

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, ÖRGÜTSEL
ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİNE
YÖNELİK SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Meryem TURGUT

Enstitü Anabilim Dalı: Sağlık Yönetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT

HAZİRAN – 2015

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ


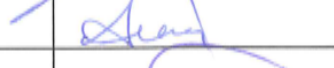

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, ÖRGÜTSEL
ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİNE
YÖNELİK SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Meryem TURGUT

Enstitü Anabilim Dalı : Sağlık Yönetimi

Bu tez 10.06.2015 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği /~~Oyçokluğu~~ ile kabul edilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Türker BAŞ	BAŞARILI	
Doç. Dr. Ali TAŞ	BAŞARILI	
Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT	BAŞARILI	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Meryem TURGUT

10.06.2015

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının gerçekleşmesi için değerli katkılarıyla ve fikirlerime verdiği önem ile her zaman için bilgisini, desteğini ve yardımını benden esirgemeyen akademik anlamda ilerlemem için sürekli yanımda olan büyük bir sabırla beni dinleyen, yönlendiren değerli hocam, tez danışmanım *Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT' a*,

Akademik hayatta olmam için beni yönlendiren, iyi bir akademisyen olarak örnek aldığım, üzerimde hakkı çok olan değerli hocam *Yrd. Doç. Dr. Oğuz IŞIK' a*,

Tezimle ilgili fikirlerine başvurduğum tecrübelerinden yararlandığım değerli hocalarım, *Yrd. Doç. Dr. Sema ÜLKÜ, Arş. Gör. Ahmet Karakiraz, Arş. Gör. Emrah ÖZSOY ve Arş. Gör. Zülküf ÇEVİK'e*,

Her adımında yanımda olan çalışma arkadaşlarım *Çiğdem UGAN, Asuman ÜSTÜNDAĞ, Fatma AYPARÇASI, Zeynep KAVŞUR ve ev arkadaşım Gülçin KÖKSAL'a*,

Verilerin toplanmasında yardımcı olan ve anket çalışmamıza katılan tüm sağlık çalışanlarına,

En önemlisi bugünlere gelmemi sağlayan, tüm yaşamım boyunca sonsuz sevgileriyle destekleyerek, üzüntülerimi, sevinçlerimi, sıkıntılarımı benimle paylaşan evimizin meleği biricik annem *Elmas TURGUT* ile benim kızım başarı sözümü beni hep cesaretlendiren en büyük destekçim babam *Hasan TURGUT' a*, pozitif enerjisiyle beni olumlu düşünmeye yönlendiren, en büyük sırdaşım, canım ablam *Emine TURGUT' a* sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Meryem TURGUT

10.06.2015

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iii
TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	viii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	5
1.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı	5
1.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları	8
1.1.2.1. Özgecilik/Diğerlerini Düşünme	9
1.1.2.2. Vicdanlılık/İleri Görev Bilinci	10
1.1.2.3. Nezaket Tabanlı Bilgilendirme	11
1.1.2.4. Sivil Erdem / Örgütün Gelişimine Destek Verme	13
1.1.2.5. Sportmenlik/Gönüllülük ve Centilmenlik	14
1.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Etmenler	15
1.1.3.1. Bireysel Özellikler	15
1.1.3.2. İş Özellikleri	21
1.1.3.3. Örgütsel Özellikler	22
1.1.3.4. Liderlik Davranışları	23
1.2. Örgütsel Özdeşleşme	24
1.2.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı	24
1.2.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Bazı Öncülleri ve Ardılları	30
1.2.2.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri	30
1.2.2.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Ardılları	34
1.3. Örgütsel Sessizlik	36
1.3.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı	36
1.3.2. Sessizlik Türleri	40
1.3.2.1. Kabullenici Sessizlik/ Razı Olma Sessizliği (Acquiescence Silence)	41
1.3.2.2. Savunmacı Sessizlik/ Korunma Amaçlı Sessizlik (Defensive Silence)	42
1.3.2.3. Koruma Amaçlı Sessizlik (Prosocial Silence)	43

1.3.3.Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Faktörler.....	45
1.3.3.1. Bireysel Faktörler	47
1.3.3.2. Yönetmel Faktörler	49
1.3.3.3. Örgütsel Faktörler.....	50
1.3.4.Örgütsel Sessizliğin Etkileri	53
1.3.4.1. Örgüt Üzerindeki Etkileri	55
1.3.4.2. Çalışanlar Üzerindeki Etkileri	56
1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki	57
1.4.1.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki ..	57
1.4.2.Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki	59
1.4.3.Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki	60
BÖLÜM 2: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	62
2.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	62
2.2. Veri Toplama Aracı	63
2.3. Veri Toplama Süreci	65
2.4. Araştırmanın Kısıtları	65
2.5. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	65
2.6. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri	66
2.7. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	67
2.8. Araştırma Modeli ve Hipotezleri	72
2.9. Verilerin Analizi	79
BÖLÜM 3: BULGULAR VE YORUM	80
3.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri.....	80
3.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları.....	82
3.3. Araştırmaya İlişkin Regresyon Modelleri.....	86
3.4. Araştırmaya İlişkin Fark Analizleri	93
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	107
KAYNAKÇA	114
EKLER.....	133
ÖZGEÇMİŞ.....	137

KISALTMALAR

KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
ÖÖ	: Örgütsel Özdeşleşme
ÖS	: Örgütsel Sessizlik
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
SKK	: Sosyal Kimlik Kuramı
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Örgütsel Özdeşleşmeye Yönelik Literatürde Yer Alan Tanımlar	28
Tablo 2 : Örgütsel Özdeşleşmenin Ardılları	35
Tablo 3 : Sessizlik Türleri ve Örnekleri	45
Tablo 4 : Anket Sayısının Çalışma Yapılan Hastanelere Göre Dağılımı.....	63
Tablo 5 : Ölçeklerin İfade Sayıları Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri	66
Tablo 6 : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları...	69
Tablo 7 : Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	70
Tablo 8 : Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	72
Tablo 9 : Katılımcılara Ait Demografik Özelliklere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları (n=325).....	81
Tablo 10 : Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları	83
Tablo 11 : Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli.....	88
Tablo 12 : Örgütsel Sessizliğin Özgeçilik Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli.....	89
Tablo 13 : Sessizliğin Nezaket Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli	90
Tablo 14 : Sessizliğin Vicdanlılık Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli.....	91
Tablo 15 : Sessizliğin Sivil Erdem Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli.....	91
Tablo 16 : Sessizliğin Sportmenlik Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli.....	92
Tablo 17 : Sessizliğin ÖVD Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli	93
Tablo 18 : Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılıkların İncelenmesi (n=325).....	94
Tablo 19 : Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılıkların İncelenmesi	95
Tablo 20 : Yaş Değişkenine Göre Farklılıkların İncelenmesi (n=325).....	97
Tablo 21 : Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların İncelenmesi (n=325).....	99
Tablo 22 : Meslek Gruplarına Göre Farklılıkların İncelenmesi (n=325).....	101

