, topluma adamak olduğu düşüncesine dayanan ve A. Comte ile Spencer'in temelini attıkları ahlak görüşü.
BSTS/Felsefe Terimleri Sözlüğü 1975 'te	Başkalarının iyiliğini yaşama ve eyleme ilkesi yapan görüş. // Bu terimi felsefeye kazandıran Auguste Comte'dur. Ona göre diğerkâmlık davranışı, insanlığın ahlak ve kültür bakımından gelişmesinin koşuludur.
BSTS/Ruhbilim Terimleri Sözlüğü 1974' te	Bencillik ve ben tutkusu yerine sevginin başkalarına yönelmesi durumu.
BSTS/Toplumbilim Terimleri Sözlüğü 1975'te	Başkalarının yararına kişisel çıkarlardan vazgeçmeye, başkalarına bencil olmayan güdülerle yardım etmeye hazır olma durumu

**Kaynak:**“[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=252785](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=252785)” adresinden 02.10.2018 tarihinde alınmıştır.

Literatürde diğerkâmlık davranışının tanımı için yukarıdaki paragraflarda geçen tanımlara benzer tanımlar yer almaktadır. Bunlardan bazıları aşağıdaki şekildedir:

- Dış ödüller beklemeksizin, bir diğerine yarar sağlamak amacıyla yapılan davranışlardır (Macaulay ve Berkowitz, 1970).
- Harici ödül beklentisi olmaksızın başkasının yararına yapılan gönüllü davranıştır (Bar-Tal, 1976).
- Yardım etmek veya paylaşmak gibi bilinçli olarak yapılan, kendi çıkarını gözetmeksizin diğerlerinin iyiliğini artıran davranıştır (Hoffman, 1978).

- Diğerkâmlık davranışı, insanlara faydalı olmanın verdiği doyum dışında, hiçbir karşılık ya da ödül beklentisi olmaksızın bir başkasına yardım etmek için gönüllü olmayı ifade eder (Schroeder vd., 1995).
- Diğerkâmlık davranışı, bir eylemin, o eylemi gerçekleştiren kişi dışında birinin iyiliğine yönelik olmasını ve bencilliğin tersini ifade etmektedir. (Haynes, 2002).
- İyilik yapmış olmanın verdiği mutluluk duygusu dışında herhangi bir biçimde ödüllendirme beklentisi olmadan bir başkasına yardım etme davranışıdır (Freedman vd., 1993).
- Diğerkâmlık davranışının en popüler kavramlaştırılması, diğerkâmlık davranışı sergileyen kişinin kendi menfaatini düşünmeden bir başkasının bu davranıştan fayda görmesini sağlamaktır. Bu durumun en basit anlatımı ise, gerçekleştirilen yardımsever davranıştan ötürü, özellikle ödül ve kişisel çıkar beklenmemesidir (Karadağ ve Mutağçılar, 2009).
- Diğerkâmlık davranışı, insanlara yardım etmiş olmanın verdiği haz dışında başka herhangi bir karşılık ya da ödül beklentisi olmadan bir başkasına yardım etmeye gönüllü olmaktır. Bu tanımın temel vurgusuna göre, diğerkâmlık davranışı bireyin niyeti ile ilgilidir. Mesela: çaresiz birini yanmakta olan bir binanın içinden çıkarıp kurtaran, bu arada kendi hayatını tehlikeye atan, sonra da herhangi bir ödül beklentisi içine girmeden yahut başkalarını etkileme olasılığı bırakmadan ortadan kaybolan kimsenin davranışı tam anlamıyla diğerkâmlık davranışı olarak kabul edilir (Taylor vd., 2010).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere diğerkâmlık davranışının temelinde iyilik yapma, yardımsever olma vardır. Daha önemlisi yapılan iyilikten herhangi bir karşılık beklememektir. Burada kişinin tek kazancı kendini iyi hissetmesidir.

İnsanoğlu algılama yeteneğini kazanmaya başladığı yaştan itibaren diğerkâmlık davranışı sergilemeye başlamaktadır. Mesela; küçük bir çocuğun yemeğini ya da oyuncaklarını bir başkası ile paylaşması bu duruma örnek olarak gösterebilmektedir. Bireyler yaşları ilerledikçe dini duygularından, sosyal öğrenme eğilimlerinden ya da içgüdüsel sebeplerden dolayı daha ileri boyutlarda diğerkâmlık



davranışları sergileyebilmektedir. Bireylerin yaşlı insanların çantalarını taşımaları, toplu taşıma araçlarında engelli vatandaşlara, yaşlılara, hasta olanlara, çocuklu ya da hamile bireylere yer vermeleri, komşularına, akrabalarına ya da arkadaşlarına yaptığı bir iş için yardımda bulunmaları, yetim ya da kimsesizlere, işsiz ve düşkünlere maddi yardımda bulunmaları da diğerkâmlık davranışına örnek olarak gösterebilir. Diğerkâmlık davranışına daha ileri boyutta örnek vermek gerekirse polis, asker gibi kolluk kuvvetleri her ne kadar yaptıkları iş için maaş alıyor olsalar bile vatandaşlarının huzur ve refahı için her türlü zorluğa göğüs germekte ve hiç düşünmeden canlarını ortaya koyabilmektedirler.

Bilim adamları bireylerin diğerkâmlık davranışlarını dindarlık, içgüdüsel, sosyal öğrenme ve felsefi olarak sınıflara ayırmaktadırlar (Akbaba, 1994). Ancak bireylerin diğerkâmlık davranışlarını tam olarak hangi sebepten dolayı yaptığını dair kesin bir yargı yoktur. Çünkü diğerkâmlık davranışı sergileme sadece dindar insanlara mahsus olan bir durum değildir. Sadece yetişkin ya da eğitim düzeyi yüksek insanlar tarafından sergilenen bir davranış türü de değildir. Dini inançları zayıf ya da deist olarak tabir edilen ve herhangi bir dinin varlığına inanmayan hatta ateist olarak tabir edilen ve bir yaratıcının var olduğuna inanmayan bireylerin de diğerkâmlık davranışı sergiledikleri görülebilmektedir. Bunların yanı sıra iyi bir aile eğitimi ya da akademik eğitim almamış bireylerin, suç makinesi diye adlandırılan bireylerin, çocukların, yaşlıların, zenginlerin, yoksulların da zaman zaman çeşitli diğerkâmlık davranışları sergilediği görülmektedir. Araştırmanın bir sonraki bölümünde konunun daha iyi kavranabilmesi açısından diğerkâmlık davranışının kuramsal altyapısı değerlendirilmektedir.

### **2.1.1. Diğerkâmlık Davranışına Kuramsal Bakış**

Modern literatürde ise ilk kez Auguste Comte tarafından ortaya atılan diğerkâmlık davranışının, G. H. Lewis ile Herbert Spencer'in yazıları aracılığıyla yaygınlık kazandığı belirtilmektedir (Hançerlioğlu, 1996). Comte için diğerkâmlık davranışı insanlığın gerek ahlak ve kültür bakımından gerekse ekonomik bakımdan yol almasının olmazsa olmaz ön koşuludur. Comte'a göre, 1789 Fransız İhtilâli'nin getirdiği bireycilik ve onun sonucu olan bencilliğin toplumda doğurduğu başsızlığı

gidermek için yeni toplum düzenine ihtiyaç duyulmuştur. Bu düzende toplum etkilidir ve toplumsal düzenin başlıca ilkesi başkaları için yaşamak olmalıdır. Diğerkâmlık davranışını ahlaki ilkelerin başında sayan Durkheim ise, bu kavramı kişisel çikardan bağımsız yapılan gönüllü hareket olarak tanımlamıştır. Sorokin de, diğerkâmlık davranışını benmerkezcilikten uzaklaşma olarak ifade etmiştir (Duru, 2002).

Diğerkâmlık davranışı ile ilgili sosyal psikolojik araştırmalar 1950'lerin sonunda başlamıştır. Diğerkâmlık davranışlarını ele alan bini aşkın makalenin sonucunda sosyal psikologlar son 40-50 yılda, yardıma ihtiyacı olan insanlara bazen yardım ederken bazen de neden yardım etmediğimiz konusunda birçok bilgi ortaya koymuşlardır. Özellikle de 1964 yılında New York'ta genç bir kadının sokak ortasında herkesin önünde öldürölmesi buna karşı kimsenin sesini çıkarmaması neticesinde yapılan araştırmalar diğerkâmlık davranışı ile ilgili önemli sonuçlar elde edilmesinde etkili olmuştur (Hogg ve Vaughan, 2014).

Diğerkâmlık davranışı başlangıçta din ve felsefenin araştırma konuları içerisinde yer alırken, psikolojinin bir bilim dalı olmasıyla birlikte, psikoloji alanındaki kuramcılar ve araştırmacılar tarafından da araştırılmaya başlanmıştır (Yöntem ve İlhan, 2013). Söz konusu bu davranış, incelemeye başlandığından beri, diğerkâmlık davranışının var olduğı ve bunun insan doğasının bir parçası olduğunu savunan araştırmacılar ile diğerkâmlık davranışının gerçekte var olamayacağını savunan araştırmacıları karşı karşıya getirmiştir. Bilim adamlarının büyük bir çoğunluğı araştırmalarını, diğerkâmlık davranışının aslında imkânsız olduğı ve insan doğasının egoist motivasyonlarından kaynaklandığını savunan bir görüşe odaklanmaktadır (Budd, 1956; Akt. Mlcak ve Zaskodna, 2008). İnsanın varoluşsal olarak iyi olduğunu savunan düşünürler onu sosyal işbirlikçi, ahlâklı, sempatik ve diğerkâm olarak nitelerler. Socrates, Aristo, Jean Jacques Rousseau ve Abraham Maslow bu bakış açısını savunanlardandır. Buna karşılık, Sophistler, St. Poul Machiavelli, Hobbes insan doğasını sosyal olmayan, bireyci, bencil ve saldırgan olarak değerlendirirler (Duru, 2002).

Psikoloji ve felsefe alanında diğerkâmlık davranışı sadece bir eylem değil, eylemin sonucunda başkalarına yarar sağlanması ve eylemin arka planındaki nedendir. Psikolojik görüş diğerkâmlık davranışı ve çıkarımların arkasındaki motivasyon ile bireylerin egoistik ve diğerkâmlık davranışlarıyla ilgilenmektedir. Benzer şekilde felsefi görüş de, diğerkâmlık davranışını ahlak kuramı çerçevesinde ele alarak, yararlı davranışın sonucu ve davranışın temelindeki niyetle ilgilenmektedir (Aydın, 2009). Günümüzde diğerkâmlık davranışlarının açıklanması konusunda tartışmaları ortadan kaldırmak için, çeşitli bilim alanlarında araştırmalar yürütülmeye devam etmektedir.

Karşılık beklemeden destek verebilmenin, insanda biyolojik olarak kodlanmış bir bilgi olduğu düşünülmektedir. Bu konunun uzmanı olan Wilson diğerkâmlık davranışlarının içgüdüsel olup genlerle belirlendiği ve öğrenilmeleri ya da kültürel aktarımlarının mümkün olmayacağını öne sürmüştür. Evrimsel görüşü içeren Darwinci görüşte ise insanın hiçbir karşılık beklemeden başkasına yardım etmesi, kendi çıkarını kollamada zekice uygulanan bir taktik olarak görünür. Ancak Darwinci yaklaşımın en önemli unsuru olan yaşam mücadelesinde canlılar arasındaki rekabete dikkat çekerken, başkaları için bir şeyler yapmayı içeren diğerkâmlık davranışının bulunması önemli bir sorun oluşturmaktadır. Natüralist evrimciler bunu, karşılıklılık ve akraba seleksiyonu ile açıklamaya çalışmışlardır (Tarhan, 2014). Hamilton'un akraba seçim teorisini temel alarak yapılan bazı araştırmalarda diğerkâmlıkla ilgili olarak genetik ilişkilerin yanında sosyal mesafe ile de ilişkilerin olduğu saptanmıştır. Evrim psikologları, akraba olan ve akraba olmayanlara yönelik diğerkâmlığın niteliğinde farklılıklar olacağını düşünmektedirler. Araştırmalarda bireylerin, akraba oldukları kişilere daha çok yardım etme eğilimi gösterdikleri ortaya koyulmuştur. Birisinin kana dayalı akrabaları onun da genlerini paylaştığı için onların hayatta kalmasını sağlayarak kendi genlerinin gelecek kuşaklarda yaşama şansını daha da arttırmış olacaktır. Dolayısıyla doğal seçim, genetik akrabalara yönelik diğerkâm davranışları destekliyor olmalıdır (Aronson vd.,2012). Evrimsel sosyal psikologlar ise yardım etmenin yaşamsal bir değeri olup olmadığı konusu üzerinde durmuşlardır. Onlara göre başkalarına yararlı olan karmaşık sosyal davranışlar, türler için yaşamsal değere sahiptir (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2015).

Ayrıca, evrim psikologları bir yardım etme davranışı olarak diğerkâmlığı açıklamak için, birisine yardım etmenin gelecekte de bu kişinin bize yardım etme olasılığını arttırdığı anlamında kullanılan, karşılıklılık normunu da kullanmaktadır (Aronson vd., 2012).

Toplumsal yaşamı düzenleme konusunda dinlerin etkisi de tartışılmaz bir gerçekliktir. Birçok din insana ve insanlar arası ilişkilere değer veren öğretileri paylaşmakta, özellikle birbirine yardım etmeyi ve kibar davranmayı öğütlemektedir (Monroe, 1996). Dünya hayatından sonra ebedi bir ahiret hayatının olduğunu kabul eden bütün dinlerde ödül ve ceza inancı bulunmaktadır. Dünya hayatını iyilik ederek geçiren ve yaratıcının emir ve yasaklarına riayet edenlere cennet hayatı müjdelenmiş, tam tersi davranışlarda bulunanlara da yaptıkları kötü amellerin bedeli olarak cehennem azabı yaşatılacağı bildirilmiştir. Bu perspektiften bakıldığında dinlerin olumlu sosyal davranışı ve dolayısıyla diğerkâmlığı teşvik ettiği görülmektedir (Schroeder vd., 1995).

Diğerkâmlık davranışı farklı bilim dallarının araştırma alanına girmesi sebebiyle farklı kuramsal temellendirmelere gidilmiştir. Örneğin; psikoloji alanında psikoanalitik kuram, sosyal öğrenme kuramı, ahlak gelişimi kuramı, sosyal değiş-tokuş kuramı, empati-özgecilik kuramı ve biyoloji-evrim kuramı çerçevesinde incelenmektedir (Keleş, 2018). Bunlardan bazılarında üst kısımda değinilmiştir. Bundan sonraki kısımda ise araştırma kapsamında kuramsal temellendirmesini üzerine kurduğumuz olumlu sosyal (prososyal) davranış teorisi açıklanmaktadır.

### **2.1.2. Olumlu Sosyal Davranış (Prososyal Davranış)**

Prososyal davranış ve olumlu sosyal davranış literatürde aynı anlamda kullanılmaktadır (Akbaba, 1994). Prososyal davranışlar, başka birine ya da bir gruba yardım veya yarar sağlamanın amaçlandığı davranışlardır. Bu davranışlar zorlamayla değil gönüllü olarak yapılır. Prososyal davranışlar başkaları yararına pozitif sonuçlar amaçlamakla birlikte, bireyler bencilce nedenlerden dolayı da (ödül veya karşılık bekleme gibi) birine yardım için istekli olabilir (Eisenberg ve Mussen, 1989).

Prososyal davranışlar empati, sempati, şefkat, ilgi, teselli etme, yardımlaşma, paylaşma, işbirliği, gönüllü olmak ve bağışta bulunmayı kapsayabilir (Trommsdorff vd., 2007). Prososyal davranışların bir emre bağlı olmadan yapılması ve fayda sağlaması özellikleri de vardır (Karadağ ve Mutaşçılar, 2009). Prososyal davranış gösteren bireylerin niyetlerinin karşılıksız yardım etmek mi, yoksa maddi veya manevi bir fayda sağlamak mı olduğu kesin olarak ayırt edilememektedir (Kumru vd., 2004). Prososyal davranışlar, topluma faydalı olan davranışlar olarak tanımlanabilir. Empatik kaygı, ahlaki akıl yürütme, uyumluluk ve başkalarının bakış açısını üstlenebilme yeteneklerinin, prososyal veya diğerkâm kişilikle bağlantılı olabileceği belirtilmektedir (Dovidio ve Penner, 2001). Prososyal davranışlar, başkalarına fayda sağlamak adına olsa bile daima gerçek anlamıyla diğerkâmlık davranışı olmayabilir (Yıldız vd., 2012). Buradan da anlaşılacağı üzere prososyal davranış ile diğerkâmlık davranışı arasındaki benzerlik başkasına yardım etme ya da fayda sağlamaktır. Farklılık ise prososyal davranışlar bencilce davranarak ya da karşılık beklenerek yapılabilirken diğerkâmlık davranışı tamamen gönüllü ve karşılıksız olarak yapılır.

Carlo ve Randall (2001) yaptığı çalışmada olumlu sosyal davranışı; diğerkâmlık davranışı, kamusal, duygusal, itaatkâr olmak üzere dört alt boyuta ayırmıştır. Daha sonra olumlu sosyal davranışların boyutlarını incelemeye yönelik geliştirilen prososyal eğilimler ölçeğinde bu dört alt boyutun yanında gizli ve acil olmak üzere iki alt boyut daha ekleyerek olumlu sosyal davranışların sınıflamasını altı alt boyuta çıkarmışlardır. Araştırmacılar yaptıkları çalışmada, olumlu sosyal davranışların durumsal ve kişisel motivasyon kaynaklarını temel alan altı boyutu kısaca şu şekilde tanımlamışlardır (Carlo ve Randall, 2002). Bunlar:

- **Prososyal diğerkâmlık davranışı:** temelde kişinin kendi çıkarlarından ziyade başkalarının refahı için gönüllü olarak yaptıkları, temelinde sempati olan ve içselleştirilmiş sebeplere dayanan yardım davranışıdır.
- **İtaatkâr prososyal davranış:** başkaları tarafından dile getirilen sözel olan ya da sözel olmayan talepleri yerine getirme davranışıdır.
- **Duygusal prososyal davranış:** duyguları harekete geçiren durumlara karşılık verme şeklinde yardım etme davranışıdır.

- **Kamusal prososyal davranış:** diğer insanların gözü önünde gerçekleştirilen, başkalarının hoşnutluğunu kazanma temelinde ortaya çıkan ve bu sayede diğer insanların saygısını kazanmayı amaçlayan yardım etme davranışıdır.
- **Gizli prososyal davranış:** yardım eden kişinin yardım edilen kişi tarafından bilinmemesi prensibiyle gerçekleştirilen davranıştır.
- **Acil prososyal davranış:** kriz durumlarında ya da acil durumlarda yardım etme olarak ifade edilen davranıştır.

Chou (1998) gerçek diğerkâmlık davranışını, dışarıdan rahatsız edici bir uyarıyla, cezadan kaçınmak ya da ödül beklemek değil, sadece başkasının yararı için gönüllü bir biçimde yapılan, olumlu sosyal davranışın gelişmiş hali olarak tanımlamaktadır. Aynı zamanda diğerkâmlık işbirliği davranışıyla birlikte, prososyal davranışın iki önemli tipi olarak görülmektedir. İşbirliği ortak hedeflere ulaşmaya katkı sağlayan prososyal bir davranıştır. Her iki davranışı yapan için de bir bedel söz konusudur. Ancak diğerkâmlık davranışında kişisel kazanç beklentisi olmadan yapılması farklılık oluşturmaktadır (Bilgin, 1988)

Diğerkâmlık davranışı karşılıksız yapılması bakımından prososyal davranışların alt kategorisi olarak sayılabilir. Bu iki kavram arasındaki en önemli fark yardım eden kişinin niyeti ve yardım davranışının sonucunda ne sağladığıdır. Bazı kuramcılara göre diğerkâmlık, eylemin sonucunda dış kaynaklardan elde edilecek bir ödül beklemezsizin başka birine yardım sağlamaktır (Macaulay ve Berkowitz, 1970'den aktaran Akbaba, 1994). Diğerkâmlık davranışları, karşı tarafa verilen birer armağan gibidir. Bu tür armağanlar çoğunlukla insanlara kendilerini iyi hissettirmektedir ve bunu kendi çıkarları için değil, başkalarının iyiliği için yapmaktadırlar. Bu anlamda insanlara yardım etmek mutlu olmanın yollarından birisi olarak görülmektedir (Seligman, 2007). Midlarsky (1991), diğerkâmlık davranışının bireye sağladığı faydaları beş madde halinde sıralamaktadır. Bunlar: bireyin kendi sorunlarından uzaklaşmasına yardımcı olur, hayatın değeri ve anlamı konusundaki anlayışını geliştirir, algılama yeterliliğini yükseltir, ruh halinin niteliğini iyileştirir, sosyal uyumu artırır (Aktaran, Karadağ ve Mutafçılar, 2009).

Bencil bir güdünün etkili olup olmaması ile ilgili olarak, empatik yardım davranışının temelinde diğerkâm güdünün yanında bencil bir güdünün de olduğu vurgulanmaktadır. Sıkıntı içinde olan bireyle karşılaştığımızda, hem o kişiyi gözlerken kendi sıkıntımızı gidermek, hem de onu rahatlatmak amacıyla yardım ediyor olabiliriz. Bazen de yerine ve zamanına göre bu iki güdü kaynağından biri bizi yardım davranışına yöneltiyor olabilir. Eğer empatik yardım davranışının temelinde egoistlik ve diğerkâm olmak üzere iki güdü birlikte yer alıyorsa, bunlardan birincisi ruh sağlığımızı korumaya, ikincisi ise yardım konusunda toplumsal değerleri sürdürmeye katkı sağlıyor olabilir. Fakat nedeni ister bencillik olsun, isterse diğerkâmlık olsun, bütün yardım davranışları, kişilerarası ilişkileri olumlu yönde etkileme gücüne sahiptir (Dökmen, 2000).

Anlaşılabacağı üzere prososyal davranışların hepsi diğerkâmlık davranışı anlamına gelmemektedir. Diğerkâmlık davranışı bir prososyal davranış olmakla birlikte her prososyal davranış diğerkâmlık davranışı değildir. Diğerkâmlık davranışı ile ilgili tanımlara ve prososyal davranış sınıflamasına bakıldığında bu durum daha iyi anlaşılmaktadır. Diğerkâmlık davranışını diğer prososyal davranışlardan ayıran en önemli fark motivasyon temelidir. Diğerkâmlık davranışının temelinde davranışı gerçekleştiren kişinin (vicdani sorumluluğu yerine getirmenin verdiği duygu dışında) herhangi bir ödüllendirme beklentisi yoktur. Diğer bir deyişle size bir çıkar sağlayacağı düşüncesiyle birine yardım etmeniz prososyal davranış olmasına rağmen diğerkâmlık davranışı değildir (Freedman, vd., 1993).

### **2.1.3. Diğerkâmlık Davranışını Etkileyen Faktörler**

Yablo ve Field (2007) iki farklı ülke vatandaşlarının özgecilik düzeylerini karşılaştırdığı araştırmasında dini değerlerin önemli bir etken olduğunu tespit etmiştir. Batson ve arkadaşları (1989, 1993) da dindar insanların diğerkâmlık düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Brooks (2007) araştırması sonucunda dindar bireylerin maddi bağışta bulunma, kan bağışında bulunma, gönüllü aktivitelere daha eğilimli olma, ihtiyaç sahiplerine destek verme gibi özelliklerinin daha belirgin olduğunu belirtmektedir.

Evrimsel psikologlara göre, insan prososyal davranışları evrimsel olarak gelişmiş, adaptasyon sorunlarını çözme rolünü üstlenen psikolojik mekanizmalar tarafından düzenlenmektedir (Osinski, 2009). Bazı araştırmacılar tarafından insanlar dışındaki canlılar dünyasında da sıkça diğerkâm davranışlara rastlanmasından hareketle diğerkâm geni olduğu görüşü ortaya atılmıştır. İnsanların diğerkâm davranışlar sergilemeleri aslında toplu yaşayan böceklerin tutumlarına benzemektedir. İçgüdü teorisi olarak da bilinen bu teoriye göre bir türün üyesi hayatta kalabilmek için diğer tür üyeleriyle dayanışma içinde yaşama eğilimindedir (Akbaba, 1994).

Yapılan bazı araştırmalarda insanların sadece kendileri için değil, genellikle içlerinde buldukları grupların devamlılığının sağlanması için grup üyeleri ile işbirliği içinde olduğunun görülmesi sonucunda egoist ve yardımsever genler arasında bir denge olduğunu ortaya çıkarmıştır (Wisper, 1972'den aktaran Topuz, 2013). İnsanların diğerkâm davranmaya yönelik doğal eğilimi olmayıp yardım gerektiren durumlarda vücutlarındaki bazı duyuşsal alanların aktifleşmesi ile yardım davranışı gösterdiklerini söyleyen görüşlerde vardır. Empati gibi olumlu sosyal davranış ile ilişkili duyguların devreye girmesi ile insanların diğerkâm davranışlar gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Diğerkâmlık geni yerine, bu duyguların doğuştan geldiği belirtilmektedir. Buradan hareketle, diğerkâmlık davranışı gösteren kişilerin çeşitli duygusal ve davranışsal yatkınlıkları olduğu söylenebilir (Penner vd., 2005).

