

**T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK KURULUŞLARI YÖNETİCİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

ALPER BULUNUZ

**TEZ DANIŞMANI:
Doç. Dr. BORA YENİHAN**

HAZİRAN - 2019

T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans programı öğrencisi Alper BULUNUZ'un "ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ve ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI" başlıklı tezi 28/06/2019 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Dr. Öğr. Üyesi Yasin ÇAKIREL
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans derecesi elde etmek için gerekli olan koşulları sağladığımı onaylarım.

Prof. Dr. Orhan YALÇIN
Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Anabilim Dalı Başkanı

Bu tezi okuyarak içerik ve nitelik açısından incelediğimizi ve Yüksek Lisans derecesi almak için yeterli olduğunu onaylıyoruz.

Doç. Dr. Bora YENİHAN
Tez Danışmanı

Jüri Üyeleri:

Doç. Dr. Bora YENİHAN	Kırklareli Üniversitesi	_____
Doç. Dr. Doğa Başar SARIİPEK	Kocaeli Üniversitesi	_____
Dr. Öğr. Üyesi Yeliz MERCAN	Kırklareli Üniversitesi	_____

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde bizzat elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada özgün olmayan tüm kaynaklara eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Alper BULUNUZ
28/06/2019

ÖZ

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

BULUNUZ, Alper
Yüksek Lisans, Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği
Tez Yöneticisi: Doç. Dr. Bora YENİHAN
Haziran 2019

Bu çalışma, Kırklareli il sınırları içinde faaliyet gösteren devlet hastaneleri ile Kırklareli Ağız ve Diş Sağlığı Merkezinde çalışan hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Rekabet ortamının her geçen gün arttığı günümüzde, görev tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak işletmelere katkı sunan, inisiyatif alabilen, çalıştığı kurumu ve işini sahiplenen çalışanlar, tüm sektörlerde olduğu gibi sağlık sektörünün de en önemli işletme faktörüdür. Günümüz işletmelerinde ve sağlık sektöründe örgütsel vatandaşlık davranışı kadar bir diğer önemli kavram da çalışan sesidir.

Çeşitli sebeplerle sessiz kalmayı tercih etmiş ya da yönetsel kararlar ve idareciler tarafından sessizliğe itilmiş çalışanlar işletmeler için en önemli sorunlardan bir tanesidir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Toplanan veriler IBM SPSS Statistics 21 programında analiz edilmiştir. Araştırmanın evreni 469 kişiden oluşmakta olup herhangi bir örneklem yöntemi kullanılmamıştır. Toplam 325 hemşirenin (%12,70'i erkek, %82,30'u kadın) katıldığı çalışmada katılım oranı %69,30 olarak gerçekleşmiştir. Ayrıca ÖVD ölçeğinin içsel tutarlık oranının %88,50, ÖS ölçeğinin içsel tutarlık oranı %82,50 olarak tespit edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik düzeyi arasında anlamlı, ve negatif bir ilişki bulunduğu anlaşılmıştır ($r: -0.176$; $p < 0.01$). Bu durum örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifade ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen bireylerin örgütsel sessizlik düzeyleri azalmaktadır. Bu ilişkiyi diğer yönden de okumak mümkündür. Buna göre ise, örgütsel sessizlik düzeyinin artması, çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimini azaltmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel vatandaşlık, örgütsel sessizlik, hemşireler, sağlık yönetimi.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP AND ORGANIZATIONAL SILENCE: A FIELD STUDY

BULUNUZ, Alper

Master Degree, Health Organizations Management

Supervisor: Doç. Dr. Bora YENİHAN

June, 2019

This study was attributed to ascertain the relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence of nurses working in public hospitals and mouth and dental health centres running in Kırklareli province. In the competitive environment of today's world, employees who voluntarily contribute to organization, take initiative, adopt their workplace and duties beyond their job descriptions are the most significant constituents of the system in health sector as in all other sectors. In today's enterprises and health sector, besides organizational citizenship behaviour, another important concept is employee's voice.

Employees who have chosen to remain silent for a variety of reasons, or who have been silenced by managerial decisions and managers are one of the most important problems for businesses. In this study, as a tool of data analysis, questionnaire technique has been used. The collected data have been analysed in IBM SPSS Statistics 21 program. The population of the study consists of 469 people and no sampling method has been used. With the participation of 365 nurses (12,70% male, 82,30% female) to the study, the participation rate has been detected as 69.30%. Furthermore, it is confirmed that the internal consistency rate of the OCB scale has been 88.5%, and the internal consistency rate of OS scale has been found to be 82.5%. As a result of the correlation analysis, it has been found that there is a meaningful and negative relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence level ($r: -0.176; p < 0.01$). This result shows that there is an inverse relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. In other words, the levels of organizational silence of individuals who exhibits organizational citizenship behaviour have been decreasing. It is also possible to read this relationship in a reverse direction. Accordingly, the increase in the level of organizational silence decreases the employee's tendency to exhibit organizational citizenship behavior.

Key Words: Organizational citizenship, organizational silence, nurses, health management

ÖNSÖZ

Geç başladığım ama yorulmadan devam ettiğim eğitim hayatıma, başladığım andan bugüne karşılıksız her türlü desteği sağlayan annem Fatma BULUNUZ, babam Feramuz BULUNUZ ve ablam Hatice SOĞANCI'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisans eğitimime başladığım ilk günden tezimi bitirdiğim ana kadar, bana inanan ve güvenen, 4 yıl boyunca her türlü desteği sağlayan idari yöneticim Sayın Müzeyyen ÖZBAY'a ve ders dönemim boyunca bana destek olan çalışma arkadaşlarıma, her türlü zorluğa beraber katlandığımız dönem arkadaşlarım Güldane BOZ ve Mahmut GÖKTAŞ'a teşekkür ederim.

Verdikleri derslerle bu çalışmanın oluşmasında basamak olan kıymetli hocalarıma ve öneri ve fikirleri ile yardımcı olan Dr. Öğr. Üyesi Alaettin İŞERİ ve Dr. Öğr. Üyesi Yeliz MERCAN'a, çalışmamın anket çözümleme ve veri analizleri kısmında değerli katkılarını sunan aynı zamanda pozitif enerjisiyle sürekli destek olan Doç. Dr. Oğuz BAŞOL hocama teşekkür ederim.

Uyarı ve yönlendirmeleriyle tezimin oluşmasında her zaman katkı sunan, desteğini esirgemeyen değerli danışmanın Doç.Dr. Bora YENİHAN'a ayrıca teşekkür ederim.

Son olarak doğduğu günden bu güne öğrenme azmi ile her geçen gün beni daha fazla motive eden oğlum Demir'e ve adeta beni yeniden doğuran, kararlılığı ve çalışkanlığı ile örnek olan can yoldaşım sevgili eşim Aysun BULUNUZ'a sonsuz teşekkür ederim.

Alper BULUNUZ
Haziran, 2019
Kırklareli

İÇİNDEKİLER

BEYAN	iii
ÖZ.....	v
ABSTRACT.....	vi
KISALTMALAR	xiii
TABLolar.....	xv
ŞEKİLLER.....	xvii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK.....	5
1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı, Kapsamı ve Tarihçesi	5
1.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı.....	5
1.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kapsamı	6
1.1.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tarihçesi	7
1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler	8
1.2.1. Sosyal Değişim (Mübadele) Teorisi	8
1.2.2. Lider- Üye Etkileşimi Teorisi	9
1.2.3. Eşitlik Teorisi.....	10
1.2.4. Vekâlet Teorisi.....	11
1.2.5. Bekleyiş - Beklenti Teorisi	11
1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	12
1.3.1. Yardımseverlik.....	13
1.3.3. Nezaket	14
1.3.3. Vicdanlılık.....	15
1.3.4. Sportmenlik.....	15
1.3.5. Sivil Erdem	15
1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İlişkili Olduğu Kavramlar	16
1.4.1. Prososyal Örgütsel Davranış	16
1.4.2. Psikolojik Sözleşme	19
1.4.3. Örgütsel Spontanlık Davranışı	20
1.4.4. Rol Davranışları	20

1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler.....	22
1.5.1. İş Tatmini	22
1.5.2. Örgütsel Adalet	23
1.5.3. Örgütsel Bağlılık.....	26
1.5.4. Lider Özellikleri.....	27
1.5.5. Kişi - Örgüt Bütünleşmesi.....	28
1.5.6. Yaş, Kıdem, Hiyerarşi ve Cinsiyet Durumu	28
1.5.7. İhtiyaçlar	29
1.5.8. Bireyin Ruhsal Durumu	30
1.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Temel Oluşturan Çalışmalar	31
1.6.1. Chester Barnard'ın Katkıları.....	31
1.6.2. Fritz J. Roethlisberger ve William J. Dickson'ın Katkıları.....	31
1.6.3. Alvin W. Gouldner'in Katkıları.....	32
1.6.4. Peter M. Blau'nun Katkıları.....	33
1.6.5. Daniel Katz ve Robert L. Kahn'ın Katkıları	34
1.6.6. Dennis Organ'ın Katkıları.....	35
1.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları	35

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	39
2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramının Tanımı, Kapsamı ve Tarihçesi.....	39
2.1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramının Tanımı	40
2.1.2. Örgütsel Sessizlik Kavramının Kapsamı	41
2.1.3. Örgütsel Sessizlik Kavramının Tarihçesi.....	41
2.2 Sessizlik ile İlgili Teoriler	45
2.2.1 Fayda-Maliyet Analizi	45
2.2.2 Bekleyiş Teorisi	46
2.2.3 Sessizlik Sarmalı Teorisi (Noella – Neumann).....	46
2.2.4 Kendini Uyarılma Teorisi.....	48
2.2.5 Planlı Davranış Teorisi (Ajzen)	48
2.3. Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması	49
2.3.1. Sessiz Kalma.....	50
2.3.2. Sessiz Bırakılma.....	51

2.4. Sessiz Kalma Türleri.....	52
2.4.1. Kabullenici Sessizlik.....	52
2.4.2. Korunma Amaçlı (Savunma Amaçlı) Sessizlik	53
2.4.3. Koruma Amaçlı (Örgüt Yararına) Sessizlik.....	54
2.5. Sessiz Kalma Biçimleri	54
2.5.1. Çalışan İtaati	54
2.5.2. Sağır Kulak Sendromu	55
2.5.3. Pasif Kalma ve Razi Olma	55
2.5.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme.....	56
2.6. Örgütlerde Sessizliğin Sebepleri.....	56
2.6.1. Örgütsel Etmenler	56
2.6.2. Yönetimsel Etmenler.....	58
2.6.3. Bireysel Etmenler.....	59
2.7 Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	61

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HEMŞİRELER ÜZERİNE BİR UYGULAMA	65
3.1. Araştırmanın Amacı	65
3.2. Araştırmanın Önemi.....	65
3.3. Araştırmanın Yöntemi, Yeri ve Zamanı	66
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	67
3.5. Veri Toplama Araçları	67
3.6. Araştırmanın Hipotezleri	68
3.7. Araştırmanın Kısıtları	69
3.8. Araştırmanın Bulguları	69
TARTIŞMA.....	77
SONUÇ ve ÖNERİLER	83
KAYNAKÇA.....	87
EKLER	107

KISALTMALAR

BDH	:	Babaeski Devlet Hastanesi
F	:	F-testi
GYT	:	Görelî Yoksunluk Teorisi
KW-H	:	Kruskall-Wallis H testi
MW-U	:	Mann-Whitney U testi
KADSM	:	Kırklareli Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi
KDH	:	Kırklareli Devlet Hastanesi
LDH	:	Lüleburgaz Devlet Hastanesi
LÜE	:	Lider Üye Etkileşim Teorisi
ÖS	:	Örgütsel Sessizlik
ÖVD	:	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
PDH	:	Pınarhisar devlet Hastanesi
SDT	:	Sosyal Değişim Teorisi
t	:	t-testi
vb	:	ve benzeri
vd	:	ve diğerleri
VDH	:	Vize Devlet Hastanesi

TABLÖLAR

Tablo 1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları.....	13
Tablo 2. Araştırmanın Evreni.....	67
Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	69
Tablo 4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizlik Değişkenlerine İlişkin Madde Sayısı, İçsel Tutarlık ve Normal Dağılım Analizi Sonuçları	71
Tablo 5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizliğin Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	72
Tablo 6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizliğin Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	72
Tablo 7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizliğin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	73
Tablo 8. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizliğin Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	73
Tablo 9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizliğin Deneyime Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	74
Tablo 10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizliğin Gelire Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular	75
Tablo 11. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Sessizlik İlişkisine İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları	75
Tablo 12. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları İle Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları İlişkisine İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları	76

ŞEKİLLER

Şekil 1. Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Vatandaşlık Davranışı	18
Şekil 2. Örgütlerde Ses ve Sessizlik ile İlgili Kavramların Tarihi Gelişimi	45
Şekil 3. Sessizlik Sarmalı Döngüsü	47
Şekil 4. Sessizliğin Sınıflandırılması	50



GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler ve her geçen gün artan rekabet koşullarında işletmelerin fark yaratarak faaliyetlerini sürdürmeleri, ürettikleri mal ve hizmetleri nihai tüketicilere süreklilikle ulaştırabilmeleri, etkin ve verimli bir üretim ve hizmet anlayışıyla büyümelerini sürdürmeleri, modern işletmecilik anlayışının amacı ve önemli çalışma alanlarından olmuştur. Özellikle hizmet sunan işletmelerin istikrarlı büyümeyi yakalamaları ve zorlaşan piyasa koşullarında devamlılıklarını sağlamaları, hizmeti tüketiciye ulaştırma noktasında fark yaratan ve diğerlerinden ayrılan çalışanları sayesinde olmaktadır.

Örgütü ile bütünleşmiş, iş tanımının dışında gayret sarf eden, fazladan çabasından dolayı işletmesinden herhangi bir beklentisi olmayan, yenilikçi, yaratıcı ve çalışma arkadaşları ile uyum içinde olan çalışanların sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışı, uzun vadede işletmeleri arzulanın amaç ve hedeflerine yaklaştırmaktadır.

İşletmelerde bir diğer önemli unsur da örgütsel ses kavramıdır. Çalışanın mevcut ve olası sorunlar karşısında sesini çıkardığı, yeni fikir ve öneriler sunduğu, çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile iletişim kurduğu, tecrübelerini paylaştığı işletmeler; örgüt içi çatışmaların, mevcut sorunlar ya da yaşanması olası, örtük sorunların yol açacağı zaman ve para kaybının önüne geçecektir. Ancak çalışan sessizliğinin yöneticiler ve kurum tarafından benimsendiği ve talep edildiği, örgüt içinde sessizlik ikliminin hâkim olduğu ya da çalışanın bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih ettiği işletmelerde, değişimin, gelişimin ve üretkenliğin önünde en büyük engel örgütsel sessizlik kavramıdır.

Sağlık sektörü gibi yoğun hizmet üreten iş kolunda, hastanelerin özellikle de kamu hastanelerinin özel sektördeki rakipleri ile rekabet etmeleri içlerinde yer alan çalışan potansiyelinin açığa çıkması ile mümkündür. Hizmet sunum noktasında ağırlıklı olarak hastalarla veya yakınları ile temas halinde olan hemşirelerin davranışları hem insan sağlığı açısından son derece

önemli, hem de bir kez daha tercih edilme noktasında kurum açısından değerlidir.

Hastanelerde üretilen hizmetin nihai tüketici olan hastalara ve yakınlarına sunumu noktasında en önemli görevlerden birini hemşireler yerine getirmektedir. Hemşirelerin kurum içinde sergileyecekleri örgütsel vatandaşlık davranışları oldukça karmaşık olan sağlık hizmetinin hastalara ulaşmasında, hastaneler içinde oluşabilecek birçok sorunu ortadan kaldıracaktır. Görev tanımı dışında, kendini geliştiren, yenilikçi, çevresine duyarlı, üretken, kurumuna ve işine bağlı, yardımsever bir hemşirenin varlığı, birçok birimin bir arada yer aldığı hastanelerde son derece önemlidir.

Yapılan birçok araştırma, çalışanların örgüt içinde ÖVD sergilemelerinin önünde en önemli engelin örgütsel sessizlik olduğunu ortaya koymaktadır. Hastaneler gibi çıktısı bakımından son derece önemli olan insan sağlığının korunması ve tedavisi noktasında çalışan potansiyelinin ortaya çıkarılması, önündeki engellerin kaldırılması ve teşviki yönünde çalışmaların yöneticiler tarafından uygulanması gerekmektedir. Bununla beraber fark yaratan, nitelikli çalışanın kurum içinde kalmasının sağlanması ve sayılarının artırılması hastane insan kaynakları yönetiminin en önemli konusudur.

Çalışmanın Amacı

Yapılan bu çalışma; sosyal bir devlet anlayışının gereği olarak vatandaşlara sağlık hizmeti veren aynı zamanda özel sektör ile rekabet eden kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi ölçmeye yöneliktir.

Çalışmada, kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin hastane içinde sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışları ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında bir ilişki olup olmadığının ortaya konması en önemli amaçtır.

Çalışmanın Önemi, İçeriği ve Literatür Değerlendirmesi

Hizmet sunumu noktasında kamu hastanelerinin nitelikli çalışan istihdam etme ve bu personelin kurum içinde kalmasını sağlaması

hastanelerin devamlılıkları ve karlılıkları açısından önemlidir. Özel sektörle sürekli rekabet halinde olan kamu hastanelerinde en önemli iş gücü unsurlarından olan hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin teşvik edilmesi ve bu davranışın önünde önemli bir engel olan çalışan sessizliğinin ortadan kaldırılmasına yönelik öneriler sunulması bu çalışmanın yapılması açısından önem arz etmektedir.

Örgütsel vatandaşlık, örgütsel sessizlik ve aralarındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik anket çalışmasının sonuçlarının bulunduğu bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölümde geniş kapsamlı yurt içi ve yurt dışı kaynak taramasının yapıldığı çalışmanın son bölümünde, Kırklareli il genelinde faaliyet gösteren kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkinin tespiti yönünde anket çalışması uygulanmıştır.

Üç bölümden oluşan anket çalışmasında birinci bölümde hemşirelerin sosyo-demografik özelliklerini ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde; hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimlerini ölçmek için Podsakoff ve diğerleri (2000) tarafından geliştirilen ÖVD ölçeği yer almaktadır. Son bölümde ise hemşirelerin örgütsel sessizlik düzeylerini ölçmek için Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeği bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlar IBM SPSS Statistics 21 programında analiz edilmiştir.

Yapılan bu çalışmanın önemi her geçen gün artan, yönetim bilimciler tarafından dikkatle takip edilen örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik kavramlarının açıklanması yönünde günümüzde yeterli çalışmaların bulunmaması nedeniyle literatürde yer alan eksikliği gidermeye yönelik katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı, Kapsamı ve Tarihçesi

Çalışmanın bu bölümünde önemi her geçen gün giderek artan ve yöneticilerin işletmelerin iş gücünü belirleme noktasında önemli bir kriteri haline gelen örgütsel vatandaşlık davranışının tanımına, kapsamına ve tarihçesine yer verilecektir.

1.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tanımı

İlk olarak Organ ve Bateman (1980) tarafından kullanılan örgütsel vatandaşlık kavramı, örgütün tanımlı ödül sisteminde var olmayan ve açıkça tanımlanmayan, örgütün genelini olumlu yönde etkileyen davranışlar olarak ortaya konmuştur (Özyer ve Alici, 2015: 73). Yine Organ (1988)'a göre örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), örgüt fonksiyonlarının etkin şekilde yerine getirilmesine katkı sağlayan gönüllülük esasına dayalı kişi davranışı olarak tanımlanmıştır. Gönüllülük kavramı ile anlatılmak istenen kişinin ortaya koyduğu bu davranışın bireyin zaten yapması beklenen ve iş tanımında var olan bir davranış olmadığı, kişisel tercih sonucu ortaya çıkan bir davranış olduğudur (Şanal, 2013: 530).

Greenberg ve Baron (2000) ise ÖVD'yi bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamıştır (Özdevecioğlu, 2003: 118). Podsakoff ve beraberindekiler (2000) örgütsel vatandaşlık davranışını iş tanımında var olmayan, yapılmadığı takdirde ceza gerektirmeyen, bununla beraber gerçekleştiğinde ödül sistemi gereğince doğrudan ve biçimsel olarak ödüllendirilmeyen, kişisel tercihe bağlı ve genel olarak örgüt verimliliğini ve etkinliğini arttırmaya yönelik davranışlar olarak ifade etmişlerdir (Serinkan ve Erdiş 2014: 76).

Keldbari ve Alipour (2011)' a göre örgütsel vatandaşlık kavramının örgütlerin işgücü açısından önemi büyüktür. Örgüt, çalışanlarını vatandaşı olarak kabul eder ve vatandaşlık davranışlarını artırmak için en iyisini

yapmaya çalışır. Örgüt vatandaşı, resmi iş tanımlarının ötesine geçerek ekstra bazı rol davranışı ve görevler sergileyen kimsedir. Söz konusu bu kişi; sergilediği ekstra davranışlara rağmen örgütten ödüller kazanmayı beklemez; yapılan işin örgüt için etkili olduğunu düşünür ve dolayısıyla da kurumu iyileştirmek ve geliştirmek için çaba harcaması beklenir (Ürek, Demir ve Uğurluoğlu, 2015: 126)

Tüm bu tanımların ışığında ÖVD, örgütlerin en önemli unsuru ve artan rekabet ortamının fark yaratan aktörü olan çalışanların, işletmelerin yazılı ve var olan kuralları ve tanımları içinde yer almayan, isteyerek, kendiliğinden oluşan ve karşılığında ödül beklentisi olunmayan, var olduğunda artı değer yaratarak işletmelerin gelişimine katkı sağlayan davranışları bütünüdür.

1.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Kapsamı

ÖVD kapsam olarak çalışanın iş tanımlarının dışına çıkarak, örgüt yararına olabilecek etkin ve verimli faaliyetlerde bulunması ile birlikte diğer çalışma arkadaşları ve yöneticilerine fayda sağlayan davranışları içermektedir (İplik, 2015: 6).

Zamanında işe gelmeye dikkat etme, örgüte fayda sağlayacak işleri yapmada istekli olma, işletme kaynaklarını boşa harcamama, işle ilgili yeni fikirler sunma ve beraberinde geliştirmeye yönelik çaba içinde bulunma, işletme açısından yanlış olan fikir ve davranışları tespit ederek düzeltilmesini sağlama (iyi asker sendromu¹), işin zamanında veya öncesinde bitmesini sağlamak için fazladan çalışma, gönüllü olarak yeni başlayan iş görenlere yardımcı olma işe alışmalarını ve örgüte katılımlarını sağlama (ekstra rol davranışı) gibi davranışları kapsayan ÖVD, aynı zamanda örgüte zarar

¹ **İyi Asker Sendromu:** Organ ve Bateman yapmış oldukları çalışmalarda *iyi asker sendromunu*; birliğine ve takım arkadaşlarına sadakat ile bağlı olmak, görevini eksiksiz yapmak, aldığı emirleri eksiksiz uygulamak iyi bir asker olmanın gerekleridir. Söz konusu bu olmazsa olmazları yerine getirmek askerin özgün olmasına farklı fikirleri ortaya koymasına mani değildir. Bu durum iş dünyası içinde çalışan içinde farklı değildir. İyi bir çalışan işe girdiğinde beklenen rol tanımlarının ötesine geçebilmeli yaratıcı olmalı ve kurumu için artı değer sağlamalıdır. Çalışan verilen görevleri istenilen özelliklere göre zamanında tamamlamalı ve takım arkadaşlarına yardımcı olmalıdır şeklinde tanımlanmışlardır. Ortaya konan bu özellikleriyle ÖVD birçok araştırmacı tarafından iyi asker sendromu olarak adlandırılmıştır (Şanal, 2013: 530- 531; Acar, 2011: 2).

verecek fikir ve davranış içinde olmama, verilen görevden kaçmama, sürekli itiraz ve şikâyetle bulunmama, işletme hedef ve amaçlarını sorgulayıcı, yıpratıcı çalışmalarda bulunmamayı da kapsamaktadır (İplik, 2015: 6; Serinkan ve Erdiş, 2014: 73- 75; Sezgin, 2005: 319).

1.1.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Tarihçesi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, 1930'lu yıllarda ABD'de yapılan Hawthorne Araştırmalarının sonuçlarında takım dinamiği fikri ve insan merkezli çalışma ortamı ile ortaya çıkmış, 1938 yılında Charles Barnard'ın Örgütlerin doğası teorisinde iş görenin tanımlı rol davranışının ötesinde örgüt içinde fazladan rol davranışı ortaya koymasının önemini dile getirmesiyle literatürde yer almıştır. 1939 yılında yapmış olduğu çalışmada Roedhlisberger ve Dickson, informal örgüt hiyerarşisinde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının öncüllerine değinmişlerdir (Yasım ve Işık, 2017: 378; Çankır, 2016: 767).

Barnard'ın dile getirdiği bu kavram daha sonra 1966 yılında Katz ve Kahn tarafından yenilikçi ve anlık davranışlar kapsamında ele alınmış ve çalışmalarında iş gerekliliklerinin dışında ekstra rol davranışının varlığı ortaya konmuştur. Bu davranışın örgütün ödül veya ceza sisteminin dışında kendiliğinden oluştuğu tanımlanmıştır (Serinkan ve Erdiş, 2014: 73-74; Demiröz, 2014: 13- 14).

ÖVD temelli araştırmaların zeminini oluşturan Sosyal Mübadele Teorisi (Social Exchange Theory) (Blau,1964) ve Gouldner'ın Karşılıklılık Norm Teorisi (1960) ile kavramsal olarak ilk defa 1983 yılında Bateman ve Organ tarafından dile getirilen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Organ'ın 1988 yılında teori ve boyutlarını ortaya koymasıyla beraber örgütsel davranışın konuları arasına girmiştir. Bu tarihten sonra yapılan çalışmalar Organ'ın ortaya koyduğu teori ve boyutların üzerine eklenen ayrıntılarla günümüze kadar ulaşmıştır (Gürbüz, 2006: 52- 53; Zhang ve Deww, 2011: 3).

1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler

Çalışmanın bu bölümünde işgörenlerin organizasyonlarda ÖVD sergilemelerinin altında yatan nedenleri; Sosyal Değişim Teorisi, Lider-İzleyici Etkileşimi Teorisi, Eşitlik Teorisi, Vekâlet Teorisi, Beklenti Teorisi bağlamında değerlendirilecektir.

1.2.1. Sosyal Değişim (Mübadele) Teorisi

Blau tarafından ortaya atılan Sosyal Değişim Teorisi, Gouldner'in Çalışanların Karşılıklılık ilkesine dayanır. Sosyal değişim teorisinde Blau, çalışanlarla örgüt arasında ekonomik ve sosyal boyutta değişimin gerçekleştiğini ortaya koyar. Ekonomik boyutta yaşanan değişim dışsal boyutta maddiyata dayanan bir faydayı ortaya koyarken (para, mal, hizmet), sosyal boyutta yaşanan değişim soyut ve içseldir (sevgi, statü ve bilgi). (Demir, 2009: 198; Çetin ve Şentürk, 2016: 244)

Temel olarak ekonomik değişimden gelen sosyal değişim teorisi özünde fayda alışverişi olarak kavramlaştırılabilir. Bu alışverişte komşular iyiliklerini, çocuklar oyuncaklarını, çalışanlar yardımlarını, politikacılar tavizlerini değiştirirler. Sosyal değişim tüm toplumsal yapılarda karşılıklı bağımlılık üzerine kurulur. Blau'ya göre sosyal değişim belirsiz ve tanımlanmamış yükümlülükleri içerir. Kişi başka biri için iyilik yaparken bunun gelecekte kendisine dönüşünün olacağı beklentisi içinde olabilir; fakat bu beklenti için pazarlık yapamaz. Sağlanan fayda ya da yapılan iyiliğin geri dönüşü ancak karşı tarafın tercihine bağlıdır (Molm, 1997: 15- 25- 27).

Sosyal Mübadele teorisine göre işgören ile örgüt arasındaki ilişki incelendiğinde, örgütün çalışanına yönelik olumlu yaklaşımı ve çalışanın ekonomik mübadele beklentisi yine karşılıklılık ilkesi gereği çalışanın örgüte olumlu katkı sunmasıyla sonuçlanacaktır. Örgütün adaletli yaklaşımı ve tatminkâr çalışma şartları uzun vadede çalışanda saygı, yetkinlik ve ödül ihtiyacını karşılayacağından aidiyet duygusunu geliştirecek, aksi durumda çalışanın örgütten uzaklaşmasına ve kopmasına neden olacaktır. Teoriye göre örgütler, çalışanların gelişimi ve mutluluğu için yatırım yaptıkları ve işgörenler tarafından doğru anlaşıldığı sürece sosyal değişim devam

edecektir. (Karagonlar vd, 2015: 412- 416; Bedük ve Ertürk, 2015: 5- 6; Gürbüz, 2006: 53).

1.2.2. Lider- Üye Etkileşimi Teorisi

Geleneksel liderlik teorilerinde çalışmalar genel olarak liderin özelliklerini, üslubunu, tarzını ya da astlarına karşı sergilediği davranışları konu almaktadır. Bu çalışmalarda lider, kendisini astlarından ayıran sahip olduğu bir takım özelliklerle örgütü bir amaç doğrultusunda harekete geçiren ve yönlendiren kişidir. Durumsal liderlik teorisinde ise sabit ve en iyi yönetim şeklinin bulunduğu anlayışın ötesinde lider, karşılaşılması olası durum ve varılmak istenilen hedefe göre grup üyelerinin yapı ve özellikleri ile örgütsel özelliklerini dikkate alarak yönetim şeklini belirleyebilir. İki teoride de çalışmalar lider üzerinde yoğunlaşmıştır (Keskin ve diğerleri, 2010: 1015).