Tablo 23 : Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılıkların İncelenmesi (n=325)	103
Tablo 24 : Hastanede Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılıkların İncelenmesi (n=325)	106

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Sessizlik Tercihinin Nedenlerine İlişkin Bir Model.....	46
Şekil 2 : Örgütsel Sessizliğin Etkileri.....	54
Şekil 3: Araştırma Modeli	79

Tezin Başlığı: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama

Tezin Yazarı: Meryem TURGUT

Danışman: Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT

Kabul Tarihi: 10 Haziran 2015

Sayfa Sayısı: viii (ön kısım)+132 (tez) +4 (ekler)

Anabilim Dalı: Sağlık Yönetimi

Bilim Dalı: Sağlık Yönetimi

Bu çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik düzeyleri ve bu üç kavram arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca sağlık çalışanlarının demografik özelliklerine göre örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik düzeylerinin farklılaşma durumunun tespit edilmesi amaçlanmıştır. Sürekli değişen sağlık çevresi, sağlık kuruluşlarının çalışanlarının örgüte karşı olumlu duygular geliştirmesinde olumsuzluklar yaşamasına sebep olmaktadır. Bu çalışma, ülkemizde örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik konularının birlikte ele alınarak sağlık uygulayıcıları ve akademisyenlerin dikkatini çekme anlamında ilk olma özelliği taşımaktadır.

Çalışma, Sakarya Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Yenikent Devlet Hastanesi ve Toyotasa Acil Yardım Hastanesi'nde görev yapmakta olan 325 sağlık çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler 1Mart-30Nisan 2015 tarihleri arasında toplanmıştır. Verilerin analizinde IBM SPSS Statistics 20 programından yararlanılarak tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, bağımsız örneklem t-Testi ve tek yönlü varyans analizi, pearson korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır. Veriler 0,05 güven aralığında analiz edilmiştir.

Bulgulara göre; örgütsel özdeşleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki vardır. Örgütsel özdeşleşme, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini pozitif yönde etkilemektedir. Örgütsel sessizlikle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki vardır. Genel olarak örgütsel sessizliğin alt boyutlarından prososyal sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarını olumlu yönde etkilemektedir. Ancak savunmacı sessizlik özgecilik, nezaket ve sportmenlik boyutlarını; kabullenici sessizlik ise sportmenliği olumsuz yönde etkilemektedir.

Sonuç olarak örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmede özdeşleşmenin olumlu; prososyal sessizlik dışında diğer sessizlik boyutlarının ise olumsuz etkisi dikkate alınarak sağlık yöneticilerinin çalışanlarının görüş ve önerilerini dikkate alması; başka bir ifadeyle örgütte sesliliği geliştirmesi önemli bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Sessizlik, Sağlık Çalışanları

Title of the Thesis: The Relationship Between Organizational Citizenship Behavior, Organizational Identification and Organizational Silence: An Application on Health Care Professionals

Author: Meryem TURGUT

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT

Date: 10 June 2015

Nu. of pages: viii (pre text)+132 (main body) +4 (app.)

Department: Health Management

Subfield: Health Management

The purpose of this study was to identify the relationship between organizational citizenship behavior, organizational identification and organizational silence level. Additionally, another purpose of this study was to examine whether the organizational citizenship behavior, organizational identification and organizational silence level differ according to demographic factors. Ever changing healthcare environment affects healthcare workers negatively and causes difficulties for them having positive feelings toward their organizations. This study gets healthcare applicants and academicians attention because this is the first study which organizational citizenship behavior, organizational identification and organizational silence level concepts are examined simultaneously in Turkey. In order to apply the study, we carried out a survey to 325 healthcare workers who work at Sakarya University Education and Research Hospital, Yenikent State Hospital and Toyotasa Emergency Aid Hospital.

The data used for the study was collected during March 1-April 30, 2015. The collected data was analyzed with IBM SPSS Statistics 20 software applying descriptive analysis, independent sample t-Test, One-Way ANOVA, pearson correlation analysis and multiple regression analysis. The analysis was performed at %95 confidence interval.

According to findings, there is a significant positive relationship between organizational identification and organizational citizenship behavior. Organizational identification affects the healthcare workers organizational citizenship behavior level positively. There is a significant negative relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior.

In general, prosocial silence which is one of the subdimensions of organizational silence, affects the organizational citizenship behavior's subdimensions positively. But defensive silence affects altruism, courtesy and sportsmanship dimensions; acquiescence silence affects sportsmanship dimension negatively.

Finally, healthcare managers should take account of healthcare workers opinions and suggestions considering the negative impact of silence dimensions except prosocial silence; and positive impact of organizational identification on organizational citizenship behavior. In other words, healthcare managers should improve soundness.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Organizational Identification, Organizational Silence, Health Care Professionals

GİRİŞ

Günümüzde örgütler etkinlik ve verimliliklerini arttırmak, sürekliliklerini sağlamak için insan ögesine daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Son zamanlarda insan davranışlarını inceleyen örgütsel davranış alanı çalışmalarında örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), örgütsel özdeşleşme (ÖÖ) ve örgütsel sessizlik (ÖS) kavramlarına ilgi giderek artmaktadır. Çünkü örgütlerin amaçlarına ulaşması, değişime ve gelişime hızlı bir şekilde uyumu ve sürdürülebilirliğini sağlayabilmesi için çalışanlar üzerinde önemli etkileri olan bu üç kavram örgütler için büyük önem taşımaktadır.