Araştırmacılar çevresel fiziki koşulların (kalabalık, karanlık, soğuk vb.) ve zaman baskısının (Taylor vd., 2003), hava durumunun (yağışlı, güneşli vb.) (Cuningham, 1979), yaşanılan bölgenin (büyükşehir, kasaba köy vb.) (Levine vd., 1994) bireyin diğerkamcı davranışlar sergilemesinde etkili faktörler olduğunu belirtmektedir.

Bazı araştırmalarda cinsiyetin (Eisenberg vd., 2006; McGinley ve Carlo, 2007), yaşın ve ailenin eğitim durumunun (Harputlu, 2015), kardeş sayısının ve aile tipinin (Arpacı, 2012), olumlu geri dönüş tecrübeleri yaşamının (Moore vd., 1973), duygusal zekanın, kültürel duyarlılığın ve sosyal beğenirliğin (Şakar, 2018), çalışılan



örgütün sahip olduğu kültürün (Koç, 2018), bireyin özgecilerlik davranışına etki eden önemli değişkenler olduğu belirtilmektedir.

Szuster (2016) ise diğerkâmcı davranışın; başkalarının bakış açısını anlamasına ve değerlerini kabul etmesine bağlı olduğunu belirtmektedir. Batson (1987) ile Eisenberg ve arkadaşlarına göre (1989) ise diğerkâmlık davranışı bireyin kişilik yapısı ile ilişkilidir.

Yukarıda belirtilen tüm faktörler farklı koşullarda, kültürlerde, bölgelerde farklı sonuçlar verebilmektedir. Literatürde de belirtildiği üzere kavramın çıkış noktası (genler, evrimsel süreç, din) üzerinde fikir birliği olmamakla birlikte gerek toplum gerek işletmeler tarafından arzu edilen bir davranış kalıbı olarak tabir edilebilir. Bu bağlamda diğerkâmcı davranış ile bağımsız değerşkenler arasındaki ilişkilere yönelik çalışmalar hipotezlerin kurgulanması aşamasında paylaşılmaktadır.

## **2.2. İş Arkadaşı Desteği ve Lider Desteği**

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın bağımsız değerşkenleri olan “İş Arkadaşı Desteği” ve “Lider Desteği” kavramları ile ilgili literatür taramasına yer verilmiştir. İş Arkadaşı Desteği ve Lider Desteği kavramlarının daha iyi anlaşılması için konuların temelini oluşturduğunu düşündüğümüz “Sosyal Destek” kavramına bu bölümde yer verilmiştir.

### **2.2.1. Sosyal Destek**

Destek, değerşik kaynaklardan gelen çeşitli katkıların, takdirin, duyguların, bilgilerin algılanan akışı olarak ifade edilmektedir (Parasuraman vd., 1992). Sosyal destek kavramı çoğunlukla psikoloji bilim alanı içerisinde araştırmalara konu olmakla beraber sosyoloji, tıp, felsefe gibi bilim alanlarında sıklıkla karşımıza çıkan bir kavramdır. Boldwin (1967) sosyal desteği, bireyin çevresinden aldığı psikolojik destek olarak tanımlamakta ve sosyal desteğin kuramsal temelini Kurt Lewin’in Alan Kuramı ve Davranış Tanımına dayandığını belirtmektedir. Alan Kuramına göre,

bireylerin davranışları onların yaşam alanlarının bir fonksiyonudur. Yaşam alanı ise birey ve bireyin algıladığı fiziksel ve psikolojik çevrenin tümüdür. Sosyal destek kavramı da bu psikolojik çevrenin içerisinde yer alan bir olgudur (Semerci, 2016).

İnsanın yaşamı boyunca geçen sürede geçimini sağlamak amacıyla yaptığı işler için belirli bir güç, emek ve enerjiye ihtiyacı vardır. Emek sürecinde kaybedilen güç ise çalışanlarda tükenmeye sebep olabilmektedir. Bu bağlamda tükenme ya da çaba gösterememe durumunu aşmak için çalışanlar maddi ve manevi desteğe ihtiyaç duymaktadırlar. Çalışanlar ihtiyaç duydukları maddi veya manevi destek kaynaklarını da eşlerinden, ailelerinden, çocuklarından, akrabalarından, arkadaşlarından, meslektaşlarından veya yöneticilerinden temin edebilmektedirler. Bireylerin eşlerinden, ailelerinden, çocuklarından, akrabalarından, arkadaşlarından, meslektaşlarından veya yöneticilerinden aldığı desteğe sosyal destek denmektedir (Tuğsal, 2017). Stokes ve Levin (1986) sosyal desteğin, insanların çevrelerinde güvенеbilecekleri, onlara değer veren, onlarla ilgilenen kişilerin varlığı anlamına geldiğini belirtmiştir. Bir başka tanımda Çakır ve Palabıyıkoglu (1997) sosyal desteği genel olarak bireye çevresindeki insanlar tarafından yapılan yardım olarak açıklamıştır.

House (1981'den aktaran Himle vd., 1991) bireye sağladığı fayda açısından sosyal desteğin dört şekilde olabileceğini ifade etmektedir. Bunlar:

- (1) Bilgisel ve maddi destek,
- (2) Araç desteği ya da yardım etmek,
- (3) Bilgi desteği
- (4) Geribildirim desteğidir.

Hardy ve arkadaşları (1993) ise sekiz sosyal destek türünden bahsetmekte ve bunların çevresel bağlamda sosyal destek verildiği ve alındığı için bireyler ve gruplar arasındaki etkileşimin tanımlanması ve açıklanması için yararlı olduğunu belirtmiştir. Bunlar:

- (1) **Dinleme Desteği:** Destekleyenin tavsiye vermeden veya yargılama yapmadan sadece karşı tarafı dinlemesi,

(2) **Duygusal Destek:** Destekleyenin teselli ettiği ve önemseydiği ve destek alıcının tarafında olduğunu gösteren algıdır,

(3) **Duygusal Meydan Okuma:** Destekleyenin, tutumunu, değerlerini ve duygularını değerlendirmek için destek alıcısına meydan okuduğu algısı,

(4) **Gerçeklik Teyidi Desteği:** Destek alıcısına benzer şekilde ve aynı şeyleri gören destekleyenin, destek alıcısının dünya perspektifini doğrulamaya yardımcı olduğu algısı,

(5) **Görev Takdir Desteği:** Destekleyenin, destek alıcısının çabalarını kabul ettiği ve yaptığı işin takdirini ifade ettiği algısı,

(6) **Görev Meydan Okuması Desteği:** Bir diğerinin, destek alıcısını daha fazla yaratıcılık, heyecan ve katılım için germek, motive etmek ve yönlendirmek amacıyla destek alıcısının bir görev veya etkinlik hakkında düşünme şeklini sorguladığı,

(7) **Maddi Yardım Desteği:** Bir diğerinin destek alıcısına finansal yardım, ürün ve / veya hediye vermesi algısı,

(8) **Kişisel Yardım Desteği:** Bir diğerinin, bir işi yürütmek veya destek alıcısını bir yere götürmek gibi hizmet veya yardım sağladığının algısı.

Sosyal destek kaynaklarından yararlanabilme bedensel ve ruhsal sağlıkla yakından ilişkilidir. Sosyal desteğin olmadığı ya da yetersiz kaldığı durumlarda fiziksel ve psikolojik problemlerin yaşandığı belirtilmektedir (Holahan ve Moos, 1982). Araştırmanın bir sonraki bölümünde sosyal desteğin alt boyutu olarak görülen “Örgütsel Destek” kavramına yer verilmiştir.

4857 Sayılı İş Kanunu uyarınca, “bir işçi ya da memur için normal çalışma süresi haftada en fazla 45 saattir. Bu süre çalışma günlerine eşit şekilde dağıtılır. Bir işçi kendisi rıza gösterse bile yılda 270 saatten daha fazla mesai yapamaz. İşçiler bir günde 11 saatten fazla çalıştırılmaz” denilmektedir (İş Kanunu, 2003: Madde 41). Ancak resmi olarak çalışma saatleri bu süreler ile sınırlandırılmış olsa bile, çalışanlara yüklenen yasal sorumluluklar sebebiyle bu süreler bazen uyku hariç tüm günü kapsamaktadır. İşe gidiş ve eve dönüş sürelerini de kattığımızda günlük hayatın aşağı yukarı yarısını iş hayatı kapsamaktadır. İş yaşamımızın çevresi iş arkadaşları,

amir ya da yönetici olarak adlandırdığımız liderler, müşteriler ve tedarikçilerden oluşmaktadır. İş çevresinde ise çalışanlar en çok iş arkadaşları ile lider ve yöneticileriyle muhatap olmaktadır. Buna bağlı olarak araştırmamızın bir sonraki bölümünde kısaca örgütsel destek konusuna sonrasında ise araştırmanın bağımsız değişkenleri olan “İş Arkadaşı Desteği” ve “Lider Desteği” konularına yer verilmiştir.

### 2.2.2. Örgütsel Destek

Çalışan bireyler günlük yaşamlarının büyük bölümünü iş yerinde geçirmektedirler. Bu sebeple destekleyici bir iş ortamı çalışanın kişisel mutluluğu açısından son derece önem arz etmektedir. Çalışanlar yaptıkları işten sadece para veya somut başarı beklememektedirler (Erdoğan, 1999). Eisenberger ve diğerleri (1986) örgütsel desteği: örgütün çalışanların çabalarına değer verdiğine ve refahlarını önemseydiğine dair çalışanların sahip oldukları inanç olarak tanımlamıştır. Özdevecioğlu (2013) algılanan örgütsel desteği, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütün var olduğunu bilmeleri olarak ifade etmiştir.

İş yerinde çalışanların davranışlarını etkileyen çok çeşitli durumlar mevcuttur. Bu davranışların altında yatan nedenlerin örgütten yansıyan motive ediciler olduğu ileri sürülmektedir. Çalışanların örgüt hakkındaki genel inançları, örgütün onlara göstermiş oldukları değer ve onları önemseme derecelerine göre belirlenmektedir (Eisenberger, vd., 1986). Çalışan - örgüt ilişkisi, örgütün ve çalışanların yararına olacak olumlu sonuçların alışverişiyle daha da güçlenmektedir (Eder ve Eisenberger, 2008).

Örgütsel desteği etkileyen örgütsel ve kişisel faktörler bulunmaktadır. Örgütsel faktörler: lider desteği, insan kaynakları uygulamaları (örgütsel ödüller ve iş koşulları) ve örgütsel adalettir. Kişisel faktörler ise: yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve hizmet süresi olarak tespit edilmiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Örgütsel destek algısı nedeniyle işletme içindeki çalışanların farklı davranışlar geliştirdiği bilinmektedir. Rhoades ve Eisenberger’in (2002) çalışmasına göre örgütsel destek

algısı, örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı), işe yönelik tutum ve duygular (iş doyumunu, işle bütünleşme, olumlu duygu durumu), iş performansı, işle ilgili gerginlik ve stres, işte kalma niyeti ve geri çekilme davranışlarına (işe geç gelme, işe gelmeme ve işten ayrılma) etki edebilmektedir.

Örgütsel destek, örgütün çalışanına gösterdiği muamelenin ne derecede olumlu olduğuna bağlıdır (Eisenberger vd., 1986). Örgütten destek gören çalışanlar bu desteğin karşılığını vermek adına örgütün amaçlarına ulaşması yolunda gösterdiği çabayı daha da artırmaktadırlar (Aselage ve Eisenberger, 2003). Bu durum teorik olarak sosyal mübadele ilişkisindeki karşılıklılık ilkesine dayanmaktadır. Çalışanlar, örgütü amaçlarına ulaştırmaya yönelik gösterdikleri çabaların fark edileceğine ve ödüllendirileceğine inanırlar (Allen ve Brady, 1997). Maslach ve Leiter (1997) çalışanların işyerinde saygı duydukları ve sevdikleri insanlarla mutluluğu, rahatlığı, mizahı ve takdir edilmeyi paylaştıkları zaman, örgüt için en iyi şekilde çalıştıklarını belirtmektedirler. Örgütsel destek kuramcılarına göre, yüksek örgütsel destek, çalışanlarda etkili çalışma davranışlarını ortaya çıkartmaktadır (Eisenberger, vd., 1997). Algılanan örgütsel desteğin yüksek olması çalışanların yaptıkları işlere karşı olan sorumluluklarının artmasını ve işe gelmeme oranının azalmasını sağlamaktadır (Eisenberger vd., 1986). Örgütün herhangi bir zorunluluğu olmadığı halde gönüllü olarak çalışanlarına sağladığı olumlu şartlar örgütsel destek algısı üzerinde daha etkili olmaktadır (Eisenberger vd., 1997). Ayrıca çalışanların örgütsel destek algıları arttıkça stres düzeylerinin azalacağı da ileri sürülmektedir (Cropanzano vd., 1997). Destekleyici bir iş ortamının, stresi ve onun getirdiği negatif etkileri azalttığı ileri sürülmektedir (Schaubroeck vd., 1989).

### **2.2.2.1. İş Arkadaşı Desteği**

İş arkadaşı desteği kavramının temelleri, sosyal destek teorisine dayanmaktadır (Mossholder vd., 2005). Kapsam olarak iş arkadaşları desteği, çalışma arkadaşlarının birbirleri ile olan iş danışmanlığını (Ensher, vd., 2001) ve arkadaşlık ilişkilerini (Morgeson ve Humphrey, 2006) içermektedir. Tanım olarak ise: ihtiyaç duyulduğunda çalışanların tecrübelerini ve uzmanlıklarını paylaşarak birbirlerine görevlerinde yardım etmesi ve birbirlerine destek vererek

cesaretlendirmesidir (Zhou ve George, 2001). İş arkadaşı desteği literatürde karşımıza tek boyutlu bir kavram olarak çıkmaktadır. Kavram ile ilgili tanımdan daha çok iş arkadaşı desteğinin sebep olduğu büyük çoğunlukla olumlu sonuçları üzerinde durulmuştur.

Sosyal ilişkiler bireysel olarak iyi hissetme açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü kişilerin sosyal ilişkiler ile bağlar kurmak ya da bir yere ait olmak gibi içgüdüsel ihtiyaçları bulunmaktadır (Baumeister ve Leary, 1995, Deci ve Ryan, 2000). Bireylerin çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkileri de bu ihtiyacı karşılayabilmektedir (Bergbom ve Kinnuen, 2014).

Yöneticiler ve çalışanlar birbirleri arasındaki ilişkileri geliştirerek kişisel sorunlarını azaltabilir (Humphrey vd., 2007) ve işteki doyumlarını artırabilirler (Sims vd., 1976). Çalışma arkadaşları birbirlerine yardımcı olarak, öneriler geliştirerek, rahatlatarak ve destekleyerek işi daha zevkli hale getirebilirler (Bishop ve Scott, 1997). İşin çok tekrarlı ve can sıkıcı hale geldiği durumlarda, çalışma arkadaşları ile kurulmuş olan olumlu ilişkiler, işten soğumamanın en önemli yöntemlerinden biri olabilmektedir (Çoruh, 2001). İş ortamında sürekli etkileşim zorunda oldukları çalışma arkadaşlarıyla, olumlu ilişkiler içerisinde ve iletişim halinde olan bireylerin daha fazla doyuma ulaşması beklenmektedir (Bergbom ve Kinnuen, 2014).

İş arkadaşları güvene dayanan sağlıklı ve görece derinlikli ilişkilerin varlığına dayanan kaliteli sosyal ilişkiler, kaliteli zaman geçirme, psikolojik sağlığı da olumlu yönde etkilemektedir (Topçu vd., 2012). Çalışma arkadaşları arasında sağlanan destek olumsuz yorumlanmaya da müsaittir. Çünkü çalışma arkadaşlarının sağladığı desteğin politik amaç taşıma ihtimali olabilmektedir (Ferris ve Kacmar, 1992).

Özetle iş arkadaşı desteğinin, çalışanların işteki doyumlarını arttırdığı, psikolojik sağlığı olumlu yönde etkilediği, işteki memnuniyeti arttırdığı, işten soğumayı önlediği ve işi daha zevkli hale getirebildiği anlaşılmaktadır. Bir sonraki bölümde ise çalışanın iş arkadaşı desteğinde olduğu gibi doyum düzeyi üzerinde büyük etkisi ve önemi bulunan (Bozkurt ve Bozkurt, 2008) lider desteğine değinilmiştir.

### 2.2.2.2. Lider Desteği

Yöneticiler çalışanları yönlendirmede, değerlendirmede ve rehberlik etmede önemli rol oynarlar (Shoss vd., 2013). Birçok iş kolunda, çalışanlar örgütün tamamından ziyade yönetici ya da amirleri ile daha çok iletişim kurmaktadırlar. Bu sebeple liderler, yöneticiler ve amirler çalışanların örgütsel destek algılarını şekillendirmede önemli rol oynamaktadırlar (Maertz vd., 2007). Aynı zamanda yöneticiler ve liderler, çalışanın iş tatminine ulaşmasında oldukça etkilidir. Örgüt tarafından saygı duyulan ve değer verilen yöneticiler, örgütle özdeşleştirilerek algılanan örgütsel destek üzerinde büyük bir etkiye sahip olabilirler (Maertz ve Griffeth, 2004). Çalışanlar, örgüt tarafından büyük saygı duyulan yöneticilerin örgütün karakterini ortaya koyduğunu düşünmektedirler (Eisenberger vd., 2002). Bu sebeple yöneticiler yetki ve sorumluluklarını adil bir şekilde kullanmalı, çalışanlarını tanıyarak onların istek, arzu ve düşüncelerini dikkate alarak yönetimi sağlamalıdırlar (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). Lider desteği ifadesi ile ilgili olarak yapılan literatür incelemesinde aşağıdaki tanımlara rastlanılmıştır.

Lider desteği, çalışanların yönetici ve amirleri tarafından kendileriyle ilgilenmesine ve katkıda bulunmasına ve değer vermesine yönelik beklentilerinden oluşmaktadır (Kottke ve Sharafinski, 1988). Çalışan bireyler için, yöneticileri veya amirleri tarafından desteklenmeleri, teşvik edilmeleri, kendileri ile ilgili gördükleri ilgi ve alakanın algılanma derecesidir (Burke vd., 1992).

Bhanthumnavin (2000), lider desteğinin bilgisel, maddi ve duygusal olmak üzere 3 boyuttan oluştuğunu belirtmektedir. Bilgisel lider desteği, işle ilgili konulardaki destektir. Çalışanların verimliliğini artırmak amacıyla gerekli olan ödül, ceza, geri bildirim, bilgi ve beceriler şeklinde tanımlanmaktadır. Maddi lider desteği ise, çalışanlara gerekli alet, malzeme, zaman, servis hizmetleri, finans ve insan kaynağının sağlanmasıdır. Duygusal lider desteği ise çalışanlara ilgi, sevgi, saygı gösterme, onlara değer verme, yardım etme şeklindeki destek olarak açıklanmaktadır.

Literatürde tıpkı iş arkadaşı desteğinde olduğu gibi lider desteğinin tanımı, lider desteğinin türleri, lider desteğinin boyutları gibi konulardan ziyade lider desteğinin çalışanlar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri ve lider desteğinin çalışan üzerinde meydana getirdiği sonuçları ile ilgili araştırmalara yer verilmiştir. Dolayısıyla çalışmamızda lider desteğinin örgüt çalışanları üzerindeki etkileri ve sonucunda örgüt üzerindeki sonuçlarına yer verilmiştir.

Çalışanlar, lider ya da yöneticilerini her zaman örgütü iyi temsil eden bir birey olarak görmeyebilir. Lider ve yöneticilerine bağlı olan çalışanlar örgütüne de bağlılık hissedeceği varsayımı yalnızca çalışanların yönetici veya liderlerini örgüt ile özdeşleştirdiği miktarda mümkündür (Maertz ve Griffeth, 2004). Bazı yöneticiler, destekleyici, çalışanların yeteneklerini teşvik edici ve amaçlarını gerçekleştirmeleri için yol gösterici olmalarına rağmen (House, 1996), bazıları çalışanlara aşağılayıcı, alçaltıcı davranıp onlara alaycı bir tavırla yaklaşabilmektedirler (Tepper, 2000). Yöneticilerinin bu şekilde görevini kötüye kullandığını algılayan çalışanların da örgüte ve yöneticilere karşı zıt hareketler sergilemeleri mümkündür (Mitchell ve Ambrose, 2007). Çalışanların yöneticiyi örgütle özdeşleştirme derecesine bağlı olarak, yöneticinin görevini kötüye kullanması, algılanan örgütsel desteğin de düşmesine yol açmaktadır (Shoss vd., 2013). Destekleyici bir yönetici, algılanan örgütsel desteğin düşük olduğu durumlarda bu durumu hafifletici bir rol üstlenir, örgütün eksikliklerini gizler, işten gönüllü ayrılmaların artmasını önler. Olumsuz yönden bakıldığında ise yöneticiler çalışanların örgütün kaynaklarını ve gösterilen desteği algılama biçimlerini kendi çıkarlarına çevirebilirler (Eisenberger vd., 2002). Yöneticiye duyulan ayrıcalıklı bağ, yönetici örgütten ayrıldığında çalışanların da gönüllü olarak işi bırakmalarında artış meydana getirebilir (Maertz vd., 2003). İş süreçlerinde çalışanların fikirlerini almayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş konusunda yetkin olmayan yöneticiler çalışmada doyumun azalmasına neden olmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008).



Hem lider desteği hem de çalışma arkadaşı desteği sosyal desteğin bir türü olup örgüt çalışanlarının davranışları üzerinde etkili olabilmektedir (Martinez-Corts vd., 2011). Fakat alışma arkadaşlarından görülen destek yöneticiden görülen destekten birçok açıdan farklılık göstermektedir. Çünkü hiyerarşı, yönetici ve çalışan ilişkisine farklı bir anlam yüklemektedir (Fiske, 1992). Yöneticilere ve çalışanlara yüklenen yetkiler farklı olduğundan bu kişilerden görülen destek algıları da buna göre şekillenmektedir (Martinez-Corts ve diğerleri, 2011). Lider desteği belirli yönleriyle çalışma arkadaşı desteğinden ayrılmaktadır. Genellikle yöneticilerin çalışanlara gösterdiği destek daha önemli olarak görülmektedir. Çünkü yöneticiler hem araçsal hem de duygusal destek sağlamaktadırlar ve talep olmasa bile, destek sunmaya daha meyillidirler. Bu sebeple destek ve yardım sağlamadaki yetenek ve deneyimlerinin, çalışma arkadaşlarının sağladıklarından daha fazla olması beklenmektedir. Diğer bir deyişle lider desteğinin çalışma arkadaşı desteğine göre daha kesin iş ıktıları sağlaması beklenir. Bu bilgiler doğrultusunda lider desteğinin iş doyumuyla ve örgütsel bağlılıkla çalışma arkadaşları desteğine göre daha fazla ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Ng ve Sorensen, 2008).

Algılanan lider desteği algılanan örgütsel desteğe öncüllük yapar, fakat çalışanlar rgttten gördüğü desteği, lider desteği ile bir tutmamaktadırlar (Eisenberger vd., 2002). Öte yandan çalışanların, yöneticilere gösterilen yüksek değer, örgütün yaptığı bir hata olarak görmeleri de olasıdır. Yönetici ve çalışanlar arasında yakın bir iletişim var ise yönetici öncelikli odak haline gelir ve çalışanların algılarının şekillenmesinde büyük rol oynar. Olumlu taraftan bakıldığında kendilerini, çalışanlara destek göstermeyen bir örgüte karşı savaşan bir “kurtarıcı” olarak gösterebilirler (Maertz vd., 2007).

Özetle sosyal destek, örgütsel destek, iş arkadaşı desteği ve lider desteği farklı yönleri olsa dahi birbirilerini kapsayan ve çalışanın iş yaşamını derinden etkileyen önemli kavramlardır. Kavramların neden olduğu olumlu ve olumsuz sonuçlara sonuç ve öneriler kısmında tekrar yer verilecek ve bu çalışma ile olan benzerlikleri ya da farklılıkları üzerinde durulacaktır.