Danserau, Graen ve Haga tarafından 1975 yılında ortaya atılan Dikey İkili Bağlantı Modelinde (Vertical Dyad Linkage Model-VDL) yukarıda bahsedilen teorilerin dışında lider ile örgüt üyeleri arasındaki karşılıklı ilişki incelenmektedir. Modele göre ortalama bir liderlik anlayışı yöntemi yerine, liderin organizasyon içinde yaptığı raporlamaya dayalı üyeleri ile arasında dikey ikili bir ilişki vardır. Dikey ikili, liderle (üst, yönetici) üyeyi (ast, çalışan, işgören, izleyici, takipçi) birbirine bağlayan süreci ifade etmektedir. Dikey İkili Bağlantı Modeli, Lider Üye Etkileşimi teorisinin öncülü olarak kabul edilmektedir (Ürek, 2015: 6; Singh, 2018: 49; Graen ve Uhl-Bien, 1995: 225) .

Temeli rol ve sosyal değişim teorilerine dayanan LÜE teorisi, lider ile üye arasında grup içi ilişkilere dayalı ve çift yönlü ilişkiyi ifade eder. Teoride liderlik türleri (Dönüşümcü, Hizmetkâr, Karizmatik, Katılımcı, Otokratik, Tam Serbesti, vb.) ve özelliklerinden ziyade liderin üyeleri ile girdikleri iş ilişkisi incelenmektedir. Diğer bir ifadeyle, liderle üyelerin karşılıklı olarak oluşturdukları etkileşimin farklılığına dikkat çekilmektedir. Organizasyonlarda liderlerin her bir izleyiciyle farklı ilişkiler kuracağı iddia edilmekle beraber alanda yapılan birçok araştırma bu iddiayı desteklemektedir (Singh, 2018: 49; Erkuş, 2011: 127; Gürel, 2016: 1737) .

LÜE teorisinde lider, kısıtlı zaman ve kaynaklardan ötürü kendisine yakın gördüğü, karşılıklı saygı ve güvenin olduğu, başarılı bulunduğu ve kritik görevler verdiği üyeleri grup içi, aralarında daha az güven ve saygının olduğu, sıradan bulunduğu, iş tanımlarında yer alan önem arz etmeyen görevler verdiği üyeleri grup dışı olarak kategorize etmektedir. Bu ayırmanın sonucunda önemli görevlerde bulunan yüksek bilgi akışının var olduğu grup içi üyeler iş tanımlarının ötesinde ÖVD sergilemeleri sonucu statü, resmi- gayri resmi ödül ve fayda elde ederek liderleri ile tatmin edici ve kaliteli bir etkileşim sürdürmektedir. Önemsiz görevlerde bulunan, liderle aralarında daha düşük saygı, güven ve etkileşimin var olduğu grup dışı üyelerde ise bilgi akışının zayıfladığı, performansın azaldığı, iş gücü kaybı ve kopmanın yaşandığı gözlenmektedir (Ilies, Nahrgang ve Morgeson, 2007: 270, Gürel, 2016: 1737, Singh, 2018: 48- 49; Graen ve Uhl-Bien, 1995: 227).

1.2.3. Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen eşitlik kuramı süreç teorilerinden biri olmakla beraber hem bir motivasyon kuramı hem de çalışan açısından psikolojik sözleşme örneğidir. Eşitlik teorisi, çalışanın iş ilişkilerinde eşit karşılık görme beklentisinde olma temeline dayanır. Kurama göre kişi kendisini iki açıdan kıyaslama içine sokar. Bunlardan birincisinde kişi kendisini geçmişte ortaya koyduğu girdileri (gayret, ustalık, performans, eğitim ve sadakat) ile ikincisinde ise diğer iş görenlerle kendisinin girdiler karşısında elde ettiği çıktılarını (ücret, ödül, yükselme, saygı görme) karşılaştırır. Kişi bu karşılaştırmayı yazılı olmayan, kendince belirlediği bir takım ölçüler kullanarak gerçekleştirir. Gerçek verilere ve algılara dayalı yapılan bu değerlendirmede kişi girdileri sonucunda elde ettiği çıktıların diğerleri ile eşit olduğunu düşünürse kendisine adil ve eşit davranıldığını hisseder. Ancak kişi ile diğerleri arasında denge (eşitlik durumu) yoksa bu durumda çalışan eşitsizlik algısı hissedecektir (Wang, 2016: 495; Bağcı, 2016: 164; Şahin ve Cihangiroğlu, 2010: 5; Koçel, 2015: 748) .

Yaşanılan eşitlik algısında çalışanlar işveren ve yöneticiler tarafından adil ve eşit davranıldığını hissedeceklerinden daha fazla ÖVD sergileyeceklerdir. Hissedilen eşitsizlik algısında ise çalışanlar eşitsizliği

gidermek için çeşitli davranışlar sergileyecek bu da çalışımı ÖVD'den uzaklaşmayı hatta beraberinde iş gücü kaybını getirecektir (Erdem, 1998: 55; Gürbüz, 2006: 54).

1.2.4. Vekâlet Teorisi

Artan rekabet ortamı ve büyüyen işletmelerde gerek patronların yönetimi profesyonel yöneticilere bırakmaları gerekse işletmeler tarafından yapılan işlerin başka işletmelere devretmeleri ile günümüzde asil - vekil ilişkisi ortaya çıkmıştır. Bu ilişkide vekâlet veren (asil) hissedar ya da sahip iken vekil müdür veya yönetici, vekâlet veren üst kademe yönetici iken vekil çalışanlar, acente ya da bayiler olmuştur. Vekil olan taraf asil olan taraf adına işletmelerde yönetim işini gerçekleştirirken, vekil olan işletmeler taşrada asil olan işletmelerin temsilcileri, bayileri olmuştur. Bu açılarından bakıldığında teori, amaçları ve çıkarları birbirinden farklı iki taraf ya da kişinin yardımlaşma durumu ile yardımlaşma sürecinde ortaya çıkan ilişki ve sorunları inceleyen yaklaşımdır (Panda ve Leepsa, 2017: 79; Koçel, 2015: 418; Serinkan ve Erdiş, 2014: 93).

İşletmelerde vekâlet veren taraf arzu ettiği hedef ve sonuçları elde edebilmek için vekilin yardımına ihtiyaç duyar. Sahip olduğu yetki ve sorumluluğu bu amaç ve hedeflere ulaşmak için vekile devreder. Vekil de aldığı kararlar ve faaliyetler sonucunda bu hedefe ulaşmaya çalışır. Vekalet teorisinde, vekâleti veren kişi veya taraf motivasyon öğeleri (ücret ve ödüller), politika belirleme, bilgi akışını kontrol etme, vekilin alacağı kararları kontrol edebilecek organizasyon yapısını kurma, ikili görüşmeye çağırma ve iş sözleşmesine son verme gibi araçlar kullanarak amacına ulaşmayı hedeflerken, vekil sahip olduğu yetenek, birikim ve asille arasındaki bilgi asimetrisi ile amacına ulaşır (Serinkan ve Erdiş, 2014: 94; Koçel, 2015: 418).

1.2.5. Bekleyiş - Beklenti Teorisi

Victor Vrom tarafından geliştirilen ve daha sonraları Lawyer ve Porter tarafından eklentiler yapılan Bekleyiş Teorisi, işgörenin davranış ve eylemlerini arzuladıkları ödül ya da hedefe göre belirlemelerini konu alır.

Vrom'a göre işgörenlerin belirli bir işi için sarf ettikleri gayret; Valens, Bekleyiş ve Yararlılık ya da Araçsallık aşamaları ile karşımıza çıkar. Teoride bireylerin potansiyel bir ödülü arzulama istekleri (olumlu ya da olumsuz) Valens olarak adlandırılır. Bekleyiş, kişinin gösterdiği gayret ve başarı sonucunda ödüllendirileceği olasılığı ifade eder. Araçsallık ise örgüt tarafından koyulan ve başarılan ödülün kişinin asıl hedefine ulaşmasındaki yararlılığını gösterir (İplik, 2015: 50; Koçel, 2015: 744- 745; Haworth ve Levy, 2011: 64- 65).

Lawyer ve Porter, Vrom'un Beklenti teorisi modeline eklentiler yaparak daha geniş bir bakış açısı kazandırmıştır. Lawyer ve Porter, Vrom'un modelinde yer alan "Valens, Bekleyiş ve Araçsallığın" içine "Bilgi, Yetenek ve Özellik ile Algılanan Rol" kavramlarını eklemiştir. Lawyer ve Porter'a göre kişi arzuladığı ve işletmenin koymuş olduğu hedefe ulaşmada ne kadar gayret ve performans sarf ederse etsin eğer bunun için gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse başarılı olamayacaktır. Rol kavramında ise işgörenlerden göstermiş oldukları performansla beraber organizasyonun kendilerinden beklediği uygun rol davranışı göstermeleri beklenir. Farklı bir rol davranışı organizasyonda rol çatışmasına sebebiyet verecek ve kişinin performansını olumsuz etkileyecektir (Ulukuş, 2016: 253; Koçel, 2015: 746-747).

Organ ve Konovsky'e göre ÖVD kapsamında işgörenler örgüt içi göstermiş oldukları gayretlerini duygusal davranıştan ziyade kontrollü, bilişsel ve karşılığında hedefledikleri beklentiler (ödülleri) doğrultusunda ortaya koyarlar. Bu bağlamda motive olacakları ve sonrasında arzu ettikleri hedefe ulaşacakları ödüller için çaba göstermeleri bekleyiş teorisini ÖVD'yi en iyi yansıtan süreç teorisi olarak karşımıza çıkarmaktadır (Haworth ve Levy, 2011: 65).

1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Organizasyonlarda işgörenler tarafından görev tanımlarının ötesinde sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışı farklı boyutlarda karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların bu davranışları araştırmacılar tarafından

gruplandırılmaya çalışılsa da fikir birliği sağlanamamıştır. Bu bölümde Organ tarafından 1988 yılında geliştirilen ve ÖVD'yi ölçmede en çok kullanılan 5 boyut üzerinde durulmuştur. Bu boyutlardan Yardımseverlik/Özgecilik (Altruism) ve Nezaket (Courtesy) birey odaklı olup, Vicdanlılık (Conscientiousness), Sportmenlik (Sportsmanship), ve Sivil Erdem/Örgütsel Katılım (Civic Virtue) ise daha çok örgütsel boyutludur (Serinkan ve Erdiş, 2014: 95; İplik, 2015: 58)

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili alanın önde gelen araştırmacılarının tanımladığı boyutlar Tablo 1.'de sunulmuştur.

Tablo 1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Boyutları

Podsakoff ve diğerleri (2000)	Smith, Organ ve Near (1983)	Organ (1988, 1990)	Graham (1989), Moorman ve Blakely (1995)	Graham (1991)	Williams ve Anderson (1991)	George ve Brief (1992); George ve Jones (1997)	Borman ve Motowidlo (1993, 1997)	Van Scotter ve Motowidlo (1996)
Yardım etme	Özgecilik	Özgecilik Nezaket, Uzlaştırma, Moral verme	Kişiler arası yardımlaşma		Kişilere yönelik vatandaşlık davranışı	Yardım etmek	Yardım etmek ve işbirliği yapmak	İş kolaylaştırmak
Sportmenlik		Sportmenlik						
Örgütsel sadakat			Kurumu desteklemek	Örgütsel sadakat		Örgüt itibarını yaymak	Örgütsel hedefleri onaylamak, desteklemek ve korumak	
Örgütsel uyum	Genel uyum			Örgütsel itaat	Örgüte yönelik vatandaşlık davranışı		Örgüt kural ve prosedürlerini takip etmek	
Bireysel inisiyatif		Vicdanlılık	Kişisel gayret, Bireysel inisiyatif			Yapıcı önerilerde bulunmak	İşlerini sevk ve ek çaba ile sürdürmek, İş aktivitelerinde gönüllü olmak	İşe adanma
Sivil erdem		Sivil erdem		Örgütsel katılım		Örgütü korumak		
Kendini geliştirme						Kişisel gelişim		

Kaynak: Öztürk, 2010: 55

1.3.1. Yardımseverlik

Başkalarını düşünme, diğerkâmlık ve özgecilik olarak da adlandırılan yardımseverlik, temelinde çalışanın iş ve örgütle ilgili konularda diğer çalışanlardan herhangi bir beklenti içinde olmadan, onlara karşılıksız yardımcı olma durumunu ifade etmektedir.

Organizasyonlarda gönüllü yapılan bu davranışlar; çeşitli sebeplerden işe geç kalan veya gelemeyecek olan arkadaşının işlerini üstlenme ve muhataplarına yardımcı olma, göreve yeni başlayan birine işe uyum konusunda yardımcı olma, ekipman, cihaz ve çeşitli aletlerin kullanımında yardımcı olma, işte başarısız olan veya ağır şartlarda çalışan arkadaşlarına yardımcı olma şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca işin zamanında yetişmesine yardımcı olma, çıkacak olan sorunların üstesinden gelme, işin gelişmesine katkıda bulunma ile çalışma arkadaşlarını destekleyici ve rahatlatıcı davranışlar sergileme yardımseverlik davranışı olarak tanımlanmaktadır (Serinkan ve Erdiş, 2014: 98; İplik, 2015: 58; Öztürk, 2010: 56; Kaya, 2013: 279- 280) .

1.3.3. Nezaket

Kibar ve çalışma arkadaşlarına karşı düşünceli davranış olarak tanımlanan nezaket, problemlerin önlenmesine odaklanan ve gelecekte var olabilecek problemlerin etkilerini azaltmaya yönelik davranışları içerir. Bir başka ifadeyle nezaket, bir organizasyonda moralsiz olan ya da gelecek ile ilgili umudunu yitirmiş çalışana destek olmayı ifade eder (Tabassum, 2016: 302; Lo ve Ramayah, 2009: 49-50).

Örgütlerde çalışanların yaptıkları işten dolayı çalışma arkadaşlarını rahatsız etmemeleri, yaşadıkları sorunla ilgili gelecekte de başka bir çalışma arkadaşının sorun yaşayabileceğini öngörerek onları bilgilendirmeleri, hatırlatıcı olmaları davranış açısından güçlü bir iletişim kurmalarını sağlar. Diğer bir deyişle nezaket, örgüt içi iş bölümü yapan çalışanlarla olumlu iletişim kurmayı kapsar. Ayrıca nezaket davranışı sergileyen çalışanların birbirleriyle iletişim halinde olmaları yöneticilerin çatışma yönetimine ayıracakları süreyi işletme faaliyetlerini geliştirmeye yönelik kullanmalarını sağlamaktadır. (Güven ve Gürsoy, 2014: 96; Lo ve Ramayah, 2009: 49-50).

Birey odaklı olan ÖVD boyutlarından yardımseverlik ve nezaket çalışanların birbirlerine yardım etmeleri açısından çok benzese de gerçekleşme zamanlarına göre birbirinden ayrılırlar. Özgecilik boyutunda ortaya çıkan bir problemin çözülmesi yolunda çalışanlar birbirine yardımcı

olurken nezaket boyutunda ise gerçekleşmemiş ama gerçekleşmesi muhtemel sorunlarla ilgili bir dayanışma söz konusudur (Çetin, 2011: 45).

1.3.3. Vicdanlılık

Organ'a göre Vicdanlılık, çalışanların kendilerinden beklenen asgari rol davranışının ötesinde gönüllü olarak fazladan rol davranışı sergilemeleridir. Bir diğer ifadeyle vicdanlılık çalışanların organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için göstermiş oldukları ekstra gayreti ifade eder. Bu bağlamda, çalışma saatlerine özen gösterme, düzenli işe gelme, dinlenme saatlerini uzatmama, sonlanması gereken bir iş için karşılık beklemeden fazladan çalışma, örgüt kurallarına uyma, işletme yararına olan toplantılara katılma, işletme kaynaklarının boşa harcanmasına mani olma gibi davranışlar ÖVD'nin vicdanlılık boyutu davranışlarıdır (Basım ve Meydan, 2016: 100; Yavuz ve Zehir, 2017: 102; Kanbur, Özyer ve Akyüz, 2017: 303).

1.3.4. Sportmenlik

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları içinde en az ilgi gören sportmenlik, işletmelerin yaşamış oldukları her türlü güçlük, sıkıntı ve sorun karşısında ya da çeşitli sebeplerle yeni oluşan bir durum halinde çalışanın şikâyet etmemesi, sorunu daha fazla büyütmemesi, saygısız davranışlar sergileyerek diğer çalışma arkadaşlarına durumu yansıtmaması davranışıdır. Sportmenlik aynı zamanda işletme içinde iş görenlerin yaşayabileceği olası çatışma ve gerginlik halinden uzak durma davranışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir başka görüşe göre sportmenlik davranışı sergileyen çalışanlar şikâyet etmemenin de ötesinde herhangi bir sorunla karşılaştıklarında pozitif davranışlar sergileyerek işletmenin yararına davranışlar gösterirler. Organizasyon içinde sportmen çalışanlardan kendi hedef ve beklentilerinden vazgeçerek, grubun yararına olabilecek davranışlar göstermeleri beklenir. (Aydoğan ve Dinçer, 2017: 53; Kılınç, 2012: 17; Aslan,2008: 167).

1.3.5. Sivil Erdem

En geniş anlamda örgüte olan bağlılığın göstergesi sayılan sivil erdem, örgütsel konularda politika ve eylem geliştirmede yönetime aktif katılımı, fırsat ve tehditleri yakından takip etmeyi, kendi görüşlerinin yanında

başkalarının da görüşlerine önem vermeyi ve örgüt faaliyetlerine gönüllü katılımı ifade eder (Bitmiş, Sökmen ve Turgut, 2014: 6; Serinkan ve Erdiş, 2014: 101).

Graham ve Dyne'a göre (2006) yapılan geçmişteki araştırmalar değerlendirildiğinde sivil erdem üç ana fikir altında toplanmaktadır. Bunlardan birincisi; çalışanın örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda varılmak istenilen noktaya ulaşmak için politika ve eylemler geliştirmesine yardımcı olmak. Çalışanın kişisel gelişim ve özgüven olarak kendini geliştirmesi sonucu öneri ve fikirleri ile işletme faaliyetlerindeki değişime pozitif katkı sağlaması. Son olarak adalet duygusunu ön plana çıkararak, örgütsel konuları değerlendirmede standardı sağlamaktır (Graham ve Dyne, 2006: 94).

Özetle sivil erdem boyutuna bakıldığında çalışanın organizasyon ile ilgili günlük sergilenmesi beklenen davranışın ötesinde örgütsel faaliyet ve işle ilgili toplantılara katılım sağlamayı, örgütsel konularda fazladan zaman harcayarak fikirler sunmayı ve geleceğe dönük olarak örgüt politikasını belirlemede aktif yer almayı ifade eder (Kesen, 2016: 58; Aydoğan ve Dinçer, 2017: 53) .

1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İlişkili Olduğu Kavramlar

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışının ilişkili olduğu kavramların benzer ve farklı yönleri incelenecektir. Genelde birbirine benzese de özelde küçük farklılıklarla birbirinden ayrıldığı görülen bu kavramları incelemek, Örgütsel vatandaşlık davranışını daha iyi anlamamıza katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda aşağıda Prososyal Örgütsel Davranış, Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Spontanlık Davranışı ve Rol Davranışları ele alınacaktır.

1.4.1. Prososyal Örgütsel Davranış

İlk olarak Brief ve Motowidlo'nun (1986) çalışmaları ile literatüre giren prososyal örgütsel davranış, iş görenin resmi iş tanımının da ötesine geçerek gerek çalışma arkadaşlarını, gerekse organizasyonu düşünerek, çalışma arkadaşlarına veya örgüte fayda sağlamaya yönelik herhangi bir

beklenti içinde olmadan gönüllü sergilenen davranışlardır. Bu davranışlar diğer çalışma arkadaşına yardım etme şeklinde, örgütü beklenmedik bir tehlikeden koruma şeklinde veya kişinin ya da kurumun refahını arttırma şeklinde karşımıza çıkabilir. Diğer bir deyişle prososyal davranış, örgütle iş görenin sosyal ve ekonomik değişim ilişkilerini yansıtır (Brief ve Motowidlo, 1986: 711- 712; Hazzi ve Maldaon, 2012: 106- 107)

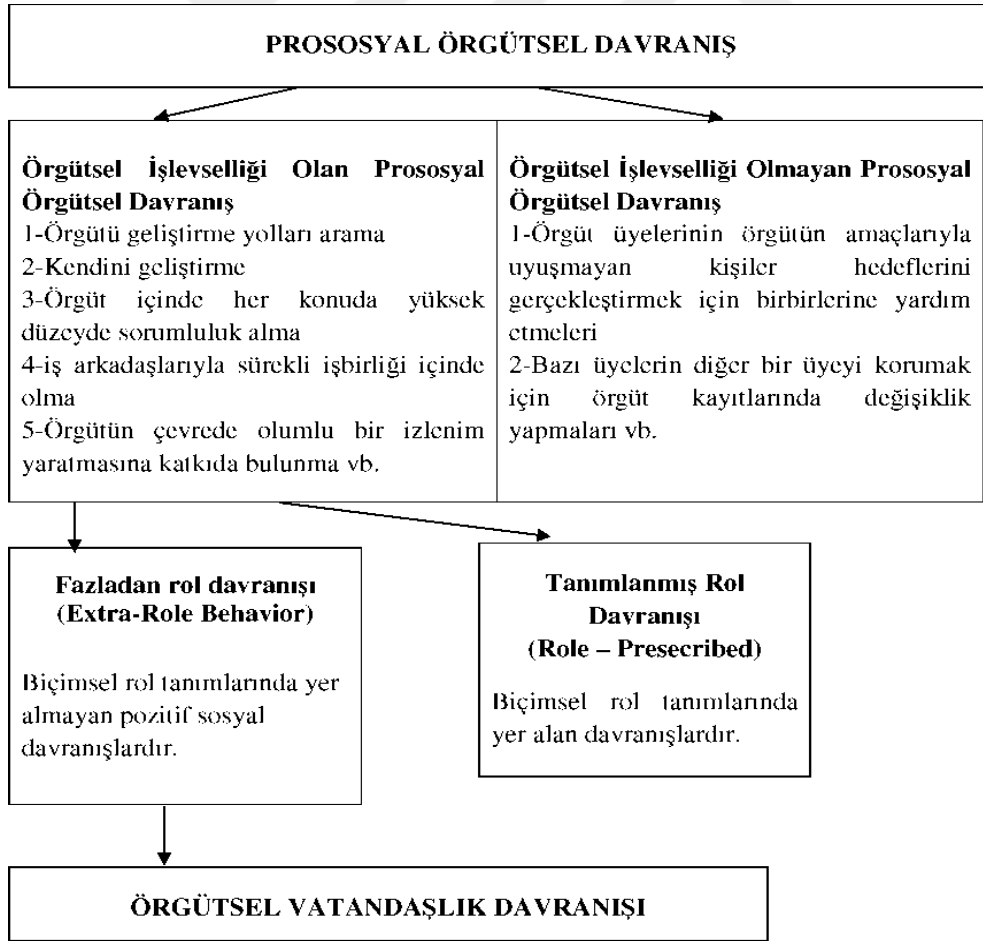
Çalışma arkadaşlarına yardım etme ya da kurumun refahını arttırmaya yönelik doğabilecek bir sorunu önceden haber verme ya da herhangi bir ödül beklentisi olmadan iş ile ilgili veya kişisel konularda kendiliğinden ortaya çıkan davranışlar olarak karşımıza çıkan prososyal davranışlar rol içi (işlevsel) ve rol dışı (işlevsel olmayan) şeklinde sınıflandırılmaktadır. Rol içi prososyal davranışta çalışan, işinin gereği olarak göstermiş olduğu davranışla çalışma arkadaşlarını veya müşterileri etkileyebilir. Organizasyonlarda çalışanların müşterilerle iletişim kurması, onlara yardımcı olması ve onları yönlendirmesi (bir hastanenin danışma biriminde çalışan personelinin hastalara güler yüzlü davranması ve sorulara tatmin edici cevaplar vermesi gibi), çalışma arkadaşlarına karşılık beklemeden deneyimlerini ve bilgisini aktarması (hemşirelerin hastane içinde birbirlerine yardımcı olmaları ve birikimlerini aktarmaları) rol içi prososyal davranışlara örnek gösterilir. Rol dışı davranış ise; kişinin görev ve sorumluluğu ile ilgili olmayan, çalışma arkadaşlarının faydasına olabilecek bazı durumlarda örgütün işleyişine zarar verebilecek şekilde çalışma arkadaşlarına yardımcı olma durumunu ifade eder. Bir hastanede aynı serviste olmamasına rağmen işe yeni başlamış çalışana yardımcı olma, hata yapan bir çalışanın işletmeye zarar verecek şekilde hatasını gizlemek rol dışı prososyal davranışa örnek gösterilebilir (Öcal ve Sarnıç, 2017: 108- 110; Karadağ ve Mutafçılar, 2009: 52; Bayrakçı ve Kayalar, 2016: 123- 124).

ÖVD ile Prososyal Davranış benzer kavramlarmış gibi görünse de özünde farklılıkları vardır. İşlevsel olmayan davranışlar, rol ötesi davranışlar veya hedef kitleye göre sergilenen davranışlar özü itibariyle ÖVD'den ayrılır. ÖVD ile prososyal davranış arasındaki farklılıklara bakacak olursak; Doğrudan örgüt amaçlarına fayda sağlamayan, kişisel amaçları

doğrultusunda kurum içinde bir çalışana ya da müşteriye yardımcı olmak, kurumun çıkarlarına ve amaçlarına aykırı olarak çalışma arkadaşının hatalarını gizlemek veya hedef kitle olarak müşterilere çıkarları doğrultusunda yardımcı olmak, kuruma zarar verici davranışlarda bulunmak sıralanabilir (Bayrakçı ve Kayalar, 2016: 124).

ÖVD ile Prososyal davranışın ortaya konuş şekli bakımından (rol içi-rol dışı) birbirinden ayrılması aşağıda Şekil 1.'de özetlenmiştir. İşgörenin çalışma arkadaşının kişisel hedefleri ve çıkarları doğrultusunda işletmeye zarar verecek davranışlarına yardımcı olması prososyal davranış olarak karşımıza çıkarken, rol tanımlarının ötesinde işletmeye fazladan katkı sağlama, bu doğrultuda işi geliştirici yönde yardımcı olma davranışları ÖVD kapsamında ifade edilmektedir.

Şekil 1. Prososyal Örgütsel Davranış Kapsamında Vatandaşlık Davranışı



Kaynak: İşbaşı, 2000: 201

1.4.2. Psikolojik Sözleşme

İşçi ve işveren arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacıların yapmış oldukları çalışmalarla ortaya çıkan Psikolojik Sözleşmenin temeli Agrysis tarafından atılmıştır. Agrysis'e göre iş güvencesi olan, tatmin edici bir ücrete sahip, rahat çalışma ortamı sağlanmış çalışanların işe olan katkısının ve performansının yüksek, şikâyet ve işten kaçma oranlarının düşük olduğunu görülebilmektedir. Agrysis bu durumun resmi ilişkilerden ziyade yazılı olmayan gönüllü bir ilişki sonucu ortaya çıktığını belirtmiştir (Karcıoğlu ve Türker, 2010; 122; Topaloğlu ve Arastaman, 2016: 26).

Levinson ve diğerlerine göre (1962) Psikolojik Sözleşme, karşılıklı beklentiler sonucu ortaya çıkan yazılı olmayan anlaşma olarak ifade edilmiştir. Schein (1980) bireysel algılar sonucu çalışan ile örgüt arasındaki değişim olarak adlandırırken, Kotter (1973) Psikolojik Sözleşmeyi, işçi ve işveren arasında iş ilişkilerine dayalı olan, sözle ifade edilmeyen, karşılıklı psikolojik bir alışveriş hedefi olarak ortaya koyar. Son olarak Rousseau Psikolojik Sözleşmeyi daraltarak kişinin ait olduğu kurum arasında, kişinin beklenti ve hedeflerinin kurumu tarafından karşılanmasıyla başlayan kişi merkezli sözleşme olarak dile getirir (Topaloğlu ve Arastaman, 2016: 26; Cihangiroğlu, Şahin ve Uzuntarla, 2015: 293- 294; Özgen ve Özgen, 2010:2; Özler ve Ünver, 2012: 327).

Psikolojik Sözleşmeler ilk olarak işlemsel ve ilişkisel sözleşmeler olarak ikiye ayrılmıştır. Rousseau değişen iş koşullarını ve işçi – işveren ilişkilerini de dikkate alarak Dengeli Sözleşmeler ile Geçişsel Sözleşmeleri bu ayrıma eklemiştir. İşlemsel sözleşmeler kısa vadeli ve kapalı uçludur. İşgörenin emeğinin karşılığı olarak beklediği ücret ile arasındaki ilişkiyi konu alır. İlişkisel sözleşmelerde süre uzun ve karşılıklı ilişki söz konusudur. Örgüt çalışanından hedef ve beklentilerine uygun hareket etmesini beklerken çalışan işvereninden ücret, iş güvencesi ve kendini geliştirme noktasında destek bekler. Rousseau'nun ek yaptığı Dengeli Sözleşmeler; ücret ve ödülün ön planda olduğu, uzun vadeli, performans gereklerinin yerine getirilmesine dayalı sözleşmelerdir. Geçişsel sözleşmeler ise işletmelerin çevresel şartlarından kaynaklı, hiçbir garantinin olmadığı hızlı bir değişimin yaşandığı

sözleşmelerdir (Cihangiroğlu, Şahin ve Uzuntarla, 2015: 293- 294; Topaloğlu ve Arastaman, 2016: 28; Özdaşlı ve Çelikkol, 2012: 145).

Karşılıklı güven ortamı, algılanan zorluklar ile tarafların birbirinden beklentileri sonucu ortaya çıkan psikolojik sözleşmeler bazı durumlarda ihlallerle sonuçlanabilir. Bu ihlaller “verilen sözden dönme” ve “uyumsuzluk” olmak üzere iki nedene bağlanmıştır. İşverenin amaçlı ya da şartların değişmesi sonucu isteyerek verdiği sözden vazgeçmesi, verilen sözün taraflar özelinde tam anlaşılammış olması işletme tarafında kırgınlık, kızgınlık, ilişkilerde zayıflama ve güven problemine yol açarken, çalışan tarafında adaletsizlik, haksızlık, psikolojik sorunlar, performans kaybı ve hatta iş gücü kaybına sebebiyet vermektedir (Cihangiroğlu, Şahin ve Uzuntarla, 2015: 294; Kılınç ve Paksoy, 2017: 158; Özler ve Ünver, 2012: 328).