Çalışmanın Konusu

1980'li yıllarda bütün dünyada ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik değişikliklerin daha önce görülmemiş ölçüde artmasından dolayı örgütsel vatandaşlık kavramı, Organ ve arkadaşları tarafından ilk olarak bu yıllarda ortaya konmuştur (Basım ve Şeşen, 2006: 83). Organ ÖVD'yi "*biçimsel ödül sisteminde açık olarak bulunmayan ve dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak örgütün işlevlerinin verimli bir biçimde yerine getirilmesine yardımcı olan, isteğe bağlı (gönüllülük esasına dayalı), bireysel davranışlar*" olarak tanımlamıştır. (Organ, 1988: 4). Bu tür davranışlar iş tanımlarında ve görevlerde zorunlu olmayan, ihmali halinde yaptırım veya ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercih sonuçlarını içeren davranışlardır (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 513).

Örgütlerin içinde bulunduğu dış çevre koşullarındaki büyük çaplı değişim ya da dönüşümler örgüt çalışanlarının örgüte karşı geliştirdikleri bağlılık ve sadakat duygularını da etkileyebildiğinden dolayı çalışanların olumsuz yönde etkilenmemesi açısından üyesi oldukları örgütle özdeşleşmeleri önem arz etmektedir (Sezici, 2012: 167). Örgütsel özdeşleşme "*örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının giderek daha fazla tek bir bütün haline gelmesi ve uyumlaşması süreci*" dir (Ashforth ve Mael, 1989: 23). Çalışanın sahip olduğu tutumların, davranışların ve değerlerin örgütünükilerle uyum içinde olması; hem bireysel, hem de örgütsel amaçların başarılması açısından önemlidir (İplik, 2009: 185).

Literatürde örgütlerde sessizlik ile doğrudan ilişkili iki temel kavramsal çalışmadan söz edilebilir. Örgütlerde sistematik olarak gelişen sessizlik sürecini, nedenlerini ve bu

sürecin sürekliliğini ve güçlenmesini sağlayan örgütsel koşulları açıklayan ilk çalışma, Morrison ve Milliken (2000) tarafından yapılmıştır. Morrison ve Milliken (2000: 707) örgütsel sessizliği “*Çalışanların işle ilgili konular ve sorunlar hakkındaki bilgilerini, görüşlerini ve kaygılarını bilinçli olarak yönetimle paylaşmamaları, kendilerine saklamaları*” olarak tanımlamaktadır. İkinci önemli çalışma ise Pinder ve Harlos (2001) tarafından yapılmış ve araştırmacıların özellikle algılanan adaletsizlik konusunun açıkça konuşup konuşmama ile ilişkin işgörenlerin kararı üzerindeki etkisine odaklanmışlardır. Çalışmada, işgören sessizliği “*işgörenin, değişimi etkileyebilme veya düzeltebilme yeteneğinde olduğu algılanan insanlara (yöneticiler, liderler, işverenler) örgütsel sorun veya konularla ilgili, davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini söylememesi*” olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2008: 118).

Küreselleşme ile birlikte örgüt ve çalışanlar arasındaki bağın güçlenmesi önem kazanmış ve bundan dolayı, örgütler çalışanlar arasında işbirliğine ve prososyal örgütsel davranışlara daha fazla önem vermeye başlamıştır. Bu nedenle ÖVD, ÖÖ ve ÖS davranışları arasında bir ilişki olması beklenmektedir.

Bu tez kapsamında; birinci bölümde ÖVD, ÖÖ ve ÖS kavramları ele alınarak, ilk olarak ÖVD kavramı, tanımı, boyutları ve ÖVD’ ye etki eden etmenlerden, daha sonrasında örgütsel özdeşleşme kavramı, tanımı, bazı öncülleri ve ardıllarından, son olarak da örgütsel sessizlik kavramı, türleri, sessizliğin oluşumunda rol oynayan faktörler ve etkilerinden bahsedilmektedir.

İkinci bölümde, araştırma yöntemine ilişkin bilgiler, evren ve örneklem, veri toplama aracı, veri toplama süreci, ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği, araştırmanın kısıtları, araştırma modeli ve hipotezlerine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise, yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilirken, sonuç ve öneriler kısmında, elde edilen sonuçlar diğer çalışmaların bulgularıyla karşılaştırılarak, değerlendirme ve önerilerde bulunulmuştur.

Çalışmanın Amacı

Bu tez kapsamında, Sakarya Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği’ne bağlı Sakarya Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Yenikent Devlet Hastanesi ve

Toyotasa Acil Yardım Hastanesi'nde görev yapan sağlık alışanlarının ÖVD, ÖÖ ve ÖS düzeylerini belirlemek ve bu üç kavram arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmaktadır. Ayrıca çalışmada, sağlık çalışanlarının demografik özelliklerinin ÖVD, ÖÖ ve ÖS düzeylerinde bir farklılık oluşturup oluşturmadığı da incelenmektedir.

Çalışmanın Önemi

Dünyada ve ülkemizde sağlık hizmeti sunumunun önemli bir kısmını oluşturan hastaneler bir yandan gelişen ve değişen toplumun beklenti ve gereksinimlerine cevap vermek, diğer yandan kaliteli, verimli, yerinde ve zamanında sağlık hizmetleri sunmak zorundadırlar. Hastanelerin, toplumun ihtiyaç duyduğu sağlık hizmetlerini karşılamak amacıyla faaliyet gösteren emek-yoğun teknolojiye sahip örgütler olduğu göz önüne alındığında, onların başarısı da başarısızlığı da çalışan personeline bağlıdır. Bu bağlamda sağlık hizmetinin istenen standart ve kalitede verilebilmesi, sağlık çalışanlarından istenen verimliliğin elde edilebilmesi için, çalışanlara ait sorunların ortaya çıkarılması ve özömlenmesinde örgütsel başarıya katkı sağlayan etkenler arasında yer alan ÖVD ve ÖÖ davranışlarının yanı sıra örgütler için ciddi bir problem oluşturan ve örgütsel başarının önünde önemli bir engel olan ÖS' in belirlenmesi önem arz etmektedir.