### 2.3. İşgören Sessizliği

Sessizlik kavramı, çalışanların kendilerinin veya kurumlarının refahını arttırmak için birtakım memnuniyetsizlik veya işsel olumsuzlukları dile getirme fikrinden kaynaklanmaktadır (Hirschman, 1970). İlk kez Hirschman (1970) tarafından ortaya atılmış olan sessizlik kavramı “Ses (Voice)”, “Sadakat (Loyalty)” ve “Çıkış (Exit)” (EVL) üçlüsü kuramlarından birisidir. Hirschman’ın çalışmasından yola çıkarak Rusbult ve arkadaşları (1982) “Romantik İlişkilerde Memnuniyetsizliğe Tepkiler” konulu çalışmalarında memnuniyetsizliğe tepki olarak dördüncü bir boyut olan “İhmalkarlık (Neglect)” boyutunu ilave etmişlerdir. Farrell (1983) ise “EVLN” adlı teoriyi çalışanların işlerinde yaşadıkları memnuniyetsizlikleri analiz etmede kullanılabilecek faydalı bir kavramsal çerçeve olarak tanımlamıştır. Böylece memnuniyetsizlik durumlarına verilen tepkiler dört değişkenli bir kuram olarak ele alınmıştır. Bu kurama göre kişi, işyerinde karşılaştığı bir sorun ya da memnuniyetsizlik durumunda işyerine bağlılığına göre kaçma veya ihmalkârlık ya da sessizlik eylemi gerçekleştirmektedir. Bu boyutlar aşağıda kısaca tanımlanmaktadır (Hirschman, 1970):

- **Kaçış:** İşten duyulan memnuniyetsizliğe tepki olarak işten ayrılma olarak ifade edilmektedir.
- **Ses verme:** Şikâyet etme veya örgütte olumsuz durumların düzelmesi için aktif girişimde bulunmak olarak ifade edilmektedir. Aktif girişimde bulunma eylemi ise bireysel veya toplu olarak yönetimle görüşmek, mevcut örgütün üst yöneticilerinden yardım istemek veya protesto gibi faaliyetlerde bulunmak olarak ifade edilmiştir.
- **Sadakat:** Bireylerin çıkış tercihleri olmasına rağmen genellikle sessizlik davranışına yönelmelerini açıklamanın bir yolu; bireyi kuruma bağlayan, çıkış davranışını bireyin gözünde maliyetli hale getiren ve ses davranışını gerçekleştirmesini engelleyen faktörlerin ürünü olarak tanımlanmaktadır.

Withey ve Cooper (1989) sadakat davranışının da bilinçsiz, pasif bilinçli ve aktif bilinçli olmak üzere üç şekilde gerçekleştiğini belirtmektedir. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır (Withey ve Cooper, 1989):

1. **Bilinçsiz:** Memnuniyetsizlik oluşturan bir problem ile karşılaşıldığında mevcut durum üzerinde düşünmeme, kafa yormama,
2. **Pasif bilinçli:** Memnuniyetsizlik oluşturan durumun bir şekilde düzeleceği beklentisi içinde olma,
3. **Aktif bilinçli:** Memnuniyetsizlik oluşturan durumun düzelmesi için seslilik davranışı sergileme olarak ifade edilmektedir.

- **İhmalkârlık:** İş ile ilgili konularda gereken ilgiyi göstermeme, işlerini boşlama, savsaklama, işine önem vermeme şeklinde ifade edilmektedir. Modele ihmalkarlık boyutunun eklenmesinin çalışanların memnuniyetsizliğe verdikleri cevapları daha iyi bir şekilde anlamak ve karşılık vermek açısından önemli katkıları olmuştur. İhmal, sadakatten farklıdır, çünkü ilişkinin iyileşmesine yönelik değildir. Aksine, ihmalle cevap veren kişi, toparlanmanın gerçekleşmeyeceğini dolaylı olarak kabul eder (Rusbult vd., 1982).

Çalışanlar işyerlerinde mevcut çalışma şartlarını iyileştirmek ya da geliştirmek için kimi zaman yönetici ya da patronlarından daha fazla yapıcı bilgi ve görüşlere sahip olabilmektedir. Çalışanlar çeşitli etkenlere bağlı olarak kimi zamanlarda bu fikir ve düşüncelerini yönetici ve amirleriyle paylaşarak işletmenin gelişimine katkıda bulunur, kimi zaman da sessiz kalarak bu bilgi ve görüşlerini saklı tutabilirler. Ses verme, ses çıkarma, seslilik, pozitif seslilik, yüksek sesle konuşma, gibi aynı anlamda olmasına rağmen farklı ifadelerle karşımıza çıkan işgören sesliliği kavramı ile ilgili literatürde çeşitli tanımlar yer almaktadır. İşgören sesliliği tanımının dahi iyi kavranabilmesi için literatürde yer alan tanımlardan bazıları aşağıda paylaşılmaktadır.

- Ses; herhangi bir problemten kaçmaktansa, o sorunu çözmeye yönelik atılan bir adımdır. Bireysel ya da dolaylı şekilde üst yönetim birimleri ile iletişime geçerek onları ilgili konuyla alakalı olarak bilgilendirmek, değişime itmek, problemin çözümüne sevk etmektir. Yani çalışanların iş ile ilgili konularda, işletmenin ve çalışanın refahını arttıracak fikir ve önerilerinin üst yönetim birimlerince uygulamaya geçirilmesi amacıyla yaptıkları çeşitli hareket ve girişimlerdir (Hirschman, 1970).

- Ses; memnuniyetsizlik oluşturan durumları çözmek için harekete geçme, sorunların çözümü için önerilerde bulunma, gerektiğinde dış kaynaklardan da yardım isteme gibi, bireyin mevcut şartları iyileştirme adına yaptığı davranışlardır. Çalışanlar bu davranışları yöneticileri veya çalışma arkadaşlarıyla konuşup, tartışarak gerçekleştirirler (Rusbult vd., 1988).

- McCabe ve Lewin (1992) örgütsel seslilik davranışının iki şekilde gerçekleştiğini ifade etmiştir. Bunlardan birincisi şikâyet ve yakınmaların çalışanlar tarafından yöneticiye iletilmesi, ikincisi ise çalışanların da yönetimin karar verme sürecine katkıda bulunmasıdır.

- Çalışanın kurum içerisindeki yönetim ve işleyiş hakkında eleştiride bulunmaktansa, organizasyonun gelişimi, refâhı ve verimliliği için olumlu ve yapıcı yönde davranış sergilemesidir. Diğer çalışanların düşünceleri aynı olmasa bile, kalıplaşmış uygulamaların değişmesi için yenilikçi tavsiyelerde bulunmasıdır (Van Dyne ve Le Pine, 1998).

- İş ile ilgili değişimi istenilen konularda, farklı düşüncelerin veya alternatif yaklaşımların diğer çalışanların düşünce ve önerilerini kapsayacak şekilde açıkça ifade edilmesidir (Premeaux ve Bedian, 2003).

- Ses; algılanan otoriteyi harekete geçirmek ve bu hareketi de geliştirmek amacıyla, organizasyonu değişim adına bir mücadeleye sokma ihtimalini de göze alarak isteğe bağlı yapılan bir harekettir (Detert ve Burris, 2007).

- İşletmenin performansını arttırmak maksadıyla çalışanların iş ile ilgili düşüncelerini ve varsa endişelerini dile getirmesidir (Morrison, 2011a).

Literatürden de anlaşılacağı üzere, seslilik davranışının temelinde çalışanın işyeri ve işiyle alakalı memnuniyetsizliğini ortadan kaldıracak bilgilerini ve düşüncelerini üst yönetim ile paylaşması yatmaktadır. İşgören sesliliği farklı biçimlerde ortaya çıkmakta ve çıkış biçimleri de farklı nedenlere dayanabilmektedir. Aşağıda işgören sesliliği biçimleri ile ilgili detaylı bilgi verilmektedir.

### 2.3.1. İşgören Sessizliği Biçimleri

#### 2.3.1.1. Açıkça Konuşma

Açıkça konuşma davranışı, çalışanların bireysel olarak bir problem ile karşılaştığında, potansiyel sorunları fark ederek yönetici ve amirlerine bu sorunları bildirmesi ya da örgütsel maliyetleri azaltmaya yönelik fikir ve önerilerini yöneticilerine sunduklarında ortaya çıkabilmektedir (Pekdemir vd., 2013). Açıkça konuşma, çalışanın görev alanını kapsayan konular hakkında yeni gelişmeleri takip etmesi, farklı yaklaşımlar ve farklı çözüm önerilerinde bulunması, fikirlerini açık bir şekilde dile getirmesidir (Premeaux ve Bedeian, 2003). Açıkça konuşmaya etki eden faktörler; kontrol odağı, öz saygı, açık yönetim anlayışı, yöneticiye duyulan güven ve kendini gözlemlemedir (Detert, 2007).

#### 2.3.1.2. Konu Benimsetme

Konu benimsetme, örgütün performansı için modern teknik ve yöntemlere örgütün dikkatini çekme girişimleri olarak ifade edilir (Ashford vd., 1998). Bu kavram, açıkça konuşma ve örgütte var olan sessizliği kırmaya yönelik yapılan bir davranıştır (Çakıcı, 2007). Konu benimsetme ve açıkça konuşma davranışı arasındaki temel fark, girişimlerin amacının benzer, düzeylerinin ise farklı olmasıdır. Konu benimsetme, bireylerin örgütsel performansla ilgili önemli eğilimler, gelişmeler ve olaylara dikkat çekme girişimlerini içermektedir. Konu benimsetmeyle ortaya çıkan konular stratejik bir davranış iken; açıkça konuşma davranışı ise, işyeri uygulamalarında iyileştirmeler yoluyla örgüt içi işlevselliği geliştirme girişimlerini içermektedir. Özellikle orta düzey yöneticilerin üst yöneticilere bilgi vermesine yönelik ses verme davranışı göstermesidir. Buna karşın açıkça konuşma davranışı ise, tüm organizasyon üyeleri için söz konusu olmaktadır (Premeaux, 2001).

#### 2.3.1.3. Muhbirlik

Literatürde “WhistleBlowing” olarak karşımıza çıkan kavram, Türkçe’de ihbar etmek, ifşa etmek, ispiyonculuk gibi anlamlarda kullanılmaktadır. Muhbirlik, örgüt içerisinde gerçekleşen yasal olmayan, etik ve ahlaki olmayan ve örgütün belirlemiş

olduğu kurallarla örtüşmeyen konular hakkında, bu konuları düzeltebilecek bireylere durumun iletilmesidir (Miceli ve Near, 1992). Bu durumu dile getiren çalışanlar, genelde bahsi geçen olumsuz tutum ve davranışlara maruz kalan kişilerdir. Bu yaklaşımda olumsuz durumlar sadece örgüt içerisinde değil, örgüt dışında da dile getirilmelidir (Morrison, 2011a). Ancak, uygulamada çalışanların örgüt içindeki yasa dışı veya etik dışı uygulamaları raporlamaları ve ifşa etmeleri bazı riskler içermektedir (Durak, 2013). Bu bağlamda “whistleblower” lar, maalesef çoğu zaman örgütlerde “hain, gammaz, ispiyoncu, problem çıkarıcı vb.” suçlamalara maruz kalmakta ve “işten atılma, dışlanma, psikolojik şiddet, aşağılanma, misilleme vb.” risklerle karşı karşıya kalmaktadırlar (Aktan, 2006).

Çalışan sesliliği davranışı sorun bildirmeden farklıdır. Sorun bildirme eleştirinin yanı sıra olumsuz bir eylemi durdurmaya yönelik iken çalışan sesliliği ise, daha çok yapıcı değişikliği desteklediği belirtilmiştir. Ayrıca whistleblowing, ciddi bir ihlali içeren etik boyutunu ifade ederken, çalışan sesliliği ise işle ilgili fikir ve görüşlerin ifade edilmesine odaklanmaktadır (Erdoğan, 2011).

#### **2.3.1.4. Sorumluluk Alma**

Sorumluluk alma işletmelerde işleyiş ile ilgili bir değişiklik yapma amacıyla yapılan isteğe bağlı bir davranıştır. Sorumluluk alma, örgütsel faaliyetlerin nasıl yapıldığına ilişkin işlevsel değişimleri gerçekleştirmek için gönüllü, yapıcı girişimleri içeren gayri resmi (informel) bir liderlik tarzı olarak görülmektedir. Sorumluluk alma davranışı değişim odaklı ve statükoyu değiştirme girişimlerini içermektedir (Premeaux, 2001). Sorumluluk almanın sorumluluk hissetme, öz yeterlilik ve açık yönetim algısı ile ilişkili olduğu iş görenler tarafından belirtilmektedir. Sorumluluk alma, açıkça konuşmaya benzer şekilde olup, özellikle yöneticilerin işyerinde yapılan faaliyetlerin daha etkin ve verimli yapılabilmesi için sorumluluk alarak faaliyetlerde değişim gerçekleştirmek için ortaya koydukları davranışlardır (Premeaux, 2001). Bu davranış açıkça konuşma davranışı ile benzerlikler gösterse de açıkça konuşma davranışından farklı özellikleri de mevcuttur. Mesela açıkça konuşma davranışı, çalışanların fikirlerini dile getirmesine odaklanırken, sorumluluk alma davranışı ise çalışanların hem fikirlerini dile

getirmesine hem de işlerin yapılma şeklini değiştirmesini amaçlayan davranışsal çabalarına odaklanmaktadır. Çalışanların, çalıştıkları örgütteki mevcut yönetimi protesto etmek ve değişim yapılmasını istemek amacıyla göstermiş oldukları tepki davranışları da sorumluluk alma davranışı kapsamında değerlendirilmektedir (Premeaux, 2001).

### 2.3.1.5. İlkeli Örgütsel Muhalefet

İlkeli örgütsel muhalefet, çalışanların, işletmenin mevcut politikası veya uygulamalarını benimseyememesi sebebi ile organizasyon yapısını değiştirme veya protesto etme davranışları olarak ifade edilmektedir. İlkeli örgütsel muhalefet, işletmenin mevcut kural ve uygulamalarını çiğnemeye dayanır ve mevcut politika ve uygulamalardan vazgeçilmesi hedeflenerek yapılır. İlkeli örgütsel muhalefet yapıcı eleştiriler yöneltmekten, protesto için iş bırakmaya, engelleyici aksiyonlar almaya kadar değişik formlarda görülebilir (Graham, 1986). Graham ilkeli örgütsel muhalefetin altı farklı davranış biçimiyle gerçekleştiğini, bunlardan ikisinin sessiz kalma eylemi olduğu yani çalışanın olaylara karşı örgütü terk etmeden sessiz kalması, ya da örgütten ayrılması şeklinde açıklanabilir. Diğer dördünün ise ses çıkarmaya yönelik davranışları barındırdığını ifade etmektedir. Bu davranışlar aşağıdaki şekildedir (Graham 1986' dan Akt. Brinsfield, 2009):

- Protesto etmek ya da sadece dahili kanallar kullanarak iç değişim çabası oluşturmak, (içerde kalma).
- Eleştirilerini bildirmek suretiyle istifa edip işten ayrılma, (içerden ayrılma).
- Protesto etmek ya da dışardan zorlayarak iç değişim çabası oluşturmak, (dışarda kalma)
- Genel protesto ile işi durdurmak yada işten ayrılmak, (dış ayrılma).

### 2.3.1.6. Üstleri Etkileme

İşletmelerde, hiyerarşik olarak astlardan üstlere doğru iletişim çok önemlidir. Astlardan üstlere geçen doğru bilgi sadece ast üst ilişkilerini etkilemek ile kalmamakta aynı zamanda işletmenin karar verme ve performans gibi çıktılarını da

etkilemektedir (Roberts ve O'Reilly, 1974). Üstleri etkileme davranışı, hem etkilemeye çalışan kişi hem de işletme açısından olumlu sayılabilecek sonuçlara ulaşmak için astların üstlerini harekete geçirme girişimi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın, kendisinin ve çalıştığı örgütün belirlenmiş olan hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracak yöntem ve teknikleri belirlemek ve bu doğrultuda hedeflerin daha net ve belirgin olması için çalışanların dikkatli ve özen göstererek ses verme davranışında bulunmasıdır (Çakıcı, 2007). Üstleri etkileme, astların amir ve yöneticileri ile aralarında güçlü bir bağ kurmasını amaçlayan hem iletişimsel hem de iletişimsel olmayan uygulamaları kapsamaktadır (Premeaux, 2001). En basit tabir ile astların amir ve yöneticilerinin gözüne girme ve güven kazanma çabalarıdır.

### 2.3.2. İşgören Sessizliği Boyutları

İşgören sessizliğine ilişkin alan yazında yapılan çalışmalarda işgören sessizliğinin iki yaklaşımla ele alındığı görülmektedir. İlk yaklaşımda işgören sessizliği, işgörenlerin değişim için proaktif bir şekilde önerilerde bulunması bağlamında bir konuşma davranışı olarak tanımlanırken, ikinci yaklaşım ise karar alınırken işgörenlerin katılımını kolaylaştıran ve adalet muhakemesini artıran uygulamaların var olması olarak tanımlanmıştır (Şehitoğlu, 2012).

İşgören sessizliğine ilişkin literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde işgören sessizliğinin doğrudan (Direct Employee Voice) ve dolaylı (Indirect Employee Voice) olarak iki boyutta var olduğu belirtilmektedir. Buna göre; Doğrudan işgören sessizliği: bireysel çalışanların veya çalışma gruplarının, günlük işlerini etkileyen temel kararlarının işletmeyi doğrudan etkileme derecesine işaret etmektedir. Dolaylı işgören sessizliği: sendikalar, iş konseyleri, ortak emek-yönetimi danışma komiteleri ve şirket yönetim kurullarında çalışan temsilciliği gibi çalışanların temsilcileri aracılığıyla yaptıkları çalışmaları etkilemektedir (Levine ve Tyson, 1990).

Çalışanların örgüt içinde kendisine verilen görevleri yapması, işinin gereği olup sorumlulukları arasındadır. Bu sorumluluk rol davranışı olarak ifade edilmektedir. Rol davranışları iş görenlerden iş tanımları doğrultusunda beklenen davranışlardır. Bu davranışların sonucunda maaşlarını alırlar. İş görenlerden iş tanımları doğrultusunda



beklenen davranışların yerine getirilmemeleri halinde ise çeşitli cezai müeyyide ve işlerini kaybetme tehlikesi yaşarlar. Çalışanların örgüt içinde kendisine verilen görevleri yapması, işinin gereği olup sorumlulukları arasındadır. Ancak işgörenin görevini yerine getirirken, iş sürecinde çıkan sorunların çözümüne katkıda bulunması, ilave sorumluluk almasını gerektirmektedir. Bu ilave sorumluluk ile iş sürecinin verimlilik ve etkinliğinin artırılması amaçlanmaktadır. İlave sorumluluk davranışının özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Van Dyne ve LePine, 1998):

- Sorumluluk yönergeleri önceden belirtilmemiştir,
- Ödüllendirme temeline dayanmamaktadır. Bu doğrultuda hazırlanmamıştır.
- İşin sorumlusu tarafından yapılmadıktan sonra ceza gerektiren sonuçlar doğurmaz.

Bu yüzden iş görenin ilave sorumluluk davranışının gereği davranışları göstermek yerine rol davranışını tercih etmesi daha karmaşık bir bilişsel süreçtir. Landau (2009) çalışanın değişime katkıda bulunmak adına teklifler yapılması için dört koşulun mevcut olması gerektiğini tespit etmiştir. Bu koşullar;

- Çalışanların söyleyecek bir şeylerinin olması,
- Seslilik davranışı sergilemelerinin sorumlulukları olduğu hissettirilmeli,
- Seslilik davranışının getirilerinin götürülerinden fazla olduğuna inandırılmalı,
- Önerilerinin ciddiye alınarak organizasyon veya çalışanlara bir fayda getireceğine inandırılmalıdır.

İlave sorumluluk davranışı temel olarak destekleyici (affiliative), meydan okuyucu (challenging), teşvik edici (promotive) ve koruyucu (prohibitive) olarak 4 farklı rol davranışı şeklinde görülmektedir. Bu davranışlar şu şekilde tanımlanmaktadır (Van Dyne vd., 1995):

- **Destekleyici-Teşvik Edici (Affiliative-Promotive):** Çalışanlar rahatsız edici durumu değiştirmek için ya da eleştirmek için bir gayret göstermezler. Rahatsızlık verici durumlarda değiştirmek ya da eleştirmekten ziyade kişilerarası uyumu güçlendirme davranışı gösterilerek verimlilik sağlanmaya ve iş yükünün dengelenmesine çalışılır.
- **Destekleyici- Koruyucu Davranış (Affiliative-Protective):** Örgütteki güçlü üyenin, güçsüz üyeyi koruyarak istenmeyen durumu ortadan kaldırmasıdır. Bu şekilde denge sağlanmaya çalışılır.

- **Meydan Okuyucu- Koruyucu Davranış (Challenging-Protective):** Organizasyon üyelerinden yetersiz, uygun olmayan, zararlı üyenin objektif bir şekilde eleştirilerek organizasyona kazandırılması amacını gütmektedir.
- **Meydan Okuyucu- Teşvik Edici Davranış (Challenging-Promotive):** İstenmeyen durumun salt eleştirilmesindenense yapıcı bir şekilde pozitif sonuçların elde edilmesi için istenmeyen durumun değiştirilmesi ve sorumluluk alınmasıdır.

Wilkinson, vd., (2004), algılanan işgören sesliliği ikliminin beş farklı bakış açısına sahip olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar:

1. İşgören sesliliğinin iletişim, düşünce ve fikirlerin değişim yolu olarak görülmesi,
2. İşgören sesliliğinin dikey problem çözümünde bir araç olarak görülmesi,
3. İşgören sesliliğinin organizasyon çapında temsil edilmede bir araç olarak kullanılması,
4. İşgören sesliliğinin örgütsel bağlılığın bir göstergesi olarak görülmesi,
5. İşgören sesliliğinin çalışma alanlarındaki problemlerin gündeme getirilmesinde bir araç olarak görülmesi.

İşgören sessizliğini, seslilik bağlamında inceleyen Van Dyne, vd. (2003), savunma amaçlı seslilik, örgüt yararına seslilik, kabul edilen seslilik olmak üzere üç farklı işgören sesliliğinin olduğunu belirtmektedir. Buna göre bu seslilik türleri aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır:

### 2.3.2.1. Savunma Amaçlı Seslilik

Van Dyne ve arkadaşları (2003) çalışmalarında “savunmacı seslilik” kavramını ilk kez ortaya koymuşlardır. Savunmacı seslilik kendini koruma motivasyonludur. Savunma amaçlı seslilik de temel olan güdü, bireyin amirinden veya yönetimden korkmasına dayalı olarak kendisini koruma amaçlı olarak ses verme davranışı göstermesidir. Burada korkma kelimesi ile asıl ifade edilmek istenen, ceza alma veya daha ileri seviye olarak işten çıkarılma diye açıklanabilir. Çalışan kendini koruma niyeti ile hedef kaydırmak veya başkasını suçlamak üzere bu seslilik türünü tercih edebilir. İş gören daha az sorumluluk alma, başarısızlıklarını dış faktörlere bağlama

davranışları gösterebilir. İşgören sadece kendisini düşünmekte, kendisi hakkında oluşan negatif durum karşısında ses verme davranışı göstererek kendisini korumaya çalışmaktadır.

### **2.3.2.2. Örgüt Yararına Sessizlik**

Van Dyne ve LePine (1998) sessizliği, durumu sadece eleştirmektense, ilerleme sağlamak motivasyonu ile değişim odaklı fikirlerin ifade edilmesi olarak tanımlarken, Van Dyne ve arkadaşları (2003), toplum yanlısı sessizliği tanımını özelleştirerek, iş birliği yapma motivasyonu ile iş ile ilgili düşünce ve fikirlerin ifade edilmesi olarak tanımlar. Bu sessizlik davranışı organizasyon ve diğer iş görenlerin faydasını gözetir. Toplum yanlısı sessizlik kavramsal çerçevesini örgütsel vatandaşlık davranışından alır. Sessizlik davranışı ve teklifler yapmak saygın bir örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmaktadır. Bu davranış literatürde örgüt yararına sessizlik olarak tanımlanan, örgüt içerisinde karşılaşılan problemlerde ya da olumsuz bir durum karşısında çalışanın örgüt menfaatine olduğu düşüncesiyle sessiz kalma (Çakıcı, 2007) davranışının tersidir. Örgüt içerisinde yaşanan bir problem karşısında örgüt menfaati düşüncesiyle çalışanların sessizliğe bürünmesi aslında problemi çözmek değil, üzerini örtmektir. Çözüme kavuşmadan üzeri örtülen her problem günü geldiğinde tekrar ortaya çıkacağından sessizlik tavsiye edilen bir durum değildir.

### **2.3.2.3. Kabul Edilen Sessizlik**

Toplum yanlısı sessizlik ve savunmacı sessizlik gibi, kabullenici sessizlikte iş ile ilgili fikirlerin, düşüncelerin ve bilginin ifade edilmesidir. Kabul edilmiş sessizlik, görev alanı ile ilgili konularda duygu, düşünce ve fikirlerini direk olarak aktarma yerine örgüt içerisinde kabul görmüş düşünceye göre kabul ederek sözlü olarak ifade edilmesidir. Sorumluluk almaktan kaçma, bozguncu olmama veya nasıl olsa benim düşüncem ya da önerilerim önemsizdir, düşüncesiyle kendisini geri plana atma ve fikirlerin de bu düşünceye göre dile getirilmesidir. Görev ile alakalı konularla ilgili ve bilinçli olarak yapılsa da bu proaktif bir davranış değildir. Örgütteki hâkim olan

düşünce veya fikirlerin dile getirilmesidir (Van Dyne, vd., 2003). Kabullenici seslilik diğer iki seslilik türünden farklı olarak daha az proaktiftir. Yönetim ve sosyal psikoloji yazınından “Abilene Paradoksu” ve “Çoğulcu Cehalet” örnekleri ile bu seslilik türü örneklendirilebilir.

Harvey, J. B. (1988) tarafından geliştirilen Abilene paradoksunun klasik örneğinde, kimse 53 mil uzaklıktaki Abilene şehrinde bulunan kötü bir kafeteryaya, yemekleri de kötü olduğu halde, klimasız bir araba ile gitmek istememektedir fakat oyunbozan olmak istemediğinden itiraz etmemektedir. Gruptakiler “benim için sorun yok” (daha iyi bir alternatif üretmek için zamandan kaçınma) veya “siz nasıl isterseniz” (sorunu çözmek için sorumluluktan kaçınma) cümleleri ile aslında gerçekte yapmak istemediği bir faaliyete ortak olmaktadır. Faaliyet olumsuz neticelendiğinde kimse bu durumdan bireysel olarak sorumlu olmamakta ve suçlanmamaktadır.