1.4.3. Örgütsel Spontanlık Davranışı

İşletmelerin amaçladıkları hedeflere ulaşmaları yönünde çalışanın, hür iradesi ve gönüllü eylemleri ile resmi iş tanımlarında yer almayan anlık davranışlarıdır. Önceden planlanmayan, çalışma esnasında kendiliğinden ortaya çıkan bu davranışlar, çalışma arkadaşlarına yardımcı olma, iyi niyetli olma, yapıcı olma, şikayet etmeme, örgütü koruma, iş birliği içinde olma şeklinde örneklendirilebilir. Bu haliyle ÖVD ile benzer özellikler sergileyen örgütsel spontanlık davranışı sadece ekstra rol davranışı ve aktif davranışlar içermesi ile örgütün ödül sistemi içinde var olabilmesi sebebiyle ÖVD’den ayrılır. Resmi ödül sisteminde karşılığı olmayan, aktif veya pasif davranışlar ÖVD’nin örgütsel spontanlıktan ayrıştığı noktalardır (İplik, 2015: 10- 11; Serinkan ve Erdiş, 2014: 83- 84).

1.4.4. Rol Davranışları

Biçimsel rol davranışı ve ekstra rol davranışı olmak üzere ikiye ayrılan rol davranışları belki de ÖVD ile en çok benzer özelliği bulunan konuların başında gelir. Biçimsel rol davranışları kişinin rol tanımlarında önceden belirlenmişken, ekstra rol davranışı tanımlanan rol davranışının ötesinde çalışma hayatına artı değer katan, kişinin sosyal davranışlarından ortaya çıkmaktadır (Kaya, 2016: 276- 277).

Biçimsel Rol Davranışı; işletmelerin, işin devamlılığını sağlamak için önceden belirledikleri ve o iş için tayin ettikleri kişiden sergilemesini bekledikleri davranışlardır. Örgütsel düzenin temelini oluşturan bu davranışlar iş gerekliliği açısından örgütün var olan sistemi, politikaları ve yetkili kurullarınca belirlenir. Belirlenen bu davranışlar iş sözleşmeleri aracılığıyla çalışanlardan yapmaları beklenir. En kısa şekilde tanımlayacak olursak; biçimsel ödül sisteminde tanımlanmış sergilenmesi veya yerine getirilmesi beklenen davranışlardır (Kaya, 2016: 277; Altıntaş, 2001) .

Örgüt amaçları doğrultusunda idarecilerce yapılıp yapılmadığı takip edilen, yapıldığı takdirde ödül sisteminde karşılığı olan biçimsel ya da tanımlanmış rol davranışının yapılmadığı durumlarda bu ödüllerden faydalanılmadığı gibi tekrarında işten ayrılmaların yaşandığı gözlenmektedir. Yine tanımlanmış rollerin olmaması halinde örgütlerde çalışanlar arası çatışma ve verimlilik açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkacaktır (Kaya, 2016: 277; Altıntaş, 2001).

Ekstra Rol Davranışı; yukarda belirtildiği gibi tanımlanmış rolün ötesinde kişinin inisiyatifi ve isteğiyle ortaya koyduğu içten gelen davranışlardır. Kişi bu davranışı ile biçimsel rolün ötesine geçerek işletme faaliyetlerine fazladan katkı yapmış olur. Biçimsel ödül sisteminde doğrudan yeri olmayan ve yöneticiler tarafından birinci derecede yapılması beklenilmeyen bu davranışların sergilenmediği takdirde cezai karşılığı yoktur. İşe yeni başlayan sağlık çalışanına işe uyum noktasında yardımcı olma, hastaları yönlendirme, onlarla yakından ilgilenme gibi organizasyon tarafından zorlama olmadan kişinin tercihi ile gönüllü yapılan bu davranışlar çalışanlar arası ilişkileri kuvvetlendirmekte, işletmelerde ise yeniliğe ve pozitif değişime sebep olmaktadır (İplik, 2015: 20- 21).

Biçimsel olmayan, gönüllü ortaya koyulan bu davranışlar çalışanlar arası iş birliği ve yardımlaşma temeline dayanması sebebiyle içten ve yenilikçidir. Ayrıca ekstra rol davranışı performans değerlendirmede işletmeler açısından yol gösterici, beraberinde çalışanların işe katılımının artmasında önemli bir faktördür (Acar, 2006: 4).

1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

Çalışmanın bu bölümünde işgörenlerin çalıştıkları kurumlarda iş tanımlarının ötesine geçerek rol fazlası davranışları sergilemelerine neden olan ve ÖVD'ye etki eden faktörler incelenmiştir. Faktörler incelenirken çalışanların davranışlarına en çok etki eden ve bu davranışlar sonucu artı değerler yaratarak daha fazla ÖVD sergilemelerine neden olanlar seçilmiştir.

Aşağıda sırasıyla İş Tatmini, Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Lider Özellikleri, Kişi Örgüt Bütünleşmesi, Yaş, Kıdem, Hiyerarşi ve Cinsiyet, İhtiyaçlar ve Bireyin Ruhsal Durumu ele alınarak ÖVD'ye etki eden faktörler incelenmiştir.

1.5.1. İş Tatmini

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi en çok araştırılan konuların başında gelen iş tatmininin alan yazında birçok tanımı bulunmaktadır. İş tatminini, iş görenin yapmış olduğu iş karşılığında, iş ortamından algıladığı olumlu izlenimler olarak ifade etmek mümkündür. Lawyer (1973) iş tatminini, işgörenin yapmış olduğu çalışma sonunda beklediği olumlu ruh hali ile karşılaştığı durum olarak ifade ederken, Locke (1976), çalışanın yapmış olduğu işi değerlendirmesiyle algıladığı pozitif duygular şeklinde tanımlamıştır. Vrom (1967) ise iş tatminini, çalışanın görev tanımı gereklerini yerine getirmesi sonucunda göstermiş olduğu duygusal reaksiyonlar olarak dile getirmiştir. Bu reaksiyonların olumlu olma durumu iş tatmini, olumsuz olma hali ise iş tatminsizliği olarak ifade edilmiştir (Tokel, 2017: 147; Kök, 2006: 293).

İş tatmini, yapılan çalışmalarda içsel ve dışsal olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. İçsel iş tatmini çalışanın doğrudan yapmış olduğu iş başta olmak üzere, görevde yükselmesi, toplumdaki ve iş yerindeki konumu, iş ile ilgili kendini ifade etme, başkalarına yardımcı olma gibi içinde olduğu konulardan almış olduğu tatmini ifade eder. Dışsal iş tatmini ise gerçekleştirilen işin dışında çalışanın etkisinin olmadığı örgüt politikaları, çalışma şartları, ast üst ilişkileri, yükselme olanakları, ücret ve iş garantisi

gibi örgütsel faktörler sonuncu kişinin algıladığı tatmini ifade eder (Tokel, 2017: 148; Mert, 2010: 123).

ÖVD ile iş tatmini alanında çalışmaları bulunan araştırmacılar iş tatmini yaşayan çalışanların daha fazla örgütsel davranış sergileyeceğini ifade etmişlerdir. İş yerinde; işinden, iş koşullarından, çalışma arkadaşlarından, sosyal statüsünde yaşanan değişimden, işle ilgili kazanımlarından mutlu olan çalışanın, çalışma arkadaşlarına daha fazla yardımcı olacağı (Sosyal Değişim Teorisi, Karşılıklılık İlkesi gereği) ve iş yerinde bireysel performansın ötesinde örgütsel performans artışının yaşanacağı belirtilmiştir. Yine iş tatmini yüksek çalışanların bulunduğu kurumlarda yüksek motivasyon ve kendini gerçekleştirme oranı yükselirken, işten ayrılma, iş stresi, çatışma ve iş kazaları gibi örgüt yapısını ve verimliliğini doğrudan etkileyebilecek olumsuz kavramların görülme oranı düşmektedir (Kök, 2006: 294; Yeşilyurt ve Koçak, 2014: 307; Yıldız, 2014: 201) .

Sağlık çalışanları özelinde hemşireler açısından baktığımızda iş tatmini yüksek personel, kurumunda daha fazla ÖVD sergileyecek, bu sayede hastalara daha kaliteli hizmet sunarak kurumunun verimliliğine katkı sağlayacaktır (Yıldız, 2014: 201).

1.5.2. Örgütsel Adalet

Greenberg'in (1990) alan yazına kazandırdığı ve temelleri Blau'nun Sosyal Değişim Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi ile Crosby'nin Görelî Yoksunluk Teorisine (GYT) dayanan örgütsel adalet, çalışanın organizasyon içinde iş ile ilgili hissettiği adaleti ve sonucunda göstermiş olduğu tepkiyi konu almakla beraber ÖVD'yi etkileyen ve çalışanın bu davranışı sergilemesine neden olan unsurların başında gelmektedir (Şeşen ve Basım, 2010:172, 174; Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 242; Elçi ve öte., 2016: 335) .

Blau'nun (1964) SDT'si yöneticiler ile çalışanlar arasında karşılıklı güven ve samimiyet ilişkisine dayanan değişimden bahseder. Teoride çalışanlar örgüt verimliliği açısından göstermiş oldukları çaba sonucunda ödül beklentisi içindedirler. İşgörenler bu beklenti sonucu dağıtılacak ödülün yöneticiler tarafından çalışanlar arasında eşit ve adil bir şekilde dağıtılmasını

bekler. Adams'ın (1965) eşitlik teorisi, işgörenin iş ilişkilerinde üstlerinden ve çalışma arkadaşlarından eşit karşılık görme beklentisi içinde olmayı ifade etmektedir. Corsby'nin GYT'si (1976) ise, işgörenin göstermiş olduğu çaba sonucunda, aynı organizasyon içinde farklı statüdeki (üst kademe çalışanlar) çalışanlarla, elde ettiği kazanımlarını (maaş, sosyal haklar, statü, izin vb.) karşılaştırması sonucu algıladığı eşitsizlik hissini ifade eder. Adams ile Corsby'nin teorileri ilk bakışta birbirlerine benzese de aralarındaki en büyük fark, eşitlik teorisinde aynı kademe çalışanların birbirlerini karşılaştırmaları iken, GYT'de farklı statüdeki çalışanlarla işgörenin kendisini karşılaştırmasıdır. Ancak iki teoride de çalışanda, organizasyon içinde kazanımların hakça dağıtılıp dağıtılmaması sonucunda algıladığı eşitlik, eşitsizlik ya da yoksunluk (memnuniyetsizlik ya da adaletsizlik duygusu) hissi hâkimdir. (Güven ve Gürsoy, 2014: 96; Irak, 2004: 29; İyigün, 2012: 51).

Örgütsel adalet konusunda yapılan araştırmalar ve yukarıda bahsedilen teoriler ışığında çalışanın kurumunda algıladığı adalet, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır (Akduman, Hatipoğlu ve Yüksekbilgili, 2014: 3).

Dağıtımsal Adalet: Çalışanların örgüt içinde yapmış oldukları iş sonucu elde ettikleri ücret, ödül ve terfi gibi kazanımların yöneticiler tarafından dağıtımı sırasında diğer çalışanlarla kendisini karşılaştırması sonucu algıladığı adalet duygusudur. İşgören ortaya koyduğu çaba sonucunda adil bir dağıtımın olduğunu hissettiğinde adalet duygusu ile pozitif bir davranış sergileyeceğinden daha fazla ÖVD sergileme durumu ortaya çıkacaktır. Eğer çalışan kazanımların dağıtımında adaletsizlik hissederse hızla ÖVD'den uzaklaşarak motivasyon ve performans kaybı yaşayacaktır. Bu durum çalışan üzerinde görev tanımları dışında davranışta bulunmama, devamsızlık ve işgücü kaybı gibi olumsuz sonuçları doğuracaktır (Deniz ve Demirci, 2015: 38,39; Şeşen ve Basım, 2010: 174; İplik, 2009: 108) .

İşlemsel Adalet: Dağıtımsal kararların adaletini içermesi sebebiyle çalışan açısından önemli bir konudur. Ayrıca dağıtımsal adaletin temelini

oluşturmakla beraber algılanmasına yardımcı olur. İşlemsel adalet, çalışanın kazanımların dağıtımını konusunda yöneticilerin belirlediği süreç ve yöntemlerden algıladığı adalet duygusudur. Yönetimsel bir karar sonucu hissedilen adalet duygusu çalışanın yöneticisine olan güvenini ve işine olan motivasyonunu arttıracaktır. Çalışanın çabası sonucu elde edeceği ödül ve cezanın hakkaniyeti örgütsel bağlılığı güçlendirecektir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 204; Deniz ve Demirci, 2015: 38,39).

Etkileşimsel Adalet: Çalışanların işle ilgili göstermiş oldukları çaba sonucunda, işletmelerin belirlenen süreç ve yöntemlerle kazanımların dağıtımını sırasında yöneticiler ile çalışanların etkileşimini konu alır. Etkileşimsel adalet yönetimin ve idarecilerin alınan kararların uygulanmasında çalışanlara saygılı, nazik ve dürüst davranması ile bu kararların açıklanmasını (bilgilendirme) konu alır. Çalışanların hem üstlerine hem de diğer çalışma arkadaşlarına karşı tutumunu ve davranışını etkilemesi sebebiyle etkileşimsel adalet, örgütsel adaletin sosyal ve insani tarafıdır (Deniz ve Demirci, 2015: 39; Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 206).

Greenberg'in 1992 yılında yapmış olduğu çalışmada etkileşimsel adalet, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere iki alt başlıkta incelenmiştir. Greenberg kişilerarası adaleti yöneticilerle çalışanların kurmuş oldukları ilişkiye dayalı hassasiyet olarak açıklarken, bilgisel adalet alınan kararlar ve uygulamalar kısmında tatmin edici açıklamalar yapılmasını konu alır (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010: 207; İplik, 2009: 109; Elçi ve öte., 335).

Örgütsel adalet algısına genel olarak baktığımızda adil bir sistemin kurulduğu ve çalışanlar tarafından algılandığı örgütlerde, işgörenlerin ÖVD açısından pozitif davranışlar sergilemesi ve bu durumun bütün kuruma yayılması motivasyonu, verimliliği ve üretkenliği arttıracaktır. Aksi durumda yöneticilere ve örgüte olan inanç ve güven azalacak, çalışanlarda performans kaybı, umutsuzluk ve memnuniyetsizliğe yol açacak dolayısıyla devamsızlık ve iş gücü kaybına sebep olacaktır (İyigün, 2012: 60).

1.5.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, örgütsel davranış konusunun ÖVD ile en çok etkileşim içinde olduğu bir diğer başlıktır. Örgütsel bağlılık, organizasyonun hedeflerine ulaşmasında çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini benimseyerek örgütte kalma, çaba sarf etme ve sadakat gösterme davranışıdır. Aynı zamanda çalışanın örgütle olan psikolojik bağıını ifade eder. Örgütsel bağlılık çalışanların inançları, niyetleri, sadakatleri ve tutumları doğrultusunda ölçülebilen artan ve azalan eksende değişken duygusal tepkimeleri içerir (Starnes ve Truhon, 2006: 3; Kessler, 2013: 526).

John Meyer ve Nancy Allen yapmış oldukları çalışmalarda örgütsel bağlılığı, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta sınıflandırmıştır. Duygusal bağlılık, çalışanın organizasyonun hedeflerine ulaşması yönünde duygusal ve ahlaki açıdan çaba göstermesi sonucu örgütle bütünleşmesini ifade eder. Çalışan bu aşamada hedeflere ulaşma açısından kendisini sorumlu hisseder. Duygusal bağlılık içinde bulunduğu zorunluluktan ziyade çalışanın isteğine bağlıdır. Devam bağlılığı, çalışanın ihtiyaç sebebiyle çalıştığı kurumdan ayrılması sonucu yaşayabileceği kayıpları hesap ederek işine devam etme isteğidir. Bu yönüyle devam bağlılığı rasyonel bağlılık olarak da tanımlanmaktadır. Çalışanlar ancak çalıştıkları bir kurumdan daha iyi çalışma şartları ve ücret elde edeceklerine inandıklarında ayrılma eğilimi gösterirler. Beklentiler ile ödüller örtüştüğü sürece en iyi çaba ve gayreti sarf ederek işletme verimliliği açısından devam bağlılığı gösterirler. Devam bağlılığı gereksinime bağlıdır. Normatif bağlılık ise, çalışanın ahlaki duygularla sorumluluk hissederek sadakat göstermesi ve örgütte kalmaya kendisini zorunlu hissetmesidir. İş gören işletme için çalışma konusunda kendisini zorunlu hisseder. Normatif bağlılık bu açıdan yükümlülüğe dayanmaktadır (Kanbur, Özyer ve Akyüz., 2017: 302- 303; Örucü ve Kışlalıoğlu, 2014: 47- 48; Starnes ve Truhon, 2006: 3; Salihoğlu, 2013: 302; Yenihan, 2014: 173) .

1.5.4. Lider Özellikleri

ÖVD'yi etkileyen bir diğer kavram da lider özellikleridir. Lider sahip olduğu yetenek ve becerilerle belirlenen amaca ulaşmada hizmet eden takipçilerini duygusal ve davranışsal açıdan etkileyerek yönlendiren kişidir. Daha yalın haliyle liderlik, başarıya ulaşmada etrafındakilerin davranışlarını etkileme yeteneğidir (Ağca ve Döven, 2016: 846; Özcan ve öte., 2012: 2; Kuruşçu ve Aydoğan, 2018: 176).

Lider ortaya koyduğu davranışlarıyla ve geliştirmiş olduğu tutumuyla, etki alanında bulunan çalışanlarının hem çalıştığı örgüte hem de sahip olduğu işine karşı örgütsel bağlılıklarını arttırarak, görev tanımlarının ötesinde fazladan davranışta bulunmalarını ve ÖVD sergilemelerini sağlar. Etkili bir liderin vizyonunu ifade edebilmesi, güven, inanç, sadakat aşılması ve çalışanların yeteneklerini doğrudan örgütsel hedeflere ulaşma yönünde yönlendirmesi örgüt verimliliği ve karlılığı açısından önemlidir (Özcan ve öte., 2012: 2; Lian ve Tui, 2012: 61).

Örgütsel davranışın içinde ve ÖVD'yi etkilemesi açısından liderlik iki alt başlık altında etkileşimci ve dönüşümcü olmak üzere incelenmektedir. Etkileşimci liderlik; Lider ve beraberindeki üyelerin değişimi üzerine kuruludur. Lider, örgütün hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek üzere açık ve net bir şekilde planladığı kriterlerin ve performansın üyeleri tarafından başarılmasını bekler. Başarı elde eden üyeler söz verilen ödüle ulaşır. Lider işe odaklanır ve işin teknik yönlerini ortaya koyar. Çalışanların rol ve görevleri önceden bellidir. Amaca ulaşma yönünde hedeften sapmalara lider anında müdahale eder. Dönüşümcü liderlik ise etkileşimci liderliğin baskın ve otoriter anlayışının ötesinde, liderin üyelerine dostça yaklaştığı değişim ve yenileşmeye açık liderlik anlayışıdır. Bu tarz anlayışta lider takipçilerinin beklenti ve isteklerini hesap ederek onlara güven ve cesaret aşılar, sorunlar noktasında yeni yöntemler ortaya koyarak amaca ulaşmayı sağlar. Lider, vizyon ve fikirlerle yarattığı örgüt ikliminde takipçilerine rol model olur, risk alır, yeni yollar arar ve gelecekle ilgili planlar yapar. Bu sayede artan örgütsel bağlılık ve verimlilik çalışanın daha fazla ÖVD sergilenmesine yol açar

(Çekmelioglu, 2014: 23- 24; Lian ve Tui, 2012: 61-62; Özcan ve öte., 2012: 2; Kuruşcu ve Aydoğan, 2018: 178; Ağca ve Döven, 2016: 848).

1.5.5. Kişi - Örgüt Bütünleşmesi

Günümüz iş hayatında işletmeler hızla makineleşse de insan unsuru vazgeçilmez bir faktör olarak yerini korumaktadır. Örgütün yapısını oluşturan, var olan makine ve teknolojisini kullanan, küresel çapta rakipleriyle yarışmasını sağlayan güç yine insan faktörüdür. Kişi – örgüt bütünleşmesinin temeli, Lewin’in (1950) kişi davranışını “etkileşim içinde bulunduğu çevrenin ürünü” olarak ifade etmesine dayanmaktadır. Kişi örgüt bütünleşmesi çalışanla örgütün uyumu olarak ifade edilmektedir. Kişi – örgüt bütünleşmesi, örgütün kültürü, değerleri ve normlarının işgörenlerle benzerlik göstermesi, uyuşması olarak da tanımlanabilir (Karaman ve Aylan, 2012: 44; Yücel ve Çetinkaya, 2016: 18; Kılıç ve Yener, 2015: 162).

Başarılı örgütler incelendiğinde göze çarpan ilk olguları kültürü, iklimi, normları ve değerleriyle bütünleşmiş çalışanları bulunan güçlü yapılar oluşudur. Örgüt amaçları etrafında değerlerine bağlı çalışanlar hem çalışma arkadaşlarıyla hem yaptıkları işle hem de içinde buldukları kurumla bütünleşme sağlayacaklarından, örgütsel bağlılıkları artacak bu durum çalışanların daha fazla ÖVD sergilemelerine neden olacaktır. Yine çalıştıkları kurumla yüksek uyum sağlayan iş görenlerin aynı ortamda bir arada olmaları onları iş stresinden ve baskısından uzak tutacağından fazladan rol davranışı sergilemelerinin önünü açacaktır. Ayrıca kişi – örgüt bütünleşmesi organizasyonlarda karşılıklı ilişkileri güçlendirdiğinden güven ortamı oluşturacak, bu durum örgütsel bağlılığı arttıracak, var olan uyum ile kaynakların etkin kullanımı sayesinde verimlilik artacak ve dolayısıyla üst seviyede ÖVD ortaya çıkacaktır. (Akbaş, 2011: 60; Yücel ve Çetinkaya, 2016: 20; Polatçı ve Cindiloğlu, 2013: 300).

1.5.6. Yaş, Kıdem, Hiyerarşi ve Cinsiyet Durumu

ÖVD ile ilgili yapılan araştırmalarda işgörenlerin çalıştıkları kuruma karşı takındıkları tutum ve sergiledikleri davranışların yaş, kıdem, cinsiyet, hiyerarşi vb. gibi demografik özellikler ile ilişkili olup olmadığı birçok kez incelenmiştir. Yapılan araştırmalarda yaş ve kıdemleri artan işgörenler ile üst

düzyer pozisyonlarda çalışan yöneticilerin daha fazla ÖVD sergiledikleri belirgin olarak gözlemlenmiştir (Serinkan ve Erdiş, 2014: 105).

İplik (2015) yapmış olduğu çalışmasında genç olan işgörenin iş tatmini zayıf ve örgütsel bağıllığı tam oluşmadığından, daha az düzeyde ÖVD sergileyeceğini belirtmektedir. Yine kurumda çalışma süresi artan, örgüte hâkim çalışanların daha iyi pozisyonlarda çalışma isteği ile birlikte hem daha fazla örgütsel bağıllık hem de ÖVD sergiledikleri gözlemlenmiştir. Artan yaş ve kıdem ile birlikte üst düzey pozisyonlarda çalışan yöneticiler, içinde buldukları örgütün parçası ve yapmış oldukları işin gereği olarak, sorumluluk ve sahiplenme duygusuyla alt kademe çalışanlar göre daha fazla ÖVD sergilerler (İplik, 2015: 103,104; Yeşiltaş ve Keleş, 20140: 117; Bakan ve öte., 2017: 170).

Cinsiyet ayrımı açısından yapılan araştırmalarda ise çok keskin bir ayrım gözlenmemekle birlikte kadın işgörenlerin ÖVD'nin özgecilik ve nezaket boyutlarını, erkek işgörenlerin ise sivil erdem ve boyutlarını sergileyerek daha fazla ÖVD gösterdikleri gözlemlenmiştir. Doğası gereği yardım etme ve kendisini onun yerine koyma davranışı sergileyen kadınlar, erkek çalışanlara göre daha fazla ÖVD göstermektedir. Özgecilik ve nezaket boyutları açısından kadın çalışanlar sergiledikleri davranışları rol gereği şeklinde ortaya koyarken, erkek çalışanlar bu davranışlarını fazladan rol davranışı olarak adlandırırılar (İplik, 2015: 105; Yeşiltaş ve Keleş, 2014: 116).

1.5.7. İhtiyaçlar

Karşılandığında mutluluk ve haz karşılanmadığı zamanlarda sıkıntı ve acı veren güçlü isteğe ya da gereksinime ihtiyaç denir. Maslow, Alderfer, Herzberg ve McClelland'in motivasyon kuramlarına baktığımızda kendini gerçekleştirme, saygınlık, gelişme, başarıma ihtiyacı tüm insanlarda olduğu gibi organizasyonlarda çalışan işgörenlerin de davranışında önemli bir etkidir. Motivasyon kuramlarına bakıldığında fizyolojik ve temel ihtiyaçları karşılanan çalışanlar kendini ispat etme, gelişme ve yükselme isteğiyle rol gereklerinin ötesinde davranışlar ortaya koyması mümkündür. (Erdem, 1997: 68- 77)

İşletmelerde başarıya odaklanan, bu amaç doğrultusunda sarf ettiği çabadan tatmin olan çalışanlar; başarıma, gelişme ve yükselme ihtiyaçlarını karşılayacaklarından daha fazla ÖVD sergileyeceklerdir. Buradan hareketle verimliliği ve karlılığı ön planda tutan organizasyonlar, işletme maliyetlerinde önemli bir kalem tutan çalışan maliyetini azaltma konusunda fazla personel çalıştırmak yerine, daha fazla performans gösteren çalışan sayısını arttırmak için işgörenine kendini gerçekleştirme ve başarıma ihtiyaçlarını karşılama yolunda yardımcı olacak politikalar geliştirmelidir. İhtiyacı karşılanan işgörenlerin yaşadıkları motivasyonun etkisiyle daha çok ÖVD göstermeleri mümkün olacaktır. Aksi takdirde motivasyonu bozulan işgörenler, saldırgan ve içine kapanık davranışlar sergileyerek çalıştıkları kurumlarda isteksiz ve mutsuz olacaktır. Bu durum işgörenin rol gereklerinin ötesinde davranış göstermesine engel olarak, beraberinde işten soğuma, kabuğuna çekilme ve akabinde işgücü kaybına sebebiyet verebilecektir (İplik, 2015: 99- 100; Serinkan ve Erdiş 2014: 104- 105).

1.5.8. Bireyin Ruhsal Durumu

Yapılan birçok araştırmada çalışanların ruh hallerinin çalıştıkları işletmelerde işe karşı tutum ve davranışlarında belirleyici unsur olduğu gözlemlenmiştir. Olumlu ruh haline sahip çalışanlar organizasyonlarda pozitif davranışlar sergilemektedirler. Pozitif ruh hali işgörenin özellikle ÖVD'nin özgecilik (yardımseverlik, diğergamlık) boyutunu daha fazla sergilemesine neden olmaktadır.

Brief ve Motowidlo'ya göre (1986) olumlu ruh haline sahip çalışanlar pozitif deneyimlerinin vermiş olduğu motivasyon ve mutlulukla ait oldukları kurumlarda daha fazla ÖVD sergileme eğiliminde olacaklardır. Smith, Organ ve Near'a göre (1983) ÖVD sergilenmesi açısından belirleyici bir unsur olan ruhsal durum kişinin çalışma arkadaşlarına ve işine karşı tutumunda etkili olacaktır. Kişi olumsuz ruh halinde ÖVD'den uzaklaşırken olumlu ruh halinde fazladan rol davranışı gösterecektir (Güler, 2013: 52).

1.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Temel Oluşturan Çalışmalar

Modern işletmelerin kurulması ile işletme kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılarak verimliliği ve karlılığı arttırma yönünde araştırmalar hız kazanmıştır. Davranış bilimcilerin ve psikologların insan davranışı üzerine yapmış oldukları çalışmalardan yola çıkan yönetim bilimciler, organizasyonlarda; Ekstra Rol Davranışı, Prososyal Örgütsel Davranış, Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Spontanlık Davranışı şeklinde karşımıza çıkan çalışan davranışlarını incelemiştirlerdir. Çalışmanın bu bölümünde aynı zamanda örgütsel davranışın konusu olan örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturan çalışmalara ve katkı sunan bilim insanlarına yer verilecektir.

1.6.1. Chester Barnard'ın Katkıları

Barnard (1930 ve 1938'li yıllarda) yapmış olduğu çalışmalarda işletmelerin işe başlarken çalışanlarından beklediği biçimsel rol davranışının ötesinde ortaya koydukları ekstra rol davranışını dile getirmiştir. Yönetim Fonksiyonları adlı eserinde “Toplu iş birliği çabaları” olarak adlandırdığı örgütleri, kişilerden oluşan yapılardan ziyade bu kişilerin birbirleri ile gönüllü oluşturdukları iş birliğine dayanan davranışlardan oluştuğunu anlatmaktadır. Çalışmalarında sıklıkla karşılaşılan gönüllülük kavramı, ulaşılmak istenilen örgüt hedeflerine işgörenlerin fazladan çaba sarf ederek kendilerinden feragat etmelerini, fedakârlıkta bulunmalarını ifade etmektedir. Barnard yapmış olduğu çalışmalarda çalışanların gönüllü işbirliği ve bilgi paylaşımlarının biçimsel örgüt yapısını destekleyici nitelikte olması sebebiyle yazılı olmayan ve çalışanlar tarafından sergilenen fazladan rol davranışlarının önemini savunmuştur. Biçimsel olmayan bu yapılanmanın biçimsel örgütlerin yapısını güçlendirdiğini bu sayede daha fazla uyum ve ahenk yakalayan işletmelerin verimliliğinin arttığını dile getirerek günümüz örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturan çalışmaları literatüre kazandırmıştır (Serinkan ve Erdiş, 2014: 73, 88; İpek, 2016: 15; Yasım ve Işık, 2017: 378; Geçer, 2008: 7).