Literatür incelendiğinde gerek Türkiye'de gerekse dünyada, ÖVD, ÖÖ ve ÖS konularının birçok örgütte çalışıldığı görülürken hastanelerde yeterli sayıda çalışmaya rastlanılmamış ve bu üç konunun birlikte ele alındığı herhangi bir çalışmayla karşılaşılmamıştır. Özellikle de ülkemizde bu konularda hastanelerde yapılan çalışmaların sayısı sınırlıdır. Bu nedenle bu araştırma bu alandaki boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Ayrıca yapılan literatür taramasında genellikle ÖVD-ÖS ilişkisine yönelik çalışmalar karşımıza çıkmakta, ÖS' in ÖVD' ye etkisini araştıran sadece bir çalışmaya rastlanmıştır. Bu nedenle bu alışma ÖS' in ÖVD' ye etkisine de baktığından dolayı önem arz etmektedir.

Çalışmanın Yöntemi

Çalışmada nicel yöntemlerden faydalanılmıştır. Çalışmanın örneklemini Sakarya Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliğine bağlı Sakarya Üniversitesi Eğitim ve Araştırma

Hastanesi, Yenikent Devlet Hastanesi ve Toyotasa Acil Yardım Hastanesi'nde görev yapmakta olan 325 sağlık çalışanı oluşturmaktadır.

Çalışanların ÖVD düzeyleri Podsakoff ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilen “ÖVD Ölçeği” kullanılarak, örgütsel özdeşleşme düzeyleri Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen “Özdeşleşme Ölçeği” kullanılarak ve sessizlik düzeyleri de Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sessizlik Ölçeği” kullanılarak belirlenmiştir. Ayrıca, katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine yönelik sorularda kullanılmıştır.

Anket yoluyla elde edilen verilerin analizinde IBM SPSS Statistics 20 programından yararlanılarak tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, bağımsız örneklem t-Testi ve tek yönlü varyans analizi, pearson korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır. Veriler 0,05 güven aralığında analiz edilmiştir.

BÖLÜM 1: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik kavramlarına ilişkin literatür taraması sonucunda kavramlarla ilgili elde edilen açıklayıcı bilgilere ve bu üç kavram arasındaki ilişkiye yer verilmiştir.

1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

1.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı

Örgütlerde en değerli kaynağın “insan” olduğu gerçeğinin kabulüyle, yeni yönetsel yaklaşımlarda insan boyutu önemslenmekte (Demiröz, 2014: 13) ve örgütler, amaçlarına ulaşmak, değişmek, gelişmek ve rekabetçi avantaj sağlamak için yüksek performans gösteren çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütlerin çalışanlarından sadece yazılı olarak bildirilen görev tanımlarına uygun davranmalarını beklemesi algısı artık değişmektedir; çünkü insan kaynağı diğer kaynaklardan farklı olarak, kendisinden beklenenin ötesine geçme yeteneğine sahip olabilmekte yani çalışan örgütü için beklenenden çok daha fazlasını hiçbir karşılık beklemeden gönüllü olarak yapabilmektedir (Ergun Özler, 2012: 101).

Küreselleşme ile birlikte örgüt ve çalışanlar arasındaki bağın güçlenmesi önem kazanmakta ve bundan dolayı, örgütler çalışanlar arasında işbirliğine ve prososyal (olumlu sosyal) örgütsel davranışlara daha fazla ihtiyaç duymaya başlamıştır. Günümüzde örgütler, çalışanlarının resmi iş sorumluluklarının yanı sıra; işini istekli bir şekilde yapan, gözetim ve denetim olmaksızın kurallara uyan, görevinde dakik ve titiz olan, dedikodudan uzak duran, çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak yardım eden ve iş ile ilgili bilgileri birbirleriyle paylaşan, kalite ve verimliliği sağlamak için değişimi destekleyen, zorunlu olmasa da ek görevler alarak örgüte fayda sağlayıcı kişisel özelliklere sahip olmalarını da istemektedir (Güler, 2009: 1). Bu nedenle ÖVD örgütlerin devamlılığı ve etkinliği için son derece önemlidir (Desivilya, Sabag ve Ashton, 2006: 22). Çalışanların görev ve sorumluluklarından fazlasını gerçekleştirdikleri ve gönüllülük esasına dayanan fazladan davranışlar sergilemeleri olarak bilinen ÖVD yıllardır ilgi çeken ve çok fazla araştırma yapılan konulardan biridir (Organ, 1988; Podsakoff ve diğerleri, 2000; Graham ve Dyne, 2006; Şeşen ve Basım,

2010; Lev ve Koslowsky, 2012; Knippenberg, Prooijen ve Sleebos., 2013; Podsakoff ve diğeri, 2014).

Yönetim literatüründe, örgütlerde çalışanların gösterdikleri örgütsel davranışlar, biçimsel rol davranışları ve biçimsel olmayan davranışlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Biçimsel rol davranışları, örgütlerin hayatlarını sürdürebilmek için gerekliliği örgüt yönetimi tarafından kabul edilen, yerine getirilmesi emredilen ve çalışanlar tarafından yapılması gereken davranışlardır ve bu davranışları yerine getirmeyenler cezalandırılmakta, yerine getirenler ise ödüllendirilmektedirler (Ergun Özler, 2012: 106). Bu davranışlar örgütsel düzenin temelini oluştururlar (Başaran, 2008: 336). Bu yüzden, biçimsel rol davranışlarının olmadığı bir örgütsel yapıdan söz edilemez.

Örgütlerde, çalışanların gösterdikleri biçimsel olmayan davranışlar ise “prososyal örgütsel davranış” (prosocial organizational behavior), “fazladan rol davranışı” (extra role behavior), “örgütsel vatandaşlık davranışı” (organizational citizenship behavior) ya da “iyi asker sendromu” (good soldier syndrome) gibi kavramlarla açıklanmaktadır.

Prososyal davranışlar, çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmak için örgütsel rollerini yerine getirirken etkileşim içinde oldukları birey, grup veya örgütün huzurunu sağlamaya yönelik sergiledikleri davranışlar olarak belirtilmektedir (Özdevecioğlu, 2009: 49). Bir diğeri ifadeyle prososyal davranışlar, tanımlanmış rol davranışlarının yanı sıra, biçimsel rol tanımlarında yer almayan fazladan rol davranışlarını da kapsayan geniş bir kavramdır (Kamer, 2001: 10).