Çoğulcu cehalette (Isenberg, 1980) ise her birey sadece kendi fikrinin diğerlerinden farklı olduğunu düşünmektedir, bu yüzden diğerlerinin fikirlerine uyum gösterir. Aslında kimse mevcut olan fikre katılmadığı halde, kendi fikirleri yerine mevcut fikre katıldığı yönünde ifadelerde bulunur. Bu şekilde grup kararı hatalı veya eksik bilgiler ile alınır.

### **2.3.3. Örgütsel Seslilik Davranışının Kuramsal Çerçevesi**

Blau (1964) tarafından geliştirilen sosyal mübadele kuramı, Vroom (1964) tarafından ortaya atılan ve daha sonra E. Lawler ve L. Porter tarafından geliştirilen bekleme teorisi, Noelle-Neumann (1974) tarafından geliştirilen sessizlik sarmalı ve Ajzen (1991) tarafından geliştirilen davranış teorisi kuramlarının çalışan sesliliği ile ilişkisini irdelemek, örgütlerin gelişimi ve değişimi açısından seslilik kavramının önemini daha açık bir şekilde ortaya koyacaktır. O nedenle bu bölümde örgütsel seslilik davranışının diğer kuramlar ile olan ilişkisine dair bilgiler verilecektir.

### 2.3.3.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Bekleyiş kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir gayretin belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır. Victor H. Vroom (1964)'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi iki faktöre bağlıdır: Birincisi kişinin ödülü arzulama derecesi, ikincisi ise ödüllendirilme olasılığıdır. Bireyler davranışlarının olumlu performans değerlendirmesi ile sonuçlanacağına inandıklarında yüksek düzeyde gayret gösterecekleri ifade edilmiştir. Olumlu performans değerlendirmesi olarak, prim, ücret artışı, terfi gibi örgütsel ödüller olduğu belirtilmiş, ödüllerin, bireyin kişisel hedeflerini tatmin edici olması gerektiği ifade edilmiştir (Robbins ve Judge, 2013).

Çalışan sesliliği ile ilgili değerlendirildiğinde, yönetici ve amirleri çalışanların seslilik eylemlerini dikkate aldığı ve belirttiği hususları değerlendirip, uygulamaya geçtiklerinde, seslilik eylemini gerçekleştiren çalışanların, memnuniyet derecelerinin artacağı ve olumlu yönde motive olacakları ve daha fazla ses verme davranışı gösterecekleri değerlendirilmiştir (Morrison, 2011b).

### 2.3.3.2. Planlanmış Davranış Teorisi

Ajzen (1991) tarafından geliştirilen Planlanmış Davranış Teorisine göre, insanların toplumsal davranışları belirli faktörlerin kontrolü altında olup belirli nedenlerden kaynaklanır. Böylece planlanmış bir şekilde ortaya çıkar. Bir insanda bir davranışın ortaya çıkabilmesi için öncelikle davranışa yönelik niyetin oluşması gerekmektedir. Davranışa yönelik niyeti etkileyen faktörler; davranışa yönelik tutum, kişisel norm ve davranış kontrolüdür.

- **Davranışa yönelik tutum:** Bireyin davranışının kendisi için olumlu sonuçlanacağına yönelik inanç sahibi olmasıdır.
- **Kişisel norm:** Bireyin çalıştığı örgütte etkileşim halinde bulunduğu diğer örgüt üyelerinin (astları, çalışma arkadaşları, amirler ve üst yöneticiler) kendisinden o davranışı bekleyip beklemedikleri konusundaki düşünce baskısıdır.
- **Davranış kontrolü:** Bireyin bir davranışı yapıp yapmama konusunda bizzat kendisince muhakeme yapmasıdır.

Seslilik davranışında da birey önce olumlu sonuçlara odaklanmaktadır. Niyeti kendisi ya da çalıştığı işletme için olumlu sonuçların ortaya çıkması temeline dayanmaktadır. İş arkadaşlarından da benzer beklentilerin kendisine yöneltilmesi, muhakeme yapmasını ve seslilik davranışında bulunup bulunmama hakkında karar vermesini etkileyecektir.

### **2.3.3.3. Sosyal Mübadele Kuramı**

Sosyal mübadele kuramına göre, çalışanlar seslilik davranışı sergilemeden hemen önce mutlaka bu davranışın fayda-maliyet analizini yaparlar (Pauksztat vd., 2007). Çalıştığı örgüte yarar sağlayıp sağlayamayacağını, kendisine yarar sağlayıp sağlayamayacağını kıyaslar ve buna göre seslilik davranışı sergiler. Bu kurama göre yapılan davranış sonucunda bir ödül beklentisi vardır. Ancak her ne kadar bireyin ödüllendirileceği beklentisi olsa dahi karşı tarafın onu ödüllendireceği kesin değildir. Burada taraflar genellikle çalışanlar, yöneticiler ve sendika vb. sivil toplum kuruluşları olabilir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Morrison (2011b) bu durumu risk veya güvenlik olarak ifade etmiş ve çalışanın ses verme davranışının muhakemesini bizzat kendisi yaparak örgüte ve sosyal ilişkili olduğu diğer kişilere karşı sonuçlarının olumlu veya olumsuz olmasına göre değerlendireceğini belirtmiştir.

### **2.3.3.4. Sessizlik Sarmalı**

Noelle-Nuemann tarafından geliştirilen sessizlik sarmalı teorisi, kamuoyunun görüşlerinin gelişmesini ve yayılmasını ifade eden bir teoridir. Sessizlik sarmalı teorisi, sayısal olarak az olan grupların, kendi görüşlerini saklamayı düşündükleri zaman hissettikleri baskıyı ifade etmektedir. Noelle-Nuemann (2009), medyanın sessizlik sarmalı içinde, azınlığın sesini kısmasını hızlandığını belirtmiştir. Dışlanma ya da yalnız kalma korkusu nedeniyle bireyler seslilik davranışı sergileyemez bunun yerine medya tarafından dile getirilip yayılan ve en sonunda baskın gelen görüşü olduğu gibi kabul edip sessiz kalırlar ya da kendi görüşlerinin toplum tarafından kabul gördüğünü ya da yaygınlaştığını hissettikleri zaman, seslilik davranışı sergilerler. Bu bağlamda insanlar, çoğulcu cehalet (pluralistic ignorance) olarak adlandırılan kamuoyu görüşü olan yanlış bir düşünceye sahip olmaktadır.

## BÖLÜM III

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırma Yöntemi

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nicel araştırma yöntemleri pozitivist düşünceden çıkmıştır (Türnüklü, 2001). Pozitif bilim felsefesine göre evrende bir düzen vardır ve insan bu düzeni bulabilir, anlayıp kontrol altına alabilir. Evrendeki bu düzen gözlenebilen ve ölçülmesi mümkün somut gerçeklik üzerine kurulmuştur. Yani temelinde mantık ve matematik bulunmaktadır (Sönmez ve Alacapınar, 2011). Nicel araştırma yöntemi, sosyal gerçekliğin gözlenebilir, ölçülebilir ve sayılarla ifade edilebilir olgulardan oluştuğunu savunmaktadır (Glesne ve Peshkin, 1992' den akt. Türnüklü, 2001). Nicel araştırma yönteminin tercih edilmesindeki amaç genellenebilir neden-sonuç ilişkilerini açıklayan bilgiyi üretmektir. Nicel araştırma yönteminin tercih edilmesinin sebepleri ise araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasında bir ilişki olup olmadığının tespit edilmek istenmesidir. Nicel araştırmalar sayesinde değişkenler kesin sınırlarıyla tespit edilebilir ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler ölçülebilir. Elde edilen veriler sayısal göstergelere indirgenebilir ayrıca kişisel düşüncelerin üstünde, duyguların etkisi dışında objektif verilere dayandırılabilir ve bu sayede nesnel bir araştırma sonucu elde edilebilir.

Araştırmada bağıntısal (ilişkisel) tarama modeli kullanılmıştır. Bağıntısal (ilişkisel) tarama metodu: iki veya daha fazla değişken arasındaki değişimin varlığını veya derecesine belirlemeyi amaçlayan araştırma modeli olarak tanımlanmaktadır. İlişkisel tarama modellerinde, değişkenler arasındaki ilişkiler, korelasyon türü ve

karşılaştırma türü olmak üzere iki şekilde incelenmektedir. Korelasyon türü ilişkisel tarama modelinde, değişkenlerin birlikte değişip değişmediğini, birlikte değişim sözü konusu ise bunun nasıl olduğunu saptamaya çalışır. Karşılaştırma türü ilişkisel tarama modelinde ise en az iki değişken bulunur ve bunlardan birine (bağımsız değişkene) göre gruplar oluşturularak, öteki değişkene (bağımlı değişkene) göre aralarında bir değişme olup olmadığı incelenir (Karasar, 2002).

### 3.2. Veri Toplama Araçları

Yapılan bu çalışmada veri toplama aracı olarak yazışma araçlarından en yaygın olarak tercih edilen anket tekniği kullanılmıştır. Thomas (1998) anketi, bireylerin yaşam şartlarını, tutum ve davranışlarını, inançlarını tasvir etmeye yönelik bir takım sorudan oluşan bir veri toplama aracı olarak tanımlanmaktadır. Serper ve Gürsakal (1989) anket tekniğinin avantajlarını şu şekilde ifade etmişlerdir:

- Araştırmacı ile cevaplayanın bire bir ve yüz yüze gelmemesi, anket tekniğini cevaplayanın karşılaşacağı çeşitli etkilerden arındırmıştır.
- Anket soruları tüm katılımcılara aynı şekilde sorulduğu için cevapların kıyaslanma imkânı daha fazladır.
- Görüşme tekniği kullanılarak elde edilen sonuca oranla anket tekniği daha inandırıcı bir gizlilik içerebilmektedir.
- Herhangi bir süre kısıtlamaması olmaması anketi cevaplayan açısından bir rahatlık olarak düşünülebilir.

Bu araştırmada anket tekniğinin tercih edilme sebebi, araştırma evreninin Bolu ve Düzce olmak üzere iki farklı il merkezi bu iki ile bağlı ilçelerde çalışan personele hızlı bir şekilde ulaşma imkânının olması ve maliyetinin diğer tekniklere oranla daha düşük olmasıdır. Yüz yüze görüşme tekniği tercih edilmediğinden katılımcıların çekinmeleri daha az olacağı, dolayısıyla daha güvenilir cevaplar alınabilme ihtimali diğer bir tercih sebebidir. Bunun dışında anket aracılığıyla elde edilen verilerin analiz edilmesinin daha kolay olduğu düşünülmektedir.



### 3.2.1. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada ilk olarak katılımcılar ile ilgili kişisel bilgilerin yer aldığı yedi ifadeden oluşan kişisel bilgi formu yer almaktadır. Çalışanların lider veya yöneticilerinden algıladıkları destek düzeyini ölçmek üzere Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen beş ifadeden oluşan “Lider Desteği Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışanların diğerkâmlık davranış düzeyini ölçmek için Rushton ve arkadaşları (1981) tarafından geliştirilen toplam yirmi ifadeden oluşan “Özgecilik Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışanların seslilik davranış düzeylerini ölçmek için Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilmiş ve altı ifadeden oluşan “İşgören Sesliliği Ölçeği” kullanılmıştır. Son olarak çalışanların iş arkadaşlarından dolayı algıladıkları destek düzeyini ölçmek için Zeytinoğlu ve diğerleri (2001) tarafından geliştirilen dört ifadeden oluşan “İş Arkadaşı Desteği” ölçeği kullanılmıştır. Ölçeklerin tamamı “kesinlikle katılmam”, “az katılırim”, “orta düzeyde katılırim”, “çok katılırim” ve “tam katılırim” olmak üzere puanlanan beşli Likert tipi bir yapıdadır. Ölçeklerle ilgili detaylı bilgiler aşağıda yer almaktadır.

#### 3.2.1.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formunun yer aldığı başlangıç bölümünde katılımcılara cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim durumları, memuriyet unvanları, bir problem ile karşılaştığında bunu üstlerine aktarmada kullandığı iletişim yolu, OGM bünyesinde çalışma süresi ve yaş bilgilerini içeren kişisel bilgilerine yönelik yedi adet soru yöneltilmiştir. Kişisel bilgi formu ile elde edilen veriler sayesinde, çalışanların demografik özelliklerinin araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel seslilik davranışına göre anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amaçlanmıştır.

#### 3.2.1.2. Diğerkâmlık (Özgecilik) Ölçeği

Çalışanların diğerkâmlık davranışı sergileme düzeyini ölçmek amacıyla kullanılan “Özgecilik Ölçeği” Rushton ve arkadaşları (1981) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 20 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek “kesinlikle katılmam”, “az

katılım”, “orta düzeyde katılım”, “çok katılım” ve “tam katılım” olmak üzere katılım düzeyine göre 1 – 5, arası puanlanan beşli Likert tipi bir yapıdadır. Ölçekten alınan yüksek puanlar katılımcıların yüksek düzeyde diğerkâmlık davranışı sergilediğine işaret etmektedir. Orijinal formunda tek faktörlü olarak kullanılan ölçekte ters kodlanan madde bulunmamaktadır. Söz konusu ölçek geliştirme çalışması sırasında yapılan beş farklı uygulamadan elde edilen Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları .78 ile .87 arasında değişmektedir (Rushton vd., 1981). Ölçeğin Türkçe’ ye uyarlanması Tekeş ve Hasta (2015) tarafından yapılmıştır. Türkçeye uyarlanan ölçeğin yardım etme ve bağışta bulunma olarak adlandırılan iki faktörlü bir yapı gösterdiği görülmüştür. Ölçeğin yardım etme ve bağışta bulunma alt boyutları için hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayıları sırasıyla .81 ve .70’dir. Ölçeğin iki yarım test güvenilirlik katsayısı .74 ve test-tekrar test güvenilirlik katsayısı .83 olarak tespit edilmiştir (Tekeş ve Hasta, 2015).

### **3.2.1.3. İş Arkadaşı Desteği Ölçeği**

Çalışanların iş arkadaşı desteği algı düzeylerini ölçmek için Zeytinoğlu ve diğerleri (2001) tarafından geliştirilen dört ifadeden oluşan iş arkadaşı desteği ölçeği kullanılmıştır. Ölçek “kesinlikle katılmam”, “az katılım”, “orta düzeyde katılım”, “çok katılım” ve “tam katılım” olmak üzere katılım düzeyine göre 1 – 5, arası puanlanan beşli Likert tipi bir yapıdadır. Ölçekten alınan yüksek puanlar katılımcıların yüksek düzeyde iş arkadaşı desteği algısına sahip olduğuna işaret etmektedir. Orijinal formunda tek faktörlü olarak kullanılan ölçekte ters kodlanan madde bulunmamaktadır. Ölçeğin orijinalindeki farklı örneklerdeki Cronbach alfa katsayıları .75 ve .87 arasında değişmekte iken ölçeği Türkçe’ ye çeviren Şentürk ve Tekin (2015) ise .78 düzeyinde ölçeğin güvenilirliğini ortaya koymuştur.

### **3.2.1.4. Lider Desteği Ölçeği**

Çalışanların algıladıkları lider desteğini ölçmek üzere Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen ve beş ifadeden oluşan “Lider Desteği Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek “kesinlikle katılmam”, “az katılım”, “orta düzeyde katılım”, “çok katılım” ve “tam katılım” olmak üzere katılım düzeyine göre 1 –

5, arası puanlanan beşli Likert tipi bir yapıdadır. Ölçekten alınan yüksek puanlar katılımcıların yüksek düzeyde lider desteği algısına sahip olduğuna işaret etmektedir. Orijinal formunda tek faktörlü olarak kullanılan ölçekte ters kodlanan madde bulunmamaktadır. Ölçek Çelik ve Turunç, (2010) tarafından Türkçeye çevrilmiş olup yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .95 olarak bulunmuştur. Akkoç ve arkadaşları (2012) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda da Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .92 olarak tespit edilmiştir.

### 3.2.1.5. İşgören Sessizliği Ölçeği

Çalışanların sessizlik davranış düzeylerini ölçmek için Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilmiş olan ve altı ifadeden oluşan İşgören Sessizliği Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek “kesinlikle katılmam”, “az katılım”, “orta düzeyde katılım”, “çok katılım” ve “tam katılım” olmak üzere katılım düzeyine göre 1 – 5, arası puanlanan beşli Likert tipi bir yapıdadır. Ölçekte ters kodlanan madde bulunmamaktadır. Ölçekten alınan yüksek puanlar çalışanın yüksek düzeyde örgütsel sessizlik davranışı gösterebildiğini ifade etmektedir. Ölçek geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Arslan ve Yener (2016) tarafından yapılarak Türkçeye uyarlanmıştır. Orijinal ve Türkçeye uyarlanan her iki ölçek formu da tek boyutlu olup Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı .76 çıkmıştır. Orijinal ölçeğin iç tutarlılık değeri ise .82 çıkmıştır (Arslan ve Yener, 2016).

## 3.3. Evren ve Örneklem

Araştırma evreni Bolu Orman Bölge Müdürlüğüne bağlı Bolu ve Düzce illerinde faaliyet gösteren İşletme Müdürlükleri bünyesinde çalışan yöneticiler de dâhil tüm memur ve işçilerdir. Araştırma evreninin Bolu Orman Bölge Müdürlüğü olmasının sebebi araştırmanın ilgili kurum personeli olması sebebiyle mevcut kurumda araştırma sonucunun hem araştırmaya, hem kuruma hem de literatüre katkı sağlayacağını düşünmektedir. Araştırmacının kurum personeli olması veri toplamada hem pratik hem de ekonomik olacağı düşünülmüştür. Evrenin tamamına ulaşılması hedeflenmiş bu doğrultuda personellere hem mail gönderilmiş hem de fiziksel anket

gönderilmiştir. Personelin bir kısmının mail kullanma alışkanlığı hiç olmayıp bir kısmı da maile geri dönüş yapmamıştır. Fiziksel anketleri de özellikle arazi de çalışan ve idari bina ile fazla ilişkisi olmadığından işletme müdürlüklerine nadir gelen personeller dolduramamışlardır. Bu sebeple örneklem yoluna gidilmiştir. Örneklem hesaplamak için, ana kütledeki birim sayısı (N) biliniyor ise (Karagöz, 2014).:

$$\underline{\underline{“n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + t^2 \cdot p \cdot q” \text{ formülü kullanılmıştır.}}}}$$

Formülde yer alan:

**N:** ana kütlede yer alan kişi sayısını,

**n:** örneklem sayısını,

**p:** ana kütledeki incelenen olayın gerçekleşme olasılığı,

**q:** ana kütledeki incelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı,

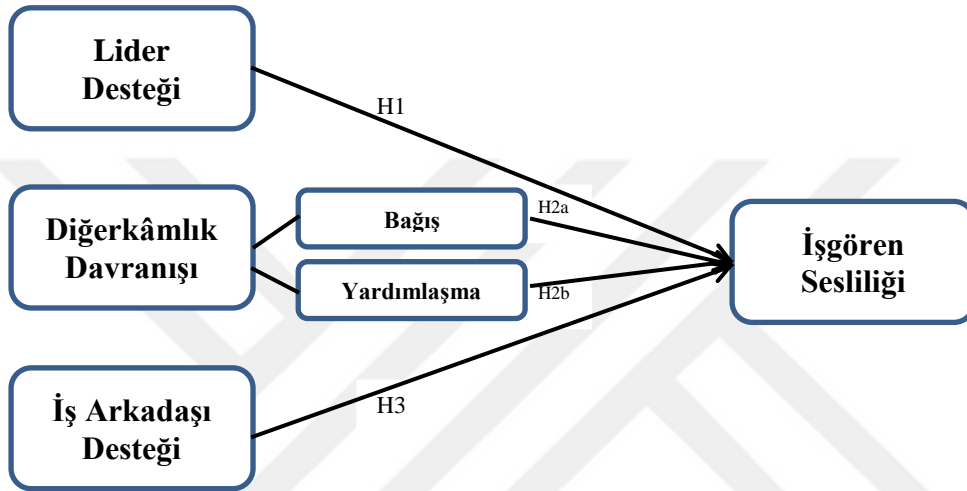
**t:** belirli bir anlamlılık düzeyini

**d:** tahmin edilecek olan ana kütle oranı ile aynı ana kütlede alınan örneklem arasındaki sapma miktarını ifade etmektedir.

Ana kütlede yer alan kişi sayısı **“(N)= 1063”**, olayın gerçekleşme olasılığı **“p=0.5”**, olayın gerçekleşmeme olasılığı **“q=0.5”**, **α=0.05** de ∞ serbestlik derecesindeki **t** değeri **“t= 1.96”** ve örnekleme hatası **“d=0.05”** olarak alınmıştır. Belirlenen değerler formülde uygulandığında örneklem sayısı **(n)=283** olarak çıkmaktadır. Kurum personelinden yaklaşık olarak 550 kişinin kurumsal posta adreslerine mail yoluyla ulaşılmaya çalışılmış ancak mail gönderilen personelin çok az bir kısmı mail yoluyla geri dönüş sağlamıştır. Akabinde yine aynı personel içinden yaklaşık olarak 400 personele ise bizzat elden anket ulaştırılmış olup 361 personelden anket doldurmak suretiyle destek alınmıştır. Mail yoluyla ankete katılan personelden tekrar anket doldurulması istenmemiştir. Toplanan anketlerden 15’i bütün soruların aynı şekilde işaretli olması veya anket sorularından bir ya da birkaçının boş bırakılması sebebiyle analiz sonuçlarının geçerlilik ve güvenilirliğini olumsuz yönden etkileyeceği düşünülerek değerlendirme dışı bırakılmıştır. Geriye kalan 346 anketin ise örneklem sayısını temsil edebilecek nitelikte olduğu öngörülmektedir.

### 3.4. Kuramsal Araştırma Modeli

Araştırma modelini bağımsız değişkenler olarak lider desteği, iş arkadaşı desteği ve diğerkâmlık davranışı, bağımlı değişken olarak da işgören sesliliği oluşturmaktadır. Kuramsal çerçevede diğerkâmlık davranışına ait bağış ve yardımlaşma şeklinde iki alt boyutta var olduğundan modelde bu şekilde gösterilmektedir. Kuramsal araştırma modeli Şekil 1.' de sunulmaktadır.



Şekil 1: Kuramsal Araştırma Modeli

Şekil 1'deki kuramsal araştırma modeli dikkate alınarak araştırma hipotezleri oluşturulmuş olup araştırmanın temelini oluşturan hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

Walumbwa ve Schaubrouck (2009), çalışanlarıyla uyumlu ve sorumluluk düzeyi yüksek liderlik davranışlarının işgören sesliliğini pozitif yönde arttırdığını belirtmektedir. Gao ve diğerleri (2011) ise lidere olan güvenin arttığı, kararlara katılımın desteklendiği, liderin bilgi paylaşımcılığının yüksek olduğu örgütlerde seslilik davranışının da artacağını belirtmektedir. Detert ve Burris (2007) ise çalışanların örgüt içinde kendilerini psikolojik olarak güvende hissettikleri ortamlarda daha yüksek oranda seslilik davranışı gösterdiğini belirtmektedir. Dolayısıyla liderin güvenilir, samimi, ulaşılabilir, anlayışlı olması ve takipçileri ile arasında iyi bir iletişime sahip olmasının işgören sesliliğini olumlu etkileyeceği öngörülmektedir. Buna göre:

H1: Çalışanlar tarafından algılanan lider desteği, işgören sesliliğini pozitif yönde etkilemektedir.

Diğerkâmlık bir başkasının refahını artırmaya yönelik bir motivasyondur ve kişinin kendi refahını artırma motivasyonu olan egoizme tam anlamıyla zıtlık gösterir (Batson ve Powell, 2003). Sessizlik davranışında da örgüte, topluma veya bireye yardımcı olma motivasyonu yer almakta ve diğerkâmcı temellere dayanan işbirlikçi bir davranış olduğu belirtilmektedir (Van Dyne vd., 2003). Diğerkâmcı davranış gönüllülük esasına dayanırken bir yanlışlığa yönelik şikâyet davranışı ise beklenilir niteliktedir. Ancak ikisinin sonucunda da dışsal bir ödüllendirmeden çok başkasına fayda sağlama güdüsü yatmaktadır. Dolayısıyla işyerindeki bir problemin dile getirilmesi davranışı bireyin kendisinden öte işletmesini veya iş arkadaşlarını düşünmesi esasına da dayanabilmektedir (Goldman ve Fordyce, 1983). Dolayısıyla diğerkâmlık eğilimi yüksek olan bireylerden içinde bulunduğu toplumun veya çalıştığı işletmenin refahını artırıcı nitelikte fikirlerini ve eleştirilerini paylaşması beklenmektedir. Buna göre:

H2: Çalışanların diğerkâmlık davranışı eğilimi, işgören sesliliğini pozitif yönde etkilemektedir.

H2a: Diğerkâmlık davranışı alt boyutlarından bağış işgören sesliliğini pozitif yönde etkilemektedir.