1.6.2. Fritz J. Roethlisberger ve William J. Dickson'ın Katkıları

ABD’de 1924-1932 yılları arasında Westerne Electric ve Harvard Üniversitesi işbirliğinde çalışanların fiziki çalışma şartları, çalışma saatleri ve

molalarının işletme karlılığına ve verimliliğine etkilerinin araştırıldığı Hawthorne deneyleri adı altında bir dizi araştırmalar yapılmıştır. Yapılan bütün deneylerin sonucunda fiziki şartlarda değişiklik, artan azalan mola süreleri, çalışma süresi değişikliğinin verimlilikte kayda değer bir değişikliğe neden olmadığı tespit edilmiştir. Tüm bu deneylerin sonucunda araştırmacılar işletme verimliliğinin sosyal etkenler (motivasyon, iş tatmini, karşılıklı ikili ilişkiler, yöneticilerin tutumu) tarafından açıklanabileceğini ifade etmişlerdir.

Roethlisberger ve Dickson, *Management and the Worker* (1939) adlı eserinde, Hawthorne deneylerinin sonuçları ile Barnard'ın çalışmalarında belirttiği fazladan rol davranışı ve gönüllülüğü esas alan işbirliği kavramlarından yola çıkarak, işletmelerin her kademesinde gözlemlenebilecek düzensiz yapıların işletmeler tarafından kurulan düzenli yapıları etkileyebileceğini ifade etmiştir. Roethlisberger ve Dickson resmi olmayan bu düzensiz yapılar ile düzenli yapılar arasındaki işbirliğini, karşılıklı paylaşım ve duyguların etkilediğini ifade etmişlerdir. Resmi olmayan (düzensiz - informal) duygular ve işbirliği kavramları daha sonraları Organ'ın yapacağı çalışmalarda ÖVD'nin temelini oluşturan kavramlar olarak belirtilmiştir (Serinkan ve Erdiş, 2014: 90- 91; Ürek, 2015: 32).

1.6.3. Alvin W. Gouldner'in Katkıları

Gouldner (1960) "American Sociological Review" dergisinde yayınlanan "The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement" adlı makalesinde karşılıklılık normun evrensel olduğundan bahsederek iki önermede bulunmaktadır. Birinci önermesinde insanlar kendilerine yardım edenlere yardım ederler, ikinci önermede ise insanlar kendilerine yardım edenler hakkında iyi düşünceler ve duygular beslerler ifadelerini kullanır. (Gouldner, 1960: 171).

Organizasyonlar açısından Gouldner'in Karşılıklılık normuna baktığımızda karşılıklı değişim esasına dayalı iş sözleşmesi imzalayarak, işletmenin yazılı gereklerini yerine getirmeyi kabul eden çalışanlar, aynı zamanda yazılı olmayan psikolojik bir sözleşmeyi de kabul etmiş olurlar. Sosyal mübadele teorisine benzer özellikler barındıran Karşılıklılık

normunda çalışanlar kabul ettikleri psikolojik sözleşme gereği kendilerine yardım eden kişilere yardım ederler. Yardım eden kişinin kendi davranışından ve eylemlerinden ötürü zarar görmelerini istemezler (Çelik ve Çıra, 2013: 12; Gürbüz, 2006: 53) .

ÖVD'nin temel teorilerinden olan karşılıklılık normunda işgörenler, yöneticilerinin göstermiş oldukları adil ve eşit davranışın sonucunda beklentileri karşılanacağından ekstra rol davranışı sergileyeceklerdir. Yöneticilerin kontrol ettiği süreçte ve dağıtım kanallarında çalışanla aralarındaki karşılıklı paylaşım arttıkça organizasyon içinde işgörenlerin sergileyeceği ÖVD de artacaktır (Gürbüz, Ayhan ve Sert, 2016: 65).

1.6.4. Peter M. Blau'nun Katkıları

Örgütsel vatandaşlık davranışının bir diğer önemli kavramı olan Sosyal değişim teorisi, Davranış bilimci olan Blau (1964) tarafından, "Exchange and Power in Social Life" adlı eserinde kaleme alınmıştır. Blau, insanlar arasında yaşanan değişimi ekonomik ve sosyal değişim olmak üzere iki başlık altında incelemiştir. Blau çalışmasında; somut, karşılığında maddi çıkarları olan, genellikle sözleşmeler ve bağlayıcı hükümlerle zorunluluğa dayanan ekonomik değişimi, zamanı ve miktarı belli olmayan, sonuçları önceden kestirilemeyen, kişilerin takdirine bırakılmış, karşılıklılık ilkesi çerçevesinde gönüllü olarak yerine getirilen sosyal değişimden ayırmıştır. Kişiler arası güven ve arkadaşlık ilişkisine dayanan sosyal değişim ilişkisinde kendisine yardım edilen kişinin yeri geldiğinde bu yardıma karşılık vermesi beklenir (Gürbüz, 2006: 52; Ürek, 2015: 33).

Sosyal değişim organizasyonlarda çalışanların birbirleri ile aralarında kurdukları, daha da önemlisi yöneticilerin çalışanlarla aralarında kurdukları süreci ifade etmektedir. Çalışanlarına yardım eden, aldığı kararlar ve dağıttığı ödüllerde adil davranan işletmeler ile yöneticiler işgören tutumlarında pozitif etkiye sebep olacaklardır. Bu durum çalışanların ÖVD sergilemeleri açısından önemlidir. Aynı zamanda gelecekte belirtilmemiş yardımları içermesi, iyi niyet ve güven duygularını açığa çıkarması, zorunlu olmayan davranışları barındırması sebebiyle organizasyonlarda ÖVD'ye katkı sunacak

kalıcı sosyal yapılar yaratmaktadır. Bu açıdan bakıldığında Blau'nun Sosyal değişim teorisi, ÖVD çalışmalarında önemli bir yere sahiptir (Cropanzano ve Mitchell: 2005:882).

1.6.5. Daniel Katz ve Robert L. Kahn'ın Katkıları

Katz ve Kahn (1966) ekstra rol davranışını; işgörenlerin yenilikçi ve anlık gelişen davranışlarını, önceden belirlenen davranışların ötesinde ortaya çıkan gayretler şeklinde ifade etmiştir (Çankır, 2016: 767).

Katz ve Kahn (1966) *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi* adlı eserinde amaç ve hedefleri doğrultusunda verimliliğe odaklanan organizasyonlar için üç ana bileşenden bahsetmiştir.

- İşletmeler çalışanlar tarafından tercih edilen olmayı ve işgücünün işletmede kalmasını sağlamayı amaçlamalı,
- Çalışanlar iş gereklerini ve rol tanımlarını sorunsuz bir şekilde yerine getirmeli,
- İşgörenler, biçimsel rol davranışlarının ötesinde yenilikçi ve kendiliğinden gelişen davranışlar sergileyerek organizasyona katkı sunmalı.

Bu bileşenlere bakıldığında ilk ikisi biçimsel ödül sistemi gerekleri içinde yer alırken, rol dışı davranışlar biçimsel ödül sisteminin dışında çalışanın göstermiş olduğu iyi niyet, değer gayretleri ile vatandaşlık hissi sonucu ortaya çıktığı belirtilmiştir. Yine biçimsel ödüllerin dışında özel ödüllerin ekstra rol davranışı sonucu verildiği Katz ve Kahn'ın çalışmalarında ifade edilmektedir (Çetin, Yeşilbağ ve Akdağ, 2003: 40; Yasım ve Işık, 2017: 378; Geçer, 2008: 10) .

Katz ve Kahn, ÖVD alanında yapmış olduğu çalışmalarla işgörenin sergilediği resmi rol tanımı davranışı ile göstermiş olduğu fazladan rol davranışını birbirinden ayırmıştır. Ayrıca Katz ve Kahn, çalışanın kendiliğinden ortaya çıkan ve herhangi bir ödül beklentisi olmaksızın sergilemiş olduğu ekstra rol davranışını yasalara uymanın ötesinde ülkesinin gelişimi için çaba sarf eden ve katkı sunan vatandaş duyarlılığı kavramı ile

eşleştirerek örgütsel vatandaşlık davranışı tanımının temellerini atmıştır (Serinkan ve Erdiş, 2014: 74, 90).

1.6.6. Dennis Organ'ın Katkıları

Organ, Bateman ile yapmış olduğu çalışmalarda, Katz ve Kahn'ın çalışmalarında belirttiği fazladan rol davranışından yola çıkarak, ÖVD kavramını, tanımını ve yapısını ortaya çıkarmıştır. Organ ÖVD'yi, organizasyonların biçimsel rol tanımlarında ve resmi ödöl sisteminde belirgin bir şekilde yer almayan, gerçekleştiğinde işletme verimliliğine katkı sağlayan, isteğe bağlı ve kendiliğinden gerçekleşen çalışan davranışı şeklinde tanımlamıştır (Serinkan ve Erdiş, 2014: 92; Bitmiş, Sökmen ve Turgut, 2014: 4).

Smith ve arkadaşları (1983) tarafından ilk olarak kullanılan ÖVD boyutlarını geliştiren Organ (1988) ÖVD'yi, diğer gamlık - özgecilik (altruizm), vicdanlılık (conscientiousness), nezaket (courtesy), sivil erdem (civicvirtue) ve sportmenlik – centilmenlik (sportsmanship) boyutları üzerinden incelemiştir. Geliştirdiği ölçek ile kişi davranışlarını bu boyutlar üzerinden ölçmüştür (Basım ve Şeşen, 2015: 86).

Organ ve arkadaşları yapmış oldukları çalışmalarda iş tatmini ile ÖVD arasındaki güçlü ilişkiyi ortaya koymuş, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve lider desteği kavramlarının ÖVD'ye etki eden önemli öncüller olduğunu belirtmişlerdir. Organ, biçimsel rol davranışı ile ekstra rol davranışı üzerinde sıklıkla durarak, iki kavramı birbirinden ayırmış; ekstra rol davranışı sergileyen çalışanın biçimsel rol davranışı sergileyen çalışandan daha fazla ÖVD sergilediğini, bu durumun örgütün amaç ve hedeflere ulaşması noktasında daha fazla katkı sağladığını çalışmalarında belirtmiştir (İpek, 2016: 3, 6).

1.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları

Hedef ve amaçları doğrultusunda kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanarak karlılıklarını artırma yönünde gayret sarf eden işletmelerin, en önemli unsurlarından biri işgücü faktörüdür. İşgücünün görev tanımları ile birlikte fazladan rol davranışı sergilemesi ve amaçlanan hedefe

ulaşılması noktasında gayret sarf etmesi; yine bu amaç ve hedefler doğrultusunda işletme fonksiyonlarının gerçekleşmesine mani olacak zarar verici faaliyet ve davranışlardan uzak durması birçok araştırmada ÖVD'nin konusu olarak incelenmektedir (Basım ve Şeşen, 2015: 85).

Organ (1988) ÖVD'yi işletmelerin biçimsel yapısının ötesinde çalışanlar arası iletişim ve kurulan iyi ilişkilerin, işletme içindeki olumsuzlukların azaltması ve işgücünün etkinliğinin artması açısından çalışan performansını fazlalaştıran unsur olarak görmektedir. Yine Organ'a göre organizasyon içinde çalışanlar tarafından ÖVD sergilenmesi ve yöneticilerin çalışanların bu davranışını desteklemesi, biçimsel ödül sistemi dışında terfi ve ödüllendirmede göz önünde bulundurma örgüt ortamını cazip hale getirecek; hem işgücü kaybını önleyecek hem de nitelikli iş gücünün organizasyona yönelmesini sağlayacaktır (Berberoğlu, 2013: 44).

Podsakoff ve MacKenzie yapmış olduğu çalışmalarda, ÖVD sayesinde işletme performansındaki iniş çıkışların dengeleneceğini, farklılaşan çevre ve ortamlara daha kolay uyum sağlanacağını belirtmişlerdir (İpek, 2016: 44).

Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen işgörenler; organizasyon içinde gösterdikleri yardımlaşma, sorumluluk ve pozitif tutum ile yönetsel açıdan işletmelere katkı sağlarlar. Görev tanımında yer almayan, iyi bir yurttaş davranışı sergileyen çalışanlar, gönüllü olarak sergiledikleri yardımlaşma ve bilgi paylaşımı sayesinde yöneticilerinin işlerini kolaylaştırmaktadır. Aynı zamanda sorumluluk duygusuna sahip fazladan rol davranışı gösteren çalışanların bulunduğu organizasyonlarda yöneticiler yetkilerini paylaşarak örgütsel bağlılığı arttırmakla beraber işletme içinde öz denetimi güçlendirmektedir. Ayrıca çalışanların sergiledikleri işletme içindeki pozitif tutum, olumsuz olaylara yaklaşım ve çözüm üretmeleri açısından olumlu katkı sağlayacaktır. Bu durum aynı zamanda organizasyon içinde sosyalleşmeyi arttıracığından birlikte hareket etme noktasında katkı sağlayacaktır (Özdevecioğlu, 2003: 119- 120).

ÖVD sonuçlarına genel olarak baktığımızda işletmelerde aşağıda belirtilen faydaların yaşandığını söyleyebiliriz (Berberoğlu, 2013: 45- 47; İpek, 2016: 44- 45)

- İşletmelerde çalışan verimliliği ve yönetsel etkinliği artırır.
- İşletme kaynaklarının ve nitelikli iş gücünün daha verimli kullanılmasını sağlar.
- İşletmelerin performansını, verimliliğini ve üretkenliğini sürekli kılar.
- Değişen çevre ve piyasa koşullarına karşı uyumu kolaylaştırır.
- Organizasyonlarda örgütsel adalet, bağlılık ve iş tatminini artırır.
- Çalışma ortamını hem işgörenler hem de işletme dışı işgücü açısından cazip hale getirir.
- Örgüt içi bilgi paylaşımı, çalışanlar arası iletişimi ve örgütsel güveni sürekli kılar.

2. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramının Tanımı, Kapsamı ve Tarihçesi

Sanayi devriminden sonra hızla artan işgücü talebinde nitelikli personel ihtiyacı her geçen gün artmaktadır. Gelişen teknoloji ve artan makineleşmeye rağmen insan faktörü işletmelerin en önemli unsuru olmaya devam etmektedir. İster üretim sektörü olsun ister hizmet sektörü, işgücü planlamasında; üretim gücünü arttıracak, müşteri memnuniyeti sağlayacak, pazardaki gücünü her daim sürekli kılacak personel istihdamına önem vermektedir.

İşletme amaç ve hedefleri doğrultusunda bir araya gelmiş çalışanların, organizasyon içinde birbirleri ve yöneticilerle iletişim halinde olmaları örgüt kültürünün gelişmesi ve çalışan motivasyonu açısından önemlidir. Birçok uluslararası ve yerel işletme, fikirlerini dile getiren, işletme içi ve dışı gelişen olaylara tepki veren, bilgi aktarımını destekleyen, çalışma arkadaşlarıyla iletişim halinde olan çalışan temini konusunda çaba sarf etmekte ve olası iş gücü kaybı noktasında çalışmalar yapmaktadır. Ancak işletmelerde çeşitli sebeplerden dolayı iletişim kurmaktan çekinen, bilgi ve tecrübelerini paylaşmayan, işletme içi gelişen olaylar karşısında duyarsız kalan ve fikrini beyan etmeyen organizasyon içinde örgütsel sessizliği tercih eden çalışanlar da karşımıza çıkmaktadır (Yalçın ve Baykal, 2012: 43; Saygılı, Erigüç ve Özer, 2016: 486).

Küreselleşen iş dünyasında organizasyonlar çalışanlarından mal ve hizmet üretim fonksiyonlarını geliştirme veya ürün ve hizmet üretim noktasında karşılaşılabilecek sorunların çözümü sırasında etkin rol üstlenmelerini bekler. Ancak çalışanlar yaşanacak değişimin kendilerini olumsuz etkileyeceğini düşündüklerinden, sürecin sonunda işsiz kalma korkusundan ya da sorun çıkarıcı, dedikodu üreten, sürekli şikâyet eden kişi pozisyonuna düşmemek için işletme içinde gelişen olaylar karşısında sessizliği, fikir ve görüş bildirmemeyi seçerler. İçeriğinde işletmeler açısından olumsuz davranış öğelerini barındırın çalışan sessizliği, yöneticiler tarafından doğru

okunmadığı takdirde işletmeye katkı sunmamasının ötesinde tehlikeli sonuçlar doğurabilir (Yenihan ve Cerev, 2015: 89).

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel sessizlik (ÖS) olarak karşımıza çıkan bu kavramın tanımını, kapsamını ve tarihçesini inceleyeceğiz.

2.1.1. Örgütsel Sessizlik Kavramının Tanımı

Organizasyonların en önemli paydaşlarından olan çalışanlar, ister üretim sektöründe olsun ister hizmet sektöründe, ürün ve hizmet üretme ve pazarlama açısından hem işletme içi unsurlar hem de işletme dışı unsurlarla ilk temas eden, olayları gözlemleyen ve müdahale eden konumundadır. Çalışanların olası olumsuzluk hali veya öneri noktasında geri bildirimleri işletmeler için önemlidir. Çalışanların örgütsel faaliyetleri etkileyebilmek amacıyla işletme içinde değişim ve gelişimin yaşanması için gönüllü olarak önerilerde bulunması, mevcut ya da olası sorunları üst yönetime iletmesi örgütsel ses olarak ifade edilmektedir. Modern işletmelerin çalışanlarından beklediği bu davranış, yönetsel çeşitli sebeplerden, kaygılardan ya da çalışan açısından işletme yönetimi ile uyumlu olmak adına bilinçli veya bilinçsiz sessiz kalma halini almıştır. Yönetim ve organizasyon açısından baktığımızda bu durum önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır (Bayın, Yeşilaydın ve Esatoğlu, 2015: 249; Yalçın ve Baykal, 2012: 43; Özdemir ve Uğur, 2013: 263) .

Morison ve Milliken örgütsel sessizliği (ÖS) çalışanın örgütün yararına olabilecek, gelişmesine fayda sağlayacak fikirlerini, bilinçli ve istemli şekilde saklaması şeklinde ifade etmiştir. Pinder ve Harlos (2001) ÖS'yi; işgörenin duygu, düşünce ve sezgilerini örgütün yaşanmış veya yaşanması muhtemel durumları karşısında ifade etmemesi, pasif durumda kalması şeklinde belirtmiştir. Yine ÖS örgütü etkileyebilecek ve değiştirebilecek düzeyde fikir ve önerileri bulunan çalışanların duygu, düşünce ve davranışlarını paylaşmama, nötr kalma hali olarak ifade edilmektedir. ÖS aynı zamanda çalışanın örgüt içinde diğer çalışanlarla ve örgüt kararlarını alan kişilerle iletişim kurmama, bilgi paylaşımından kaçınma davranışdır. Durak (2012) çalışmasında, çalışanın kasıtlı bir şekilde işletme içi unsurlarla (çalışan, ürün çıktısı veya süreçler) ilgili düşüncelerini

ve önerilerini saklaması, paylaşmaması şeklinde tanımlamıştır. (Çavuşoğlu ve Köse, 2016: 122; Sipahi ve Kartal, 2018:111; Durak, 2012: 44).

ÖS, işgörenin örgütünü her türlü sorundan kurtaracak, gelişmesinin önünü açacak düşüncelerini, bilinçli bir şekilde gizleyerek ifade etmeme, iletişim kurmama, eylemsiz kalmayı tercih etme davranışıdır.

2.1.2. Örgütsel Sessizlik Kavramının Kapsamı

Ortamda ses olmama, sükût olma hali olarak tanımlanan sessizlik kavramı, konu ile ilgili ilk yapılan araştırmalarda örgütsel ses kapsamında değerlendirilmiş, örgüt içi iletişim, bilgi paylaşımı ve organizasyon içi görüşünü ifade etme şekillerinde tartışılmıştır. Sessiz olma hali önceleri çalışan bağlılığı, nezaket, saygı, işe karşı uyum, alınan kararlara rıza gösterme şeklinde yorumlanmış ancak günümüze yaklaştıkça yapılan çalışmalarda çalışanın organizasyon ile ilgili fikrini isteyerek ve bilerek saklaması, kasten sessiz kalmayı tercih etmesi, görüş bildirmekten kaçınması, kendini soyutlaması, örgüt içi iletişimden ve bilgi paylaşımından uzak durması şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Yeşilyayın ve öte., 2016: 15).

Durak (2012)' a göre ÖS, çalışanların bilinçli olarak işletme içindeki herhangi bir konu hakkında fikir, öneri ve görüşlerini yöneticilerinden saklama, bilgi paylaşımında bulunmama ve her türlü iletişimden uzak durma halini kapsamaktadır. Öte yandan çalışanın herhangi bir konu hakkında fikrinin olmaması, paylaşımında bulunacak ya da konuşacak bir şeyinin olmaması ÖS kapsamında değerlendirilmez (Durak, 2012: 45).

2.1.3. Örgütsel Sessizlik Kavramının Tarihçesi

Psikoloji ve sosyoloji biliminin konusu olarak karşımıza çıkan sessizlik kavramının doğuşu ve gelişimi incelendiğinde üç dönemden bahsetmek mümkündür. Birinci dönem 1970'li yılların başında Hirschman'ın çalışmaları ile başlayıp 1980'li yıllara kadar sürer. İkinci dönem 1980'li yılların ortasından başlayarak 1990'lı yılların sonuna kadar sürerken, son olarak güncel ve üçüncü dönem 2000'li yılların başından günümüze uzanan, Morrisson ve Milliken, Pinder ve Harlos ile Van Dyne ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışmaları içerir.

Birinci Dönem: Hirschman 1970 yılında kaleme aldığı “Çıkış, Ses ve Sadakat” (*Exit, Voice and Loyalty*) adlı eserinde çıkış kavramını organizasyondan ayrılma şeklinde nitelerken; ses kavramını, organizasyon içinde ürün veya hizmet geliştirme noktasında fikir, öneri ve görüş bildirme şeklinde ifade etmiştir. Hirschman ayrıca işten ayrılma, çıkış seçeneğinin güçlü olduğu hallerde ses çıkarma olasılığının düşük olduğunu ifade etmiştir. Son olarak Hirschman sadakat ifadesiyle kişinin ait olduğu organizasyonda yaşanacak olası düşüş esnasında ve sonrasında ses çıkarma (şikâyet etme, sorun çıkarma) ve ayrılma seçeneğine başvurmaması halini belirtmektedir. Ayrıca Hirschman sadakat kavramının çalışanı pasif bir kabullenmeye, eylemsizliğe ve sessizliğe yöneltebileceğini ifade etmektedir. (Hoffmann, 2008: 7).

Yine birinci dönem örgütsel sessizlik çalışmalarına temel olan çalışmaların başında Noelle - Neumann’ın (1974) geliştirdiği “sessizlik sarmalı (spirals of silence)” teorisi gelmektedir. Teoriye göre kişi, toplumda baskın ve çoğunluğun benimsenmiş olduğu görüşün dışında bir görüşe sahip ise, dışlanma ve izole olma kaygısı ile fikrini açıklamaktan ve görüş beyan etmekten vazgeçerek, sonrasında sessiz kalmayı tercih edeceğini belirtilmektedir (Çakıcı, 2007: 153).

İkinci Dönem: 1980’li yılların başından 1990’lı yılların sonuna kadar olan dönemde yapılan çalışmalara bakıldığında ses ve sessizlik konularının bir arada ele alındığı, beraberinde ilkeli örgütsel muhalefet, muhbirlik, şikâyet ve konu benimsetme kavramlarının öne çıktığı gözlemlenmektedir. Sağır kulak sendromu ve sosyal dışlanma konuları ise 1990’lı yılların sonuna doğru ikinci dönemin belirgin konuları içinde yer almıştır (Durak, 2012: 46).

Williams, K. D. (1997) tarafından yapılan araştırmada, yöneticiler tarafından yalnız bırakılma, dışlanma, izole edilme korkusu yaşayan işgörenlerin, fikir ve görüşlerini bildirmemesi şeklinde karşımıza çıkan sosyal dışlanma, organizasyon içinde bir diğer sessiz kalma nedenidir (Sarıbay,2018: 99).

Sağır kulak sendromu, işgörenin organizasyon içinde yaratılan ortam nedeni ile örgütün yararına olabilecek durumları görmezden, duymazdan, bilmezden gelmesi halidir. Pierce ve arkadaşları tarafından 1998 yılında yapılan çalışmada sağır kulak sendromu üç şekilde karşımıza çıkmaktadır (Çakal ve Memişoğlu, 2018: 83).

- İhtiyaçlara cevap vermeyen, hantal, geri bildirimlerin önemsenmediği örgüt politikalarından kaynaklanmaktadır.
- Yaşanmış olumsuzluklarda mağdur tarafın suçlanması, var olan suçlamaların inkâr edilmesi veya mağduriyet yaratan tarafın korunması sebebiyle yönetimsel davranışlardan kaynaklanmaktadır.
- Dar bölge ya da kırsal kesim işletmelerde, personel sayısı az ve kapasitesi düşük işletmelerde veya aile işletmelerinde var olan örgütsel özelliklerden kaynaklanmaktadır.

Üçüncü Dönem: Güncel dönem olarak da adlandırılan üçüncü dönem, 2000’li yılların başından günümüze kadar halen devam eden dönemi kapsamaktadır. Örgütsel davranışın konusu olarak yoğun çalışmaların yapıldığı bu dönemde; Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği, Pinder ve Harlos (2001) işgören sessizliğini, Van Dyne ve arkadaşları (2003) örgütsel sessizlik ve ses çıkarmayı, Huang ve öte. (2005) güç mesafesine bağlı örgütsel ses ve sessizliği çalışmışlardır. Bu dönemle birlikte sessizlik olgusu konuşmanın tersi olmanın ötesinde farklı anlamlar yüklenerek değerlendirilmeye başlanmıştır (Durak, 2012: 47).

Morrison ve Milliken (2000) yapmış oldukları çalışmada örgütsel sessizliği, yöneticilerin işletmelerde yarattığı ve beslediği sessizlik iklimi sonucu yaşandığını belirtmişlerdir. Yöneticilerin arzu etmedikleri ve çekindikleri geri bildirim korkusu sonucu görüş bildiren işgörenlerin yaşadıkları olumsuz durumlar sessizliği tetiklemiştir. Yine yöneticilerin örgütün yararına olacak en iyi kararı alacağı yönündeki inanış ve işletme içi dayanışma birlik ve tek sesliliğin başarı getireceği düşüncesi, beraberinde yöneticilerin çalışanların her şartta kendi çıkarını düşünüp işletme hedef ve amaçları için gayret sarf etmeyeceği algısı işletme içinde sessizlik iklimini

beslemekte, bu durum da çalışan sessizliğine neden olmaktadır (Çakıcı, 2007: 155).

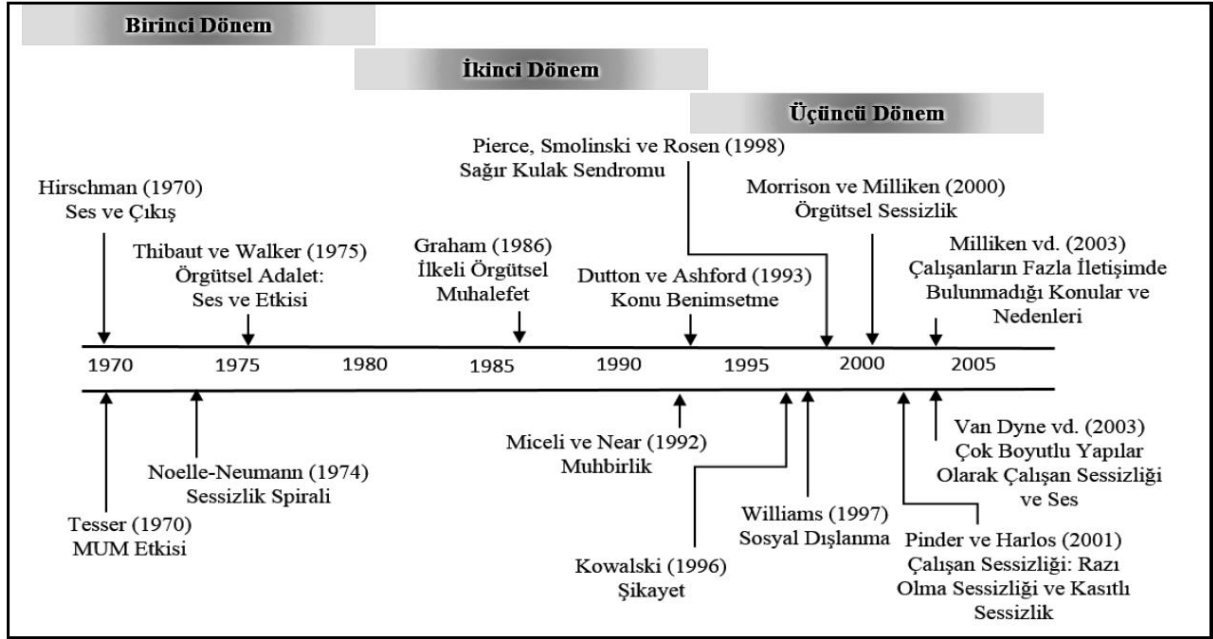
Pinder ve Harlos'a göre (2001) sessizlik, çalışanın örgüt içi algılanan adalet anlayışına göstermiş olduğu tepkiden kaynaklanmaktadır. Çalışanın örgüt içinde yaşadığı adaletsizlik duygusu sonucu takındığı sessizlik davranışı, ses olmama halinin ötesinde tepkisini ifade etmektedir. Pinder ve Harlos çalışan sessizliğini kasti, bilinçli ve çalışanın kendisiyle muhakemesini yaptığı davranış olarak ifade etmektedir (Sarıbay, 2018: 90).

Dyne ve arkadaşları (2003) yapmış oldukları çalışmalarında ses, sessizlik ve çalışan sessizliği konularına değinmiş, bu tarihten sonra örgütsel sessizlik kavramı örgütsel davranış alanında yapılan çalışmalarda daha çok yer bulmaya başlamıştır. Dyne ve arkadaşları örgütsel sessizliği, çalışanın bilerek ve isteyerek iş ile ilgili görüşlerini ifade etmekten kaçınması, eylemsel olarak konuşmaması hali olarak tanımlamaktadır (Acaray, Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015: 144; Yeşilaydın ve öte., 2016: 15).