Örgüte faydası olan ve var olan rol beklentilerinin ötesine geçerek yapılan davranışlar olarak tanımlanan ekstra rol davranışını (Ergun Özler, 2012: 105), biçimsel rol davranışından ayıran en belirgin özellik, davranışın yerine getirilmesi ve/veya getirilmemesi durumunda çalışana herhangi bir cezai yaptırımın uygulanmamasıdır (Beşiktaş, 2009: 37). Ekstra rol davranışları; tanımlanmış rol davranışlarının tersine, biçimsel rol tanımlarında yer almayan olumlu sosyal davranışlardır ve ÖVD bu anlamda prososyal davranış türlerinden biri olarak ifade edilebilir (Özdevecioğlu, 2009: 49). Bu tür davranışlar, görev veya rol gereği değil, tümüyle gönüllülük temeline dayalıdır (Aktan, 2006: 6).

1980'li yıllarda bütün dünyada ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik değişikliklerinin daha önce görülmemiş ölçüde artmasından dolayı örgütsel vatandaşlık kavramı, Organ ve arkadaşları tarafından ilk olarak bu yıllarda ortaya konmuştur (Basım ve Şeşen, 2006: 83).

ÖVD kavramı, Organ ve arkadaşlarının 1983 yılında makale olarak yayınladıkları “Job Satisfaction And The Good Soldier: The Relationship Between Affect And Employee Citizenship” başlıklı çalışmada ilk kez kullanılmıştır. Organ ÖVD’ yi “*biçimsel ödül sisteminde açık olarak bulunmayan ve dikkate alınmayan, fakat bir bütün olarak örgütün işlevlerinin verimli bir biçimde yerine getirilmesine yardımcı olan, isteğe bağlı (gönüllülük esasına dayalı), bireysel davranışlar*” olarak tanımlamıştır(Organ, 1988:4).

Örgütsel etkinliğe dolaylı yollarla katkı sağlayan davranışlardan oluşan ÖVD kavramı (Mamman ve diğerleri, 2012: 286); işle ilgili, çalışanın takdir yetkisi kapsamında olan, örgütün biçimsel ödül sistemi tarafından desteklenmeyen ve örgüt fonksiyonlarının etkinliğinin artmasını sağlayan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Blakely, Andrews ve Fuller, 2003: 131-132). Greenberg ve Baron (2000), örgütsel vatandaşlık kavramını bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği sorumlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır (Şanal, 2013: 530). Lev ve Koslowsky (2012: 81) ise ÖVD’yi; görev performans değerlemeleri ve biçimsel rol davranışlarının dışında kalan gönüllü davranışlar şeklinde ifade etmişlerdir.

Gönüllülük kavramı ile bu tür davranışların, çalışanın iş sözleşmesinde açıkça tanımlanan rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği davranışlar olmadığı (İşbaşı, 2000: 4), kişisel seçime dayanan ve yerine getirilmediği zaman herhangi bir cezanın uygulanmasını içermeyen davranışlar olduğu açıklanmaktadır (Acar, 2006: 3).

ÖVD’nin özünde fedakârlık, örgütü sahiplenme ve karşılık beklemezsizin sergilenen davranışlar bulunmaktadır (Yeşiltaş ve Keleş, 2009: 20). Bu tür davranışlar iş tanımlarında ve görevlerde zorunlu olmayan, ihmali halinde yaptırım veya ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercih sonuçlarını içeren davranışlardır (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 513). “İyi Asker Sendromu” (Organ, 1988; 1990) olarak da tanımlanan bu davranışın yapısı diğerlerinin yanlışını bulma, onlarla tartışma, onları şikayet etme gibi istenmeyen eylemlerin etkinliği olduğu kadar sosyal anlamdaki davranışları, işi zamanında bitirme, yenilikçi olma, diğerlerine yardım etme ve gönüllü olmayı da

içermektedir (Acar, 2006: 2). Ayrıca bu davranışlar örgütün bütün çalışanlarının katılımını gerektirmektedir (Şanal, 2013: 531).

Organ tarafından yapılan tanım incelendiğinde; ÖVD'nin biçimsel ödül-ceza sistemince dikkate alınmaması, biçimsel rol davranışlarının üzerinde ve bir bütün olarak örgüt hedeflerin ulaşılmasında yardımcı olması, gönüllü ve isteğe bağlı olarak sergilenmesi olarak belirlenen üç kriterden dolayı diğer davranışlardan ayrılmaktadır (Şehitoğlu, 2010: 83; Kaplan, 2011: 7).

Organ, bu tür davranışların örgütün sosyal mekanizmasının işleyişini kolaylaştırdığını, beklenmeyen durumlarda çalışmak için gereken esnekliği ve çalışanların karşılıklı bağımlılıkları sonucu ortaya çıkan sorunlarla mücadele etmeyi sağladığını belirtmiştir (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003: 2).

Hiç bir karşılık beklemeden işletmenin faydasına olacak yeniliklere açık olmak, bu yenilikler için risk almak, görevi olmadığı halde işe yeni başlayanların ortama alışmasına yardımcı olmak ve işbirliği yapmak, huzurlu bir iş ortamı yaratmak, örgüt hakkında olumlu şeyler söylemek (Çelik, 2007: 4), örgütün gelişmesi için orijinal fikirler üretmek, örgütün dış çevrede olumlu şekilde tanınmasını sağlayacak davranışlar göstermek, çalışma zamanını etkili kullanmak, zorunluluk bulunmamasına rağmen hafta sonunda düzenlenen bir seminere katılmak, fedakarlık yapmak, vicdanlı davranmak gibi olumlu proaktif davranışlar göstermek (Torun, 2010) ÖVD kapsamında olan davranışlardır ve çalışanların gösterdiği ÖVD'nin, örgütlerin başarısı üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır.