H2b: Diğerkâmlık davranışı alt boyutlarından yardımlaşma işgören sesliliğini pozitif yönde etkilemektedir.

Bowen ve Blackmon (2003), işgörenlerin çalışma arkadaşlarından destek aldıklarında sessizlik davranışı sergilediklerini, destek görmediğinde ise sessiz kaldıklarını vurgulamaktadır. Aselage ve Eisenberger (2003), çalışma arkadaşlarından destek gören çalışanların bu desteğin karşılığını vermek adına örgütün amaçlarına ulaşması yolunda gösterdiği çabanın da artacağını belirtmektedir. Bergbom ve Kinnuen (2014), iş ortamında sürekli etkileşim zorunda oldukları

çalışma arkadaşlarıyla, olumlu ilişkiler içerisinde ve iletişim halinde olan bireylerin daha fazla doyuma ulaştığını belirtmektedir. Derin (2017) ise kurum içerisinde çalışanlar arası güven düzeyinin artırılmasının, psikolojik rahatlığa ve işgören sesliliğine yol açacağı, bu sebeple, çalışanların seslilik düzeylerinin artacağı ve dolaylı olarak kurumun performansının artabileceğini ifade etmiştir. Dolayısıyla çalışanın iş arkadaşları tarafından destek görmesi, çalışan açısından iş doyumunu arttırmakta ve psikolojik olarak rahatlığa yol açmakta bunun neticesinde de çalışan örgütünün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak adına seslilik davranışı sergilemektedir. Buna göre:

H3: Çalışanlar tarafından algılanan iş arkadaşı desteği, işgören sesliliğini pozitif yönde etkilemektedir.

Bununla birlikte araştırma kapsamında alt amaç niteliğinde aşağıdaki sorulara da cevap aranmıştır:

- Katılımcıların seslilik davranışları demografik özelliklerine (cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, unvanlarına, eğitim düzeylerine ve buldukları kurumdaki çalışma sürelerine) göre farklılık göstermekte midir?

## BÖLÜM IV

### 4. BULGULAR

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences for Windows 21.0) programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Demografik verileri değerlendirirken betimsel, farklılıkları değerlendirirken Anova ve t-testi, değişkenler arasındaki etkileşimi incelerken de regresyon analizi kullanılmıştır. Verilerin normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek için çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. George ve Mallery'e (2010) bahsi geçen değerlerin -2 ve +2 arasında olması verinin normal dağıldığını göstermektedir. Yapılan analizler sonucunda çalışma verilerinin basıklık ve çarpıklık değerlerinin -0.828 ile +0.261 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Buna göre verilerin normal dağıldığı varsayımı üzerinden analizlere devam edilmiştir.

#### 4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya anket doldurma suretiyle katılan çalışanların cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, unvan, OGM bünyesinde çalışma süresi ve "İşyerinizde bir problem ile karşılaştığınızda bunu üstlerinize nasıl aktarırsınız?" sorularından oluşan ve anketin ilk bölümünü oluşturan kişisel bilgi formuna verdikleri cevaplara ilişkin toplanan veriler analiz edilmiştir. Değerlendirmeye dâhil edilen toplam 346 anket içerisinde üç kişi cinsiyet, beş kişi medeni durum, üç kişi eğitim durumu, on iki kişi yaş, üç kişi unvan, yedi kişi OGM bünyesinde çalışma süresi, dört kişi de "İşyerinizde bir problem ile karşılaştığınızda bunu üstlerinize nasıl aktarırsınız ?" sorularına gerekçe bildirmeksizin cevap vermemiştir. Çalışanların demografik bilgilerine ilişkin elde edilen bulgular Tablo 2'de yer almaktadır.



**Tablo 2: Çalışanların Demografik (Kişisel) Özelliklerine İlişkin Bulgular**

Demografik Özellikler	Düzy	Frekans (f)	Yüzde (%)	Demografik Özellikler	Düzy	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	284	<b>82,1</b>	Medeni Durum	Evli	262	<b>75,7</b>
	Kadın	59	17,1		Bekâr	79	22,8
	Cevaplanmayan	3	0,9		Cevaplanmayan	5	1,4
	Toplam	346	100		Toplam	346	100
Eğitim Durumu	İlköğretim	62	17,9	Yaş	18 - 29 arası	51	14,7
	Lise	114	<b>32,9</b>		30 - 41 arası	121	<b>35</b>
	Ön Lisans	65	18,8		42 - 53 arası	114	32,9
	Lisans ve Lisansüstü	102	29,5		54 - 65 arası	48	13,9
	Cevaplanmayan	3	0,9		Cevaplanmayan	12	3,5
	Toplam	346	100		Toplam	346	100
Unvan	İşçi	137	<b>39,6</b>	Soru	<b>İşyerinizde bir problem ile karşılaştığınızda bunu üstlerinize nasıl aktarırsınız?</b>		
	O.M.M.	105	30,3		Yüz yüze	300	<b>86,7</b>
	Memur	50	14,5		Telefonla	26	7,5
	Mühendis	31	9		Maille	2	0,6
	Sayman ve Müdürler	20	5,8		SMS	7	2
	Cevaplanmayan	3	0,9		Toplantıda	4	1,2
	Toplam	346	100		Yazılı not ile	0	0
OGM Bünyesinde Çalışma Süresi	00 - 10 arası	170	<b>49,1</b>		Başkası aracılığıyla	3	1,2
	11 - 20 arası	60	17,3		Cevaplanmayan	4	1,2
	21 ve üstü	109	31,5		Toplam	346	100
	Cevaplanmayan	7	2,0				
	Toplam	346	100				

Araştırmamıza katılan çalışanların demografik özelliklerine yönelik çoğunluk bilgileri şu şekildedir. Çalışanların %82,1'i erkek ve %75,7'si evli bireylerden oluşmaktadır. Çalışanların eğitim durumlarına baktığımızda çoğunluğun (%32,9) lise mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunu işçiler (%39,6) ve Orman Muhafaza Memurları (%30,3) oluşmaktadır. Memuriyete başlama yaşı en az 18 olduğundan ve 65 yaşında da zorunlu emeklilik olduğu göz önünde bulundurularak aradaki 48 yıllık süre için çalışanlar 12' şer senelik eşit 4 yaş kategorisine ayrılmış olup araştırmamıza katılanların %35'ini 30-41 yaş aralığındaki bireyler oluşturmaktadır. Çalışanların %49,1'i Orman Genel Müdürlüğü bünyesinde 10 yıldan az süreyle çalışmış olanlardan oluşmaktadır. Son olarak anketimize katılım sağlayan çalışanlara "İşyerinizde bir problem ile karşılaştığınızda bunu üstlerinize nasıl aktarırsınız?" sorusu iletilmiş olup bu soruya çalışanların %76,7'si yüz yüze görüşerek cevabını vermiştir.

## 4.2. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Literatüre göre Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri seçilen örneklem büyüklüğünün gerekli yeterliliğe sahip olup olmadığını, Barlett Testi ise verinin faktör analizi açısından uygun olup olmadığına dair bilgi sağlamaktadır (Çokluk vd., 2010). KMO için kabul edilebilir değer aralığı 0,5-1,0 aralığındadır. Bartlett testinin ise anlamlı kabul edilebilmesi için ( $p < 0,05$ ) değerinin elde edilmesi beklenmektedir (Altunışık vd., 2007). Faktör yüklerinde örneklem sayısı arttıkça anlamlı kabul edilebilecek yük değeri de düşmektedir. Örneklem büyüklüğünün 100 ve üzeri olduğu tüm örneklerde faktör yüklerinin 0.50 'den yüksek olması istatistiksel açıdan anlam ifade etmektedir. Örneklem sayısı 200'e çıktığında bu rakam 0.40'a düşmektedir. Örneklem sayısı 350' ye çıktığında ise 0.30 üzeri yükler anlamlı kabul edilmektedir. Bu çalışmada örneklem büyüklüğü 346' dır. Dolayısıyla araştırma kapsamında baz alınan faktör yük değeri 0,40 ve üzeridir. Faktör yük değeri düşük çıktığı durumlarda düşük faktör yüküne sahip olan faktörü analizden çıkararak tekrar analiz yapma yoluna gidilir (Altunışık vd. 2015).

Diğerkâmlık davranışı, lider desteği, iş arkadaşı desteğinin çalışan sesliliğine etkisini belirleyen faktörleri ortaya çıkarmak için açımlayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Yapılan faktör analizlerine ilişkin bilgiler Tablo 3, 4, 5 ve 6' da yer almaktadır.

İlk açımlayıcı faktör analizi diğerkâmlık ölçeğinin sahip olduğu 20 ifade üzerinden gerçekleştirilmiştir. KMO değeri 0,879 ve Bartlett testi ise anlamlı çıkmıştır. Özdeğerleri temel alarak faktör dağılımlarına baktığımızda ise 5 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Ancak özdeğerler ve boyutların temsil ettiği varyans oranları incelendiğinde birinci boyutun özdeğeri 6,519 iken ikinci boyutun özdeğeri ise 1,840 ve diğer boyutlarda bu oran daha da aşağı düşmektedir. Bununla birlikte birinci boyut toplam varyansın tek başına %32,5'ini açıklarken ikinci boyut %9'unu ve diğer boyutlar daha düşük düzeylerde açıklama yeteneğine sahiptir. Elde edilen bu bilgiler dâhilinde verilerin tek faktör altında toplanmasının daha uygun olacağı düşünülerek bu doğrultuda tekrar faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Gerçekleştirilen ilk analizde KMO değeri 0,879 ve Bartlett testi ise anlamlı ( $p<0,05$ ) çıkmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda analize devam edilmiş ve düşük faktör yükleri tespit edilmiştir. 13 numaralı ifadenin çıkarılması sonrası tekrar gerçekleştirilen faktör analizi bulguları tablo 3’te paylaşılmaktadır.

**Tablo 3: Diğerkâmlık Davranışı ile ilgili Faktör Analizi**

Faktörler	İfadeler	Faktör Yükleri	Faktör Ortak Varyansı	Açıklanan Varyans	Öz Değer
<b>Diğerkâmlık Davranışı</b>	D09	0,717	,514	<b>34,011</b>	<b>6,462</b>
	D06	0,717	,514		
	D07	0,688	,473		
	D10	0,681	,463		
	D04	0,667	,445		
	D19	0,617	,381		
	D16	0,595	,354		
	D15	0,590	,348		
	D02	0,584	,341		
	D17	0,571	,326		
	D18	0,561	,315		
	D05	0,550	,303		
	D20	0,534	,285		
	D01	0,521	,271		
	D14	0,502	,252		
	D11	0,495	,245		
	D12	0,485	,235		
	D03	0,446	,199		
	D08	0,446	,199		
	Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,883 Approx. Chi-Square: 2442,396 Bartlett’s Test of Sphericity : ,000. Extraction Method: Principle Component Analysis Açıklanan Toplam Varyans : 34,011			

Tablo 3’te yer alan diğerkâmlık davranışı değişkenine ilişkin KMO değerine (.883) bakıldığında seçilen örneklem büyüklüğünün gerekli yeterliliğe sahip olduğu, Bartlett testi sonucuna bakıldığında (Sig.=0,000;  $p<0,05$ ) faktör analizi açısından uygun olduğu görülmektedir. Faktör analizine tabi tutulan 20 ifadeden 1 ifadenin (D13: “Bir bankada ya da markette satış sorumlusu benden daha az ücret aldığında onu uyarırım”) yük değeri 0.40’dan düşük olması nedeniyle bu ifade yapıdan çıkarılmıştır. Sonrasında yapılan analiz sonucu elde edilen tek faktörün toplam varyansın %34’ünü açıkladığı görülmektedir. Büyüköztürk (2010) özellikle birden fazla faktöre sahip olan ölçeklerde açıklanan varyans oranının %30’dan fazla olması gerektiğini belirtmektedir. Dolayısıyla tek boyutlu yapıda elde edilen %34’lük açıklama oranının yeterli olduğu kabul edilebilir.

**Tablo 4: İş Arkadaşı Desteği ile ilgili Faktör Analizi**

Faktörler	İfadeler	Faktör Yükleri	Faktör Ortak Varyansı	Açıklanan Varyans	Öz Değer
İş Arkadaşı Desteği	İAD1	,793	,629	67,106	2,684
	İAD2	,859	,739		
	İAD3	,821	,673		
	İAD4	,802	,643		
Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,792 Approx. Chi-Square: 531,906. Bartlett's Test of Sphericity : ,000 Extraction Method: Principle Component Analysis Açıklanan Toplam Varyans : 67,106				

Tablo 4'te yer alan değişkenlere ilişkin KMO değerine (.792) bakıldığında seçilen örneklem büyüklüğünün gerekli yeterliliğe sahip olduğu görülmektedir. Bartlett testi sonucuna bakıldığında ise: (Sig.=0,000; p<0,05) faktör analizi açısından uygun olduğu görülmektedir. Yapılan faktör analizine göre iş arkadaşı desteği ölçeğine ait 4 ifade toplam varyansın %67,106'sını açıkladığı görülmektedir. İş arkadaşı desteği ölçeği beklenildiği üzere tek boyut altında toplanmıştır. Ayrıca değişkene ait ifadelerin faktör yüklerine bakıldığında 0.40'den yüksek olduğu ve açıklanan varyans oranının da yeterli düzeyde olduğu görülmektedir.

**Tablo 5: Lider Desteği ile ilgili Faktör Analizi**

Faktörler	İfadeler	Faktör Yükleri	Faktör Ortak Varyansı	Açıklanan Varyans	Öz Değer
Lider Desteği	LD1	,879	,773	79,946	3,997
	LD2	,898	,806		
	LD3	,930	,865		
	LD4	,898	,806		
	LD5	,864	,746		
Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,900 Approx. Chi-Square: 1475,056. Bartlett's Test of Sphericity : ,000 Extraction Method: Principle Component Analysis Açıklanan Toplam Varyans : 79,946				

Tablo 5'te yer alan değişkenlere ilişkin KMO değerine (.900) bakıldığında seçilen örneklem büyüklüğünün gerekli yeterliliğe sahip olduğu görülmektedir. Bartlett testi sonucuna bakıldığında ise: (Sig.=0,000;p<0,001) faktör analizi açısından uygun olduğu görülmektedir. Yapılan faktör analizine göre lider desteği ölçeğine ait 5 ifadenin toplam varyansın %79,946'sını açıkladığı görülmektedir. Lider desteği ölçeği beklenildiği üzere tek boyut altında toplanmıştır. Ayrıca değişkene ait ifadelerin faktör yüklerine bakıldığında 0.40'den yüksek olduğu ve açıklanan varyans oranının da yeterli düzeyde olduğu görülmektedir.

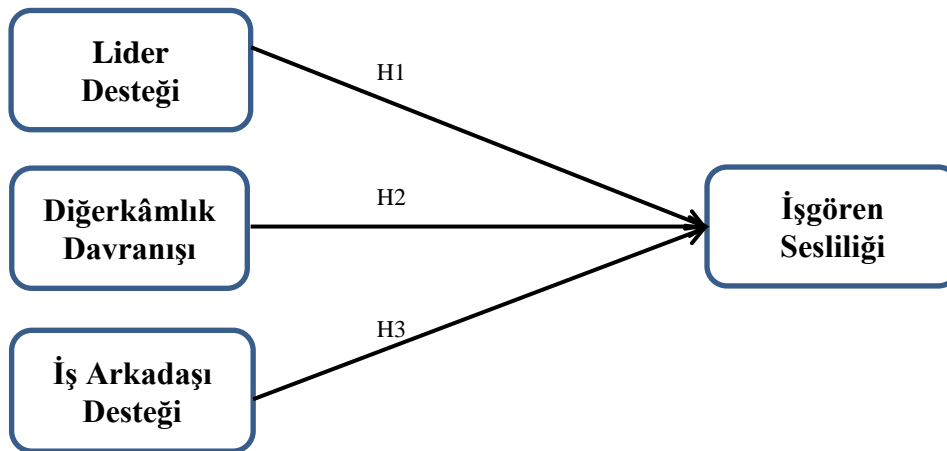
**Tablo 6: İşgören Sessliliği ile ilgili Faktör Analizi**

Faktörler	İfadeler	Faktör Yükleri	Faktör Ortak Varyansı	Açıklanan Varyans	Öz Değer
İşgören Sessliliği	S1	,888	,788	71,375	4,282
	S2	,828	,686		
	S3	,841	,707		
	S4	,865	,748		
	S5	,814	,662		
	S6	,832	,692		
Değerlendirme Kriterleri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy : ,901 Approx. Chi-Square: 1455,764. Bartlett's Test of Sphericity : ,000 Extraction Method Principle Component Analysis Açıklanan Toplam Varyans : 71,375				

Tablo 6'da yer alan değişkenlere ilişkin KMO değerine (.901) bakıldığında seçilen örneklem büyüklüğünün gerekli yeterliliğe sahip olduğu görülmektedir. Bartlett testi sonucuna bakıldığında ise: (Sig.=0,000;  $p < 0,05$ ) faktör analizi açısından uygun olduğu görülmektedir. Yapılan faktör analizine göre iş arkadaşı desteği ölçeğine ait 6 ifadenin toplam varyansın %71,375'ini açıkladığı görülmektedir. İşgören sessliliği ölçeği beklenildiği üzere tek boyut altında toplanmıştır. Ayrıca değişkene ait ifadelerin faktör yüklerine bakıldığında 0.40'den yüksek olduğu ve açıklanan varyans oranının da yeterli düzeyde olduğu görülmektedir.

### 4.3. Açımlayıcı Faktör Analizleri Sonrası Araştırma Modeli ve Hipotezler

Literatür taraması sonrası oluşturulan kuramsal modelde faktör analizleri sonrası bazı değişiklikler meydana gelmiştir. Düzenlenen yeni model ve ayrıntılı bilgiler aşağıda paylaşılmaktadır.



**Şekil 2: Açımlayıcı Faktör Analizleri Sonrası Kuramsal Araştırma Modeli**

Şekil 2’de değişkenler üzerinde yapılan açımlayıcı faktör analizleri sonuçlarına göre oluşan yeni model ve hipotezler yer almaktadır.

Faktör analizi öncesi oluşturulan kuramsal modele göre diğerkâmlık davranışı bağışta bulunma ve yardımlaşma olmak üzere iki alt boyuta, lider desteği ve iş arkadaşı desteği ile işgören ise tek boyuta sahipti. Faktör analizi sonrası oluşturulan yeni modele göre ise diğerkâmlık davranışına ait yardımlaşma ve bağışta bulunma alt boyutları modelden çıkarılmıştır. Diğer değişkenler ise hali hazırda tek boyutta olduğundan ve yapılan faktör analizleri sonrasında da tek alt boyutlu çıktığından oluşan yeni modelde yerini korumaktadır. Buna bağlı olarak araştırmada yer alan hipotezlerde değişim olmuştur. Oluşan yeni modele göre araştırmının hipotezlerinin son hali aşağıdaki gibidir.

- H1: Çalışanlar tarafından algılanan lider desteği, işgören sesliliğini pozitif yönde etkilemektedir.
- H2: Çalışanların diğerkâmlık davranışı eğilimi, işgören sesliliğini pozitif yönde etkilemektedir.
- H3: Çalışanlar tarafından algılanan iş arkadaşı desteği, işgören sesliliğini pozitif yönde etkilemektedir.

#### 4.4. Betimleyici İstatistikler

Araştırmanın temelini oluşturan bağımlı ve bağımsız her bir değişkene ait ortalamalar, standart sapmalar, ölçeklere ait soru sayıları, güvenilirlik katsayıları ve kullanılan ölçek düzeyleri ile ilgili analiz sonuçları Tablo 7’de verilmektedir.

**Tablo 7: Değişkenler ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler**

Değişkenler	$\bar{X}$	S. Sapma	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı	Ölçek Düzeyi
<b>Diğerkâmlık Davranışı</b>	3,7202	1,11303	19	,889	5’li likert
<b>Lider Desteği</b>	3,6702	,71284	5	,937	5’li likert
<b>İş Arkadaşı Desteği</b>	3,8743	,95806	4	,836	5’li likert
<b>İşgören Sesliliği</b>	3,8064	,95139	6	,920	5’li likert

Değişkenlere yönelik tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde çalışanlara ait şu sonuçlar elde edilmiştir. Diğerkâmlık davranış düzeyleri ( $\bar{X} = 3,7202$ ) olup orta düzeyin biraz üzerinde diğerkâmlık davranışı sergilediği söylenebilir. Lider desteği algı düzeyleri ( $\bar{X} = 3,6702$ ) olup yönetici veya liderlerinden orta düzeyin üzerinde destek aldıkları söylenebilir. İş arkadaşı desteği algı düzeyleri ( $\bar{X} = 3,8743$ ) olup mesai arkadaşlarından orta düzeyin daha üzerinde destek aldıkları söylenebilir. Son olarak işgören seslilik düzeylerinin de ( $\bar{X} = 3,8064$ ) olduğu dolayısıyla çalışanların orta düzeyin biraz üzerinde seslilik davranışı sergilediği görülmektedir. Ayrıca değişkenlere ait Cronbach alfa güvenilirlik katsayılarına bakıldığında en yüksek lider desteği: “ $\alpha=,937$ ” sonra sırasıyla işgören sesliliği: “ $\alpha=,920$ ”, diğerkâmlık davranışı: “ $\alpha=,889$ ” ve iş arkadaşı desteği “ $\alpha=,836$ ” bulunmuş olup Nunnally and Bernstein (1994) Cronbach alfa güvenilirlik katsayılarının ,70’den büyük olmasının kabul edilebilir olduğunu, Kayış’a (2010) göre ise Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının ,60 ile ,80 aralığında ya da yukarısında olmasının ölçeğin oldukça güvenilir olduğu anlamına geldiğini belirtmektedirler. Dolayısıyla değişkenlerin Cronbach alfa güvenilirlik katsayılarına bakıldığında tamamının güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

#### **4.5. Hipotezlerin Test Edilmesine Yönelik Bulgular**

Bu kısımda araştırmanın değişkenleri arasındaki etkileşimleri belirlemeye ve hipotezleri test etmeye yönelik regresyon analizi bulguları paylaşılmaktadır. Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken üzerindeki etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin matematiksel bir model ile açıklanmasıdır (Ural ve Kılıç, 2005). Regresyon analizi için temel varsayımlardan verinin homojen dağıldığı ve örneklemin yeterli niteliklere sahip olduğu bir önceki bölümde belirtilmişti. Analiz aşamasında ise çoklu bağlantılılık ve otokorelasyon konularına yönelik detaylı bilgi verilmektedir.

Ele almak istediğiniz sorunun niteliğine bağlı olarak, kullanabileceğiniz birkaç farklı çoklu regresyon analizi türü vardır. Araştırma kapsamında stepwise (kademeli) metodu kullanılmıştır. Kademeli regresyonda, araştırmacı bağımsız değişkenlerin bir listesini sunar ve daha sonra programın bir dizi istatistiksel kritere

dayanarak hangi değişkenlerin denkleme girip girmeyecekleri programın seçmesine izin verir (Pallant, 2011).

**Tablo 8: Diğerkâmlık Davranışı, İş Arkadaşı Desteği, Lider Desteği ve İşgören Sosliliği İle İlgili Regresyon Analizi**

Değişkenler	B	Std. Hata	$\beta$	t	p	İkili	Kısmi	Tol.	VIF
(Sabit)	,645	,207	-	3,111	,002	-	-	-	-
Diğerkâmlık Davranışı	,172	,057	,128	3,026	,003	,409	,161	,809	1,235
İş Arkadaşı Desteği	,466	,048	,463	9,631	,000	,661	,462	,629	1,590
Lider Desteği	,221	,040	,257	5,488	,000	,565	,284	,661	1,513
<b>Bağımlı Değişken: İşgören Sosliliği</b>									
R: ,710	R <sup>2</sup> : ,504		F:115,635		p: ,000		Durbin-Watson:1,911		

Tablo 8' de yapılan kademeli regresyon analizi sonucunda program üç değişkeni kademeli olarak regresyona dâhil etmiş ve üç bağımsız değişkenin dâhil olduğu ve açıklama düzeyinin en yüksek olduğu model temel alınarak bulgular yorumlanmıştır.

İkili korelasyon bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin gücü ve yönü hakkında bilgi vermektedir. Regresyon analizi sonucunda, iş arkadaşı desteği ( $r=0,661$ ), lider desteği ( $r=0,565$ ) ve diğerkâmlık davranışı ( $r=0,409$ ) sonuçları elde edilmiştir. Buna göre Cohen (1988)' de belirtmiş olduğu gibi bu araştırmada da bağımsız değişkenler ile örgütsel soslilik arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Kısmi korelasyon katsayısı bağımsız değişkenlerden sadece birinin diğer bağımsız değişkenlerin etkileri kaldırıldığında bağımlı değişken ile olan ilişkisinin gücü ve yönü hakkında bilgi vermektedir. Regresyon analizi sonucunda, iş arkadaşı desteği ( $r=,284$ ), lider desteği ( $r=,462$ ), diğerkâmlık davranışı ( $r=,161$ ), sonuçları elde edilmiştir. Buna göre Cohen (1988)' de belirtmiş olduğu gibi bağımsız değişkenlerin işgören sosliliği üzerindeki kısmi etkileri pozitif ancak orta düzeyin biraz altında olduğu görülmektedir.