Huang ve arkadaşları 2005 yılında yapmış oldukları çalışmada çalışan sessizliği ile ilgi olarak farklı pozisyonlarda görev yapan çalışanları aralarındaki hiyerarşiden kaynaklı olarak alt kademedeki çalışanın sessiz kalmayı tercih ettiğini belirtmişlerdir. Ayrıca çalışmalarında baskın yönetim anlayışına sahip ülkelerde çalışanların görüşlerini bildirme ve alınan yanlış kararlara itiraz etme oranının daha düşük olduğuna yer vermişlerdir (Üçok ve Torun, 2015: 34).

Aşağıda yer verilen Şekil 2'de, Örgütsel ses ve sessizlik kavramına katkı sunan çalışmaları ve araştırmacıları tarihsel dönemler halinde görmek mümkündür.

Şekil 2. Örgütlerde Ses ve Sessizlik ile İlgili Kavramların Tarihi Gelişimi



Kaynak: Bayın, Yeşilaydın ve Esatoğlu, 2015: 2

2.2 Sessizlik ile İlgili Teoriler

Örgütsel sessizlik konusunda çalışanların sessiz kalma ya da ses çıkarma durumlarını açıklamada bazı teoriler ön plana çıkmaktadır. Bu teoriler; Fayda-Maliyet Analizi, Bekleyiş Teorisi, Sessizlik Sarmalı Teorisi (Noella – Neumann), Kendini Uyarılma Teorisi ve Planlı Davranış Teorisi (Ajzen) olmak üzere aşağıda açıklanmıştır.

2.2.1 Fayda-Maliyet Analizi

Fayda-Maliyet analizine göre işgörenin işletme içinde konuşma ya da sessiz kalma tercihi, konuşarak elde edeceği kazanımlar ile sessiz kalma sonucunda kaybedeceklerini karşılaştırmasına bağlıdır. İşgörenler çalıştıkları işletmelerde, yönetim kadrosunun yapısına ve kendi beklentilerine göre görüş ve itirazlarını beyan eder ya da sessiz kalmayı tercih ederler (Tayfun ve Çatır, 2013: 119; Çakıcı, 2007: 152).

Çalışanın kendi iç dünyasında yapmış olduğu bu değerlendirme (Fayda maliyet analizi), daha iyi şartlarda çalışma, yükselme ya da işsiz

kalma korkusu gibi konularda çalışanı sessiz kalmaya zorlamaktadır (Tayfun ve Çatır, 2013: 119; Çakıcı, 2007: 152).

2.2.2 Bekleyiş Teorisi

Vroom'a göre (1964) bekleyiş teorisi, kişinin göstermiş olduğu gayret sonucunda arzuladığı hedefe veya ödüle ulaşacağı beklentisidir. Başka bir ifadeyle kişi göstermiş olduğu gayretin sonucunda ödüle ulaşacağını biliyorsa daha fazla çaba sarf edecektir. Vroom'un bu düşüncesine daha sonraları Porter ve Lawyer, "bilgi", "yetenek" ve "özellik" kavramlarını eklemiştir. Böylelikle işgörenin bilgi, yetenek ve özellikleri ile göstereceği gayret sonucunda ödüle ulaşacağı algısı, beklenti teorisini ifade etmektedir (Ulukoş, 2016: 252).

ÖS açısından baktığımızda eğer çalışan konuşma eylemi sonrası belli bir kazanım elde edeceğini düşünüyor ya da eylemin kendisine zarar getireceğini algılıyorsa konuşma ya da sessiz kalma arasında tercihini yapacaktır. Çalışan, işi geliştirme yönünde görüş beyan etme ya da olumsuz bir durumun gerçekleşme ihtimaline karşı itiraz etme sonucunda fayda elde edemeyeceğini düşünürse giderek sessizliği tercih edecektir. Başka bir ifadeyle çalışan davranışının sonucunda olumlu geri dönüş düşüncesi oluşmuyorsa sessiz kalmayı daha faydalı bulacaktır. (Tayfun ve Çatır, 2013: 118- 119).

2.2.3 Sessizlik Sarmalı Teorisi (Noella – Neumann)

Noelle- Neumann'ın (1974) sessizlik sarmalı teorisi, çoğu araştırmacı tarafından süreç ve sosyal kontrol biçimi olarak adlandırılmaktadır. Kamuoyunda yaratılan baskın bakış açısının, sayısal üstünlükten güç alan grupların, iletişim (propaganda) araçlarıyla aslında olduğundan daha fazla güç elde etmesini ifade eder. Sessizlik sarmalında birey çeşitli sebeplerden dolayı çoğunluğun görüşünden farklı bir görüşe sahip olsa dahi bunu ifade etmekten çekinir ve zamanla sessizliği tercih eder (Lang, 1986: 1496- 1497).

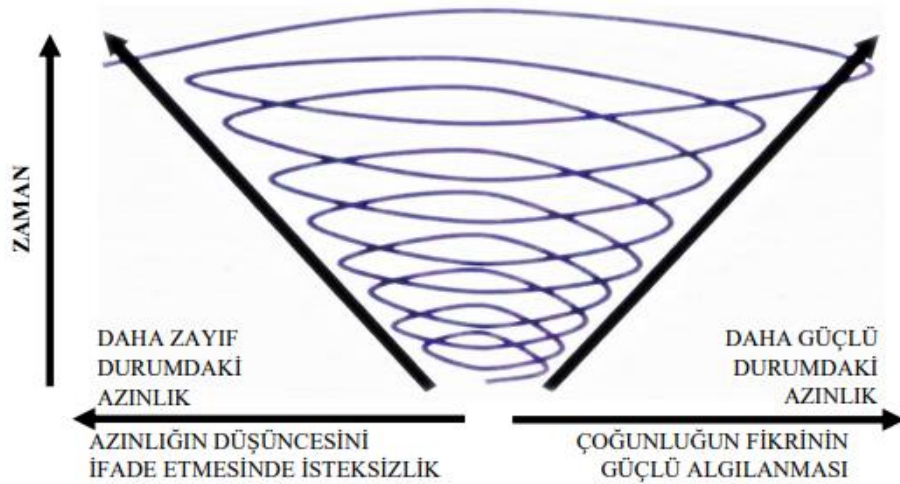
Noelle-Neumann teorisinde insanların çoğunluğun görüşüne mahkûm olmalarını (sessiz kalmalarını) ve süreç sonundan çoğunluğun fikrine

kanalize olmalarını (ses olmalarını) çeşitli varsayımlarla açıklamıştır (Şehitoğlu, 2010: 61- 62)

- Toplum egemen görüşün dışında fikri olan kişileri sürekli dışlama eğilimindedir.
- Kişi farklı görüşlerinin varlığı sebebiyle toplumdan dışlanma korkusu yaşar.
- Kişi dışlanma korkusuyla mensubu olduğu grubu ve ortamını tartar.
- Değerlendirdiği ortamda kişi fikir olarak çoğunlukta olduğunu hissederse görüşünü beyan eder ya da azınlıkta olduğuna kanaat getirirse sessiz kalmayı tercih eder.

Bowen ve Blackmon (2003) sessizlik teorisi üzerine yaptıkları çalışmada kişi ya da çalışan mensubu olduğu grupta yeterli sayıda destekçi bulacaklarını inandıklarında görüşlerini ifade etmekten kaçınmayacaklarını ancak azınlıkta kalma durumunda sessiz kalmayı ve zamanla kendi görüşleri olmasa da çoğunluğun görüşünü bilerek dile getireceklerini ifade etmişlerdir. Toplumda ya da işyerinde tecrit olmaktan korkan kişi çoğunluğun fikrini benimseyecek, dışlanmamak için sessiz kalmayı ve konuşurken de her zaman tedbiri elden bırakmamaya dikkat edecektir. Aşağıda Şekil 3'te sessizlik sarmalı döngüsü gösterilmektedir (Dönmez, 2016: 39).

Şekil 3. Sessizlik Sarmalı Döngüsü



Kaynak: Dönmez, 2016: 39

2.2.4 Kendini Uyarlama Teorisi

Kendini uyarlama (self-monitoring) teorisi, kişinin sosyalleşme arzusu gereği içinde bulunduğu topluluğa göre düşüncelerini ve davranışlarını ayarlama ve bunu başka topluluklarda sürdürme gayreti üzerine kuruludur. Bu gayret kişilerde farklı derecelerde karşımıza çıkmaktadır. Kendini uyarlama düzeyi yüksek kişiler içinde buldukları toplulukta iyi izlenim verebilmek amacıyla davranışlarını bilinçli bir şekilde kontrol etmekte, kişisel başarısı için işine yarayacak her türlü veriyi kullanmaktadır. Kendini uyarlama düzeyi düşük kişiler ise duygu ve düşüncelerini davranışlarına yansıtılmaktan çekinmeyen, içindeki ne ise dışarda onu yaşan kişilerdir (Uçar, 2016: 72; Çakıcı, 2007: 154).

İşgörenler açısından baktığımızda üstlerine iyi görünme ve statü kazanma çabasında olan çalışanlar yöneticilerinin duymaktan hoşlanacağı bilgileri paylaşma isteğinde olurken duymalarını istemedikleri konular hakkında sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Burada çalışanın davranışını sergilemede kendini uyarlama düzeyi belirleyici konumdadır. Yine aynı şekilde kendini uyarlama düzeyi düşük çalışanlar herhangi bir hesap içinde olmadan söylemek istedikleri açık bir şekilde dile getirme eğilimdedir (Uçar, 2016: 73).

2.2.5 Planlı Davranış Teorisi (Ajzen)

Önceleri Fishbein ve Ajzen (1975) tarafından ortaya atılan teori daha sonraları Ajzen'in yapmış olduğu çalışmalarla yeniden düzenlenmiştir. Teoriye göre kişi düşünce ve fikirlerinin olumlu bir değişikliğe yol açmayacağına ve kendisine fayda sağlamayacağına inandığında sessiz kalmayı tercih edecektir (Mercan, 2015: 2).

Teoriye göre kişi davranışına (sessiz kalma, konuşma) etki eden üç faktörden aşağıda bahsedilmektedir (Uçar, 2016: 81; Mercan, 2015: 2).

- Kişisel tutum; kişinin gerçekleştirecek olduğu davranışı üstleri ve çevresi tarafından olumlu ya da olumsuz algılanma durumuna göre gerçekleştirmesini ifade eder.

- Özel norm; kişinin gerçekleştirdiği davranışından ötürü önemli saydığı kişilerin değerlendirmesi ve önemli sayılan kişi veya kurumların davranıştan beklentilerini ifade eder.
- Algılanan davranış kontrolü; kişinin ortaya koyacağı davranışla ilgili kendi durumunu (kapasite, bilgi birikimi, yetenek, şans) değerlendirmesini ifade eder.

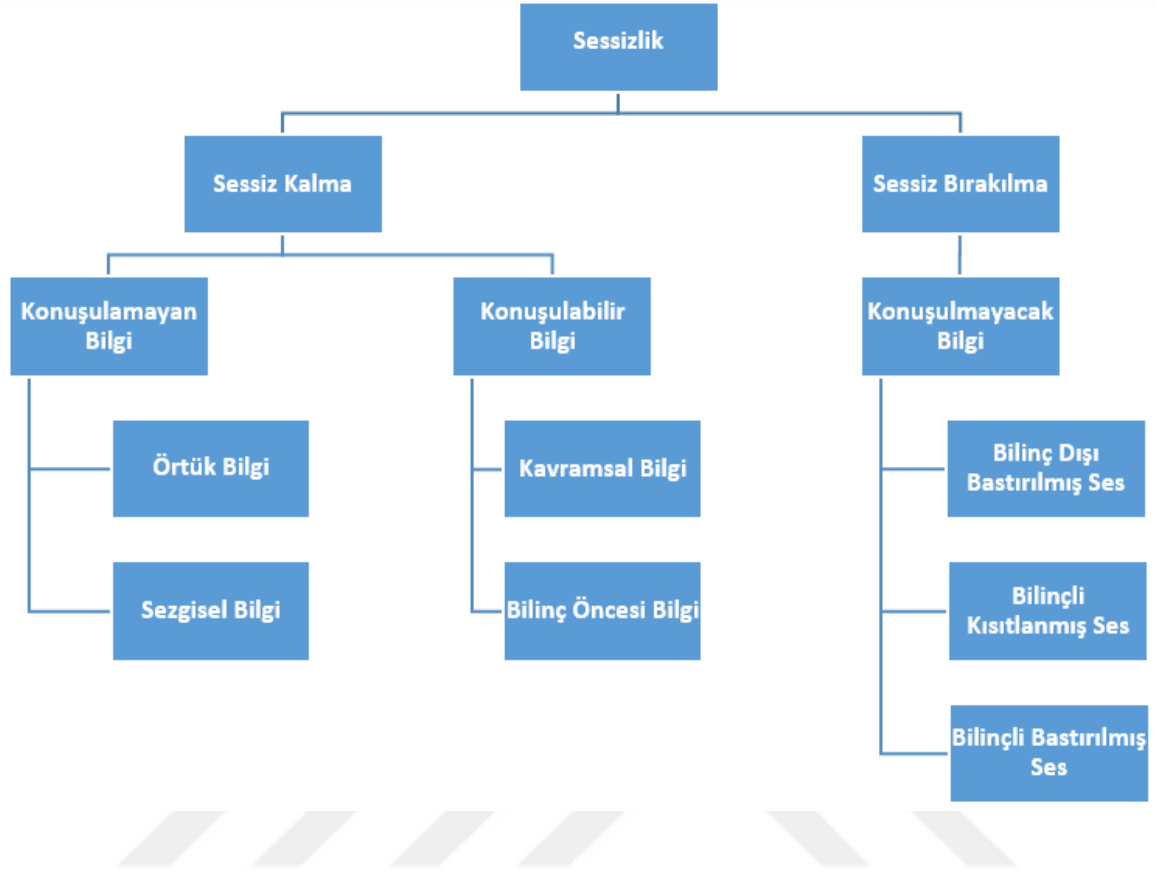
Teoriye göre işgören mensubu olduğu kurumda görüş bildirmeden önce yöneticilerinin yaklaşımını, çalışma ortamını ve kendi konumunu hesap ederek konuşmayı ya da sessiz kamayı tercih eder. İşgörenin yapmış olduğu hesap sonucunda aldığı sessizlik kararı içinde bulunduğu kurumda çalışma arkadaşlarını da etkileyerek sessizlik iklimine sebebiyet verebilir (Dönmez, 2016: 41).

2.3. Örgütsel Sessizliğin Sınıflandırılması

Sessizlik her ne kadar sükût olma, ses çıkarmama anlamlarına karşılık gelse de her geçen gün çalışma hayatında derinliği gün yüzüne çıkmaktadır. Birçok araştırmacı sessizliği bilinçli, istemli bir hareket, dile gelmemiş cevaplar olarak nitelerken, birçok felsefi düşünce okulu (Heidegger, Merleau-Ponty, Wittgenstein vd.) sözün önemli bir unsuru olarak sessizliğin altını çizer. Sessizliği söylemin ötesinde kapsayıcı bir olgu olarak yorumlar. Böylelikle sessizlik yaşantımızın her alanında derin bir boşluk olgusundan öte bilgi ve öğrenmenin öncülü, dile dökülen cümleleri doğuran önemli bir kavram olur (Blackman ve Sadler-Smith 2009: 570).

Sessizliğin sınıflandırılmasına baktığımızda çalışan kendi isteği ile sessiz kalmayı seçebilir ya da çalıştığı kurumun politikaları veya yönetici tutumları sonucunda sessiz bırakılabilir. Her iki durumda da sessizlik; bilgi paylaşımı ve aktarımı, öğrenme, örgütsel gelişim, işi geliştirme, sorunları önceden tespit etme ve engelleme noktasında kurumsal açıdan ciddi olumsuzluklar doğurabilir. Aşağıda şekil 4'te sessizliğin sınıflandırılması yer almaktadır.

Şekil 4. Sessizliğin Sınıflandırılması



Kaynak: Blackman ve Sadler-Smith 2009: 570

2.3.1. Sessiz Kalma

Sessiz kalma işgörenin; örgüt politikaları, amaçları ve hedefleri doğrultusunda işini yapması şeklinde yorumlanabilir. Ancak sessiz kalma aynı zamanda işgörenin tepki göstermesi, içinde bulunduğu durumdan memnun olmaması, durumu kabullenmemesi şeklinde de yorumlanabilir. Sessizlik, uyumun ötesinde çalışanın protestosu da olabilir ya da sessizlik alınan kararları veya yöntemleri onaylamama şeklinde de karşımıza çıkabilir. Tüm bu ifadelerin ışığında sessiz kalma, çalışanın isteyerek, bilinçli bir şekilde konuşmamayı tercih etmesi şeklinde tanımlanabilir. (Tülübaş ve Celep, 2014: 280, 281; Benliler ve Yıldırım, 2017: 156).

Sessizliğin iki alt başlığından biri olan sessiz kalma, şekil 4'te de görüldüğü gibi iki alt başlık, onların da altında ikişer alt başlık olarak karşımıza çıkmaktadır. Konuşulamayan bilgi alt başlığının altında örtük bilgi

ve sezgisel bilgi, konuşulabilir bilginin altında ise kavramsal bilgi ve bilinç öncesi bilgi başlıkları gelmektedir.

Örtük bilgi, açık bilginin aksine ima şeklinde karşımıza çıkan bilgi türüdür. İletişim kurmanın zor olduğu, beden dilinin sıkça kullanıldığı bilgi türüdür. Kişi jest ve mimikleriyle veya bakışları ile birçok şeyi ifade edebilir. Örtük bilgide kişi bildiğinin tamamını dile getirmez. Bu haliyle örtük bilginin, konuşulmanın ötesinde bir birikimi vardır (Blackman ve Sadler-Smith 2009: 571; Durna ve Demirel, 2008: 142).

Sezgisel bilgi, kişinin gözlem ve bilgi birikimine dayalı olarak karşılaştığı olay sonucunda kendiliğinden ortaya çıkan, kişisel birikimleri sonucu yargıya vardığı bilgi türüdür. Gerçekte konuşulmayan, kişi ve olaylar karşısında duyuşsal algılarla, bütünsel ve istemsiz bilme şeklidir (Blackman ve Sadler-Smith 2009: 575).

Konuşulabilir bilgi, deneyim ve birikimlerimize bağılı olarak karşımıza çıkar. Kavramsal bilgi, örtük ve sezgisel bilginin sese dönüşmesi olarak yorumlanabilir. Bilinç öncesi bilgi ise, işgören ya da kişinin ihtiyaç duyduğu ana kadar bilincinde bulunmayan ancak hemen akla gelen bilgi türüdür. Deneyim, duygu ve bilgi birikimlerinden oluşan, kişinin duyuşsal belleğinde depolanan, ihtiyaç anında kişinin isteğı ve çabasıyla çağrılabilen bilgidir (Blackman ve Sadler-Smith 2009: 576).

2.3.2. Sessiz Bırakılma

İşgörenin çeşitli sebepler sonucu iş yerinde zorla sessizliğe itilmesine, ses çıkaramamasına veya sessiz kalmayı tercih etmesine sessiz bırakılma denir. Sessiz bırakılma, çalışanın içsel güç merkezi (Bilinç dışı bastırılmış ses, bilinçli çıkarılamayan ses) ya da dışsal güç merkezi (Bilinçli bastırılmış ses) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bilinç dışı bastırılmış ses, çalışanın var olan bilgiyi farkında olmadan kullanmaması, sessiz kalmayı tercih etmesi durumudur. Bilinçli çıkarılamayan ses ise çalışanın konuşması ya da bilgi paylaşması halinde zarar göreceğı düşüncesi ile olumsuz bir durumla karşılaşmamak için sessiz kalmayı tercih etmesidir. Yine çalışanın sonucunda kişisel olarak

sessizliğinin fayda getireceğine inandığı hallerde sessiz kaldığı durumları da işaret eder. Son olarak bilinçli bastırılmış ses ise, çalışanın mensubu olduğu organizasyon tarafından sessiz kalmaya mecbur bırakıldığı durumdur. Bilgi paylaşımı ve seslilik hali çalışan açasından olumsuz sonuçlar doğuracağından mutlak sessizlik halidir (Harbalıoğlu, 2014: 12).

2.4. Sessiz Kalma Türleri

Ses çıkarma durumuna göre oldukça karmaşık yapıda olan sessizlik, yapısı gereği belirsizlikler içermektedir. İçinde bulunduğu grup arkadaşlarının durumunu gözetme, ses çıkarma halinde zarar göreceği inancı, görüş ve önerilerinin dikkate alınmayacağı ya da bir şeyi değiştirmeyeceği kanısı, örgüt çalışanlarının veya yöneticilerin genel görüşüne katılma hissi çalışan sessizliğini yaratan düşüncelerdir. Bu düşüncelerin varlığı çalışan açasından hem duygusal hem bilişsel açından sessiz kalma türlerini ortaya çıkarmıştır (Üçok ve Torun, 2015: 29; Taşkıran, 2011: 77).

Pinder ve Harlos, (2001) yapmış olduğu çalışmalarında sessiz kalma türlerini iki boyutta açıklamıştır. Pinder ve Harlos, (2001) sessiz kalma boyutlarını kabullenici (rıza gösterici) sessizlik ve korunma amaçlı (kendini koruma amaçlı) sessizlik olarak ele almış, daha sonraları Dyne ve arkadaşları (2003) çalışmalarında prososyal sessizlik veya örgüt yararına sessizlik olarak da anılan korunma amaçlı sessizlik türünü eklemişlerdir (Taşkıran, 2011: 77).

Bu bölümde Dyne ve arkadaşlarının 2003 yılında yapmış oldukları çalışmada ortaya koydukları sessiz kalma türleri incelenecektir.

2.4.1. Kabullenici Sessizlik

Çalışanın örgüt yararına olacağına inandığı görüşünü herhangi bir şeyi değiştirmeyeceği, karar alma mekanizmaları tarafından önemsiz bulunacağı düşüncesiyle var olan durumu ve görüşü benimseme durumudur. Kabullenici sessizlikte çalışan fikrini beyan etmede isteksizdir. Böylelikle çalışan örgüt kararlarına ve süreçlerine katılım göstermez fikir ya da çözüm önerisi noktasında sessiz kalır (şimşek ve Aktaş, 2014: 122; Kutlualp ve Çakmak, 2016: 125) .

Kabullenici sessizlik kavramını temel düşüncesinde çalışanın kendini soyutlaması ve boyun eğme duyguları vardır. Kabullenici sessizlik eğilimi gösteren çalışanlar, kendilerine olan güven duygularının az oluşu ve fikir ve görüşlerinin değişime yol açmayacağına olan inançları sebebiyle örgüt içinde pasif durumda kalarak sessizliği seçerler (Durak, 2012: 51; Şimşek ve Aktaş, 2014: 126).

Çalışan, örgüt yöneticileri tarafından kendisine verilen görevi yapar ve başka bir şeye karışmaz. Çözüm ve öneri noktasındaki görüşlerini başarılı olacağını bilse dahi dile getirmez. Kabullenici sessizlik anlayışında çalışanda; “Böyle gelmiş böyle gider”, “Rüzgâr kayadan ancak toz götürür” anlayışıyla bilinçli bir boş vermişlikle pasif durumda kalma görüş, fikir ve önerilerini dile getirmeme durumu söz konusudur (Tayfun ve Çatır, 2013: 116- 117; Taşkiran, 2011: 79).

2.4.2. Korunma Amaçlı (Savunma Amaçlı) Sessizlik

İş yerlerinde ses çıkarmanın sonuçlarından zarar göreceği endişesiyle işgörenler, çoğu zaman sessiz kalmayı tercih eder. Bu durum organizasyonlarda bilinçli bir tercihin sonucu olan korunma amaçlı sessizliği işaret eder. Dyne ve arkadaşları (2003) korunma amaçlı sessizliği; çalışanın herhangi bir konu hakkında fikir, öneri ve görüş bildirmekten kaçınması, ses çıkarması halinde olası sonuçlarından zarar göreceği endişesiyle sessiz kalmayı (koruma içgüdü) tercih etmesi şeklinde açıklamaktadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1367).

Korunma amaçlı sessizlik, çalışanın ilgili konu ile alakalı fikir ve görüşleri olmasına karşın içinde bulunulan zamanda ses çıkarmamanın en uygun fikir olduğunu düşünmesi yönüyle kabullenici sessizlikten ayrılır. Çalışanın farklı yollar arama düşüncesinin varlığı ve durumun farkında oluşu sebebiyle proaktiftir (Durak, 2012: 56).

Korunma amaçlı sessizlikte çalışanlar, üstlerinden gelecek olumsuz dönüşler nedeniyle kişisel hatalarını bildirmekten kaçınırlar. İşgören karşılaştığı olumsuzlukları ve yanlışları görmezden gelme eğilimdedir. Sessizliğin sonuçlarının ses çıkarmadan daha olumlu olacağı inancı hâkimdir.

En bilindik örneklerinden olan sessizlik etkisinde (MUM effect) çalışan, kötü imajından dolayı üstlerine olumsuz haber- bilgi taşıyıcısı olmak istemez. Bu gönülsüzlük hali çalışanı sessiz kalmaya ya da olumsuz haberden çok olumlu haberleri iletmeye sevk etmektedir (Durak, 2012: 56; Uçar, 2016: 77).

2.4.3. Koruma Amaçlı (Örgüt Yararına) Sessizlik

Koruma amaçlı sessizlik, işgörenlerin çalışma arkadaşları ya da örgütün yararını gözeterek bilgi görüş ve önerilerini açıklamaktan kaçınması sessiz kalmayı tercih etmesidir. Kabullenici sessizlikten ayıran en önemli unsur, koruma amaçlı sessizlikte yaşanan korkudan ziyade paylaşacağı bilgi, öneri ve görüşlerin örgüte ya da çalışma arkadaşlarına zarar vereceği inancıdır (Üçok ve Torun, 2015: 29).

Koruma amaçlı sessizlik tıpkı ÖVD gibi gönüllü özellikler taşır. Çalışanın sessiz kalmasında herhangi bir işyeri baskısı ya da korunma amaçlı sessizlikteki gibi korkudan kaynaklı neden yoktur. Kişinin sessizlik tercihi ÖVD'nin yardımseverlik (özgecilik, diğergamlık) ve sportmenlik boyutlarından kaynaklanmaktadır. Organizasyonun sırlarını ya da bilgilerini başkalarıyla paylaşmama, çalışma arkadaşlarının kişisel bilgi ve sırlarını ifşa etmeme yine koruma amaçlı sessizliğin sınırları içindedir (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1367- 1368).

2.5. Sessiz Kalma Biçimleri

İşgörenlerin işletme içinde sessiz kalma şekilleri farklı biçimlerde karşımıza çıkmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde; Çalışan itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma ve son olarak geri çekilme ve başka davranışlara yönelme davranışlarını ele alacağız.

2.5.1. Çalışan İtaati

İşgörenin işletme içinde var olan şartları sorgusuz kabul etmesi, içselleştirmesi durumudur. Çalışan, mevcut şartları düzeltme ya da iyileştirme yolunda yeni arayışlara girmez, herhangi bir gayret göstermez. İşgören için işletme ortamı ve şartları normal kabul edilir. İşgörende kabullenici sessizlik hali hâkimdir. İşgörenler kendilerinden beklenen işlerin

dışında başka şeylerle meşgul olmazlar. İşgören, iş ile ilgili alternatif üretme, yeni yollar arama ya da öneri ve itiraz noktasında örgütün gerisinde kaldığından, dolayısıyla bilinçli bir şekilde sessizliği tercih etmediğinden çalışan itaati sonucu sessiz kalma durumundadır (Demir ve Cömert, 2019: 151; Yalçınsoy, 2017: 4; Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1366).

2.5.2. Sağır Kulak Sendromu

Organizasyonlarda yaşanan korku temelli sessizliğin başında Sağır kulak sendromu gelmektedir. İşgörenlerin, işletme içi aksaklıkları, rahatsız oldukları konuları, yaşanan olumsuzlukları terfi, ceza alma ve işten atılma korkusuyla konuşamadıkları durumları ifade etmektedir. Sağır kulak sendromunda çalışan, yaşanan her türlü olumsuz duruma karşı eylemsizlik halinin benimsemiştir. İşletmelerde en çok görünen şekli, yaşanan ya da şahit olunan cinsel taciz vakalarının dile getirilmesinin çalışan açısından olumsuz sonuçlar doğuracağı fikri ile çalışanın sessiz kalmayı tercih etmesidir (Kulualp ve Çakmak, 2016: 141; Üngören ve Ercan, 2015: 119; Demir ve Cömert, 2019: 151- 152).

2.5.3 Pasif Kalma ve Rız Olma

Pinder ve Harlos'un (2001) çalışmasında, organizasyonlarda sessiz kalma nedenlerinden biri olarak çalışanın planlı bir ihmal ve boyun eğme davranışından bahsedilmektedir. Bu durum sessiz kalma biçimi olarak pasif kalma ve rız olma kavramları şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Üngören ve Ercan, 2015: 119).

İşgören, örgüt içinde şahit olduğu, konuştuğunda mevcut konumunun zarar göreceğini düşündüğü hassas konularda konuşmak istemez. Genelde sessiz kalan ve motivasyonu düşük olan çalışanlar yaşanan haksızlık, ahlak dışı olaylar ve kanunsuz işler karşısında sessiz kalarak mevcut durumu onaylarlar. İşgörenlerin olaylar karşısında sessiz kalma ve rıza göstermelerindeki temel sebep konuştuklarında bir şeylerin değişmeyeceğine olan inançtır. Yapılan birçok araştırma bu kapsama giren sessizliği; ilgisiz, geri çekilen, destekleyici ve anlamsız sessizlik olarak gruplamıştır. Karşımıza çıkan bu tip sessizlikte kafa sallamak, gülümsemek, vücut diliyle onaylamak

çalışanın razı olma şeklinde davranışlarıdır (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 330; Eroğlu ve öte., 2011:103; Şehitoğlu, 2010: 57).