1.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

Literatür incelendiğinde ÖVD kavramı üzerinde yapılan çalışmalarda, ÖVD'nin boyutları konusunda farklı boyutlandırmalar (Organ, 1988; Van Dyne, Graham ve Dienesch, 1994; Podsakoff ve diğerleri, 2000) ortaya konulduğu; ancak yapılan sınıflandırmaların aslında aynı ya da benzer davranışları içerdikleri, boyutların çoğunlukla birbirleriyle örtüştükleri görülmektedir. Bu nedenle ÖVD boyutlarını Organ'ın yaptığı sınıflandırma çerçevesinde incelemek yararlı olacaktır (Basım ve Şeşen, 2006: 87).

ÖVD kavramını literatüre kazandıran Organ, başlangıçta ÖVD' nin genel uyum ve özgecilik olmak üzere iki boyuttan meydana geldiğini açıklamıştır. Daha sonra Organ, 1988 yılında yayımlanmış olduğu kitabında ÖVD'nin; Özgecilik (Özgecilik, Yardımseverlik), Bilinçlilik (Vicdanlılık, İleri Görev Bilinci), Nezaket, Sivil Erdem ve Centilmenlik (Sportmenlik) olmak üzere beş boyuttan oluştuğunu ortaya koymuştur (Şanal, 2013: 531). Organ (1997) daha sonra ÖVD'ye ilişkin olarak yardım etme, nezaket ve ileri görev bilinci olmak üzere üç boyut tanımlamıştır (Gürbüz, 2006: 54-55).

Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter (1990) tarafından bu beş boyut esas alınarak belirlenen ölçek, birçok araştırmada kullanılmıştır. Podsakoff ve MacKenzie (1994) daha sonra yaptıkları bir diğer çalışmada diğergamlık, nezaket, destekleyicilik ve uyumluluk davranışlarını yardım etme davranışları adı altında birleştirerek ÖVD boyutlarını yardım etme, sivil erdem ve centilmenlik şeklinde üç boyuta indirgemıştır (Kulaklıoğlu, 2009: 23).

Podsakoff ve arkadaşları (2000: 516), Yardım Etme Davranışı, Centilmenlik (Sportmenlik), Örgütsel Bağlılık (Sadakat), Örgütsel İtaat (Uyum), Bireysel Girişkenlik, Sivil Erdem ve Bireysel Gelişim (Kendini Geliştirme) olmak üzere ÖVD'yi yedi boyutla açıklamaktadırlar.

ÖVD boyutları birbirinden oldukça farklı şekillerde ele alınmış olsa da bu çalışmada ÖVD, Organ (1988)'ın belirlediği; Diğergamlık (Altruizm), Sivil Erdem (Civic Virtue), Bilinçlilik/Vicdanlılık (Conscientiousness), Nezaket (Courtesy) ve Centilmenlik (Sportmanship) olmak üzere beş boyut esas alınarak incelenmektedir.

1.1.2.1. Özgecilik/Diğerlerini Düşünme

Örgütsel vatandaşlığın bu boyutu literatürde, fedakârlık, diğergamlık ve alturizm olarak da ifade edilmektedir.

Kavram olarak özgecilik, en azından bir diğer kişiye yararı olabilen, gönüllü olarak gerçekleştirilen ve kişinin hemen bir ödül elde etme beklentisiyle güdülenmediği davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Karadağ ve Mutafçılar, 2009: 77).

İş ile ilgili problemi olan çalışana yardım etmeyi içeren özgecilik, birlikte ve yüz yüze çalışan bireylerin doğrudan ve gönüllü olarak birbirlerine yardım etmek amacıyla yaptıkları davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır (Smith ve diğerleri, 1983: 657). Podsakoff ve MacKenzie (1994: 351-352) ise özgeciliğin, çalışanın örgütle ilgili sorunlarda veya görevlerde diğer üyelere yardım etmeyi amaçlayan gönüllü davranışların tümünü ifade ettiğini belirtmişlerdir. Bu davranışın temelinde çalışanların birbirlerine yardım etme duygusu olmasına rağmen yardım gerektiren konunun örgütle ve işle ilgili olması bir davranışın özgecilik boyutu altında değerlendirilmesini gerektiren en önemli özelliktir (Şehitoğlu, 2010: 88).

Çalışanların işe yeni başlayan ya da daha az kalifiye olan veya iş yükleri ağır olan çalışma arkadaşlarına birikmiş işlerini yetiştirmeleri konusunda gönüllü olarak yardımcı olmaları (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 516), sağlık problemi nedeniyle işe geç kalan arkadaşının görevini üstlenmeleri, iş arkadaşının ihtiyacı olan veya kendi başına tedarik edemeyeceği materyalleri sağlamaları, örgütü geliştirmeye yönelik yaratıcı ve yenilikçi önerilerde bulunmaları en sık rastlanan özgecilik davranışlarıdır (Şehitoğlu, 2010: 87; Kulaklıoğlu, 2009: 24). Bu anlamda üyelerin oryantasyonuna, araç-gereç kullanmalarına, görevlerini tamamlamalarına, belirli bilgilere ulaşmalarına, bir projeyi ya da sunuyu zamanında hazırlamalarına, bilgisayar programını anlamalarına ve diğer üyeler üzerindeki ağır iş yükünü paylaşma noktasında onlara yardımcı olmaya yönelik davranışlar özgecilik boyutuna örnek olarak verilebilecek davranışlardır (Allison, Voss ve Dryer, 2001: 283).

Sonuç olarak; özgecilik davranışı, çalışanların ait oldukları örgütün yararına olacak şekilde işle ve örgütle ilgili konularda birbirlerine yardım etmekte gönüllü olmalarını ve işle ilgili sorunların çıkmasını önlemeye yönelik davranışları kapsamaktadır.

1.1.2.2. Vicdanlılık/İleri Görev Bilinci

Organ'ın tanımladığı ikinci boyut olarak vicdanlılık, aynı zamanda literatürde ileri veya yüksek görev bilinci olarak da ifade edilmektedir. Vicdanlılık; örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen en düşük rol davranışının ötesinde bir davranış sergilemeye gönüllü olmalarıdır (Karacaoğlu ve Güney, 2010: 140).

Vicdanlılık, çalışanların işleri ve üstlendikleri rolleri ile ilgili davranışların ötesine geçerek, örgütün işleyişine gönüllü olarak katkıda bulunmalarını ifade etmektedir (Allison, Voss ve Dryer, 2001: 283).