VIF değerlerine bakıldığında değişkenlerin 10'dan yüksek bir değer almadığı, tolerance değerlerinin ise 0,20'den düşük olmadığı dikkate alındığında bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılık bulunmadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca 0-4 arasında olması istenilen Durbin Watson istatistiği hata terimleri arasında korelasyon olup, olmadığına bakılmaktadır. Bu istatistik 0 ile 4 arasında yer alır. Eğer 2 civarında ise, hata terimleri arasında korelasyon olmadığı şeklinde yorumlanır. 0'a yakın değerler hata terimleri arasında yüksek pozitif korelasyonu, 4'e yakın değerler hata terimleri arasında yüksek negatif korelasyonu belirtir. Bizim örneğimizde Durbin Watson istatistik değeri 1,911'dir. Yani 2 civarındadır ve hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığı şeklinde yorumlanır. Bu olumlu bir durumdur.

Tablo 8' de yer alan bulgulara göre Çoklu korelasyon katsayısı "R" ile bağımsız değişkenlerin (diğerkâmlık davranışı, iş arkadaşı desteği ve lider desteği) bağımlı değişkeni (İşgören Sosliliği) açıklamadaki önemlerini ve tüm değişkenlerin bir arada katkılarının kuvvetini ölçülmektedir. "R değeri: ,710" çıkmıştır. Çoklu regresyon analizlerinde "R<sup>2</sup>" değeri dikkate alınmalıdır. Bu değer "0,504" olarak hesaplanmıştır. Bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkeni açıklama düzeyi ( $0 \leq R^2 \leq 1$ ) istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $R^2:0,504$ , F: 115,635, p:0,000). Bu sonuca göre bağımsız değişkenler (iş arkadaşı desteği, lider desteği ve diğerkâmlık davranışı), bağımlı değişkendeki (örgütsel soslilik) değişimin %50,4'ünü açıklayabilmektedirler. Bu değer oldukça yüksektir ve sosyal bilimler araştırmalarında tatmin edici bir sonuçtur.

Standardize edilmiş regresyon katsayılarına ( $\beta$ ) bakıldığında ise, değişkenlerin işgören sosliliği üzerindeki göreceli önem sırası, iş arkadaşı desteği, lider desteği ve diğerkâmlık davranışı şeklinde sıralanmaktadır.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına dair t-testi sonuçları incelendiğinde iş arkadaşı desteği algısının, lider desteği algısının ve diğerkâmlık davranışının işgören sosliliği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu bilgilere göre:

- "H1: Çalışanlar tarafından algılanan lider desteği, işgören sosliliğini pozitif yönde etkilemektedir."

- “H2: Çalışanların diğerkâmlık davranışı eğilimi, işgören sesliliğini pozitif yönde etkilemektedir.”
- “H3: Çalışanlar tarafından algılanan iş arkadaşı desteği, işgören sesliliğini pozitif yönde etkilemektedir.” hipotezlerinin tamamı kabul edilmektedir.

#### 4.6. Farklılıklara Yönelik t-Testi Analizi Bulguları

Araştırmanın bu kısmında alt amaçları gerçekleştirmek amacıyla çalışanların işgören seslilik düzeylerinin çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği test edilecektir. Bağımsız iki örneklem arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını test edebilmek için t-testi analizi tercih edilmektedir. Katılımcıların demografik özelliklerinde cinsiyet ve medeni durumlarının işgören sesliliği bakımından farklılık gösterip göstermediğine dair analiz sonucu Tablo 9 ve 10’ da yer almaktadır.

**Tablo 9: Cinsiyete Yönelik t-Testi Analizi Bulguları**

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S. Sapma	t	p
Erkek	284	3,90	0,97	,902	,368
Kadın	59	3,77	0,89		

Tablo 9’ da katılımcıların işgören seslilik düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğine dair analiz sonucu yer almaktadır. Analiz sonucuna göre erkek çalışanlar ( $\bar{X}= 3,90$ ) ile kadın çalışanlar ( $\bar{X}= 3,77$ ) arasında seslilik düzeyleri bakımından anlamlı ( $t= ,902$   $p= ,368 > 0,05$ ) bir farklılık görülmemektedir. Farklılığın oluşmama nedenlerinden biri olarak, ilgili kurumda erkek personel sayının çoğunlukta olması ve buna bağlı olarak cinsiyet bakımından homojen bir dağılımın söz konusu olmaması gösterilebilir. Bazı resmi kurumların kadın ve erkek çalışanları sayısının eşit olmaması tesadüfi olabileceği gibi belirli sebeplere bağlı olarak da farklılık göstermektedir. Orman Genel Müdürlüğü, personelinin çalışma alanı büro ve arazi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bazı personeller sadece büroda çalışmakta, bazı personeller hem büro hem de arazide çalışmakta bazı personeller de sadece arazide çalışmaktadır. Özellikle arazide çalışan personel grubu için iş alanı

ağır işler kategorisinde yer aldığından, kadın personeller tarafından tercih edilmemektedir. Buna bağlı olarak genel olarak kurumda erkek personel sayısı kadın personel sayısından fazladır.

**Tablo 10: Medeni Duruma Yönelik t-Testi Bulguları**

Medeni Durum	N	$\bar{X}$	S. Sapma	t	p
Evli	262	3,92	0,93	1,738	,083
Bekar	79	3,71	1,03		

Tablo 10’da katılımcıların işgören seslilik düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğine dair analiz sonucu yer almaktadır. Analiz sonucuna göre evli olan çalışanlar ( $\bar{X}= 3,92$ ) ile bekâr olan çalışanlar ( $\bar{X}= 3,71$ ) arasında anlamlı ( $t=1,738$   $p= ,083 > 0,05$ ) bir farklılık görülmemektedir. Farklılığın oluşmama nedenlerinden biri olarak, evli personel sayısının çok olması bu sebeple gruplar arası homojen bir dağılım olmaması gösterilebilir. Birçok kültürde olduğu gibi Türk kültüründe de düzenli bir iş hayatı ile beraber genel olarak 30’ lu yaşlardan itibaren bireyler evlenip yuva kurmayı tercih ederler. İlgili kurum çalışanlarından ankete katılım gösterenlerin %80’ inden fazlası 30 yaş üstü bireylerden oluşmaktadır. Bu sebeple medeni durumu evli olan çalışanların sayısı fazladır.

#### 4.7. Farklılıklara Yönelik Anova Analizi Bulguları

Bu bölümde çalışmamızın alt amaçları arasında yer alan bağımlı değişkene yönelik algının yaş, eğitim durumu, unvan veya bulunduğu kurumda çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Anova analizleri gerçekleştirilmiştir.

ANOVA (Analysis of Variance) testi grup sayısının iki veya daha fazla olduğu durumlarda değişkenler arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla kullanılan bir test türüdür (Altunışık vd., 2007). Gruplar arasındaki farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit edebilmek

için ise çoklu karşılaştırma yapılması gerekir. Çoklu karşılaştırma ile gruplar ikişer ikişer karşılaştırılır ve farklılığın kaynağı tespit edilir. Çoklu karşılaştırmada en sık kullanılan testler ise, Tukey ve Scheffe testleridir (Ural ve Kılıç, 2006).

**Tablo 11: Çalışanların Yaş Kategorilerine Yönelik Anova Testi Analizi Bulguları**

Yaş	N	$\bar{X}$	S. Sapma	Anova	
				F	p
18 - 29 arası	51	3,86	0,84	,718	,542
30 - 41 arası	121	3,81	1,01		
42 - 53 arası	114	3,86	1,01		
54 - 65 arası	48	4,05	0,83		
<b>Toplam</b>	<b>334</b>	<b>3,87</b>	<b>0,96</b>		

Tablo 11’de katılımcıların işgören seslilik düzeylerinin yaş aralıklarına göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine dair analiz sonucu yer almaktadır. Analiz sonucuna göre katılımcıların seslilik düzeylerinin yaş gruplarına göre ( $p = .542 > .005$ ) anlamlı şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Yaş gruplarına göre farklılığın oluşmamasının ilk nedeni olarak çalışanların yaş grupları arasında homojen bir dağılım olmaması gösterilebilir. Homojen bir dağılım olmamasının nedeni Orman Genel Müdürlüğü’nün son 10 yıl içerisinde önceki yıllara oranla daha az sayıda personel istihdam etmesidir. Daha az sayıda personel istihdam edilmesinin nedeni ise Orman Genel Müdürlüğü politikalarından biri olan orman köylüsünün kalkınmasına yardımcı olmaktır. Bu doğrultuda arazide yapılan işler Orman Genel Müdürlüğü personeli gözetimi ve denetiminde orman köylülerine yaptırılmaktadır. Bu sebeple yaş grupları arası homojen bir dağılım gerçekleşmemiştir.

Çalışanların yaş gruplarına göre seslilik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık oluşmamasına rağmen, seslilik düzeyi en yüksek grup 54-65 yaş aralığıdır. Bunun sebebi olarak çalışanın yaşı ilerledikçe iş ile ilgili konularda tecrübesi de artmaktadır. Tecrübeli personelin de iş ile ilgili diğer personellere oranla daha fazla yapıcı önerilere sahip olduğu düşünülmektedir. Bu sayede çalışanın yaşının ilerlemesi daha fazla seslilik davranışı sergilemesine yol açabilir.

**Tablo 12: Çalışanların Unvan Kategorilerine Yönelik Anova Testi Analizi Bulguları**

Unvan	N	$\bar{X}$	S. Sapma	Anova	
				F	p
İşçi	137	3,98	0,89	4,342	,002
Memur	105	3,92	0,94		
Orman Muhafaza Memuru (OMM)	50	3,92	0,89		
Şef/Mühendis	31	3,83	0,86		
Sayman/Mdr. Yard./Müdür	20	3,05	1,43		
Toplam	343	3,88	0,96		

Tablo 12’ de katılımcıların işgören seslilik düzeylerinin unvanlarına göre anlamlı bir biçimde farklılık gösterip göstermediğine dair analiz sonucu yer almaktadır. Analiz sonucuna göre katılımcıların seslilik düzeylerinin unvanlarına göre anlamlı ( $p = .002 < .005$ ) şekilde farklılaştığı görülmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında ortaya çıktığını belirlemek için yapılan Post Hoc testi (Tukey) sonuçlarına göre üst kademe yöneticilerin yer aldığı grubun (Sayman, Müdür Yardımcısı ve Müdür) diğer tüm gruplarla (işçi, memur, OMM, şef/mühendis) anlamlı şekilde farklılıklara sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna göre diğer tüm gruplarda seslilik davranışı düzeyi orta kademenin üstündeyken ( $>3,80$ ) tepe yönetim grubunda ise orta kademe (3,05) yer almaktadır. Farklılığın sebebinin, asıl iş diye tabir edilen ormancılık faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ile bu faaliyetlerin sayısal ortama aktarıldığı Orman Bilgi Sistemleri (ORBİS) kullanılması işlerinde, işin gerçekleşmesine ait çok önemli bir kısmı fiilen ast çalışanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Üst kademe yöneticileri ise ormancılık faaliyetlerinde planlama ve denetleme görevini üstlenirken, ORBİS sisteminde kontrol ve onay işlemlerini gerçekleştirmektedir. İş fiilen yapanın, iş ile ilgili yaşanan aksaklıkların tespiti ve giderilmesi ile işin gelişimi konularında yöneticilerine oranla daha fazla fikir sahibi olabileceği düşünülmektedir. Bu sebeple ast çalışanların (işçi, memur, OMM, şef/mühendis) işgören seslilik düzeylerinin üst çalışanlara (Sayman, Müdür Yardımcısı ve Müdür) göre anlamlı bir biçimde farklılaştığı düşünülmektedir.

**Tablo 13: Çalışanların Eğitim Düzeyi Kategorilerine Yönelik Anova Testi Analizi Bulguları**

Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	S. Sapma	Anova	
				F	p
İlköğretim	62	3,94	0,99	5,442	,001
Lise	114	4,11	0,82		
Önlisans	65	3,86	0,83		
Lisans ve Lisansüstü	102	3,60	1,07		
Toplam	334	3,88	0,95		

Tablo 13' te katılımcıların işgören seslilik düzeylerinin eğitim durumlarına göre anlamlı bir biçimde farklılık gösterip göstermediğine dair analiz sonucu yer almaktadır. Analiz sonucuna göre katılımcıların seslilik düzeylerinin eğitim durumlarına göre anlamlı ( $p = .001 < .005$ ) şekilde farklılaştığı görülmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında ortaya çıktığını belirlemek için yapılan Post Hoc testi (Tukey) sonuçlarına göre lise ( $\bar{X} = 4,11$ ) ve lisans ve üstü ( $\bar{X} = 3,60$ ) düzeyinde eğitime sahip olanların seslilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Buna göre lise düzeyinde eğitime sahip olanların seslilik davranışları lisans ve üstü eğitime sahip çalışanlara kıyasla daha yüksek orandadır. Farklılığın sebebi çalışanların unvanları ile seslilik davranışları arasında tespit edilen farklılığın sebebine benzerlik göstermektedir. Bu benzerlik yine astların asıl işi fiilen yapmaları üstlerin ise planlamacı, denetlemeci ve onaycı olmalarından kaynaklanmaktadır. Mevcut kurumda bir çalışanın yönetici olması için en az lisans düzeyinde eğitime sahip olması gerekmektedir. Dolayısıyla lisans ve lisansüstü mezunları için yönetici yâda yönetici olma potansiyeline sahip kişi genellemesi yapılabilir. Lisans ve lisansüstü düzeyinde eğitime sahip olanlar için genel olarak yönetici unvanına sahip olduğu düşünüldüğünde, işi fiilen yapanın, iş ile ilgili yaşanan aksaklıkların tespiti ve giderilmesi ile işin gelişimi konularında yöneticilerine oranla daha fazla fikir sahibi olabileceği düşünülmektedir.

**Tablo 14: Çalışanların OGM Bünyesinde Çalışma Süresine Yönelik Anova Testi Analizi Bulguları**

Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	S. Sapma	Anova	
				F	p
00 – 10 arası	170	3,90	0,93	2,097	,124
11 – 20 arası	60	3,65	1,08		
21 ve üstü	109	3,96	0,92		
Toplam	339	3,87	0,96		

Tablo 14’ te katılımcıların işgören seslilik düzeylerinin aynı kurumda toplam çalışma süresine göre anlamlı bir biçimde farklılık gösterip göstermediğine dair analiz sonucu yer almaktadır. Analiz sonucuna göre katılımcıların seslilik düzeylerinin OGM bünyesinde çalışma süresine göre anlamlı ( $p = .124 > .005$ ) şekilde farklılaşmadığı görülmektedir. Seslilik davranışının çalışma süresinden etkilenmemesi beklenen bir sonuç olup bireyler belirli bir olgunluğa ulaştığında çalışma hayatına başlar. Hâlihazırda belirli bir olgunluğa ulaşan çalışanların da çalıştıkları işte gördükleri aksaklıkları düzeltme, mevcut iş şartlarını iyileştirme anlamında yeterliliğe sahip olduğu düşünülmektedir.

## BÖLÜM V

### 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın evrenini oluşturan Bolu Orman Bölge Müdürlüğüne bağlı İşletme Müdürlükleri çalışanları orman ve orman kaynaklarını korumak, doğaya yakın bir anlayışla gelişmesini sağlamak, ekosistem bütünlüğü içinde sürdürülebilir ve topluma çok yönlü faydalar sağlayacak şekilde yönetmek maksadıyla faaliyetlerini sürdürmektedir. Asli görevi kamu hizmet sektörü olan İşletme Müdürlükleri orman sahaları içerisinde ticari faaliyet yürütmekte ve bu sayede devlet bütçesine de katkı sağlamaktadır.

Kurumun personel yapısı çeşitlilik içermekte olup diğer kamu kurumlarına nazaran farklılıklar göstermektedir. Kurum personeli başlangıç olarak, işçi (mevsimlik, sürekli ve daimi), memur, orman muhafaza memuru, orman mühendisi (işletme şefi) unvanları ile kurum bünyesinde göreve başlamaktadır. Görevlendirmeler ve kurum içi görevde yükselme sınavları ile zaman içerisinde farklı unvanlar ile üst yönetim kadrolarına geçiş yapılmaktadır. İşçi unvanına sahip personelin mevcut yönetmelikler gereği kurum içerisinde yükselmesi yani yönetici olma ihtimali yoktur. Orman muhafaza memurları ağırlıklı olarak büro dışı işlerde ormancılık faaliyetlerinde orman sahalarında çalışmakta olup ormancılık ile ilgili bölümlerden mezun olan önlisans düzeyinde eğitim seviyesine sahip olanlar arasından Kamu Personeli Seçme Sınavı (KPSS) başarı durumuna göre alınırlar. Belirli bir çalışma süresi sonunda, eğitim düzeylerini de lisans (orman mühendisliği) seviyesine çıkardığında görevde yükselme sınavı ile üst kadrolara gelme ihtimali vardır. Memurlar sadece büro işlerinde çalışmakta ve üst düzey yönetici olma durumu Orman Muhafaza Memurlarına benzer şekilde kurum içi görevde yükselme sınavları ile mümkündür. Kurum mühendis/işletme şefi kadrolarını orman



mühendisliği bölümü mezunları arasından almakta ve orman mühendisleri göreve üst yönetim kadrolarından başlamakta ve genel olarak kurumun yönetici ve amirleri konumundadır. Orman İşletme Müdürlükleri çalışanlarının iş alanı orman sahaları ve orman işletme idari binaları olup personelin bir kısmı iş yaşamını büyük bir bölümünü orman sahalarında, bir kısmı büro işlerinde bir kısmı da hem orman sahalarında hem de büro işlerinde geçirmektedir. Özellikle arazi çalışanları için çalışma şartları oldukça ağırdır ve birçok personel için tam olarak mesai saati kavramı olmayıp günün çok büyük bir kısmını iş yerinde ya da iş sahasında geçirmek zorunda kalabilmektedir. Çalışma saatlerinin ve iş kolunun ağır olması çalışanların sosyal hayatlarını da olumsuz etkileyebilmektedir.

Araştırma kapsamında Orman İşletme Müdürlükleri bünyesinde çalışan personelin, örgütlerinde yaşadığı problemleri çözmek adına işin refahı ve gelişimi için düşüncelerini işletmedeki amir ve yöneticileri ile paylaşma durumu olarak da tanımlanabilen örgütsel seslilik düzeylerini tespit etmektir. Buna bağlı olarak örgütsel seslilik düzeylerinin, örgütsel sesliliğe etki edebileceği düşünülen iş arkadaşı desteği algı düzeyi, lider desteği algı düzeyi ve diğerkâmlık davranış düzeylerine göre farklılık gösterip göstermeyeceği tespit edilmek istenmiştir. Bu doğrultuda nicel yöntem ile toplanan veriler analiz edilmiştir. Analizler sonucunda ortaya çıkan bulgulara yönelik sonuç ve tartışmalar ve tartışmalardan süzülen öneriler aşağıda paylaşılmaktadır.

### **5.1. Sonuç**

Yapılan araştırmada, diğerkâmlık davranışı, iş arkadaşı desteği ve lider desteğinin işgören sesliliği üzerinde pozitif düzeyde ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucu elde edilmiştir. Bir başka deyişle, diğerkâmlık davranışı sergileme düzeyi yüksek olan çalışanlar, iş arkadaşlarından ve liderlerinden destek gördüğünde yüksek düzeyde seslilik davranışı sergileyebilir. İşgören sesliliğini etki eden faktörler ile ilgili literatürde çalışmamıza benzer nitelikte son yıllarda yapılmış olan çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edildiği görülmüştür. Ancak literatürde yer alan çalışmalar bu çalışma ile birebir aynı yapıda olmadığından işgören sesliliği ile lider desteği

ilişkisi, işgören sesliliği ile iş arkadaşı desteği ilişkisi ve işgören sesliliği ile diğerkâmlık davranışı ilişkisinin ayrı ayrı incelenmesinin daha yararlı olacağı düşünülmüştür.

Seslilik davranışını etkileyen faktörler arasında en çok liderlik tutum ve davranışları ile liderlik tarzlarının çalışanın örgütsel sesliliğine etkisi konusuna değinilmiştir (Detert ve Burris 2007; Çelik 2008; Walumbwa ve Schaubrouck 2009; Yang, vd., 2010; Gao ve arkadaşları 2011; Hsiung 2012; Thomas ve Feldman 2013; Öztürk, 2014; Ünver 2016; Bulut 2016; Çiçek 2016; Çetin ve Güven 2017; Güven 2017; Şentürk ve Erkubilay 2017).

Öncelikli olarak bu çalışmaya benzerlik gösteren Şentürk ve Erkubilay (2017), prosedürel adalet algısı ve lider desteği algısının işgören sesliliği üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yaptığı çalışmada, lider desteğinin çalışanların seslilik davranışını etkilediği sonucunu elde etmiştir.

Liderlik tarzlarının çalışanın seslilik davranışına etkisi konusunda, Detert ve Burris (2007), değişime açıklık ve bilgi sağlamaya yönelik davranışlar gösteren liderlik tarzlarının, Yang, vd., (2010), dönüşümcü liderlik tarzının, Hsiung (2012) ve Öztürk (2014), otantik liderlik tarzının, Ünver (2016), katılımcı liderlik tarzının, Bulut (2016), görev odaklı liderlik tarzının, Çiçek (2016), değer merkezli liderlik tarzının, Güven (2017), ise dönüşümcü, etkileşimci ve tam serbestlik tanıyan olmak üzere üç liderliğin de çalışan sesliliği üzerinde etkisi olduğu sonuçlarını elde etmişlerdir.

Yönetici tutum ve davranışlarının çalışanın örgütsel seslilik davranışına etkisi konusunda, Walumbwa ve Schaubrouck (2009), çalışanlarıyla uyumlu ve sorumluluk düzeyi yüksek liderlik davranışlarının işgören sesliliğini pozitif yönde arttırdığını, Gao vd., (2011), lidere olan güvenin arttığı, kararlara katılımın desteklendiği, liderin bilgi paylaşımcılığının yüksek olduğu örgütlerde seslilik davranışının da artacağını, Çetin ve Güven (2017), yöneticiye duyulan güvenin çalışanın seslilik davranışı üzerinde etkili olduğunu, Thomas ve Feldman (2013), yöneticinin algılanan

yerleşmişliğinin, işgören sesliliği üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu, Çelik (2008), yöneticilerin güçlendirme uygulamalarından, psikolojik güçlendirmenin işgören sesliliği üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu, sonuçlarını elde etmişlerdir.

Yukarıda bahsi geçen liderlik tarzları ve liderlerin tutum ve davranışları ile ilgili araştırmaların tamamı bu araştırmada elde edilen, lider desteğinin çalışanın seslilik davranışını etkilediği sonucunu destekler nitelikte olup lider desteğinin çalışanın seslilik davranışını etki etmesi beklenen bir sonuçtur.

İş arkadaşından algılanan desteğin işgören sesliliğini etkisi ile ilgili literatürde iş arkadaşlarından destek görmenin çalışanın seslilik davranışına etki ettiğine dair benzer sonuçlar bulunmaktadır (Aselage ve Eisenberger 2003; Bowen ve Blackmon 2003; Derin 2017). Bu benzerliklerden bazıları şu şekildedir:

Bowen ve Blackmon (2003), işgörenlerin çalışma arkadaşlarından destek aldıklarında seslilik davranışı sergilediklerini, destek görmediginde ise sessiz kaldıklarını vurgulamaktadır. Aselage ve Eisenberger (2003), çalışma arkadaşlarından destek gören çalışanların bu desteğin karşılığını vermek adına örgütün amaçlarına ulaşması yolunda gösterdiği çabanın da artacağını belirtmektedir. Çalışanın kendini psikolojik olarak güvende hissetmesi çalışma arkadaşlarıyla yakından alakalı bir durum olup Detert ve Burris (2007) , çalışanların örgüt içinde kendilerini psikolojik olarak güvende hissettikleri ortamlarda daha yüksek oranda seslilik davranışı gösterdiğini belirtmektedir. Derin (2017) ise kurum içerisinde çalışanlar arası güven düzeyinin artırılmasının, psikolojik rahatlığa ve işgören sesliliğine yol açacağı, bu sebeple, çalışanların seslilik düzeylerinin artacağı ve dolaylı olarak kurumun performansının artabileceğini ifade etmiştir.

Yukarıda bahsi geçen iş arkadaşından algılanan desteğin çalışanın örgütsel sesliliğini arttırdığına dair sonuçların tamamı bu araştırmada elde edilen, iş arkadaşı desteği algısının çalışanın seslilik davranışını etkilediği sonucunu destekler nitelikte olup iş arkadaşı desteği çalışanın seslilik davranışını etki etmesi beklenen bir sonuçtur.

Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlardan bir diğeri olan diğerkâmlık davranışının işgören sesliliğine etki etmesi ile ilgili literatürde herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olup bu çalışma yeni bir kazanımdır. Çalışanların örgüt içinde kendisine verilen görevleri yapması, işinin gereği olup sorumlulukları arasındadır. Ancak çalışanın görevini yerine getirirken, iş sürecinde karşısına çıkan sorunların çözümüne katkıda bulunması, ilave sorumluluk almasını gerektirmektedir. İlave sorumluluk davranışı proaktif davranışlardan olup diğerkamcılık temeline dayanmaktadır. İşgören sesliliğinin literatüre kazanımında öncülerden olan Van Dyne vd. (2003), seslilik davranışında örgüte, topluma veya bireye yardımcı olma motivasyonunun yer aldığını ve diğerkâmcı temellere dayanan işbirlikçi bir davranış olduğunu vurgulamaktadır. Diğerkâmlık davranışında da bir başkasının iyiliği için kendinden ödün veren, fedakârlık yapan kişi (Budak, 2000) tanımından yola çıkarak, diğerkâmlık eğilimi yüksek olan bireylerden içinde bulunduğu toplumun veya çalıştığı işletmenin refâhını artırıcı nitelikte fikirlerini ve eleştirilerini paylaşmak suretiyle seslilik davranışı sergileyeceği hipotezi ortaya atılmıştır. Araştırma sonucu da bu hipotezi destekler niteliktedir.

Araştırmanın alt hipotezleri olan çalışanların demografik özelliklerine (cinsiyet, medeni durum, yaş, unvan, eğitim durumu ve OGM bünyesinde çalışma süresi) göre işgören sesliliği bakımından farklılık gösterip göstermediğine dair elde edilen sonuçlar aşağıda paylaşılmıştır.

Yapılan t-testi ve ANOVA testi sonuçlarına göre çalışanların demografik özelliklerinden, cinsiyetleri, medeni durumları, yaş grupları ve OGM bünyesinde çalışma süreleri ile seslilik davranışları arasında anlamlı bir farklılık elde edilememiştir. Bu çalışmada elde edilen bulgu sonuçlarına benzer olarak literatürde Şentürk ve Erkubilay (2018) ile Bulut (2016) yaptıkları araştırmalarda da çalışan sesliliğinin demografik değişkenlere göre farklılık göstermediği sonuçlarını elde etmişlerdir. Dolayısıyla çalışanlara ait cinsiyet, medeni durum, yaş ve çalışma süresi gibi demografik özelliklerin çalışan sesliliği üzerinde etkisinin olmaması beklenen bir sonuçtur.

Yapılan ANOVA testi sonucuna göre çalışanların unvanları ile seslilik davranışları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucu elde edilmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında ortaya çıktığını belirlemek için yapılan Post Hoc testi (Tukey) sonuçlarına göre üst kademe yöneticilerin yer aldığı grubun (Sayman, Müdür Yardımcısı ve Müdür) diğer tüm gruplarla göre anlamlı şekilde farklılıklara sahip olduğu tespit edilmiştir. Farklılığın sebebinin, asıl iş diye tabir edilen ormancılık faaliyetlerinin gerçekleşmesi ile bu faaliyetlerin sayısal ortama aktarıldığı ORBİS sisteminin kullanılması işlerinde, işin büyük bir kısmı fiilen ast çalışanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Üst kademe yöneticileri ise ormancılık faaliyetlerinde planlama ve denetleme görevini üstlenirken, ORBİS sisteminde kontrol ve onay işlemlerini gerçekleştirir. İşi fiilen yapanın, iş ile ilgili yaşanan aksaklıkların tespiti ve giderilmesi ile işin gelişimi konularında yöneticilerine oranla daha fazla fikir sahibi olabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte seslilik davranışı sergileyebileceği uygun şartları yakalayan ast çalışanların yüksek düzeyde seslilik davranışı sergileyebileceği düşünülmektedir. Kurumun personel yapısı ve unvan grupları diğer resmi ya da özel kuruluşlar ile benzerlik göstermediğinden literatür karşılaştırılması yapılmamıştır.

Yapılan ANOVA testi sonucuna göre çalışanların eğitim düzeyleri ile seslilik davranışları arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonucu elde edilmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasında ortaya çıktığını belirlemek için yapılan Post Hoc testi (Tukey) sonuçlarına göre lise ( $\bar{X}= 4,11$ ) ve lisans ve üstü ( $\bar{X}= 3,60$ ) düzeyinde eğitime sahip olanların seslilik düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Farklılığın sebebi çalışanların unvanları ile seslilik davranışları arasında tespit edilen farklılık ile benzerlik göstermektedir. Bu benzerlik yine astların asıl işi fiilen yapmaları üstlerin ise planlamacı, denetlemeci ve onaycı olmalarından kaynaklanmaktadır. Mevcut kurumda bir çalışanın yönetici olması için en az lisans düzeyinde eğitime sahip olması gerekmektedir. Dolayısıyla lisans ve lisansüstü mezunları için yönetici ya da yönetici olma potansiyeline sahip kişi genelmesi yapılabilir. Bu sebeple daha önce değinildiği gibi işi fiilen yapanın, iş ile ilgili yaşanan aksaklıkların tespiti ve giderilmesi ile işin gelişimi konularında yöneticilerine oranla daha fazla fikir sahibi olabileceği düşünülmektedir.

## 5.2. Öneriler

### 5.2.1. İş Arkadaşlarına Öneriler

Birçok kültürde bireyler birbirilerine destek olmak amacıyla bağışta bulunmak suretiyle diğerkâmlık davranışlarında bulunurlar. Bağışta bulunmak suretiyle gerçekleştirilen diğerkâmlık davranışları genellikle yeni çocuğu olanlara, düğün yapan ya da yapacak olanlara, ağır hastalık geçirenlere, çok yakınlarını kaybetmek suretiyle cenazesi olanlara ya da bu örneklere benzer durumlarda yapılır. Çalışanların günlük hayatının önemli bir kısmını geçirdiği iş ortamında da çalışanlar bu tarz durumlarda bir çalışanın önderliğinde örgütlenerek bağış toplarlar. Bağışta bulunmak suretiyle yapılan diğerkâmlık davranışlarının çalışanların birlik ve beraberliklerini, işyerine ve çalışma arkadaşlarına olan bağlılığını arttıracığı düşünülmektedir.

Yeni işe başlayan personele işimi elimden alır korkusu ile iş öğretmekten kaçınmak yerine işin bütün incelikleri ile en ince detayına kadar bütün bilgi ve birikimle yardımcı olunması bir tür yardımlaşma ve destekleme davranışı olup işyerinin huzuru ve rafâhı açısından önemlilik etmektedir. Bu sebeple tüm çalışanlara, birbirilerine iş öğretme ve tecrübelerini aktarma konusunda istekli ve gayretli olunması, işin inceliklerinin gizlenmemesi, iş öğretme konusunda sabırlı ve dirayetli olunması önerilir.

Zorunlu durumlarda ya da yasal durumlarda izin kullanan personelin yerine mutlaka bir başkası görevlendirilir. Yerine görevlendirilen personel bazen izinli olan personelin izin süresince yapması gereken tüm işleri üstlenirken bazen de kendi sorumluluğu olmadığı düşüncesiyle hiçbir işe eline sürmez. Bu durum hem izinli personel açısından hem de işletmenin yürüttüğü faaliyetler açısından sıkıntılar oluşturmaktadır. Bu sebeple çalışan bütün personele iş arkadaşı desteğinin ve diğerkâmlık davranışının işyeri açısından önemini vurgulayarak yardımlaşmadan ve dayanışmadan kaçınmaması tavsiye edilir.

Kamu kurumlarında genelde aynı unvana sahip personel aynı ücreti alırken her zaman eşit miktarda iş yüküne sahip olmaz. Genel olarak sorumluluk sahibi personel daha çok iş üstlenirken, sorumluluktan kaçan personel daha az miktarda iş yapar. Bu durum çalışan personeli mutlaka bir süre sonra rahatsız edecektir. İş arkadaşının iş yükünü hafifletme bir tür destekleme olduğundan gerek etik, gerekse ahlaki boyutta düşünüldüğünde tüm çalışanlara sorumluluktan kaçmadan diğer arkadaşlarla eşit miktarda iş yüküne sahip olma noktasında istekli olunması tavsiye edilir.

Her durumda çalışma arkadaşlarından destek alacağını bilen çalışanlarda hem kendileri adına hem de çalışma arkadaşlarını teşvik etmek amacıyla seslilik davranışı sergileyebileceği düşünülmektedir. Ancak burada hassas olunması gereken bir husus diğerkâmlık davranışının özünü oluşturan yapılan yardım karşılığında herhangi bir beklenti içinde olmamaktır. Beklenti karşılığında yapılan her iyilik karşılığını bulmadığı sürece bir soruna dönüşeceğinden yapılan maddi ve manevi yardımlaşmanın diğerkâmlık tanımına uygun yapılması tavsiye edilir.

### **5.2.2. Yönetici ve Liderlere Öneriler**

Araştırma sonucuna göre liderin işler zorlaştığı durumlarda bile güvenilir olması, samimi ve ulaşılabilir olması, çalışanların durumuna anlayış göstermesi, çalışanlar ile arasında iyi bir iletişim olması işgören sesliliğini arttıracığından yöneticilere güvenilir olmaları, samimi ve ulaşılabilir olmaları, çalışanlarının durumuna anlayış göstermeleri ve çalışanları ile aralarında iyi bir iletişim kurmaları tavsiye edilir.

Literatürde de dönüşümcü, etkileşimci, tam serbesti tanıyan, otantik, katılımcı, görev odaklı ve değer merkezli liderlik tarzlarının işgören sesliliğini pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca, liderin kendine olan güvenini artırması, kararlara katılımı desteklemesi, çalışanlarıyla uyumlu olması, bilgi paylaşımcılığının ve sorumluluk düzeyinin yüksek olması, değişime açık ve bilgi sağlamaya yönelik davranışlarının olması, yöneticilere ait güçlendirme uygulamalarından olan

psikolojik güçlendirme kabiliyetine sahip olması, işgören sesliliğini pozitif yönde etkilemektedir. Lider desteğinin işgören sesliliğine pozitif etkisi ispatlanmış olsa da, uzun vadede işletmelerde her duruma ve her personel yapısına uygun bir liderlik tarzı bulunmamaktadır. Piyasa koşullarındaki sürekli değişimler, çevresel dış faktörler, iç koşullarda meydana gelen değişimler nedeniyle yönetici ve amirlerin farklı liderlik tarzları benimsemesi gerekebilir (Pawar, 2014). Bu durumda mevcut duruma en uygun liderlik tarzına göre hareket edilmesi tavsiye edilir.

### 5.2.3. Araştırmacılara Öneriler

Araştırma sürecinde literatür taraması kısmında seslilik davranışı ve iş arkadaşı desteği konularında çok az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bunun neticesinde bu çalışmada elde edilen iş arkadaşı desteğinin seslilik davranışı üzerindeki etkisi ile diğerkâmlık davranışının seslilik davranışına etkisi sonuçları ile benzer konulardaki literatür karşılaştırması ve literatür tartışması pek fazla yapılamamıştır. Örgütsel seslilik konusu hem çalışanın refahı hem de işletmenin gelişimi ve kârlılığına fayda sağladığı göz önünde bulundurulduğunda çalışan ve işverenler için son derece önem arz etmektedir. Bu sebeple bundan sonra yapılacak araştırmalarda kişinin psikolojik durumu, yaşam tatmini, iş tatmini, stres, örgütsel bağlılık gibi konuların örgütsel seslilik üzerindeki etkisinin araştırılması tavsiye edilmektedir.

Bu çalışma bir kamu kurumu üzerinde uygulanmış olup çeşitlilik açısından aynı konu farklı bir kamu sektörü üzerinde ya da bir özel sektör firması üzerinde uygulanması araştırmacılara tavsiye edilmektedir.

Bu çalışmada kurum personelinin iş arkadaşı desteği algısı, lider desteği algısı ve diğerkâmlık düzeyleri yüksek düzeyde çıkmıştır. Aynı çalışmanın iş arkadaşı desteği algı düzeyinin, lider desteği algı düzeyinin ve diğerkâmlık düzeyinin düşük olduğu bir işletme üzerinde uygulanmasının da konuya çeşitlilik kazandıracağından araştırmacılara tavsiye edilmektedir.



Anket tekniği hem zaman hem maddi açıdan avantajlı olmasına rağmen, bu çalışmada kurumun personel yapısı ve kurumun çalışma alanının sadece büro ve ofis gibi kapalı alanlar olmaması sebebiyle anket toplamada zaman açısından çok hızlı sonuç alınamamıştır. Dağıtılan anketlere pek çok personel zamanının olmadığını bahane ederek katılmak istememiş, yine bir çok personel de anket sorularına verdiği cevaplardan dolayı ileride kendisine bir zarar gelebileceğini ileri sürerek katılım sağlamak istememiştir. Araştırmacı kurum personeli olup daha önce Bolu Orman Bölge Müdürlüğüne bağlı  farklı İşletme Müdürlüğünde görev yapmıştır. Bunun yanı sıra toplantı ve seminerler sayesinde de kurum personelinin önemli bir kısmı ile bizzat tanışmaktadır. Özellikle ankete araştırmacıyı tanıyan personeller ile tanıdık personellerin yakın arkadaşları arasındaki karşılıklı güven ilişkisinden dolayı yeterli katılım sağlamıştır. Bu sebepten araştırmacılara yapacakları çalışmalarda ankete yoğun ilgi sağlanabilmesi ve sağlıklı sonuçlar elde edebilmek için katılımcılar ile karşılıklı güven ortamı oluşturmaları tavsiye edilmektedir.

## KAYNAKÇA

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.

Akbaba, S. (1994). Grupla Psikolojik Danışmanın Sosyal Psikolojik Bir Kavram Olan Özgeçilim Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Akkoç, İ., Çalışkan, A. Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19 (1), 105-109.

Aktan, C. C. (2006). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing. *Mercek Dergisi*, 1(13), 1-13.

Allen, M. W., Brady, R. M. (1997). Total Quality Management, Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, And İnterorganizational Communication. *Management Communication Quarterly*, 10(3), 316-341.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2007). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı. Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2015). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

Aronson, E., Wilson, T.D. ve Akert, R.M. (2012). Sosyal Psikoloji. İstanbul: Kaknüs Yayınları.

- Arpacı, P. (2012). Hemşirelik Öğrencilerinin Özgeçmiş Ve Empatik Eğilim Düzeylerinin Belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi. elal Bayar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Manisa.
- Arslan, A., ve Yener, S. (2016). İşgören Sessizliği Ölçeğinin Türkçe 'ye Uyarlanması Çalışması. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 14(1), 173-191.
- Aselage, J., and Eisenberger, R. (2003). Perceived Organizational Support And Psychological Contracts: A Theoretical İntegration. Journal Of Organizational Behavior: The International Journal Of Industrial, Occupational And Organizational Psychology And Behavior, 24(5), 491-509.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K. ve Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. Administrative Science Quarterly, 43, 23–57.
- Aydın, A. (2009). An Analysis Of Altruistic Behavior Practices İn Terms Of Macintyre's View Of Virtue And Practice. Felsefe ve Toplumsal Bilimlerde Diyaloglar, 3(4), 1.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. Akdeniz İi Bf Dergisi, 7(2004), 1-30.
- Bar-Tal, D. (1976). Prosocial Behavior: Theory And Research. Washington, Dc, Us: Hemisphere Publishing Corp.
- Batson, C.D. & Powell, A. A. (2003). Altruism and Prosocial Behavior içinde Handbook of Psychology (Ed. Irving B. Weiner), John Wiley & Sons Inc., Canada

Batson, C. D., Oleson, K. C., Weeks, J. L., Healy, S. P., Reeves, P. J., Jennings, P., ve Brown, T. (1989). Religious prosocial motivation: Is it altruistic or egoistic? *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 873-84.

Batson, C. D., Schoenrade, P., & Ventis, W. L. (1993). *Religion and the individual: A social-psychological perspective*. Oxford University Press.

Batson, C. D. (1987). Prosocial motivation: Is it very truly altruistic? In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 20, pp. 65–122). San Diego, CA: Academic Press.

Baumeister, R. F. And Leary, M. R. (1995). The Need To Belong: Desire For Interpersonal Attachments As A Fundamental Human Motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497.

Bergbom, B. And Kinnunen, U. (2014). Immigrants And Host Nationals At Work: Associations Of Co-Worker Relations With Employee Well-Being. *International Journal Of Intercultural Relations*, 43(B), 165-176.

Bhanthumnavin, D. (2000). Importance Of Supervisory Social Support And Its Implications For Hrd In Thailand. *Psychology And Developing Societies*, 12(2), 155-166.

Bishop, J.W. And Scott, D.K. (1997). How Commitment Affects Team Performance. *Hr Magazine*, 42(2), 107-111.

Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley and Sons.

Bilgin, N. (1988). *Sosyal Psikolojiye Giriş*. İzmir: Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları.

Baldwin, L.A, (1967) *Theories Of Child Development*. John Willey and Sons, Inc. New York.

- 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.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 1-18.
- Brinsfield, C. T. (2009). Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development Of Measures, And Examination Of Related Factors. Phd Thesis, The Ohio State University.
- Brooks, A. C. (2007). Who really cares: The surprising truth about compassionate conservatism--america's charity divide--who gives, who doesn't, and why it matters. Basic Books (AZ).
- Budak, S. (2000). Psikoloji Sözlüğü. Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Budd, L. J. (1956). Altruism Arrives İn America. *American Quarterly*. 8(1), 40- 52.
- Bulut, H. (2016). Liderlik Tarzlarının Çalışan Sessizliğine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Burke, M. J., Borucki, C.C. and Hurley, A.E. (1992). Reconceptualizing Psychological Climate In A Retail Service Environment: A Multiple-Stakeholder Perspective. *Journal Of Applied Psychology*, 77(5), 717-729.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı. Pegem Yayınları: Ankara.
- Carlo, G., & Randall, B. A. (2001). Are All Prosocial Behaviors Equal? A Socioecological Developmental Conception Of Prosocial Behavior. *Advances İn Psychology Research*, 2, 151-170.

- Carlo, G. ve Randall, B. (2002). The Development Of A Measure Of Prosocial Behaviors For Late Adolescents. *Journal Of Youth and Adolescence*, 31(1), 31-44.
- Chou, K. L. (1998). Effects Of Age, Gender, and Participation In Volunteer Activities On The Altruistic Behavior Of Chinese Adolescents. *Journal Of Genetic Psychology*. 159(2), 195-201.
- Cohen, J.W. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd edn). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A. and Toth, P. (1997). The Relationship Of Organizational Politics and Support To Work Behaviors, Attitudes and Stress. *Journal Of Organizational Behavior*, 18(2), 159-180.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Cunnigham, M. R. (1979). Weather, mood, and helping beavior: Quasi experiments with the sunshine samaritan. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(11), 1947-1956.
- Çağrııcı, M. (2000). İbrahim Hakkı Erzurumî. *İslam Ansiklopedisi Tdv*, 305-311.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1) , 117-134.
- Çakır, Y., & Palabıykoğlu, R. (1997). Gençlerde Sosyal Destek-Çok Boyutlu Algılanan Sosyal Destek Ölçeğinin Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. *Kriz Dergisi*, 5(1), 15-24.

- Çelik, L.M. (2008). Voice Behavior of Blue Collar Employees: The Mediating Role of Psychological Empowerment”, Yüksek Lisans Tezi, Koç Üniversitesi.
- Çelik, M., & Turunç, Ö. (2010). Lider Desteğinin Çalışanların İş-Aile Yaşam Çatışması ve İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(1).
- Çetin, C., & Güven, Ç. (2017). Çalışanların yöneticilerine duydukları güvenin ses davranışına olan etkisi ve bir araştırma.
- Çiçek, B., (2016). “Değer merkezli liderliğin etik iklim ve çalışan sesi üzerindeki etkisi”, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Malatya
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS Ve LISREL Uygulamaları. Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Çoruh, E. (2001). Hazır Giyim Sektöründe Çalışanların İş Doyumlarının İncelenmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Deci, E. L. And Ryan, R. M. (2000). The "What" And "Why" Of Goal Pursuits: Human Needs And The Self-Determination Of Behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227-268.
- Derin, N. (2017). “İşyerinde Kişiler Arası Güven ile İşgören Sessliliği Arasındaki İlişkide Psikolojik Rahatlığın Aracılık Rolü”, Yönetim Bilimleri Dergisi, 15(30): 51-68
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. Academy of Management journal, 50(4), 869-884.

Dovidio, J. F., & Penner, L. A. (2001). Helping And Altruism. Blackwell Handbook Of Social Psychology: Interpersonal Processes, 162-195.

Dökmen, Ü. (2000). İletişim Çatışmaları ve Empati, 14. Baskı. İstanbul: Sis Yayınları, 135-202

Durak, İ. (2013). Yöneticilerle Açıkça Konuşabilme Düzeyinin Genel Konuşma Nedenlerine Etkisi: Üniversitelerde Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (41), 111-136.

Duru, E. (2002). Öğretmen Adaylarında Kişi-Durum Yaklaşımı Bağlamında Yardım Etme Davranışı Eğilimi Empati ve Düşünme Stilleri İlişkisi ve Bu Değişkenlerin Bazı Psikososyal Değişkenler Açısından İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Eder, P. And Eisenberger, R. (2008). Perceived Organizational Support: Reducing The Negative Influence Of Coworker Withdrawal Behavior. Journal Of Management, 34(1), 55-68.

Eisenberg, N., Mussen, P. H. (1989). The Roots Of Prosocial Behavior İn Children. Cambridge University Press.

Eisenberger, R., Cummings, J., Aemeli, S. And Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, And Job Satisfaction. Journal Of Applied Psychology, 82(5), 812-820.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. And Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. Journal Of Applied Psychology, 71(3), 500-507.



- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. And Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions To Perceived Organizational Support And Employee Retention. *Journal Of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Eisenberg, N., Miller, P. A., Schaller, M., Fabes, R. A., Fultz, J., Shell, R. ve Shea, C. L. (1989). The role of empathy and altruistic personality traits in helping: A reexamination. *Journal of Personality*, Vol.67, 41–67.
- Eisenberg, N., Fabes, R.A., Spinrad, T., L., (2006), Prosocial Development (Ed. W. & R.M. Lerner), *Handbook of Child Psychology: Social, Emotional, and Personality Development* (C.3, ss. 646–718). New York: Wiley.
- Ensher, E. A., Thomas, C. And Murphy, S. E. (2001). Comparison Of Traditional, Step-Ahead, And Peer Mentoring On Protégés' Support, Satisfaction, And Perceptions Of Career Success: A Social Exchange Perspective. *Journal Of Business And Psychology*, 15(3), 419-438.
- Erdoğan, İ . (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: I.Ü. İşletme Fakültesi.
- Erdoğan, İ. (2011). *İletişimi Anlamak*, 4. Baskı. Ankara: Pozitif Matbacılık
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26, 596-607.
- Ferris, G. R. And Kacmar, K. M. (1992). Perceptions Of Organizational Politics. *Journal Of Management*, 18(1), 93-116.
- Fiske, A. P. (1992). The Four Elementary Forms Of Sociality: Framework For A Unified Theory Of Social Relations. *Psychological Review*, 99(4), 689-723.

- Freedman, J. L., Sears, D. O., & Carlsmith, J. M. (1993). *Sosyal Psikoloji*. (Çev. A. Dönmez), Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798.
- George, D. & Mallery, P. (2010). *SPSS For Windows Step by Step. A Simple Study Guide And Reference*. Boston: Pearson Education Inc.
- Glesne, C., & Peshkin, A. (1992). Being There: Developing Understanding Through Participant Observation. *Becoming Qualitative Researchers: An Introduction*. White Plains, Ny: Longman, 39-61.
- Goldman, M., & Fordyce, J. (1983). Prosocial behavior as affected by eye contact, touch, and voice expression. *The Journal of Social Psychology*, 121(1), 125-129.
- Graham, J. W. (1986). Principled organizational dissent: A theoretical essay. *Research in Organizational Behavior*, 8, 1-52.
- Green, W. S. (2005). Introduction: Altruism And The Study Of The Religion". *Altruism İn World Religions*.
- Güven, Ç. (2017). *Algılanan Liderlik Tarzlarının Çalışan Sesine Etkisinde Örgütsel Güvenin Rolü ve Bir Araştırma*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Hançerlioğlu, O. (1996). *Dictionary Of Sociology*. Istanbul, Turkey: Remzi Bookstore, 388.

- Harputlu, İ. (2015). Dinî Tutum Ve Özgeçililik İlişkisi (SDÜ Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Harvey, J. B. (1988). The Abilene Paradox: The Management Of Agreement. *Organizational Dynamics*, 17(1), 17-43.
- Hardy, C. J., Richman, J. M., & Rosenfeld, L. B. (1991). The role of social support in the life stress/injury relationship. *The sport psychologist*, 5(2), 128-139.
- Haynes, F. (2002). Eğitimde Etik. (Çev. S. Kunt Akbaş), İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Himle, D. P., Jayaratne, S., & Thyness, P. (1991, March). Buffering Effects Of Four Social Support Types On Burnout Among Social Workers. In *Social Work Research And Abstracts* (Vol. 27, No. 1, Pp. 22-27). Oxford University Press.
- Hirschman, A. O. (1970). Exit, Voice, And Loyalty: Responses To Decline In Firms, Organizations, And States (Vol. 25). Harvard University Press.
- Hsiung, H. (2012). Authentic Leadership and Employee Voice Behavior: A Multi-Level Psychological Process. *Journal of Business Ethics*, 107.3, 349-361.
- Hoffman, M.L., (1978). Psychological And Biological Perspectives On Altruism. *International Journal Of Behavioral Development*, 1(4), 323-339.
- Hogg, M.A. ve Vaughan, G. M. (2014). Sosyal Psikoloji. Ankara: Ütopya Yayınevi.
- Holahan, C. J., & Moos, R. H. (1982). Social Support And Adjustment: Predictive Benefits Of Social Climate Indices. *American Journal Of Community Psychology*, 10(4), 403-415.
- House, J. S. (1981). Social structure and personality. *Social psychology: Sociological perspectives*, 525, 561.