2.5.4 Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Sessiz kalma biçimlerinden olan çekilme ve başka davranışlara yönelme işgörenin çalışma arkadaşları veya yöneticileri ile aralarında yaşanan güvensizlik ortamında meydana gelmektedir. İşgören görüş ve önerilerinin önemsenmeyeceği düşüncesiyle işletme içinde kendisini geri çekerek olası problemlerde çözüm önerisi sunmamaktadır. İşletme içinde yöneticilere güvenilmemesi, izolasyon korkusu, terfi ve cezalandırma, konuşmanın riskli görülmesi, olumsuz geri bildirim korkusu çalışanı çekilme davranışına yöneltmektedir (Kulualp ve Çakmak, 2016: 125; Şehitoğlu, 2010: 58).

2.6. Örgütlerde Sessizliğin Sebepleri

Günümüz işletmelerinde; artan rekabet ortamında, rakipleri ile yarışmasında, ürün ve hizmet üretme noktasında yenilikçi ve sürdürülebilir kalite anlayışında nitelikli çalışanın etkisi büyüktür. Her ne kadar işletmeler teknoloji alt yapısı artan oranda faaliyetlerinde kullansa da iş gücü faktörü hala önemini korumaktadır. Bu noktada işletmeler için en önemli tehlikelerin başında çalışan sessizliği kavramı gelmektedir.

Çalışan sessizliğinin sebepleri birçok araştırmacı tarafından organizasyonlarda üç başlık altında toplanmıştır. Bunlardan ilki; adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi ve güven eksikliğini içeren örgütsel etmenler. İkincisi yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları, ön yargılı davranışlar ve yöneticinin yapısını kapsayan yönetsel etmenler. Son olarak üçüncüsü ise; yöneticilere güvenilmemesi, konuşmanın riskli görülmesi, izolasyon korkusu, geçmiş tecrübeler ve ilişkilerin zarar görme (zedelenme) korkusunu içeren bireysel etmenlerdir.

2.6.1. Örgütsel Etmenler

Çalışanlar, içinde buldukları işletmelerin çeşitli uygulamaları, yönetim tarzları, örgüt iklimi veya politikaları sonucu sessiz kalmayı seçerler.

Sessiz kalmalarına neden olan örgütsel etmenlere baktığımızda; adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi ve güven eksikliği kavramları karşımıza çıkmaktadır (Taşkiran, 2011: 86).

Adalet; temel hak ve özgürlüklere saygı duyma, hiç kimseye ayırım yapmadan eşit davranışta bulunma, hak edene hak ettiğini teslim etme şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel adalet ise tanımında yer alan kavramların, örgütlerde çalışanlar açısından uygulanmasıdır. Adalet aynı zamanda örgüt içinde çalışanlara nasıl davranılması gerektiğini gösteren en önemli kavramdır. Örgütsel adalet algısı işletmelerde; maddi çıkarların korunması, çalışanların örgüt içindeki konumları ve kurumun çalışanına verdiği değer ile etik kurallar ahlaki konularla alakalıdır. Kazanılanın hakça dağıtıldığı, dağıtım kanalları ve yönetim süreçlerinin adaletli olduğu, çalışanın kişilik haklarına saygı duyulduğu, ayırım yapmaksızın her çalışana eşit yaklaşıldığı kurumların adil olduklarından bahsedebiliriz. Örgütsel adalet anlayışının kurumlarda yer etmesi, işgörenin çalıştığı kuruma bakışını ve performansını etkilemektedir. Haksızlık kültürünün hâkim olduğu kurumlarda çalışanlar olumsuz etkilenmektedir. Örgütsel bağlılık azalmakta, işe karşı tutum zayıflamakta ve çalışan performansı düşmektedir. Sonuç olarak adil olmayan işletmelerde korku hâkim olmakta, çalışan sessizliği artmaktadır (Özçınar, Demirel ve Özbezek, 2016: 147, 152; Meydan, Köksal ve Kara, 2016: Güngör ve Potuk, 2018: 724- 725).

Çalışan sessizliğine neden olan örgütsel faktörlerden bir diğeri ise sessizlik iklimidir. Çalışanın işyerinde yapmakta olduğu iş ile ilgili fikir, öneri ve görüşleri ya da yanlış giden bir şeyler için uyarı ve itirazlarını dile getirmemesi sessiz kalması çalışan sessizliği olarak tanımlanmaktadır. Bu durum işletmelerde çalışanların topluca sergilemeleri haline ise sessizlik iklimi denilmektedir. Sessizlik ikliminde çalışan karşılaştığı sorunların çözümü noktasında başka kişilerle iletişime geçmez. Örgüt içinde yer alan baskı, korku ve tehdit ortamı çalışanın öneri ve fikir sunmasını engeller. Bu durumun temelinde yöneticilerin olumsuz geribildirim alma korkusu yatmaktadır. Üstlerinden alacağı olumsuz tepkiler ve cezalar karşısında karşılaştığı sorun ile ilgili bilgi vermekten kaçınan çalışan sessizliği tercih

eder. Fikirlerinin değersiz ve kendisinin önemsiz olduğunu hisseden, konuşması durumunda olumsuz sonuçlarla karşılaşacağını algılayan çalışan, içselleştirip normalleştirdiği bu sürecin sonucunda sessiz kalmayı benimser. Bu durum örgüt içinde sessizlik iklimi olarak tanımlanır (Alparslan ve Kayalar, 2012: 137- 138; Taşkiran, 2011: 86- 87).

Güven eksikliği faktörüne bakacak olursak; işletme faktörlerini bir arada tutan en önemli unsur güvendir. Çalışanın çalışma arkadaşına, yönetime ve organizasyona duyduğu güven örgüt içi uyum, çalışan performansı ve verimlilik açısından önemlidir. Zor zamanlarda işletmenin çalışanına sahip çıkacağı beklentisi, çalışma arkadaşlarının bir birlerine olan sadakat, dürüstlük ve iyi niyet inancı ve yöneticilerin çalışanlarına vermiş oldukları sözleri yerine getirebilme gayretleri işletmelerde güven olgusunu ifade etmektedir. Güven eksikliği durumunda ise beklentileri karşılanmayan çalışan giderek yalnızlaşarak sessizliği tercih edecektir. İşgören sözlerinin değersiz olduğunu hissettiğinde, ya da kendisine verilen sözlerin gerçekleşmediğini gördüğünde sessizliğin ardından işten ayrılma seçeneğini tercih edecektir (Akgündüz, 2014: 185- 186).

2.6.2. Yönetmel Etmenler

Örgütsel sessizliği meydana getiren bir başka etmen ise yönetmel etmenlerdir. Çalışanların konuşsam başıma bir şey gelir, sivrilirim ya da ilişkilerim zarar görür kaygısı ile yöneticilerin çalışanlara olumsuz yaklaşımı ve önyargılı tutumu örgüt içinde sessizliği körükleyen önemli bir faktördür (Taşkiran, 2011: 88- 89).

Yönetmel etmenler; işgörenin görüşlerinin ve konuşmasının tehlikeli ve önemsiz olduğunu ifade eden yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları; çalışan hakkında örtük inançlara sahip, çalışanların güvenilmez ve kendini düşünen kişiler olduklarını düşünen yöneticilerin ön yargılı davranışları organizasyonlarda çalışan sessizliğine yol açmaktadır (Durak,2012: 66).

Modern işletmecilik anlayışının egemen olduğu organizasyonlarda geri bildirim önemli bir fonksiyondur. Geri bildirim sayesinde işletmeler

yaşanan sorunlara zamanında müdahale edebilme şansına sahiptir. Yöneticiler tarafından geri bildirimlerin değersiz, dile getiren kişilerin tehlikeli ve güvenilir varsayıldığı klasik işletmelerde, sorunlar çözüm noktasından uzaklaşmakta ve kalıcı olmaktadır. Dikey yönetim anlayışına sahip olunan bu işletmelerde bilgi akışı hep yukardan aşağı olmakta, çalışan sesini üst yönetime duyuramamaktadır. Yöneticiler almış oldukları olumsuz geri bildirimlerde, sorgulama ve sorunu düzeltmek yerine bilginin kaynağını güvenilir, mesajı hatalı, süreci yok saymaktadır. Öneri ve görüşlerinin değersiz olduğunu hisseden çalışan, yöneticilerin yaratmış oldukları sessizlik iklimi, korku ve baskı sonucu organizasyonlarda sessiz kalmayı tercih etmektedir (Taşkiran, 2011: 88; Durak, 2012: 66; Seçilmiş, Konak ve Çiçek, 2014: 1109).

Yönetimsel etmenlerden bir diğer önemli faktör ise yöneticilerin ön yargılı yaklaşımlarıdır. Ön yargılı yaklaşımda karşımıza üç önemli inanç çıkmaktadır. Bunlardan ilki, çalışanların her zaman kendilerini düşünen, bencil ve güvenilir kişiler olduğu inancıdır. Bu durum işletmelerde aşağıdan yukarıya bilgi akışını kesintiye uğratabilecek çalışanın sesi üst kademe yöneticilere ulaşmayacaktır. İkinci inanış ise, yöneticilerin her şeyin en iyisini ve doğrusunu bildiği inancıdır. Temelinde işgörenin bilgisiz, güvenilir, çıkarıcı ve tembel olduğu varsayımıyla neyin doğru neyin yanlış olacağına karar veremeyeceği inancıdır. Son inanış ise, işletme içinde birlik, uzlaş ve ortak hareket etme noktasında, ayrışmadan uzak, tek sesliliğin hâkim olduğu sessizlik ikliminin olması gereken işletme ortamı olduğu inancıdır. Bu önyargılı yaklaşımlar işletme içinde yaratıcı düşüncenin ortaya çıkmasını engellemekte ve örgütsel sessizliğe neden olmaktadır (Taşkiran, 2011: 89; Durak, 2012: 67- 68).

2.6.3. Bireysel Etmenler

Günümüzde hala klasik tarzda yönetim anlayışını benimseyen işletmelerde, çalışan sesi olarak ifade ettiğimiz öneri, görüş, sorun bildirme veya itiraz etme davranışları kabul görmemekte veya tehlikeli kabul edilmektedir. Bu yönetim anlayışının karşısında çalışanlarda; yöneticilere güvenilmemesi, konuşmanın riskli görünmesi, izolasyon korkusu, geçmiş

tecrübeler, ilişkilerin zarar görme (zedelenme) korkusu gibi etmenlerle sessiz kalma davranışı ortaya çıkmaktadır.

Birçok işletmede çalışanların öneri ve itirazları yöneticiler tarafından yok sayılmakta, değersiz görülmekte hatta olumsuz sonuçlar doğuracağı inancıyla engellenmektedir. Yine birçok kurumda yöneticilerin olması gerekenin kendi fikri olduğu, alt kademedeki çalışan işgörenlerin fikirlerinin değersiz görüldüğü inancı çalışmada umutsuzluk ve güven sorununa yol açmaktadır. Önerilerinin dikkate alınmadığı, sorun bildirme noktasında yöneticiler tarafından olumsuz sonuçlarla karşılaşılacağı inancı çalışanlarda sessizliğe neden olmaktadır. Bu durum birçok araştırmada, alt kademedeki çalışan işgörenler açısından daha belirgin yaşandığı tespit edilmiştir (Yalçınsoy, 2017: 8).

Çalışanlar işle ilgili öneri ve görüşlerinin olmasına ve özgüvenlerine rağmen çeşitli sebeplerden dolayı konuşmayı riskli bulurlar. Yine çalışanlar yöneticiler karşısında ön plana çıkmamak, sorun çıkaran çalışan görüntüsü vermemek için konuşmazlar. İşgörenler ayrıca beklentileri ve hedefleri doğrultusunda stratejik bir tercih olarak sessizliği seçerler (Yalçınsoy, 2017: 8; Celep ve Kaya, 2016: 235; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 329).

Çalışan sessizliğin temelinde yatan korku duygusu, çalışana konuşmama, kendi fikrini paylaşmama, itiraz etmemeye, yanlış bulsa da çoğunluğun görüşünü benimsemeye (sessizlik sarmalı) zorlamaktadır. Örgüt içinde çalışanların yaşadığı korkuların başında gelen izolasyon (dışlanma) korkusu ise çalışana sessizliğine etki eden bireysel etmenlerden önemli bir faktördür. İzolasyon korkusu, çalışanın işletme içinde problem çıkaran kişi görüntüsü vermemek, çalışma grubunun dışına itilmemek, yalnızlaştırılmamak için itiraz ve görüşlerini saklamasını, sessiz kalmasını ifade etmektedir. İzolasyon korkusu işletmelerde yatay düzlemde bulunan çalışanların yarattıkları korku iklimidir. Yaratılan bu iklim çalışana düşüncesinden mahrum bırakarak çoğunluğun fikrine entegre etmekte, böylelikle işgören yalnız kalmamak, dışlanmamak için sessiz kalmaktadır (Yeşilaydın ve öte., 2016: 17; Alparlan ve Kayalar, 2012: 141; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 330).

Çalışanların örgüt içinde yaşamış oldukları tecrübeler sessiz kalma ve konuşma davranışlarını etkilemektedir. Çalışan hem kendisinin hem de başka bir çalışanın geçmişte yaşamış olduğu olumsuz durum karşısında yöneticilerinden aldıkları olumsuz geribildirim sonucu sessiz kalmayı tercih etmektedir. İşgören, uyarı ve fikirlerini beyan etme noktasında olumsuz bir durumla karşılaştığında kendisini değersiz hisseceğinden yeniden karşılaştığı benzer durumlarda sessiz kalacaktır (Celep ve Kaya, 2016: 235).

İşgörenler işletmelerde uyarı ve görüş bildirme davranışında bulduklarında üçüncü kişilerin bu durumdan etkilenme olasılığı yüzünden sessiz kalmayı, çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile aralarında kurdukları ikili ilişkileri bozmamayı tercih etmektedir. Çalışanın konuşma eylemi sonrasında şikâyetçi, sorun çıkarıcı ya da ispiyoncu durumuna düşmek istememesi sessiz kalmasına neden olmaktadır. Çalışan konuşarak, karşı tarafı zor durumda bırakmamak, arkadaş ve yönetici desteğini kaybetmemek, ileride benzer duruma düşmemek, misillemeye uğramamak için uyarı, fikir ve görüşlerini kendisine saklar ilişkilerinin zarar göreceği endişesiyle sessiz kalır (Yalçınsoy, 2017: 5- 7; Yeşilaydın ve öte., 2016: 17).

2.7 Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Çoğulcu, katılımcı ve yenilikçi tarzda faaliyet gösteren işletmelerin yönetim alanında yaşadıkları en önemli sıkıntıların başında çalışan sessizliği gelmektedir. Örgütsel sessizlikle ilgili yapmış olduğu çalışmada Pinder ve Harlos (2001), iş yaşamında karşılaşılabilecek örgütsel sessizlikle ilgili beş önemli ikili fonksiyondan bahsetmektedir. Bunlar (Yetim ve Erigüç, 2018: 20);

- Sessizlik, insanları bir araya getirdiği gibi birbirinden uzaklaştırabilir.
- Sessizlik, insan ilişkilerini zedeleyebileceği gibi iyileştirebilir.
- Sessizlik, bilgi akışını sağlayabileceği gibi bilgiyi de gizleyebilir.
- Sessizlik, örtük düşüncenin işareti olabileceği gibi düşünce yokluğunun da işareti olabilir.
- Sessizlik, kabul etmenin göstergesi olabileceği gibi muhalefet olmanın da göstergesi olabilir.

Günümüzde, sınırların kalktığı, aynı pazarda daha fazla işletme ile rekabet etmek zorunda olan organizasyonlarda, devamlılık ve verimlilik açısından çalışanların görüş, önerileri ve uyarıları oldukça değerlidir. Çalışan sesinin yöneticiler tarafından baskılandığı veya çalışanın bilinçli ya da bilinçsiz sessizliği tercih ettiği işletmelerde, örgütsel sessizlik olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Kılınç, 2018: 4024) .

Gerek örgütsel sessizlikle ilgili yapılmış tanımlarda gerekse Pinder ve Harlos'un (2001) çalışmasında belirttiği örgütsel sessizliğin fonksiyonlarında, örgütsel sessizliği sonuçları bakımından tek taraflı değerlendirmek eksik olacaktır. Çalışan davranışı olarak karşımıza çıkan örgütsel sessizliği, sonuçları ve etkileri açısından bireysel ve örgütsel boyutta değerlendirmek doğru olacaktır (Korkmaz ve Aydemir, 2015: 144) .

Örgütsel sessizliğin hem bireysel hem de örgütsel boyuttaki sonuçları şunlardır (Algın ve Baskan, 2015: 83; Ayduğ, Himmetoğlu ve Turhan, 2017: 1126 ; Erigüç ve öte., 2014: 66- 67; Harbalıoğlu, 2014: 30- 31; Çakır, 2016: 29- 30; Alparslan ve Kayalar, 2012: 144; Kılınç, 2018: 4024- 4025);

- Örgütsel sessizliğin olumsuz sonuçlarına geçmeden önce örgüt yararına sessizliğin sonuçlarına bakıldığında; çalışanlar üzerindeki yönetici baskısı ve uyarıları azalacak, örgüt içi çatışma ortamı azalarak işletme içi uyum artacak, işletme için önem arz eden gizli bilgilerin işletme dışına çıkması önlenecektir.
- Örgütsel sessizliğin yol açtığı iletişimsizlik sonucu çalışanlar birbirlerinden ve yöneticilerinden uzaklaşacaktır. İşletme içi sosyal ortamların bozulduğu ve kişilerin kendilerini soyutladığı, değersiz hissettiği ortamda aidiyet duygusu azalacak, yalnızlaşma ve dışlanma artacaktır.
- Sessizliği tercih eden işgören kendisini değersiz görecektir, morali azalacak, motivasyonu kaybolacak devamında performans kaybı hatta iş gücü kaybı yaşanacaktır.
- İşletme içinde hâkim olan sessizlik kültürü çalışanlar arası çatışmayı arttıracak, bu durum çalışma arkadaşları arasında kin ve

iharet duygularını krkleyecektir. Çalışanları yalnızlaştıran bu durum yaratıcı ve yenilikçi olma duygularını kreltecektir.

- İşgörenin gerçekte benimsemediği davranışı, çeşitli kaygıları ve hedefleri doğrultusunda yöneticilerin benimsediği davranış olması nedeniyle kabullenmesi, savunması ve uygulaması sonucu kendi içinde ikilem yaşamasına neden olacaktır. Yaşanan bu bilişsel uyumsuzluk çalışanda strese ve işten uzaklaşmaya yol açacaktır.
- alışan sessizliği stres, tatminsizlik ve yalnızlık hissi ile beraber örgütsel bağlılığı azaltarak, işe karşı tutumda yabancılaşmaya yol açacaktır.
- İşletme içinde sessizliğin genele yayılarak iklim halinde yaşandığı ortamda, çalışanların hataları tespit etme, üst yönetime bildirme ve düzeltme noktasında sorunlar yaşanacak, bu durum yöneticilerin yanlış kararlar almasına sebebiyet verecektir.
- İşletme faaliyetleri sırasında ortaya çıkan hatalar bir süre sonra normal kabul edilecek, düzeltme yoluna gidilmeyerek örgütün verimliliği azalacaktır.
- İşletme içinde çalışanların yaşadığı sessizlik, işletme çıktılarının kalitesini ve çalışan verimliliğini azaltarak işletmelerin rakipleri ile rekabetine zarar verecektir.
- Sessizliğin işletme içinde bireysel boyuttan genele yayılması, örgütsel güveni azaltacak, işgören karar alma noktasından uzaklaşacak, yalnızlaşan yönetim kademesinin etkinlikten yoksun, gelişimden uzak kararlar almasına neden olacaktır.
- İşgörenin yaşadığı sessizlik davranışı, elde ettiği tecrübe ve bilgi birikimini paylaşmaktan kaçınmasına neden olmakla birlikte örgütsel vatandaşlık duygusunu etkileyecektir. Ayrıca bu durum işletmeye zaman kaybıyla birlikte maliyet açısından fazladan yk getirecektir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HEMŞİRELER ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, evreni ve örnekleme, hipotezleri, kısıtları ve bulguları başlıklarına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Ayrıca mevcut araştırmada hemşirelerin sosyo-demografik özelliklerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik düzeyleri açısından farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

3.2. Araştırmanın Önemi

Sınırların kalkarak anlamını yitirdiği iş dünyasında her geçen gün artan rekabet ve değişen koşullar işletmelerin en önemli üretim faktörlerinden olan işgücünü önemli kılmaktadır. Günümüz iş dünyasında teknolojik gelişmelerin işletmelerde hizmet ve ürün üretme noktasında ağırlığı artsa da makine ve sistemleri kullanacak, paydaşlarla ve müşterilerle pozitif iletişim kuracak, artı değer yaratacak, işletme verimliliğine ve sürekliliğine katkı sağlayacak çalışan varlığını istihdam etmek ve elinde tutmak son derece önemlidir.

Yönetim biliminin önemli konularından olan örgütsel vatandaşlık davranışı prososyal bir davranış olarak karşımıza çıkan, çalışanın görev tanımlarının dışında, gönüllü olarak işletme yararına sergilemiş olduğu davranışlar bütünüdür. Çalışanın işletme içinde kendiliğinden fazladan rol davranışı sergilemesi, iyi bir yurttaş ya da iyi bir asker davranışı ortaya koyması, çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile bilgi paylaşımına açık olması işletmeler için etkinlik, verimlilik ve üretkenlik açısından son derece önemlidir. Bu durum yönetsel faaliyetleri oldukça kolaylaştırmaktadır.

Modern işletmelerin yönetim fonksiyonları açısından bir diğer önemli kavram ise çalışan sesidir. Çalışan sesi, ürün ve hizmet geliştirme noktasında

ya da işletme içinde herhangi bir sorunun karşısında işgörende var olan bilginin çözüm mercilerine ulaştırılması anlamında son derece önemlidir. Ancak çoğu işletmede yönetsel uygulamalar, yöneticilerin davranışları ya da çalışanın kendi tercihi sonucunda işgören ile yöneticileri veya diğer çalışma arkadaşlarının bilgi paylaşımına imkân vermemektedir. Bu durum karşımıza örgütsel sessizlik olarak çıkmaktadır. Bununla beraber çalışan sessizliğini sadece ses çıkarmama, konuşmama şeklinde algılamak yanlış olacaktır. Çalışan içinde bulunduğu çeşitli sebeplerden dolayı sessiz kalarak da birçok şeyi ifade etme yoluna gitmiş olabilir. İşletmeler açısından belirgin bir tehlike olan çalışan sessizliği, örgütsel sessizlik ve sessizlik kültürü kavramları örgüt içinde yöneticiler tarafından iyi analiz edilmeli ve önlenmesi noktasında gerekli adımlar atılmalıdır.

Örgüt fonksiyonlarının düzgün bir şekilde çalışması, hastaneler gibi hizmet üreten işletmelerin kaliteli, verimli, yaratıcı ve üretken çalışma ortamına kavuşması ve hizmet sunum noktasında önemli bir paya sahip olan hemşirelerin daha fazla vatandaşlık davranışı sergilemeleri hastane içinde örgütsel sessizliğin azaltılması ile mümkündür. Dolaylı olarak, hasta – hekim, hekim - hasta yakını veya doğrudan hekim ve hastalarla iletişim noktasında en önemli unsur olan hemşirelerin işlerini sorunsuz bir şekilde yerine getirmesi, olası sorunları oluşmadan önlemesi, gerekli tedbirlerin alınması için hekimler ve hastane yönetimi ile iletişim halinde olması gerekmektedir.

Sağlık sektöründe bu yükün büyük bir kısmını taşıyan hemşirelerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri ve hastane içinde sessiz kalmalarına neden olan unsurların tespit edilmesi açısından aralarındaki ilişkinin ortaya konması önemlidir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi, Yeri ve Zamanı

Kesitsel tipte olarak yapılan bu araştırma Kırklareli il merkezi ve Lüleburgaz, Babaeski, Pınarhisar ve Vize ilçelerinde Şubat 2019 tarihinde uygulanmıştır.

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma, Kırklareli Devlet Hastanesi (KDH), Lüleburgaz Devlet Hastanesi (LDH), Babaeski Devlet Hastanesi (BDH), Pınarhisar Devlet Hastanesi (PDH), Vize Devlet Hastanesi (VDH) ve Kırklareli Ağız ve Diş Sağlığı Merkezinde (KADSM) çalışan hemşireler üzerinde uygulanmıştır.

Araştırmanın evrenini Kırklareli il merkezinde bulunan devlet hastanesi ve ağız diş sağlığı merkezi ile ilçe devlet hastanelerinde çalışmakta olan 469 hemşire oluşturmaktadır. Ayrıca araştırmamızın evrenine ve örneklemine ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıda yer alan tabloda belirtilmiştir.

Tablo 2. Araştırmanın Evreni

Hemşire Sayısı	TOPLAM	KDH	KADSM	LDH	BDH	PDH	VDH
Evren	469	176	14	157	68	22	32
Uygulanan Anket Sayısı	325	114	9	108	51	22	20

Araştırmada örnekleme yöntemi kullanılmamış olup araştırmaya katılmayı kabul eden 325 hemşire ile çalışma yürütülmüş, araştırmaya katılım oranı %69,30 olarak gerçekleşmiştir.

3.5. Veri Toplama Araçları

Uygulanan ankette 3 bölüm yer almakta olup söz konusu ankette yer alan ölçekler, Erhan KILINÇ'ın 2012 yılında yapmış olduğu yüksek lisans tez çalışmasından alınmıştır (Kılıç, 2012: 108- 110).

Uygulanan anketin bölümlerine bakacak olursak:

- İlk bölüm katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeyi hedefleyen 7 sorudan oluşmaktadır.
- İkinci bölüm, hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimlerini ölçmek için Podsakoff ve diğerleri (2000) tarafından geliştirilen, Türkçe geçerlik-güvenirlik çalışması Beşiktaş (2009) tarafından yapılmış ölçüm aracıdır. Bahsi geçen ölçekte 5 derecelendirmeli Likert (1: kesinlikle katılıyorum, 2: katılıyorum, 3: kararsızım, 4:

katılmıyorum, 5: kesinlikle katılmıyorum) tipi 14 soru bulunmaktadır ve ölçeğin değerlendirilmesi için maddelerin toplamı alınmaktadır. Ölçekte alınan en düşük puan 14 iken, en yüksek puan 70 olarak hesaplanmaktadır ve katılımcının aldığı puan azaldıkça örgütsel vatandaşlık düzeyi artmaktadır. Ölçeğin içsel tutarlık oranının %88,50 olarak tespit edilmiştir.

- Üçüncü bölümde hemşirelerin örgütsel sessizlik düzeyini belirlemek amacıyla Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen, Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından Türkçe geçerlik-güvenirlilik çalışması gerçekleştirilen ölçüm aracı kullanılmıştır. Bahsi geçen ölçekte 5 derecelendirmeli Likert (1: kesinlikle katılıyorum, 2: katılıyorum, 3: kararsızım, 4: katılmıyorum, 5: kesinlikle katılmıyorum) tipi 14 soru bulunmaktadır ve ölçeğin değerlendirilmesi için maddelerin toplamı alınmaktadır. Ölçekte alınan en düşük puan 14 iken, en yüksek puan 70 olarak hesaplanmaktadır ve katılımcının aldığı puan azaldıkça örgütsel sessizlik düzeyi artmaktadır. Ölçeğin içsel tutarlık oranı %82,50 olarak tespit edilmiştir.

Oluşturulan anket formları uygulanmadan önce uygulama yapılacak hastane başhekimliklerinden ön izinler alınmış, ön izinlerle birlikte Kırklareli İl Sağlık Müdürlüğüne başvurularak gerekli uygulama izni alınmıştır. Ayrıca uygulama yapılacak hastanelerde anket çalışmasına başlamadan önce, sorumlu eğitim hemşireleri aracılığıyla katılımcılara bilgilendirme yapılarak sözlü onayları alınmıştır.

3.6. Araştırmanın Hipotezleri

Mevcut araştırmada Kırklareli kentinde çalışan hemşirelerin örgütsel vatandaşlık düzeyi ile örgütsel sessizlik düzeyi ilişkisinin ortaya konması hedeflenmiştir. Buna göre aşağıdaki hipotezler ileri sürülmüştür.

H₀: *Hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında bir ilişki bulunmamaktadır.*

H1: *Hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.*

3.7. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın sonuçları, Kırklareli il ve ilçe merkezlerinde hizmet veren devlet hastaneleri ile yine Kırklareli’nde yer alan Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi’nde çalışan hemşireleri kapsamaktadır. Kırklareli il ve ilçe merkezlerinde faaliyet gösteren özel hastaneler, toplum sağlığı merkezleri, aile sağlığı merkezleri ile il ve ilçe sağlık müdürlüklerinde çalışan hemşireler araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Bu nedenle kendi grubuna genellenebilir olması araştırmanın kısıtlılığıdır.

Araştırmanın uygulanması sırasında hastanelerin karmaşık yapıları, hemşirelerin iş yoğunluğu ve kişisel kaygıları anket doldurmada çeşitli zorlukları olarak ortaya çıkarmıştır. Hastanelerde bulunan eğitim hemşirelerinin yönlendirmeleri sayesinde yapılan uygulamada, özellikle personel sayısı fazla olan hastanelerde hemşirelere ulaşmada zorluklar yaşanmıştır. Yine hastanelerin sürekli hizmet vermeleri sebebiyle bire bir ulaşılamayan (nöbet ya da izin sebebiyle) hemşireler için uygun yerlere anket formları bırakılmış ancak anketlerin toplanmasında zorluklar yaşanmıştır. Ayrıca hemşireler; iş yoğunlukları, konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları veya artan bilimsel araştırmalar ve hastane içi kalite uygulamaları ölçümleri sebebiyle anket doldurmakta isteksiz davranmışlardır.