Organ'a (1988) göre vicdanlılık, örgüt çalışanlarının kendilerinden beklenen biçimsel rol davranışlarının ötesinde, ekstra bir davranış sergilemeye gönüllü olmayı ve örgüte katılım, iş zamanının verimli kullanımı ve kurallara uyma gibi davranışları içermektedir (Kaplan, 2011: 32).

Bir başka deyişle vicdanlılık, örgüt içi sürekliliği sağlama ile ilgili olan işe devamlılık, dakiklik, uzun süreli ve gereksiz molalardan kaçınma, örgüt kaynaklarını koruma gibi konularda çalışanların beklenen düzeyin üstünde gösterdikleri olumlu davranışları kapsamaktadır (Kark ve Waismel-Manor, 2005: 899). Çalışanların hiçbir denetim olmadan örgüt tarafından konulan kurallara uymaları ÖVD olarak görülmektedir (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 524). Dolayısıyla vicdanlılık davranışının ÖVD olarak kabul edilmesi, çalışanların konulan kurallara uyma konusunda gönüllü davranış göstermeleri ile ilişkilidir.

Dakiklik, çay/kahve ve yemek molalarını suistimal etmeden kullanmak, işe devamlılık, toplantılara düzenli olarak katılmak, örgütün düzenini sağlamaya yönelik geliştirilen tüm biçimsel ve biçimsel olmayan kurallara bağlı kalmaya çalışmak (Wang ve diğerleri, 2010: 119), kişinin mesai saatleri bitmesine rağmen işini bitirmek için çalışmaya devam etmesi gibi davranışlar vicdanlılık boyutuna örnek verilmektedir (Çetinkaya ve Çimenci; 2014: 246).

Vicdanlılık boyutu ve özgecilik boyutu yardımseverlik temeline dayandıkları için bu noktada benzerlik göstermektedirler (Şehitoğlu, 2010: 91). Bu iki boyut arasındaki en belirgin fark ise; özgecilik boyutunda bireyler, belirli bir kişiye yardım etmek üzere davranışta bulunurlarken; vicdanlılıkta belirli bir kişiye değil de genel olarak örgüte yarar sağlamak söz konusudur (İşbaşı, 2000: 27).

1.1.2.3. Nezaket Tabanlı Bilgilendirme

Nezaket tabanlı bilgilendirme, yükümlülükleri gereği birbirleriyle etkileşim içinde olan çalışanların, yaptıkları iş ya da aldıkları kararlarla ilgili olarak birbirlerini bilgilendirmeyi (Organ, 1988: 12) ya da tehdit edici faaliyetlere karşı örgütteki diğer

bireyleri uyardımayı temel alan olumlu davranışları ifade etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005). Örgütsel alanda nezaket kavramı, örgüt içindeki iş bölümünden kaynaklanan problemleri önleme amaçlı (Aquino ve Bommer, 2003: 375), karşılıklı birbirine bağlı olan bireyler arasındaki olumlu iletişimi ifade etmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 121).

Nezaket kavramı, örgütün ortak amaçları doğrultusunda çalışan örgüt bireylerinin sürekli birbirleri ile etkileşim içerisinde bulunmaları, yerine getirdikleri görevleri veya aldıkları kararları diğer örgüt bireyleri ile paylaşmaları, gelişmelerden onları haberdar etmeleri şeklindeki olumlu davranışları ifade etmektedir (Çelik, 2007: 129). Bir başka deyişle nezaket, bir çalışanın diğer çalışanların problemlerini önceden saptayarak çözümü için önerilerde bulunmak ve çalışanın haklarına saygı göstererek problemlerin ortaya çıkmasına engel olmaktır (Organ ve Lingl, 1995; Aktaran: Köse, Kartal ve Kayalı, 2003: 7).

Örgütle ilişkisi olan bütün bireylere yönelik dikkate alma, değer verme, uyarma, tavsiye etme, hatırlatma, bilgi paylaşma ve bilgi verme niteliğindeki davranışlar, nezaketlilik davranışları olarak ifade edilmektedir (Kulaklıoğlu, 2009: 25). Nezaket, çalışanların, yerine getirilecek bir faaliyet ile ilgili olarak, bundan etkilenme olasılığı olan kişilerle bağlantıya geçme, çalışma programı konusunda bilgiye ihtiyacı olan kişileri bilgilendirme gibi diğer çalışma arkadaşları için sorun yaratabilecek hususları önceden belirleyerek, çözümü için önerilerde bulunma, yardımcı olma ya da sorunun ortaya çıkmasına engel olma, türündeki önleyici nitelikteki davranışlarını içerir (Konovsky ve Organ, 1996: 255; Podsakoff ve diğerleri, 2000: 518). Bu boyutta yer alan davranışların ortak özelliği, herhangi bir problem veya sorun ortaya çıkmadan örgüt üyelerini uyararak için sergilenen davranışlar olmasıdır (Şanal, 2013: 533).

Yardım etme davranışları kapsamındaki diğer davranışlar, karşılaşılan bir problemi veya olumsuz durumu azaltmaya ve çözümlenmeye yönelikken, nezaketlilik sorunlar ortaya çıkmadan önce, önleyici nitelikteki davranışları içermektedir (Kulaklıoğlu, 2009: 25).

Organ'a göre özgecilik ve nezaket boyutları "yardımseverlik" temeline dayanarak tanımlandıkları için birbirinden ayırt edilmeleri zordur. İki boyut arasındaki en belirgin fark, yardım etme eyleminin gerçekleştiği zamana ilişkindir. Özgecilikte çalışanların bir sorun ortaya çıktıktan sonra, o soruna yönelik çözüm bulmak için birbirlerine yardım

etmeleri söz konusuysen nezaket boyutunda ise, öngörülen sorunun ortaya çıkmasını engellemek veya o sorunun etkilerini azaltmak amacıyla önceden somut adımlar atmaya gerektiren davranışlar vardır (İşbaşı, 2000: 29).

1.1.2.4. Sivil Erdem / Örgütün Gelişimine Destek Verme

Örgütün çıkarlarını en üst düzeyde gözeterek hem profesyonel hem de sosyal anlamda örgütün fonksiyonlarını destekleme, örgüte gönüllü olarak katılma ve örgütle ilgili olma gibi temel nitelikleri içermektedir (Allison, Voss ve Dryer, 2001: 283).