House, R. J. (1996). Path-Goal Theory Of Leadership: Lessons, Legacy, And A Reformulated Theory. *The Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.

[Http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=252785](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=252785), erişim tarihi: 02.10.2018

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D. And Morgeson, F. P. (2007). Integrating Motivational, Social, And Contextual Work Design Features: A Meta-Analytic Summary And Theoretical Extension Of The Work Design Literature. *Journal Of Applied Psychology*, 92(5), 1332-1356.

Isenberg, D. J. (1980). Levels Of Analysis Of Pluralistic Ignorance Phenomena: The Case Of Receptiveness To Interpersonal Feedback 1. *Journal Of Applied Social Psychology*, 10(6), 457-467.

Kağıtçıbaşı, Ç. ve Cemalcılar, Z. (2015). *Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar Sosyal Psikolojiye Giriş*. 17. Basım. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Karacaoğlu, K., & Güney, Y. S. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İli Örneği.

Karadağ, E. ve Mutafçılar, I. (2009). İlk ve Orta Öğretim Öğretmenlerinin Özgecilik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Ondokuz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28, 75-92.

Karagöz, Y. (2014). *SPSS 21.1 uygulamalı biyoistatistik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti, 50-160.

Karasar, N. (2002). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 12. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları, 1000.

- Kayış, A. (2010). Güvenilirlik Analizi içinde SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ş. Kalaycı (Ed.), 5.
- Keleş, M. (2018). Çevreci Sivil Toplum Kuruluşlarında Çalışanların Sosyal Sorumluluk Ve Özgecilik Düzeylerinin İncelenmesi: Ankara Örneği. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koç, S. (2018). Örgüt Kültürü Ve Özgecilik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Kamu Ve Özel Spor Kurumlarında Alan Araştırması (Muğla İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Kottke, J. L. And Sharafinski, C. E. (1988). Measuring Perceived Supervisory And Organizational Support. *Educational And Psychological Measurement*, 48(4), 1075–1079.
- Kumru, A., Carlo, G. ve Edwards, C. P. (2004). Olumlu Sosyal Davranışların İlişkisel, Kültürel, Bilişsel ve Duyuşsal Bazı Değişkenlerle İlişkisi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 19(54), 109-125
- Landau, J. (2009). To speak or not to speak: Predictors of voice propensity. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 13(1), 35-54.
- Levine, D. I., & Tyson, L. (1990). Ld (1990):“Participation, Productivity And The Firm’s Environment”. *Paying For Productivity. A Look At The Evidence*, Brookings Institution, Washington, Dc.
- Levine, R. V., Martinez, T. S., Brase, G. ve Sorenson, K. (1994). Helping in 36 U.S. cities. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(1), 69-82.
- Littauer, F. (2002). *Kişiliğinizi Tanıyın*. (Çev. D. Dizman), İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Macaulay, J., & Berkowitz, L. (Eds.). (1970). *Altruism And Helping Behavior: Social Psychological Studies Of Some Antecedents And Consequences*. Academic Press.
- Maertz, C. P. And Griffeth, R. W. (2004). Eight Motivational Forces And Voluntary Turnover: A Theoretical Synthesis With Implications For Research. *Journal Of Management*, 30(5), 667-683.
- Maertz, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S. And Allen, D. G. (2007). The Effects Of Perceived Organizational Support And Perceived Supervisor Support On Employee Turnover. *Journal Of Organizational Behavior*, 28(8), 1059-1075.
- Maertz, C. P., Stevens, M. J. And Campion, M. A. (2003). A Turnover Model For The Mexican Maquiladoras. *Journal Of Vocational Behavior*, 63(1), 111-135.
- Martinez-Corts, I., Boz, M., Medina, F. J., Benítez, M. And Munduate, L. (2011). Coping With Interpersonal Conflict At Work In Small Business: The Moderating Role Of Supervisor And Co-Worker Support. *Afrontamiento Del Conflicto Interpersonal En El Trabajo En Pequeñas Empresas: El Papel Moderador Del Apoyo Del Supervisor Y Del Compañero*. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 27(2), 117-129.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McCabe, D. M.ve Lewin. D. (1992). Employee Voice: A Human Resource Management Perspective. *California Management Review*, 34.3, 112-123.
- McGinley, M. ve Carlo, G.. (2007). Two Sides of the Same Coin? The Relations Between Prosocial And Physically Aggressive Behaviors, *J.Youth Adolescence*; (36), 337 349.

- Miceli, M. P. ve Near, J. P. (1985). Characteristics Of Organizational Climate And Perceived Wrongdoing Associated With WhistleBlowing Decisions. *Personnel Psychology*, 38(3), 525-544.
- Midlarsky, E. (1991). Helping As Coping. In M. S. Clark (Ed.), *Review of personality and social psychology*, Vol. 12. Prosocial behavior (pp. 238-264). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Mitchell, M. S. And Ambrose, M. L. (2007). Abusive Supervision And Workplace Deviance And The Moderating Effects Of Negative Reciprocity Beliefs. *Journal Of Applied Psychology*, 92(4), 1159.
- Mlcak, Z. ve Zaskodna, H. (2008). Altruistic Motivation, Empathy And Affiliation. An Analysis Of Data Collected Amongst Undergraduate Social Work Students Contribution To Creation Of Psychology Conceptual Curriculum. P.Tarabek, P. Záškodný, (Eds.), *Educational And Didactic Communication*(Ss. 123-134).
- Monroe, K. R. (1996). *The Heart of Altruism: Perceptions of A Common Humanity*. New Jersey: Princeton University Press.
- Moore, B. S., Underwood, B., & Rosenhan, D. L. (1973). Affect and altruism. *Developmental Psychology*, 8(1), 99-104.
- Morgeson, F. P. And Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (Wdq): Developing And Validating A Comprehensive Measure For Assessing Job Design And The Nature Of Work. *Journal Of Applied Psychology*, 91(6), 1321.
- Morrison, E. W. (2011a). Employee Voice Behavior: Integration And Directions For Future Research. *Academy Of Management Annals*, 5(1), 373-412.

- Morrison, E. W. (2011b). Voice and silence within organizations: Literature review and directions for future research. *Academy Management Ann*, 5, 373–412.
- Mossholder, Kevin W., Settoon, Randall P., ve Stephanie C. Henegan (2005), “A Relational Perspective On Turnover: Examining Structural, Attitudinal And Behavioral Predictors”, *Academy Of Management Journal*, 48 (4), 607-618.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., Mckee, D. O., & Mcurrian, R. (1997). An Investigation Into The Antecedents Of Organizational Citizenship Behaviors In A Personal Selling Context. *The Journal Of Marketing*, 85-98.
- Ng, T. W. H. And Sorensen, K. L. (2008). Toward A Further Understanding Of The Relationships Between Perceptions Of Support And Work Attitudes: A Meta-Analysis. *Group Organization Management*, 33, 243–268.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). The theory of measurement error. *Psychometric theory*, 3, 209-247.
- Noelle-Neumann, Elisabeth, (1974). The spiral of silence a theory of public opinion. *Journal of communication*, 24(2), 43-51.
- Noelle-Nuemann, Elisabeth, (2009), “The Spiral Of Silence”, In *A First Look at Communication Theory*, 7. Baskı, Ed. Em Griffin, New York: McGraw-Hill Higher Education, s. 372-382.
- Osinski, J. (2009). Kin Altruism, Reciprocal Altruism And Social Discounting Personality And Individual Differences, 47(4), 374-378.
- Özdevecioğlu, M. (2013). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.



- Öztürk, Y. (2014). “The Relationship of Authentic Leadership and Participative Climate With Employee Voice: The Moderating Role of Personality and Organizational Identification”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi.
- Pallant, J. (2011). SPSS Survival Manual A Step By Step Guide To Data Analysis Using SPSS. 4th Edition. Allen & Unwin: Avusturalya.
- Parasuraman, S., Greenhaus, J. H., & Granrose, C. S. (1992). Role Stressors, Social Support, And Well-Being Among Two-Career Couples. *Journal Of Organizational Behavior*, 13(4), 339-356.
- Paukzstat, B., Steglich, C. ve Wittek, R. (2011). Who speaks up to whom? A relational approach to employee voice. *Social Networks*, 33(4), 303-316.
- Pawar, D. V. (2014). Styles of Leadership. *International Journal of Research in all Subjects in Multi Languages*, 2(7), 12.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M. ve Güney, Ç. G. (2013). Birey-Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: Mba Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, (75), 83-104.
- Penner, L. A., Dovidio, J. F., Piliavin, J. A., ve Schroeder, D. A. (2005). Prosocial Behavior: Multilevel Perspectives. *Annu. Rev. Psychol.*, 56, 365-392.
- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537–1562.
- Roberts, K. H. and O'Reilly, C. A. (1974). Failures in upward communication in organizations: Three possible culprits. *Academy of Management Journal*, 17, 205–215.

- Rusbult, C. E., Zembrodt, I. M. and Gunn, L. K. (1982). Exit, voice, loyalty, and neglect: responses to dissatisfaction in romantic involvements. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43-6, 1230.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. ve Mainous III, A. G. (1988). Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Status Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31.3, 599-627.
- Rhoades, L And Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature. *Journal Of Applied Psychology*, 87(4),698-714.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15.Baskı). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Rushton, J. P., Chrisjohn, R. D. ve Fekken, G. C. (1981). The Altruistic Personality And Self Report Altruism Scale. *Person And Individual Differences*, 2, 293-302.
- Schappe, S. P. (1998). The Influence Of Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Fairness Perceptions On Organizational Citizenship Behavior. *The Journal Of Psychology*, 132(3), 277-290.
- Schaubroeck, J., Cotton, J. L. And Jennings, K. R. (1989). Antecedents And Consequences Of Role Stress: A Covariance Structure Analysis. *Journal Of Organizational Behavior*, 10(1), 35-58.
- Schroeder, D.A., Penner, L.A., Dovidio J.F., & Piliavin, J.A. (1995). *The Psychology Of Helping And Altruism*. P.G. Zimbardo (Ed.). McGraw-Hill Series On Social Psychology. San Francisco: McGraw-Hill.

- Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D. And Zagenczyk, T. J. (2013). Blaming The Organization For Abusive Supervision: The Roles Of Perceived Organizational Support And Supervisor's Organizational Embodiment. *Journal Of Applied Psychology*, 98(1), 158.
- Seligman, M. E. P. (2007). Gerçek Mutluluk. (Çev: S. Kunt Akbaş), Ankara: Hyb Basım Yayın.
- Semerci, B. A., (2016). Sosyal Destek ve Cinsiyete Yönelik Kalıp Yargıların Stres ve İş Aile Arasındaki Çatışmalara Etkisi: Kadın ve Erkek Arasındaki Farklılıklar. Yayımlanmış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Serper, Ö., & Gürsakal, N. (1989). Araştırma Yöntemleri. Filiz Kitabevi.
- Sims Jr, H. P., Szilagyı, A. D., & Keller, R. T. (1976). The Measurement Of Job Characteristics. *Academy Of Management Journal*, 19(2), 195-212.
- Sönmez, V., & Alacapınar, F. G. (2011). Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Anı Yayıncılık.
- Stokes, J. P., & Levin, I. (1986). Gender Differences In Predicting Loneliness From Social Network Characteristics. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 51(5), 1069.
- Szuster, A. (2016). Crucial dimensions of human altruism. Affective vs. conceptual factors leading to helping or reinforcing others. *Frontiers in psychology*, Vol.7-519, 1-5.
- Şakar, G. (2018). Psikolojik Danışman Adaylarının Özgeçmişlerinin, Duygusal Zekâ, Kültürel Duyarlılık Ve Sosyal Beğenirlik Açısından Yordanması. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Şehitoğlu, Y. (2012). İşgören Sessizliği, Nedenleri ve Boyutları''. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Temmuz, 4, 27-38.
- Şentürk, F. K., & Erkubilay, C. (2018). Effects Of Procedural Justice And Leader Support On Employee Voice Behavior. *Changing Organizations*, 17.
- Şentürk, F. K., & Tekin, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve İş Arkadaşı Desteğinin İşgören Performansı Üzerine Etkileri: Avm Çalışanları Örneği. *Journal Of Alanya Faculty Of Business/Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2).
- Tarhan, N. (2014). *Toplum Psikolojisi*. 8. Baskı, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Taylor, S. E., Peplau, L. A. and Sears, D. O. (2003). *Social psychology* (11th ed.). USA: Pearson Education International.
- Tekeş, B., & Hasta, D. (2015). Özgeciliğin Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Nesne Psikoloji Dergisi*, 3(6), 55-75.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences Of Abusive Supervision. *Academy Of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Thomas, R. M. (1998). *Conducting Educational Research: A Comparative View*. West Port, Conn: Bergin & Garvey.
- Thomas, W.H.NG. ve Feldman, D.C. (2013). A meta-analysis of the relationships of age and tenure with innovation-related behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86.4, 585-616.
- Topçu, B., Saraçlı, S., Dursun, P. ve Gazeloğlu, C. (2012). Akademisyenlerin Yaşam Kaliteleri Üzerine Bir Çalışma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Örneği. *Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2(1), 15-19.

- Topuz, C.(2013). Üniversite Öğrencilerinde Özgeciliğin Öznel İyi Oluş ve Psikolojik İyi Oluş İle İlişkisinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fatih Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türnüklü, A. (2001). Eğitim Bilim Alanında Aynı Araştırma Sorusunu Yanıtlamak İçin Farklı Araştırma Tekniklerinin Birlikte Kullanılması. Eğitim ve Bilim, 26 (120).
- Trommsdorff, G., Friedlmeier, W., & Mayer, B. (2007). Sympathy, Distress, And Prosocial Behavior Of Preschool Children In Four Cultures. International Journal Of Behavioral Development, 31(3), 284-293.
- Taylor, S. E., Peplau, L. A., and Sears, D. O. (2010). Sosyal Psikoloji. (Çev. A. Dönmez), İstanbul: İmge Kitabevi Yayınları.
- Tuğsal, T. (2017). Çalışanların İş-Yaşam Uyumları ve Tükenmişlikleri Arasındaki İlişkide Sosyal Desteğin Aracılık Etkisi. Doktora Tezi
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2005). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi. Detay Yayıncılık: Ankara.
- Ünver, S. (2016). Explaining service employees' voice behavior: a multilevel, systems theory approach (Doctoral dissertation, İstanbul Bilgi Üniversitesi).
- Van Dyne, L., Cummings, L. L. ve Parks, J. M. (1995). Extra-Role Behaviors: In Pursuit Of Construct And Definitional Clarity. Research In Organizational Behavior, 17, 215–285.
- Van Dyne L. and Le Pine, J. A.(1998) “Helping And Voice Extra-Role Behavior. Evidence Of Construct And Predictive Validity”, Academy Of Management Journal, 41: 108-119.

Van Dyne, L., Ang, S., and Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs. *Journal Of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation* (Vol. 54). New York: Wiley.

Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied psychology*, 94(5), 1275.

Withey, M. J. ve Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty and neglect. *Administrative Science Quarterly*, 34, 521-539.

Wilkinson, A., Dundon, T., Marchington, M. ve Ackers, P. (2004). "Changing Patterns Of Employee Voice", *Journal Of Industrial Relations*, 46(3): 298-323.

Wispe, L. G. (1972). Positive Forms Of Social Behavior: An Overview. *Journal Of Social Issues*, 28(3), 1-19.

Yablo, P. D. ve Field, N. P. (2007). The Role of Culture in Altruism: Thailand and the United States. *Psychologia*, 50(3), 236-251.

Yang, Y., Zhu, R. Ve Liu, W. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identifications, and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 21.1, 189-202.

Yazır, E. H. (2006). *Kuran-I Kerim Meali*. Dergah Ofset, İstanbul.

Yener, S. (2017). Psikolojik Rahatlık Algısının İşgören Sessizliği Ve Takım İşbirliği Arasındaki İlişkide Aracı Değişken Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 187-204.

Yıldız, S., Taştan Boz, İ. ve Yıldırım, B.F. (2012). Kişilik Tipi İle Olumlu Sosyal Davranış Arasındaki İlişki: Marmara Üniversitesi Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26(1), 215.

Yöntem, M. K. ve İlhan, T. (2013). Benlik Kurguları ve Otantikliğin Özgeçmiş Üzerindeki Yordayıcı Gücünün İncelenmesi. Turkish Studies.8(8), 2291-2302.

Zeytinoğlu, I. U., Denton, M. A., Webb, S., & Lian, J. (2001). Self-Reported Musculoskeletal Disorders Among Visiting And Office Home Care Workers. Women & Health, 31(2-3), 1-35.

Zhou, J. and George, J.M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads To Creativity: Encouraging The Expression Of Voice. Academy Of Management Journal, 44(4), 683-96.

4857 Sayılı İş Kanunu. (9.Nisan.2002) Tc Resmi Gazete (25134).  
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/06/20030610.htm>.

## EKLER

### Ek 1- Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma yürütülmekte olan “**Diğerkâmlık, İş Arkadaşı Desteği ve Lider Desteğinin; İşgören Sesliliği Üzerindeki Etkileri: Bolu Orman Bölge Müdürlüğü Örneği**” konulu araştırmanın uygulama kısmını oluşturmaktadır.

Anket çalışmamıza destek veren işletme çalışanlarının isimleri gizli tutulacak olup asla açıklanmayacaktır. Anket aracılığı ile elde edilen veriler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Lütfen anketimizi isminizi belirtmeden cevaplayınız.

Araştırmamıza değerli görüşlerinizle destek vermeniz ve bu sayede elde edilecek sonuçların işletmenizin ve sonrasında ülkemiz yönetim uygulamaları gelişimine olumlu katkılar sağlayacağı görüşüyle işbirliğiniz için gönülden teşekkürlerimizi sunarız.

**Dr. Öğr. Üyesi Faruk Kerem ŞENTÜRK / Celal ERKUBILAY**  
(Düzce Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü)

#### **BİREYSEL BİLGİ FORMU**

Aşağıdaki ifadelerden size uygun olan kutucuğuna (X) işareti koyunuz, boşlukları ise yazarak doldurunuz.

**Cinsiyet** :  Erkek  Kadın  
**Medeni Durum** :  Evli  Bekar  
**Eğitim Durumu** :  İlköğretim  Lise  Ön Lisans  Lisans   
 Yüksek Lisans / Doktora  
**Unvanınız** :  İşçi  Memur  Orman Muhafaza Memuru  Şef/Mühendis   
 Sayman/Müdür Yard./İşl. Müd./Şb. Müd.

İşyerinizde bir problem ile karşılaştığımızda bunu üstlerinize nasıl aktarırsınız?

Yüz yüze görüşerek  Telefonla  Mailed  Whatsapp'tan  Toplantıyı beklerim  Masasına Not Bırakırım

Başkası aracılığıyla iletirim

**OGM Bünyesinde Çalışma Süreniz** : ..... Yıl

**Yaşınız** :

Lütfen aşağıdaki ifadelerden size uygun olan ifadeye katılım düzeyinizi çarpı (X) ile işaretleyerek bütün soruları cevaplayınız.		Kesinlikle Katılmam	Az Katılım	Orta Düzeyde Katılım	Çok Katılım	Tam Katılım
<b>Aynı soru için birden fazla işaretleme <u>yapmayınız!</u></b>						
1	Çalıştığım işletmede bizlere yöneticimiz tarafından destek verilmektedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Yöneticim işler zorlaştığı durumlarda bile güvenilirdir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Yöneticim samimi ve ulaşılabilir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Yöneticim durumuma anlayış gösterir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Çalıştığım işletmede çalışanlar ile yöneticimiz arasında iyi bir iletişim vardır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Bir yabancıya aracını kardan çıkarması için yardım ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Bir yabancıya yol tarif ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Bir yabancıya parasını bozarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Bir hayır işi için para yardımında bulunurum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	İhtiyacı olan ya da benden isteyen bir yabancıya para veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Bir hayır işi için eşya ya da giysi bağışlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Bir hayır işi için gönüllü olarak çalışırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Kan bağışlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



14	Bir yabancıya eşyalarını taşımasında yardım ederim (Ör.; kitap, koli vb.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Bir yabancı için asansörün kapısını açık tutarak bekletirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Bir sırada (örneğin, fotokopi makinesi, market, fırın vs.) başkasının önüme geçmesine izin veririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Bir yabancıyı arabamla bir yere götürürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Bir bankada ya da markette satış sorumlusu benden daha az ücret aldığımda onu uyarırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	İyi tanımadığım bir komşuma benim için değeri olan bir şeyi ödünç veririm (ör., tabak, araç gereç vs.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Hayır işi için satılan kart vb. ürünleri iyi bir neden için olduğu düşüncesiyle satın alırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Ondan iyi olduğum konularda çok da yakın olmadığım bir okul arkadaşına ödevini yapmasına yardım ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Benden istemese bile komşumun evcil hayvanına ya da çocuğuna karşılık beklemeden bakıveririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Yaşlı ya da engelli bir yabancıya caddeyi karşıdan karşıya geçmesi için yardım teklif ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Otobüs ya da metroda ayakta duran bir yabancıya yerimi vermeyi teklif ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Bir tanıdığa evini taşımasında yardım ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Bu işyerinde işlerin daha iyi yapılabilmesi için amirlerime rahatça fikirlerimi söyleyebiliyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Bu işyerinde çalışan arkadaşlarımı işleriyle ilgili problemlerin çözümleri konusunda amirleriyle çekinmeden konuşmaları konusunda teşvik ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Bu işyerinde işle ilgili konularda amirlerimle düşüncelerim farklı olsa dahi düşüncelerimi amirlerimle konuşabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Bu işyerinde çıkan aksaklıklar hakkında amirlerimi her konuda bilgilendiririm ve bu konularda faydası olabilecek fikirlerimi paylaşıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Bu işyerinde çalışma ortamını olumsuz yönde etkileyecek problemlerin çözümü için uğraşırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	Bu işyerinde iş sürecini kolaylaştıracak yenilik fikirleri ve değişiklikler hakkında amirlerimle rahatça konuşabilirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Birlikte çalıştığım insanları işlerin bitirilmesi konusunda yardımseverdir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	Bu kurumda çalışanlar arasında deneyim ve duyguların paylaşılabilceği bir iş ortamı vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Birlikte çalıştığım insanlar benimle kişisel olarak ilgilenmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	İş arkadaşlarım kişisel problemlerim olduğunda, hastalandığımda ve aile bireyelerine yardım etmek için izne ihtiyaç duyduğum anlarda beni destekler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Ek 2- Özgeçmiş

<b>Kişisel Bilgiler</b>	
<b>Adı ve Soyadı</b>	Celal ERKUBİLAY
<b>Doğum Yeri ve</b>	Düzce
<b>Doğum Tarihi</b>	02/10/1983
<b>Medeni Durumu</b>	Evli
<b>Eğitim Durumu/Mezuniyet Yılı</b>	
<b>İlköğretim</b>	İsmetpaşa İlkokulu/Düzce/1994
<b>Ortaöğretim</b>	İmam Hatip Ortaokulu/Düzce/1997
<b>Lise</b>	Anadolu Teknik Lise/Bilgisayar Bölümü/Düzce/2001
<b>Önlisans</b>	Selçuk Üniversitesi/Bilgisayar Programcılığı/Konya/2004
<b>Lisans</b>	Anadolu Üniversitesi/İşletme Fakültesi/2010
<b>Yüksek Lisans</b>	Düzce Üniversitesi/İşletme Fakültesi/Yönetim ve Organizasyon
<b>İş Deneyimi</b>	
<b>Ücretli Öğretmen</b>	Düzce Cumayeri Çok Programlı Lise (Bilgisayar Dersi ve Meslek Dersleri) (2004/2005)
<b>Usta Öğretici</b>	Düzce Cumayeri Halk Eğitimi Merkezi ve ASO (Bilgisayar Kursu) (2004/2005)
<b>Sözleşmeli Öğretmen</b>	Erzurum İspir Madenköprü Şehit Karabey Yıldırım İÖO (Bilgisayar Dersi) (2005/2006)
<b>Usta Öğretici</b>	Erzurum, İspir Halk Eğitimi Merkezi ve ASO (Bilgisayar Kursu) (2005/2006)
<b>Usta Öğretici</b>	Düzce Halk Eğitimi Merkezi ve ASO (Bilgisayar Kursu) (2006/2009)
<b>Sözleşmeli Memur</b>	Üsküdar Adliyesi, Ümraniye E ve T Tipi Kapalı Cezaevi (İnfaz Koruma Memuru) (2009/2010)
<b>Memur</b>	Orman Genel Müdürlüğü, Bolu Orman Bölge Müdürlüğü (Bilgisayar İşletmeni) (2010/Halen)
<b>İletişim</b>	
<b>Telefon</b>	0544 472 43 06
<b>E-Posta</b>	cerkubilay@hotmail.com
<b>Adres</b>	İmamlar Mah. Cumhuriyet Cad. No:82 Gölyaka Orman İşletme Müdürlüğü, Gölyaka/Düzce