3.8. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde Kırklareli kentindeki hemşireler ile gerçekleştirilen anket çalışmasına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellik	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Erkek	41	12,7
Kadın	282	87,3
Yaş		
17-25 yaş	62	19,2

26-30 yaş	72	22,3
31-35 yaş	48	14,9
36-40 yaş	41	12,7
41 yaş ve üzeri	100	31,0
Eğitim		
Lise	17	5,3
Yüksekokul-lisans	276	85,4
Lisansüstü	30	9,3
Medeni Durum		
Bekar	90	27,9
Evli	233	72,1
Çocuk Sayısı		
Çocuk yok	127	39,3
1 çocuk	89	27,6
2 çocuk	99	30,7
3 çocuk ve üzeri	8	2,5
Kıdem Yılı		
0-2 yıl	47	14,6
3-5 yıl	54	16,7
6-8 yıl	47	14,6
9-11 yıl	27	8,4
12-14 yıl	19	5,9
15 ve üzeri	129	39,9
Gelir		
1000-3000 TL	21	6,5
3001-5000 TL	278	86,1
5001-7000 TL	17	5,3
7001-9000 TL	7	2,2

Tablo 3. katılımcıların demografik özelliklerini göstermektedir. Buna göre, araştırmaya katılan hemşirelerin %12,7'si erkek (41 kişi), %87,3'ü kadındır (282 kişi). Hemşirelerin yaş durumları incelendiğinde 17- 25 yaş arası %19,2 (62 kişi), 26- 30 yaşa arası %22,3 (72 kişi), 31- 35 yaş arası %14,9 (48 kişi), 36- 40 yaş arası %12,7 (41 kişi), 41 yaş ve üzeri %31 (100 kişi) olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında %5,3'ünün (17 kişi) lise, %85,4'ünün (276 kişi) yüksekokul- lisans,

%9,3'ünün (30 kişi) lisansüstü mezunu olduğu gözlemlenmektedir. Hemşirelerin medeni durumları %27,9'u (90 kişi) bekar, %72,1'i (233 kişi) evli şeklindedir. Katılımcıların çocuk sayılarına bakıldığında %39,3'ünde (127 kişi) çocuk yok, %27,6'inde (89 kişi) 1 çocuk, %30,7 (99 kişi)'inde 2 çocuk, % 2,5'inde ise (8 kişi) 3 çocuk ve üzeri seçeneğinin işaretlendiği görülmüştür. Hemşirelerin % 14,6'sının (47 kişi) 0-2 yıl, % 16,7'sinin (54 kişi) 3-5 yıl, % 14,6'sının (47 kişi) 6-8 yıl, %8,4'ünün (27 kişi) 9-11 yıl, %5,9'unun (19 kişi) 12-14 yıl, %39,9'unun (129 kişi) 15 yıl ve üzeri kurumlarında çalıştıkları tespit edilmiştir. Son olarak gelir düzeylerine bakıldığında hemşirelerin %6,5'nin (21 kişi) 1000- 3000 TL, %86,1'nin (278 kişi) 3001-5000 TL, %5,3'nün (17 kişi) 5001-7000 TL, %2,2'nin (7 kişi) 7001-9000 TL aylık kazanca sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizlik Değişkenlerine İlişkin Madde Sayısı, İçsel Tutarlık ve Normal Dağılım Analizi Sonuçları

Değişkenler	Madde sayısı	Cronbach's Alpha	Kolmogorov-Smirnov Test	P
Örgütsel vatandaşlık davranışı	14	0.88	1.470	0.02
Örgütsel sessizlik	14	0.82	1.118	0.16

Tablo 4. örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik değişkenlerine ilişkin madde sayısı, içsel tutarlık ve normal dağılım analizi sonuçlarını göstermektedir. Buna göre, örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinde 14 madde bulunmaktadır ve ölçeğin içsel tutarlık oranı 0.88 olarak tespit edilmiştir ve değişkeninin normal dağılıma sahip olmadığı belirlenmiştir (Z: 1.470; $p < 0.05$). Dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenine ilişkin analizlerde parametrik olmayan testler tercih edilmiştir (Mann-Whitney U, Kruskal-Wallis H). Örgütsel sessizlik ölçeği de 14 maddeden oluşmakta ve içsel tutarlık oranı 0.82 olarak tespit edilmiştir ayrıca gerçekleştirilen normal dağılım analizi sonucunda değişkenin normal dağılıma sahip olduğu belirlenmiştir (Z: 1.118; $p > 0.05$). Buradan hareketle örgütsel sessizlik değişkenine ilişkin analizlerde parametrik testler tercih edilmiştir (t, F).

Tablo 5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizliğin Cinsiyete Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Ölçek	Cinsiyet	Ortalama ±SS	Test	Test Değeri	p
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Erkek	23.53±8.81	MW-U	-0.385	0.700
	Kadın	23.23±6.34			
Örgütsel sessizlik	Erkek	40.50±10.92	t	-0.786	0.433
	Kadın	41.66±8.12			

Tablo 5. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizliğin cinsiyete göre farklılaşmasına ilişkin bulguları göstermektedir. Buna göre, örgütsel vatandaşlık davranışı (MW-U: -0.385; p: 0.700) ve örgütsel sessizlik düzeyinin (t: -0.786; p: 0.433) cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Tablo 6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizliğin Yaşa Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Ölçek	Yaş	Ortalama ±SS	Test	Test Değeri	P
Örgütsel vatandaşlık davranışı	17-25 yaş	22.45±7.55	KW-H	7.231	0.124
	26-30 yaş	23.70±6.13			
	31-35 yaş	23.30±6.58			
	36-40 yaş	21.77±5.86			
	41+ yaş	24.14±6.84			
Örgütsel sessizlik	17-25 yaş	41.40±9.93	F	0.272	0.896
	26-30 yaş	41.04±7.02			
	31-35 yaş	42.34±9.09			
	36-40 yaş	40.75±7.88			
	41+ yaş	41.84±8.55			

Tablo 6. örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizliğin yaşa göre farklılaşmasına ilişkin bulguları göstermektedir. Buna göre, örgütsel vatandaşlık davranışı (KW-H: 7.231; p: 0.124) ve örgütsel sessizlik düzeyinin (F: 0.272; p: 0.896) yaşa göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Tablo 7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizliğin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Ölçek	Eğitim durumu	Ortalama ±SS	Test	Test Değeri	p
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Lise	25.35±8.63	KW-H	2.785	0.248
	Yüksek Okul-Lisans	23.19±6.08			
	Lisansüstü	22.75±10.14			
Örgütsel sessizlik	Lise	34.64±7.76	F	6.503	0.002*
	YO-Lisans	42.07±8.18			
	Lisansüstü	40.51±10.23			

*Gerçekleştirilen Tukey testi sonucuna göre Yüksekokul düzeyinde eğitime sahip olanların örgütsel sessizlik düzeyi, lise eğitimine sahip olanlardan daha yüksek olarak tespit edilmiştir.

Tablo 7. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizliğin eğitim durumuna göre farklılaşmasına ilişkin bulguları göstermektedir. Buna göre, örgütsel vatandaşlık davranışı eğitim durumuna göre farklılaşmazken (KW-H: 2.785; p: 0.248), örgütsel sessizlik düzeyinin eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (F: 6.503; p: 0.002). Bu sonuç yakından incelendiğinde ortaya çıkan farklılığın yüksekokul ve lisans seviyesinde eğitime sahip olanların örgütsel sessizlik düzeylerinin lise düzeyinde eğitime sahip olanların örgütsel sessizlik düzeyinden yüksek olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.

Tablo 8 . Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizliğin Medeni Duruma Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Ölçek	Medeni durum	Ortalama ±SS	Test	Test Değeri	p
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Bekâr	22.33±6.27	MW-U	-1.385	0.166
	Evli	23.65±6.84			
Örgütsel sessizlik	Bekâr	41.08±8.32	T	-0.530	0.597
	Evli	41.67±8.60			

Tablo 8. örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizliğin medeni duruma göre farklılaşmasına ilişkin bulguları göstermektedir. Buna göre, örgütsel vatandaşlık davranışı (MW-U: -1,385; p: 0,166) ve örgütsel sessizlik

düzeyinin (t: 0,530; p: 0,597) medeni duruma göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Tablo 9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizliğin Deneyime Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Ölçek	Deneyim	Ortalama ±SS	Test	Test Değeri	p
Örgütsel vatandaşlık davranışı	0-2 yıl	23.70±8.49	KW-H	0.968	0.965
	3-5 yıl	22.62±5.96			
	6-8 yıl	23.25±5.46			
	9-11 yıl	22.60±5.60			
	12-14 yıl	22.11±5.47			
	15+ yıl	23.68±7.03			
Örgütsel sessizlik	0-2 yıl	41.51±7.92	F	0.329	0.895
	3-5 yıl	41.50±8.75			
	6-8 yıl	41.16±7.28			
	9-11 yıl	43.56±8.08			
	12-14 yıl	41.52±9.97			
	15+ yıl	41.21±8.97			

Tablo 9. örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizliğin deneyime göre farklılaşmasına ilişkin bulguları göstermektedir. Buna göre, örgütsel vatandaşlık davranışı (KW-H: 0,968; p: 0,965) ve örgütsel sessizlik düzeyinin (F: 0,329; p: 0,895) deneyime göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Tablo 10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizliğin Gelire Göre Farklılaşmasına İlişkin Bulgular

Ölçek	Gelir	Ortalama ±SS	Test	Test Değeri	P
Örgütsel vatandaşlık davranışı	1001-3000 TL	25.85±9.92	KW-H	2.436	0.487
	3001-5000 TL	23.02±6.29			
	5001-7000 TL	23.52±8.52			
	7001-9000 TL	24.71±5.79			
Örgütsel sessizlik	1001-3000 TL	41.57±11.56	F	1.147	0.330
	3001-5000 TL	41.75±8.18			
	5001-7000 TL	40.11±8.27			
	7001-9000 TL	35.50±10.59			

Tablo 10. örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizliğin gelire göre farklılaşmasına ilişkin bulguları göstermektedir. Buna göre, örgütsel vatandaşlık davranışı (KW-H: 2,436; p: 0.487) ve örgütsel sessizlik düzeyinin (F: 0.1,147; p: 0,330) gelire göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Tablo 11. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Sessizlik İlişkisine İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

Ölçekler	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	
Örgütsel Sessizlik	$r = -0.176$	$p < 0.01$

Tablo 11. örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik ilişkisine ilişkin korelasyon analizi bulgularını göstermektedir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik düzeyi arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır ($r: -0.176$; $p < 0.01$). Bu durum örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifade ile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen bireylerin örgütsel sessizlik düzeyleri azalmaktadır. Bu ilişkiyi diğer yönden de okumak mümkündür. Buna göre ise, örgütsel sessizlik düzeyinin artması, çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimini azaltmaktadır. Dolayısıyla, ileri sürülen Hipotez 0 reddedilirken, Hipotez 1 kabul edilmiştir.

Tablo 12. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Alt Boyutları İle Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları İlişkisine İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. ÖZGECİLİK	1,000							
2. NEZAKET	0,725**	1,000						
3. SİVİL ERDEM	0,434**	0,524**	1,000					
4. VİCDANLILIK	0,334**	0,421**	0,353**	1,000				
5. KABULLENİCİ SESSİZLİK	-0,189**	-0,207**	-0,117*	-0,351**	1,000			
6. KORUNMA AMAÇLI SESSİZLİK	-0,197**	-0,222**	-0,086	-0,253**	0,556**	1,000		
7. KORUMA AMAÇLI SESSİZLİK	0,161**	0,266**	0,218**	0,191**	-0,125*	0,054	1,000	
8. ÖVD TOPLAM	0,718**	0,803**	0,620**	0,810**	-0,313**	-0,261**	0,261**	1,000
9. ÖS TOPLAM	-0,143*	-0,104	-0,015	-0,213**	0,705**	0,821**	0,417**	-0,176**

** : $p < 0.01$ * $p < 0.05$

Tablo 12. örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları ve toplam ÖVD sonuçları ile örgütsel sessizlik düzeyi alt boyutları ve ÖS toplam sonuçlarına göre aralarındaki ilişkilere yönelik korelasyon analizi bulgularını göstermektedir.

TARTIŞMA

Kamu hastaneleri; özel sektör temsilcilerinin ve çok uluslu şirketlerin sağlık sektörüne girmesiyle beklentilere cevap verebilmeleri açısından ve artan rekabet ortamında, verimlilik ve sürdürülebilirlik açısından iç tehditlerini ve fırsatlarını çok iyi analiz etme durumundadır. Çalışanlar ve yöneticiler arasında bilgi akışının sağlandığı, hatalı ve yanlış uygulamaların bildirildiği, görev tanımlarının ötesinde fazladan rol davranışı sergilendiği, çalışanların birbirleri ile dayanışma içinde iyi ilişkiler sergilediği, iş geliştirme noktasında bilinçli bir çabanın olduğu sağlık kuruluşlarında, çalışan potansiyeli ve bu potansiyelin etkin kullanımı kurumların devamlılığı ve karlılığı açısından önemlidir. Bu açıdan sağlık çalışanlarının, özellikle de hastanelerde hizmet sunum noktasında önemli bir görevi olan hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik düzeylerinin incelenmesi son derece önemlidir (Acaray ve Akturan, 2015: 479).

Hemşirelerin çalıştıkları kurumları ile sağladıkları bağ sonucunda iş tanımlarının ötesinde, örgüt yararına, gönüllü olarak sergiledikleri pozitif davranışlarla; bildiği ve gördüğü halde konuşmamayı, çeşitli kaygı ve çekincelerden veya beklentilerden dolayı susmayı, dışlanma, izolasyon, işten atılma, maddi kayıplar, güven kaybı gibi sebeplerden dolayı sessiz kalmayı tercih ettiği negatif davranışlarını incelemek yönetim bilimi açısından değerlidir.

Bu açıdan bakıldığında literatürde, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik düzeyi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, 2000'li yıllarla birlikte ivme kazanmış olsa da günümüzde hala yeterli sayıda değildir.

Yapmış olduğumuz bu çalışmada hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile sosyo-demografik özellikleri arasında herhangi bir farklılık tespit edilmemişken, örgütsel sessizlik düzeyi eğitim durumuna göre lise, yüksekokul-lisans düzeyinde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel

sessizlik düzeyi arasında ise; anlamlı ve negatif bir ilişki bulunduğu anlaşılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik ülkemizde yapılan diğer çalışmalara baktığımızda;

Şehitoğlu (2010), *Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi* adlı çalışmada, ülkemizde faaliyet gösteren 500 sanayi kuruluşu içinde, ilk 100 kuruluşta yer alan işletmelerde ulaşılabilen toplam 1323 çalışana uygulama yapmıştır. Yapılan çalışmada örgüt yararına sessizlik ile ÖVD alt boyutları arasında anlamlı pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Alioğulları (2012), ilaç firmaları ve hastanelerde örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek üzere yaptığı çalışmada 256 kişiye ulaşmış, yapmış olduğu çalışma sonucunda örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü oldukça zayıf düzeyde ilişki tespit etmiştir

Kılınç (2012), Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Hastanesinde, 166 hekim ve 151 hemşire üzerinde yapmış olduğu *Hekim ve hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik, çalışan performansı ve aralarındaki ilişkinin incelenmesi* adlı çalışmada, katılımcıların yüksek düzeyde ÖVD sergilediklerini gözlemlemiştir. Aynı çalışmada katılımcıların ÖS alt boyutlarından kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik boyutlarını düşük, örgüt içinde ÖVD'yi destekleyici yönü bulunan örgüt yararına sessizlik boyutunu yüksek düzeyde sergiledikleri tespit edilmiştir.

Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014 yılında Antalya'da beş yıldızlı otellerde çalışmakta olan 392 çalışana, örgütsel sessizlik ve ÖVD arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik uygulanan anket sonucunda ÖVD ile ÖS arasında negatif yönlü zayıf düzeyde ilişki olduğu, örgütsel sessizliğin ÖVD'yi olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Acaray ve Akturan (2015) çeşitli sektörlerde 462 çalışan üzerine yapmış oldukları çalışmada, örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan

kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkiye sebep olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yine aynı çalışmada Acaray ve Akturan (2015) örgüt yararına sessizlik diye de ifade ettiğimiz koruma amaçlı sessizlik boyutunun ÖVD'yi destekleyici pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır (Acaray ve Akturan, 2015: 476, 480).

Ürek, Demir ve Uğurluoğlu'nun (2015) Ankara Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde, fiili olarak çalışan hekim, hemşire, diğer sağlık personeli ve idari personele uygulamış oldukları 230 anket sonucunda; ÖS alt boyutları ile ÖVD alt boyutları arasında zayıf şiddette negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Korkmaz ve Aydemir, 2015 yılında yapmış oldukları *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma* adlı çalışmalarında yapılan analizler sonucunda örgüt içinde izole edilme korkusuyla sessiz kaldıkları bu durumda örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenmesini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Turgut ve Akbolat 2017 yılında yaptıkları *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi* adlı çalışmalarında örgütsel sessizlikle örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Erok, 2018 yılında Karaman ili merkez kamu kurumlarında görev yapan 352 kişi üzerine uyguladığı yüksek lisans tez çalışmasında örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki tespit etmiştir. Erok, çalışmasında çalışanların ihbarcı durumuna düşmemek veya konuşmanın ikili ilişkileri olumsuz etkileyeceği düşüncesiyle sessiz kaldıklarını bu durumda örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediğini belirtmiştir.

Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye yönelik yurt dışında yapılan çalışmalara baktığımızda ise;

Fatima, A., Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M. ve Hoti, H. A. K. 2015 yılında Pakistan’da çeşitli şirketlerde çalışan 250 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada, örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif bir etki yaptığı sonucuna ulaşmışlardır. Çalışma, işletmede çalışanlara seslerini duyurabilecekleri bir alan sağlanmadığında örgütsel vatandaşlık davranışı göstermede azalma olacağını kanıtlamış, bu durumda işletmeye faydalı olabilecek fikirler ve yaratıcı çözümler üretilmeyeceği sonucuna ulaşmıştır.

Khan, Kaleem ve Ullah’ın 2016 yılında 220 katılımcı ile yaptıkları çalışmalarında, Pakistan Khyber Pakhtunkhwa (KP)’da kamu sektörü eğitim kurumlarında üst düzey idari personelin örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuçlar ÖVD ile ÖS arasında negatif bir ilişki olduğu ve çalışanların sessiz kalmalarına bağlı olarak ekstra rol davranışlarında azalma olduğu görülmüştür. Çalışan sessizliğine karşın çalışan sesinin örgüt yararı açısından cesaretlendirilmesi önerisine ek olarak, kurumların ÖVD’yi geliştirmek, fikir ve bilgilerin kasıtlı olarak bastırılma durumunu azaltmak için bu süreçte personel alımı, sosyalleşme ve uyum, ücretlendirme politikası, hizmet içi eğitim, adil terfi olanakları gibi insan kaynakları uygulamalarına önem vermeleri gerektiğini vurgulamışlardır.

Raju ve Tamjis’in örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki başlığıyla 2019 yılında yayınlanan makalelerinde, çok uluslu bir şirketin İstanbul ofisinde uyguladıkları araştırmada sessizlik türleri ve bunun hiyerarşik vatandaşlığa olan etkileri konusu araştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre çalışanların iş konusunda düşüncelerini ifade etmelerine izin verilmediği ve bu durumun çalışanların vatandaşlık seviyelerinde azalmaya neden olduğu gözlemlenmiştir. Sonuç olarak işletmenin bu uygulaması, yeni fikir ve düşüncelerin, yaratıcı önerilerin ortaya çıkmasını engellediği, beraberinde çalışanın iş tanımı dışındaki desteğini kaybettiği sonucuna varılmıştır. Bu bağlamda işletmelere çalışanlarını konuşabilecekleri hiyerarşik bir atmosfer sağlanması konusunda desteklemelerini önermişlerdir. Buna bağlı olarak, örgütün çalışanından sessiz kalmasını talep

ettiği durumlarda çalışanın vatandaşlık sergileme olasılığının azaldığı sonucuna varılmıştır.

Yönetim alanında farklı sektörlerde çalışanlar üzerinde yapılan çalışmalarda ağırlıklı olarak örgütsel vatandaşlıkla örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Ancak bazı araştırmalarda örgütsel sessizliğin alt boyutları olan kabullenici sessizlik ile korunma amaçlı sessizliğin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine engel olduğu gözlemlenirken, koruma amaçlı sessizlik olarak da adlandırılan örgüt yararına sessizliğin alışanların ÖVD sergilemeleri açısından olumlu etkisi olduğu gözlemlenmiştir.

Hemşireler üzerine yapmış olduğumuz bu çalışmamızda elde ettiğimiz sonuçlar daha önce yapılan çalışmalar ile benzer özellikler taşımaktadır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Değişen teknoloji ve alt yapı, küreselleşen piyasalar ve her geçen gün şiddeti artan rekabet ortamından sağlık sektörü, hizmet sektöründe önemli bir yere sahiptir. Sosyal devlet anlayışının gereği olarak vatandaşlarına ulaşılabilir, güvenli ve kaliteli sağlık hizmeti sunmak kamunun önemli bir görevidir. Bu hizmeti sunma noktasında önemli bir yere sahip olan devlet hastanelerinde iş yükünü taşıyan hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışı algılarını yüksek tutmak son derece önemlidir. Bununla birlikte sonuçları bakımından çalışanların olumlu davranışlar sergilemesi yönünde tehlike arz eden çalışan sessizliğinin nedenlerini tespit etmek, ortadan kaldırmak ve oluşmasını engellemek sağlık kurumlarından bir diğer önemli çalışma konularından bir tanesidir.

Kırklareli il genelinde faaliyet gösteren devlet hastaneleri ile yine Kırklareli merkezde bulunan Ağız ve Diş Sağlığı Merkezinde çalışan hemşirelerin, örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yürütülen çalışmada;

- Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışının ve örgütsel sessizlik düzeylerinin cinsiyete, yaş gruplarına, medeni duruma, mesleki deneyime ve gelir durumuna göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı katılımcıların eğitim durumuna göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ancak eğitim durumuna göre yüksekokul ve lisan seviyesinde eğitime sahip olan çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerinin lise seviyesinde çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu ve eğitim durumuna göre örgütsel sessizlik düzeyinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.
- Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik düzeyi arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulunmaktadır ($r: -0.176$; $p < 0.01$). Bu durum örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Bu çalışmanın oluşmasında yararlanılan kaynaklar ve araştırmanın sonuçlarına göre hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri ve sessizlik düzeylerinin azaltılması için sağlık sektörü çalışanlarına aşağıda belirtilen öneriler sunulabilir.

- Hastane yönetimi ve sağlık hizmetleri birimi yöneticileri, örgütsel gelişim ve değişimin önünde önemli bir engel olan çalışan sessizliğinin azaltılması yönünde çalışma grupları oluşturmalıdır. Oluşturulan bu gruplar, bağımsız olarak tespitler yapmalı, hastanelerde oluşan sessizlik ikliminin ortadan kaldırılması yönünde hemşireler ve diğer sağlık çalışanlarına yardımcı olmalı, yöneticilere önerilerde bulunmalıdır.
- Çalışan sessizliğine neden olan, örgütsel adalet ve örgütsel güven duygularının zedelenmesi sonucu çalışana suskunluğa itecek yönetsel davranışlar tespit edilerek gözden geçirilmelidir. Çalışanın işi geliştirme noktasında fikrini beyan edeceği çalışma ortamı bizzat yöneticiler tarafından kurularak, bu ortamın korunması sağlanmalıdır. Yine çalışanlarla yöneticiler arasında yaşamsal öneme sahip iletişim kanallarının açık tutulması, bilgi akışının hem dikey hem de yatay yönden sağlanması ve çalışanın bildiği ve gördüğü şeyler hakkında konuşmaya cesaretlendirilmesi sağlanmalıdır.
- Hastanelerin sağlık hizmetleri birimi ve kalite birimi eşgüdümünde hemşireleri sessizliğe iten çeşitli kaygılarını (izolasyon korkusu, kazanımlarını ve beklentilerini kaybetme korkusu, ihbarcı konumuna düşme korkusu gibi) yok etmeye yönelik eğitimler düzenlenmelidir. Sonuçları, fikirlerin önemsenmesi noktasında hemşireleri veya diğer sağlık çalışanlarını konuşmaya cesaretlendirmesi açısından paylaşılmalıdır.
- Hemşirelerin örgütsel bağlılıkları ve iş tatmini düzeylerini arttırıcı sosyal faaliyetlere olanak sağlanmalıdır.

- Terfi ve yükselmelerde ölçülebilir değerlendirmelerin yanında gönüllü çalışan davranışı olan örgütsel vatandaşlık davranışı da dikkate alınmalıdır. Yine terfi, ödül, prim gibi çalışan motivasyonunu arttıracak uygulamalarda adil davranılması hastane içinde çalışan sessizliğini önleyeceği gibi çalışanların ÖVD sergilemelerini sağlayacaktır.
- Çalışanlara, ÖVD sergilemelerini sağlayacak sorumluluklar verilerek, çalışanlarla yönetsel paylaşımlarda bulunulmalı ve sorumluluk alma açısından çalışanlar desteklenmelidir.

Literatürde, yönetim bilimi açısından artan önemine rağmen örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik alanında çalışmalar halen yeterli düzeyde değildir. Ayrıca çalışan sessizliği ile örgütsel sessizlik arasında belirgin bir ayrım yapılmamıştır. Bu nedenle söz konusu bu kavramların öneminin ortaya konacağı ve farklı çalışan davranışlarıyla ilişkilerinin inceleneceği veya kapsamının genişletileceği çalışmalar literatüre katkı sunacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, A. (2011). “Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, S. 7(1), ss. 1-14.
- Acaray, A. ve Akturan, A. (2015). “The Relationship between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, S. 207, ss. 472– 482.
- Acaray, A. Çekmecelioğlu, H. ve Akturan, A. (2015) “Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *The Journal of Academic Social Science Studies*, S. 32, ss. 139-157.
- Ağca, Y. ve Döven, M.S. (2016). Liderlik Davranışının Örgütsel Vatandaşlığa ve Alt Boyutlarına Etkisi: Perakende Sektöründe Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 21 (3), ss. 845-864.
- Akbaş, T. T. (2011). “Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, S. 9(1), ss. 55- 81.
- Akduman, G., Hatipoğlu, Z. ve Yüksekbilgili, Z. (2014). “Medeni Durumuna Göre Örgütsel Adalet Algısı Organizational Justice Perception According to Marital Status (No. 62745)”, *University Library of Munich, Germany*. C. 1, S. 1, ss, 1- 13.
- Akgündüz, Y. (2014). “Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, S. 6(1), ss. 184-199.

- Alioğluları, Z. D. (2012) *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Algın, İ. ve Baskan, G. A. (2015). “Üniversitelerde Örgütsel Sessizliğin Olası Sonuçları”. *Yükseköğretim Dergisi*, 5(2), 81-90.
- Alparslan, A. ve Kayalar, M. (2012). “Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel ve Bireysel Etkileri”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (6), 136-147.
- Altıntaş, F. Ç. (2001). “Organizasyonel Davranış Alanında Yeni Bir Yaklaşım: Organizasyonel Yurttaşlık Kavramı”, *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, S. 3(1).
- Aslan, Ş. (2008). “Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılması”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 15(2), ss. 163-178.
- Aydoğan, E. ve Dinçer, E. (2017). “Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kalkınma Bakanlığı Örneği”, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 4(9), ss. 48-66.
- Ayduğ, D., Himmetoğlu, B. ve Turhan, E. (2017). “Öğretmenlerin örgütsel sessizliğe ilişkin görüşlerinin nitel bir araştırma ile incelenmesi”. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 17 (3), ss. 1120-1143.
- Bakan, İ. ve öte. (2017). “Demografik Özellikler Kapsamında Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Kimlik Algıları: Bir Alan Araştırması”, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, S. 9(17), ss. 167-182.
- Basım, N. ve Meydan, H. C. (2016). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Kontrol Odağı, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın

Etkisi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 15 (1), ss. 99-116.

Basım, N. ve Şeşen, H. (2015). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, S. 61 (4), ss. 83-101.

Bayrakçı, E. ve Kayalar, M. (2016). “İfşa Davranışının Prososyal Davranışlar Bağlamında Değerlendirilmesine Yönelik Teorik Bir İnceleme”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, S. 7, ss. 120-131.

Bayın, G., Yeşilaydın, G. ve Esatoğlu, A. E. (2015). “Hemşirelerde örgütsel sessizlik nedenlerinin belirlenmesi”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(S 1), 248-266.

Bedük, A. ve Ertürk, E. (2015). “Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma”, *İşletme Bilimi Dergisi*, C. 3, S. 1, ss. 1-19.

Benlier, O. C. ve Yıldırım, N. (2017). “Örgütsel Sessizliğin Çalışanlar Üzerinde Etkileri: Kamu Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 59, ss. 155-168.

Berberoğlu, N. (2013). *Psikolojik Sermayenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Bitmiş, M. G., Sökmen, A. ve Turgut, H. (2014). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirliğinin Yeniden Değerlendirilmesi”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 16(2), ss. 1-14.

- Blackman, D. ve Sadler-Smith, E. (2009). "The silent and the silenced in organizational knowing and learning", *Management learning*, S. 40(5), ss. 569-585.
- Celep, C. ve Kaya, A. (2016). "İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel Sessizliğin Nedenleri", *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 6(2), ss. 233-246.
- Cihangiroğlu, N. ve Yılmaz, A. (2010). "Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi", *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, S. 19, ss. 194-213.
- Cihangiroğlu, N., Şahin, B. ve Uzuntarla, Y. (2015). "Yardımcı Sağlık Personelinin Psikolojik Sözleşmeleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi", *TAF Preventive Medicine Bulletin*, S. 14(4), ss. 293- 299.
- Cropanzano, R. Ve Mitchell, M. S. (2005). "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", *Journal of Management*, S. 31(6), ss. 874-900.
- Çakal, G. ve Memişoğlu, S. P. (2018). "Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılma İle Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki (Tekirdağ İli Örneği)", *Jass Studies-The Journal of Academic Social Science Studies*, Doi number:<http://dx.doi.org/10.9761/JASSS7586>, S. 67(3), ss. 77-93.
- Çakıcı, A. (2007). "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 16(1), ss. 145-162.
- Çakır, E. (2017). *Örgütsel Sessizlik, Sessizliğin Nedenleri ve Sonuçları: Bir Devlet Hastanesi Çalışanları Üzerinde Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

- Çankır, B. (2016). “Çalışmaya Tutkunluğun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 9, S. 47, ss. 766-771.
- Çavuşoğlu, S. ve Köse, S. (2016). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 18, S. 1, ss. 115-146.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). “Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 28, ss. 21-34.
- Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü”, *Ege Akademik Bakış*, S. 13(1), ss. 11-22.
- Çetin, A. ve Şentürk, M. (2016). “Bilgi Paylaşma Davranışının Planlı Davranış Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi Bağlamında İncelenmesi: Dermatologlar Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, *Ege Akademik Bakış*, C. 16, S. 2, ss. 241-256.
- Çetin, F. (2011). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü*, Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Çetin, M. Yeşilbağ, Y. ve Akdağ, B. (2003). “Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, S. 17, ss. 39-54.
- Çetinkaya, M. ve Çimenci, S. (2014). “Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.12, S. 23, ss. 237-278.

- Demir, E. ve Cömert, M. (2019) “Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algıları”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 49, ss. 148-165.
- Demir, N. (2009). Sosyal Değişim Teorisi Çerçevesinde Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki ve Güvenin İlimlaştırıcı Etkisi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 8(31), ss. 197-208.
- Demiröz, S. (2014) *Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Örgütsel İmaj Algıları ve Öğrenci Başarıları Arasındaki İlişki*, Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara,
- Deniz, M. ve Demirci, D. (2015). “Örgütsel Adalet Algısıyla Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma”. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, S. 12(3), ss. 36-55.
- Dönmez, E. (2016). *Örgütsel Sosyalleşme İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Durna, U. Demirel, Y. (2008). “Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 30, ss. 129-156.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, *Journal of Management Studies*, S. 40(6), ss. 1359-1392.

- Elçi, M. ve öte. (2016). “Örgütsel Adalet Algısının ve Lidere Güvenin Örgütsel Sessizlik Davranışı Üzerindeki Etkisi: İstanbul İli Emniyet Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama”, *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal*, S.1, ss. 332-347.
- Erdem, A.R. (1998). “Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları”, *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 4, ss. 51-57.
- Erdem, A.R. (1997) “İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 3(3), ss. 68-76.
- Erigüç, G. ve öte. (2014). “Bir Devlet Hastanesinde Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Üzerine Bir Araştırma”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 4(2), ss. 61-84.
- Erkuş, A. (2011). “Çok Boyutlu Lider-İzleyici Etkileşiminde Kişilik Özelliklerinin ve Güç Kaynaklarının Rolü”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 25, S. 1, ss. 127-152.
- Eroğlu, A. H. ve öte. (2011) “Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 16, S. 2, ss. 97-124.
- Erok, M. (2018). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Karaman İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Fatima, A. ve öte. (2015). “Impact of organizational silence on organizational citizenship behavior: Moderating role of procedural justice”, *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 846-850.

- Geçer, H. (2008), *Bir Üniversite Hastanesindeki Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranış Düzeylerinin Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gouldner, A. W. (1960). “The norm of reciprocity: A preliminary statement”, *American sociological review*, ss. 161-178.
- Güler, N. (2013) *Üniversite Çalışanlarında Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Gazi Üniversitesinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Güngör, S. K. ve Potuk, A. (2018). “Öğretmenlerin Mobbing, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Alguları ve Aralarındaki İlişki”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 33(3), ss. 723-742.
- Gürbüz, S. (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 3, S. 1, ss. 48-75.
- Gürbüz, S., Ayhan, Ö. ve Sert, M. (2016). “Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Türkiye’de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi”, *Türk Psikoloji Dergisi*, S. 31(77), ss. 61- 75.
- Gürel, B. E., (2016). “Lider-Üye Etkileşiminin Çalışanların Tutumları Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Araştırma”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 9, S. 43, ss. 1736-1743.
- Güven, B. ve Gürsoy, A. (2014). “A Study On The Organizational Justice And Organizational Citizenship Dimensions And Behaviors, Blessing”, *Beykent University Journal of Social Sciences* C. 7, S. 1, ss. 92- 110.

- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective", *The Leadership Quarterly*, S. 6(2), ss. 219-247.
- Graham, J. W. ve Van Dyne, L. (2006). "Gathering information and exercising influence: Two forms of civic virtue organizational citizenship behavior", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, S. 18(2), ss. 89-109.
- Güven, B. ve Gürsoy, A. (2014), "A Study on the Organizational Justice and Organizational Citizenship Dimensions and Behaviors", *Beykent University Journal of Social Sciences*, S. 7(1), ss. 92-110.
- Harbalıoğlu, M. (2014). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Haworth, C. L. ve Levy, P. E. (2001). "The importance of instrumentality beliefs in the prediction of organizational citizenship behaviors", *Journal of Vocational Behavior*, S. 59(1), ss. 64-75.
- Hoffmann, B. (2008). Bringing Hirschman Back In: Conceptualizing Transnational Migration as a Reconfiguration of "Exit", "Voice", and "Loyalty". *Conceptualizing Transnational Migration as a Reconfiguration of "Exit", "Voice", and "Loyalty" (December 15, 2008)*. GIGA Working Paper, (91).
- Ilies, R., Nahrgang, J. D. ve Morgeson, F. P. (2007). "Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis", *Journal of applied psychology*, S. 92(1), ss. 269- 277.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel Adalet: Ortaya Çıkışı, Kuramsal Yaklaşımlar ve Bugünkü Durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, S. 7(13), ss. 25-43.

- İpek, M. (2016). *Örgütsel Vatandaşlık Algısı: Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- İplik, F. N. (2009). “Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 25(1), ss. 107-118.
- İplik, F. N. (2015) *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- İyigün, N. Ö. (2012) “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 21, ss. 49-64
- Kanbur, E. Özyer, K. ve Akyüz, M. (2017) “Normatif Örgütsel Bağlılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *The Journal of Academic Social Science* S. 52, ss. 300- 316.
- Karadağ, E. ve Mutağçılar, I. (2009). “Prososyal Davranış Ekseninde Özgencilik Üzerine Teorik Bir Çözümleme, *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 8, ss. 41- 69.
- Karagonlar, G., Öztürk, E. B. ve Özmen, Ö. N. (2015). “Çalışanın Örgütle Sosyal Mübadele Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti: İşe Cezbolmanın ve Öz Yeterliliğin Rolü”, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, S. 42, ss. 411-433.
- Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). “Örgütsel Vatandaşlık”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 2, S. 1, ss. 35-48.

- Karcioğlu, F. ve Türker, E. (2010). “Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 24, S. 2, ss. 121- 140.
- Kaya, D, Ş. (2013). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı”, *Türk İdare Dergisi*, S. 476, ss. 265- 287.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ. S. (2010). Lider Üye Etkileşimi (Lüe) Modeli Ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi. *Ege Academic Review*, S. 10(3), ss. 1013-1039.
- Kesen, M. (2016). “Linking Organizational Identification with Individual Creativity: Organizational Citizenship Behavior as a Mediator”, *Journal of Yasar University*, S. 11(41), ss. 56-66
- Kessler, E. H. (Ed.). (2013). *Encyclopedia of management theory*. California, USA: Sage Publications.
- Khan N.U., Kaleem, M. ve Ullah, H. (2016). “Relationship Between Organizational Silence And Citizenship Behavior - Mediating Role Of Commitments: Evidence From Khyber Pakhtunkhwa Universities”, *Pakistan Journal of Applied Economics: Special Issue 2016*, ss. 281-297.
- Kılıç, K. C. ve Yener, D. (2015). “Birey-Örgüt ve Birey-İş Uyumunun Çalışanların İş Tutumlarına Etkisi: Adana İlinde Bankacılık Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 24(1), ss. 161-174.
- Kılıçlar, A. ve Harbalıoğlu, M. (2014). “Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, S. 6(1), ss. 328-346.

- Kılınç, E. (2012) *Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Sivas.
- Kılınç, E. (2018). “İşletmelerde Çalışan Sessizliği Ve Örgütsel Yabancılaşma Düzeylerinin Ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Journal of Social And Humanities Sciences Research (JSHSR)*, S. 5(30), ss. 4022-4034.
- Kılınç, E. ve Paksoy, M. H. (2017). “Kamu Hastanelerinde Psikolojik Sözleşme Düzeyinin Bazı Sosyo-Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi: Gaziantep Örneği”, *International Journal of Academic Value Studies*, S. 3(16), ss. 156-169
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, Ankara: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Korkmaz, O. ve Aydemir, S. (2015). “Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, S. 13(2), ss. 140-165.
- KÖK, B. S. (2006). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C. 20, S. 1, ss. 291- 310.
- Kuruşcu, M. ve Aydoğan, S. (2018). “Liderlik Tarzı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Özel Eğitim Kurumunda Uygulama”, *Savunma Bilimleri Dergisi*, S. 17(2), ss. 167-206.
- Kulualp, H. G. ve Çakmak, A. F. (2016). “Örgütsel Sessizlik Türlerini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli İle Belirlenmesi”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C. 12, S. 1, ss. 123-146

- LANG, Kurt, 1986, "The Spiral of Silence: Public Opinion and Our Social Skin. Elisabeth Noelle-Neumann ," *American Journal of Sociology*, S. 91(6), ss. 1496-1499.
- Lian, L. K., & Tui, L. G. (2012). "Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Subordinates' Competence and Downward Influence Tactics", *Journal of Applied Business and Economics*, S. 13(2), ss. 59-96.
- Molm, L. D. (1997). *Coercive power in social exchange*. Cambridge University Press.
- Lo, May chiun, Ramayah, T, (2009), Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in a Multicultural Society, The Case of Malaysia. *International Business Research*, Vol.2, No.1, P.48-55.
- Mercan, N. (2015). "Ajzen'in Planlanmış Davranış Teorisi Bağlamında Whistleblowing (Bilgi İfşası)", *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, S. 7(2), ss. 1-14.
- MERT, İ. S. (2010), "İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma", *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 117-143.
- Meydan, C. H., Köksal, K. ve Kara, A. U. (2016). Örgüt içinde sessizlik: Örgütsel etik değerlerin etkisi ve adalet algısının aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 17(3), ss. 142-159.
- Öcal, H. ve Sarnıç, A. (2017), "Dönüştürücü Liderliğin Prososyal Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkileri ve İmalat Endüstrisinde Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 19(2), ss. 107-125.

- Örücü, E. ve Kışlalıoğlu, S. R. (2014). “Örgütsel bağlılık üzerine bir alan çalışması”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, C. 10, S. 22, ss. 45-65.
- Özcan, D. E. ve öte. (2012). “Liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde güvenin rolü”. *Öneri Dergisi*, C. 10, S. 37, ss. 1-13.
- Özçınar, M., Demirel, Y. ve Özbezek, B. D. (2016). “Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 1(13), ss. 150-171.
- Özdaşlı, K. ve Çelikkol, Ö, (2012). “Psikolojik Sözleşme: Kavramsal Çerçeve ve Bir İçerik Analizi”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 7, ss. 141- 154.
- Özdemir, L. ve Uğur, S. S. (2013). “Çalışanların “Örgütsel Ses ve Sessizlik” Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı: 27(1), ss. 257-281.
- Özdevecioğlu, M. (2003). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, Ocak-Haziran 2003, ss. 117-135.
- Özgen, H. M. ve Özgen, H. (2010). “Psikolojik sözleşme ve boyutlarının iş tatmini örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkileri: Tıbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 19(1), ss. 1-19.

- Özler, D. E. ve Ünver, E. (2012). “Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 17(2), ss. 325-351.
- Öztürk, Ö. S., (2010). *Psikolojik Sözleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Özyer, K. ve Alici, İ. (2015). “Duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine ampirik bir araştırma”, *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks*, S. 7(1), ss. 69-85.
- Panda, B. ve Leepsa, N. M. (2017). “Agency theory: Review of theory and evidence on problems and perspectives”, *Indian Journal of Corporate Governance*, S. 10(1), ss. 74-95.
- Polatçı, S. Cindiloğlu, M. (2013) “Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 18(3), ss. 299-318.
- Raju,V. ve Tamjis, R.B. (2019). The Relationship Between Organizational Citizenship Behaviour and Organizational Silence, *International Journal of Engineering & Technology*, S. 8 (1.10), ss. 210-215.
- Salihoğlu, G. H. (2013). “Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Çorum İlinde Hastane Çalışanlarına Anket Uygulaması)”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, S 5(1), ss. 300-310.

- Sarıbay, B. (2018) “Dışlama (Ostracism) İle Çalışan Sessizliği ve Çalışanların Sessizliği Kullanma Biçimleri Arasındaki İlişkinin Kavramsal Olarak İncelenmesi”, *Izmir Democracy University Social Sciences Journal*, S. 1, ss. 87-107.
- Saygılı, M., Erigüç, G. ve Özer, Ö. (2016). “Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik ve çalışan performansı düzeylerinin belirlenmesi”, *The Journal of Academic Social Science Studies*, S. 49, ss. 485-500.
- Seçilmiş, C., Konak, S. ve Çiçek, D. (2014). *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Sessizliğin Bir Kriz Nedeni Olarak Görülmesi*. 15. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Serinkan, C. Ve Erdiş, Ü. Y. (2014). *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Sezgin, F. (2005) , “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C. 25, S. 1, ss. 317-339.
- Singh, J. (2018), “Attitude of In and Out-Group Employees and Leader Member Exchange”, *IOSR Journal of Business and Management*, C. 20, S. 3, ss. 48-51.
- Sipahi, H. ve Kartal, Y. (2018). “Nepotizmin Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi”, *İş'te Davranış Dergisi*, S. 3(2), S. 109-118.
- Starnes, B. J. ve Truhon, S. A. (2006). *Organizational Commitment*, *American Society for Quality*, <http://asqhdandl.org/uploads/3/4/6/3/34636479/commitment.pdf>, (Erişim: 12.02.2019).

- Şahin, B. ve Cihangiroğlu, N. (2010). “Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme”, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 6, S. 11, ss. 1–16.
- Şanal, M. (2013). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmeler Açısından Önemi”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 22, S. 1, ss. 529-538.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2010), “Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü”. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, S. 37, ss. 171-193.
- Şimşek, E. ve AKTAŞ, H, (2014). “Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, *Anadolu University Journal of Social Sciences*, S. 14(2) ss. 121-136
- Tabassum, R. (2016). “The Study Of Relationship Between Dimensions Of Organizational Citizenship Behavior And Gender Difference: A Literature Review”, *International Jurnal Of Science Technology And Management*. S. 5(2), ss. 300-308.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*, İstanbul: Beta Yayıncılık,
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). “Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, S. 5.3, ss. 114-134.
- Tokel, C. M. (2017). “İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Ekonomi”, *İşletme ve Yönetim Dergisi*, C. 1, S. 2, ss. 145-157

- Topaloğlu, H. ve Arastaman, G. (2016). “Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme”, *Ihlara Eğitim Araştırma Dergisi*, S. 1(2), ss. 25-36.
- Turgut, M. ve Akbolat, M. (2015). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkinine Yönelik Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, S. 20(3), ss. 357-384.
- Tülübaş, T. ve Celep, C. (2014). “Öğretim elemanlarının sessiz kalma nedenleri”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, S. 29(1), ss. 280-297.
- Uçar, Z. (2016). “İşgören Sessizliği: Teorik Yaklaşımlar Temelinde Betimsel Bir Analiz”, *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, S. 1(1), ss. 67-86.
- Uçar, Z. 2016, “Örgütlerde Yaşanan Sessizlik Olgusunun Kişisel Özellikler Bağlamında Araştırılması: Nitel Bir Çalışma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 31(1), ss. 311-342.
- Ulukuş, K. S. (2016). “Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, S. 25, ss. 247-262
- Üçok, D.ve Torun, A. (2015). “Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir araştırma”, *İş ve İnsan Dergisi*, S. 2(1), ss. 27-37.
- Üngüren, E. ve Ercan, A. (2015). “Sessizleşen Örgütlerde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Alanya’daki Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, S. 7(2), ss. 115-156.
- Ürek, D. (2015). *Sağlık Kurumlarında Lider-Üye Etkileşim Düzeyi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin*

Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Ürek, D., Demir, İ. B. ve Uğurluoğlu, Ö. (2015). “Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Uygulaması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 17(3), ss. 122-141.

Wang, Q. (2016). “The Choice of Salary Transparency—Based on the Value of Equity Theory”, *Open Journal of Business and Management*, S. 4, ss. 494- 499.

Yalçın, B. ve Baykal, Ü. (2012). “Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler”, *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, S. 9(2), ss. 42-50.

Yalçınsoy, A. (2017). “Örgütsel Sessizlik ve Sonuçları”. *The Journal of Social Science*, 1(1), 1-19.

Yasım, Y. K. (2017). “Yapısal Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Taş İşleme Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama”, *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, S. 7(2), ss. 377-386

Yavuz, A.ve Zehir, C. (2017). “Değişim Odaklı Liderlik, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, S. 18(2), ss. 97-115.

Yenihan, B. (2014). “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki”. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 4, S. 2, ss. 170-178.

Yenihan, B. ve Cerev, G. (2015). “Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Kocaeli-Gölcük’te Görev Yapan Kadın

Öğretmenlere Yönelik Bir İnceleme”. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, S. 10(2), ss. 86-104.

Yeşilaydın, G. ve öte (2016). “Örgütsel sessizliğin nedenleri: Kamu hastaneleri çalışanları üzerine bir araştırma”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, S. 18(31) ss. 14-22.

Yeşiltaş, M. ve Keleş, Y. (2010). “Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Demografik Özelliklerine Göre Karşılaştırılması”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 36, ss. 113-132.

Yeşilyurt, H. ve Koçak, N. (2014). “İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Otel İşletmeleri Açısından İncelenmesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. 16(2), ss. 303-324.

Yetim, B. ve Erigüç, G. (2018). “Sağlık Çalışanlarında Sessizlik İle İlgili Yapılan Çalışmalara Yönelik Bir İnceleme”, *İş ve İnsan Dergisi*, S. 5(1), ss. 19-32.

Yıldız, S. (2014). “Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü”, *Ege Academic Review*, S. 14(2), ss. 199- 210.

Yücel, İ. ve Çetinkaya, B. (2016). “Birey-Örgüt Uyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği”, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S. 8(3), ss. 17-30.

Zwang, D. (2011). Organisational Citizenship Behaviour, Psych761 White paper (OCB) 4629332, <https://www.scribd.com/document/88506383/Paper-OCB>. (Erişim Tarihi:12.04.2019)

EKLER

Sayın Çalışan,

Bu anket, Kırklareli Merkez ve ilçelerindeki Devlet Hastaneleri ile Kırklareli Ağız ve Diş Sağlığı Merkezinde görevli Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sessizlik üzerine davranışlarını ölçmeye yönelik hazırlanmıştır.

Katılımcıların anketin üzerine isim ve soy isim yazmamasını rica eder, samimi cevaplarınız için teşekkür ederim.

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Bora YENİHAN

YL Tez Öğrencisi: Alper BULUNUZ
alper.bulunuz@klu.edu.tr

Cinsiyetiniz

Erkek Kadın

Yaşınız

17-25 26-30 31-35 36-40 41 ve üzeri

Eğitim Durumunuz

Lise Yüksekokul/Lisans Lisansüstü

Medeni haliniz

Bekâr Evli Diğer

Varsa çocuk sayısı

1 2 3 4 ve+

Kaç yıldır iş hayatındasınız (yıl)

0-2 3-5 6-8 9-11 12-14 15 ve+

Ortalama aylık geliriniz

1001-3000 TL 3001-5000 TL 5001-7000 TL 7001-9000 TL

Aşağıdaki önermelerden kendiniz için uygun olanını seçiniz.

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

ARKA SAYFAYA GECEBİLİRSİNİZ

Aşağıdaki önermelerden kendiniz için uygun olanını seçiniz.

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

TEŞEKKÜR EDERİZ...



T.C.
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 82006232-044-E.557
Konu : Anket İzni (Alper BULUNUZ)

29/01/2019

Sayın Alper BULUNUZ,
(Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi)

- İlgi : a) 24/12/2018 tarihli ve 10000000002- kurum sayılı dilekçeniz.
b) T.C. Kırklareli Valiliği İl Sağlık Müdürlüğü'nün 22/01/2019 tarihli ve 78919417-48254791-605.01-E.36 sayılı yazısı.

İlgi (a) dilekçenizde belirttiğiniz anket çalışması yapma talebiniz, Kırklareli İl Sağlık Müdürlüğü'nün ilgi (b) yazıyla uygun bulunmuş olup, ilgi (b) yazı ve eklerinde belirtilen hususlara dikkat edilmesi hususunda;
Gereğini bilgilerinize rica ederim.

e-İmzalıdır

Dr. Öğr. Üyesi Yasin ÇAKIREL
Müdür V.

Kemalettin
Erzincan
Güvenli Elektronik İmza
Aş ile Aynıdır.
29 / 01 / 2019

Adres: Rektörlük Kültür Merkezi B Blok/KIRKLARELİ
Telefon: 0 288 246 1601 Faks: 0288 246 1602
e-posta: sbe@klu.edu.tr Elektronik Ağ: <http://www.klu.edu.tr/>

Gülüm BAYDAN
Dahili: 4300

5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile üretilmiştir.
Evrak teyidi <https://ebys.klu.edu.tr/sorgu/sorgula.aspx> adresinden E6HV-T2DS-SZEZ kodu ile yapılabilir.



T.C.
KIRKLARELİ VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

KIRKLARELİ İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ - KIRKLARELİ
SAĞLIĞIN GELİŞTİRİLMESİ BİRİMİ
22/01/2019 11:57 - 48254791 - 605.01 - E.36



Sayı : 48254791-605.01
Konu : Alper BULUNUZ'un Araştırma
Başvurusu

Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
DAĞITIM YERLERİNE

İlgi: Kırklareli Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 25/12/2018 tarihli
ve 86147609-8199 sayılı yazısı.

İlgi sayılı yazınız gereği, Ünivesiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Sağlık Kuruluşları Yöneticiliği Tezli Lisans Programı Öğrenciniz Alper BULUNUZ'un "Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Hemşireler Üzerine Bir Alan Araştırması" konulu araştırmasını Kırklareli Merkez ve İlçe Devlet Hastaneleri ile Kırklareli Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi'nde yapmasının uygun görüldüğüne dair 18/01/2019 tarihli 2 Nolu Kırklareli İl Sağlık Müdürlüğü Araştırma Başvuruları İnceleme ve Değerlendirme Komisyon Kararı, Araştırma İzinleri İşbirliği Protokolü ve araştırmada kullanılacak anket ilişikte gönderilmiştir.

Kırklareli İl Sağlık Müdürlüğü Araştırma Başvuruları İnceleme ve Değerlendirme Komisyon Kararı ve Araştırma İzinleri İşbirliği Protokolü'nün adı geçen personelinize tebliği ve araştırma çalışmasını kendi imkanlarıyla yapacağı hususunda; Bilgilerinizi ve gereğini arz/rica ederim.

e-İmzalıdır.
Dr. Çiğdem CERİT
İl Sağlık Müdürü

Ek:

- 1- Komisyon Kararı
- 2- Protokol
- 3- Anket Arka Sayfa (1)
- 4- Anket Arka Sayfa (2)

Aslı ile Aynıdır
22.10.12019
Kevser KIZMAZ
Sorumlu İşletmeni

Yayla Mah.70. Sok.Toki Bölgesi KIRKLARELİ

Telefon: Faks No: 0288 2125107

e-Posta: ozlem.akin@saglik.gov.tr İnternet Adresi: Özlem AKIN
ozlem.akin@saglik.gov.tr

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 097b0748-7dc2-4478-9233-4f8472601806 kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Bilgi için: ÖZLEM AKIN
EBE

Telefon No: 0 (288) 214 10 76



T.C.
KIRKLARELİ VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

ARAŞTIRMA İZİNLERİ İŞBİRLİĞİ PROTOKOLÜ

Taraflar:

Bu protokol Kırklareli İl Sağlık Müdürlüğü ve Alper BULUNUZ arasında düzenlenmiştir.
Çalışmanın gerçekleştirileceği kurum/kuruluşlar:

Kırklareli Merkez Devlet Hastanesi
Kırklareli Merkez Ağzı ve Dış Sağlık Merkezi
Lüleburgaz Devlet Hastanesi
Babaeski Devlet Hastanesi
Pınarhisar Devlet Hastanesi
Vize Devlet Hastanesi

Çalışmanın Adı: ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ: HEMŞİRELER ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Bu çalışmayı yürütecek kişi/kişiler Bu protokol ilimiz sınırları içinde Kırklareli İl Sağlık Müdürlüğüne bağlı kurum ve kuruluşlarda verilen hizmetleri, yapılan koruyucu sağlık hizmeti çalışmalarını ya da yapılan kayıtlar sonucu elde edilen istatistik verileri içeren ve kurum personeli ve/veya kuruma başvuran kişilerle yapılacak anket çalışmalarını kurala bağlamak amacı ile düzenlenmiştir.

- Yapılacak bilimsel çalışma proje aşamasında iken Kırklareli İl Sağlık Müdürlüğü tarafından değerlendirilecektir.
- Çalışma uygulanırken kapsam dışı hiçbir veri toplanmayacaktır.
- Veri toplama sırasında İl Sağlık Müdürlüğü personeline de yararlanılacaksa ayrıca İl Sağlık Müdürlüğünden de onay alınacaktır.
- Çalışma yayın/tez haline getirilmeden önce İl Sağlık Müdürlüğü'nün ilgili birimi tarafından verilerin analizi değerlendirilecektir. Toplum sağlığı açısından sakıncalı verilerin yayınlanması kısıtlanabilecektir.
- Çalışma üniversite veya kurum tarafından kabul edildikten sonra bir nüshası kitapçık halinde Kırklareli İl Sağlık Müdürlüğüne teslim edilecektir.
- Çalışmayı yapacak olan kişi e maddesini yerine getirmediği takdirde kurumumuza ait veriler yayın/proje/tez vs gibi bilimsel bir çalışmada kullanılmayacaktır.
- Çalışma esnasında her tür ilaç uygulaması veya girişim için gerek hastanın kendisi ya da yasal vasisinden gerekse etik kuruldan onay alınacaktır.
- Araştırma verileri, sözel ya da yazılı olarak kullanıldığında ilgili kurum/kurumların (hastane, İl Sağlık Müdürlüğü vs.) ismi zikredilmeyecektir.

Protokolün süresi:

- Bu çalışmanın yürütücüsü kurumlarımızda 1 Ay süre ile çalışmasını yürütecektir.
- Başlangıç:** 25/12/2018 **Bitiş:** 15/02/2019
- Protokol, çalışmanın taraflarca planlanan ve kabul edilen süresi ile sınırlıdır. Uzatılması ancak yeni bir protokole bağlıdır.
- Şartlarda oluşabilecek değişikliklere bağlı olarak İl Sağlık Müdürlüğü protokolü daha önce de sonlandırabilir.

Sözleşme Şartlarına Aykırılık:

Protokol süresince yapılacak çalışmalar sırasında, yapılan çalışmayı devam ettiren kişi ya da kişiler aynı olacaktır. Saha çalışmasına katılan ve protokolle tespit edilen kişide değişiklik yapılması ya da yeni kişinin çalışmaya dâhil edilmesi ancak Kırklareli İl Sağlık Müdürlüğü onayı ile mümkün olabilecektir, ya da protokol iptal edilecektir. İlgili hükümler ihlal edildiğinde, protokole imzası ve beyanı bulunan ilgili kişiler hakkında Kırklareli İl Sağlık Müdürlüğünce; kamu kurumlarının çalışmalarına ait verilerin kamudaki gizlilik ilkelerine ve resmi işleyiş esaslarına aykırı davranıldığı gerekçesiyle adli merciler nezdinde suç duyurusunda bulunulacaktır.

İhtilafların çözümü:

Protokolün uygulanması ile ilgili çıkabilecek sorunların çözümü konusunda Kırklareli ilindeki idari yargı mercileri yetkilidir.
İlgili protokol hükümlerini ve cezaî müeyyidelerini okudum ve kabul ettim. .../.../20..

Araştırmacı
Adı Soyadı
İmza

Alper Bulunuz

İl Sağlık Müdürlüğü Yetkilisi
Adı Soyadı
İmza



KIRKLARELİ İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ
ARAŞTIRMA BAŞVURULARI
İNCELEME VE DEĞERLENDİRME KOMİSYONU

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Alper BULUNUZ
Kurumu	Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Araştırma Yapılacak İller	Kırklareli
Araştırma Yapılacak Sağlık Tesisleri	Kırklareli Merkez ve İlçe Devlet Hastaneleri ve Kırklareli ADSDM
Araştırmanın Konusu	"Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Hemşireler Üzerine Bir Alan Araştırması"
Araştırmanın Statüsü	Yüksek Lisans Tezi
Başvuru Belgeleri	Araştırma Başvuru Formu (x) Var / () Yok
	Araştırma Sağlık Tesisi İzin Formu (x) Var / () Yok
	Araştırma İzinleri İşbirliği Protokolü (x) Var / () Yok
	Araştırma İzin Taahhütnamesi (x) Var / () Yok
	Kurum-Kişi Talebi (x) Var / () Yok
	Etik Kurul Kararı () Var / (x)Yok
Bilgilendirilmiş Gönüllü Onay Formu (x) Var / () Yok	
Veri Toplama Araçları	Anket
Araştırmanın Yapılacağı Tarih Aralığı	25.12.2018-15.02.2019
KOMİSYON KARARI	
Araştırma Başvurusu, Komisyon tarafından oybirliği ile uygun görülmüştür.	
KARAR TARİHİ : 13.01.2019	
KARAR NO : 2	

Komisyon Başkanı

Dr. Şenay MANDACI
Sağlık Hizmeti Başkanı

Üye

Uzm. Dr. Nilgün Sema ÇOMAKLI
Kamu Hastaneleri Hizmeti Başkanı Yar.

Üye

Selçuk ÖZTÜRK
Sağlığın Gel. Birim Sor.

OLUR.
.../.../2019

Dr. Çiğdem CEREM
İl Sağlık Müdürü