Podsakoff ve arkadaşlarına (2000: 525) göre sivil erdem, çalışanların en üst düzeyde örgütün politik yaşamına katılımını, bağlılığını ve ilgisini belirten davranışlardır.

Örgütün gelişimine destek verme davranışı olarak da adlandırılan bu davranışlar bireylerin örgütle ilgili konularda tartışması ve sorulara çözüm önerileri getirmesi ve alınan kararlara katılımı içermektedir (Şanal, 2013: 523). Bir başka deyişle bu davranış çalışanların örgütsel kararlara ve toplantılara sorumlu bir biçimde katılmalarını içermektedir.

Graham ve Van Dyne (2006: 92), sivil erdem davranışlarını bilgi sağlayıcı (CV-information) ve etki uyandırıcı (CV-influence) sivil erdem davranışı olmak üzere ikiye ayırmışlardır. Bilgi sağlayıcı sivil erdem davranışı; örgütteki toplantılara ve törenlere katılmak, duyuru ve bültenleri okumak, örgüt açısından faydalı olabilecek diğer bilgi kaynaklarını takip etmek gibi davranışları içermekteyken, etki uyandırıcı sivil erdem davranışı ise çalışanların örgüt içerisinde yaşanan değişime ve/veya gelişime uyabilmeleri açısından gerekli olan iletişimi sağlamaya yönelik davranışları içermektedir.

Organ, Podsakoff ve MacKenzie (2006)'ye göre toplantılara gönüllü olarak katılarak yönetsel sorunlar hakkında fikirlerini söylemek, örgüt açısından sektörde meydana gelen ve örgütü ilgilendiren gelişmeleri takip etmek, diğer çalışanların örgütteki değişimi benimsemeleri konusunda yardımcı olmak gibi davranışlar sivil erdem davranışları kapsamındadır (Kulaklıoğlu, 2009: 31).

Sivil erdem boyutu yöneticilere önemli bir dışsal bilgi sağladığı için yönetimin performansı üzerinde olumlu yönde etkili olabilir. Eğer çalışanlar örgütün gelişimine

destek verirlerse yöneticiler bölümlerinin etkinliğini geliştirmek için çalışanların fikirlerinden değerli önerilere ve geri bildirimlere ulaşabilirler ve böylece yönetsel verimliliğe de katkı sağlanır (Acar, 2006: 9).

Yöneticiler tarafından desteklenme ihtimalinin düşük olması ve çalışanlara ekstra maliyet yüklemesinden dolayı sivil erdem davranışı ÖVD içerisinde yer alan boyutlardan sergilenmesi en zor davranış türü olarak görülmektedir (İşbaşı, 2000: 30)

1.1.2.5. Sportmenlik/ Gönüllülük ve Centilmenlik

Ülkemiz ÖVD literatüründe gönüllülük ve sportmenlik olarak da adlandırılan centilmenlik boyutu, örgüt içinde bireyler arasında gerginlik yaratacak her türlü olumsuzlukları tolere etme anlamına gelmektedir (Özdevecioğlu, 2003: 121). Organ centilmenliği, çalışanların örgüt içinde gerginliğe sebep olabilecek olumsuzluklarda kaçınma ve işe ilişkin sıkıntı veren durumlara hoşgörü gösterilmesindeki isteklilik olarak ifade etmiştir (Allison, Voss ve Dryer, 2001: 285). Centilmenlik; üyelerin şikayet etme, kusur bulma, sızlanma gibi davranışları sergilemekten uzaklaşarak, örgütsel etkinliği artıracak çabalara yönelmelerine yol açar (DiPaola ve diğerleri, 2007: 229; Aktaran: Kalkan, 2013: 88).

Podsakoff ve arkadaşları (2000: 517) literatürde daha az dikkat çeken centilmenliği, örgüt çalışanlarının ortaya çıkan kaçınılmaz zorlukları, hoşnutsuzlukları ve zahmetleri sızlanmadan, şikayet etmeden hoşgörüsüyle karşılamaları olarak tanımlamışlardır.

Centilmenlik işteki sıkıntılara karşı hoşgörülü olmayı içerir ve çalışanların şikâyet etmeden birçok zahmet ve zorluğa katlanmaları anlamına gelir. Böylece, işin olumsuz tarafları üzerinde yoğunlaşmadan, olumlu çabalar üzerinde harcanan zaman artmış olur (Şanal, 2013: 534).

Centilmenlik genel olarak çalışanların ağır yük ve rahatsızlıklara katlanmaya gönüllü olmasını, işler yolunda gitmediği zamanlarda bile olumlu tavır sergilemesini, astlarının ilgilerini örgütün faydasına kullanmasını, olumsuzluklara karşı olumlu yaklaşarak sıkıntıları ve küçük gerilimleri büyütmeden ve şikayet etmeden kabullenme iyi niyetini içermektedir (Acar, 2006: 7).

Sportmenlik olarak da adlandırılan bu davranışlar, çalışanların huzursuzlukla ve gerginlikle sonuçlanabilecek davranışlardan kaçınmalarını, diğer kişilerle ilişkilerde birbirlerine karşı saygılı olmalarını ve olumsuzluklar karşısında sakin bir şekilde hareket etmelerini gerektirmektedir. Bu açıdan bakıldığında centilmenlik davranışlarını, olumsuzlukların yaşanmasına fırsat vermeden gösterilen centilmence davranışlar ve olumsuzluklar meydana geldikten sonra sorunların büyütülmemeyerek sonlandırılmaya çalışıldığı centilmence davranışlar olmak üzere iki farklı şekilde değerlendirmek mümkündür (Kulaklıoğlu, 2009: 26).

Arkadaşlarına saygılı olmak, sorunları gereksiz yere büyütmemek, işlerin olumsuz yönlerinden daha çok olumlu yönlerini görmek, örgütle ilgili sorunlarda yapıcı tavır takınmak, örgütün imajını ve faaliyetlerini örgüt dışında savunmak bu boyut altında değerlendirilebilecek davranışlara örnek olarak verilebilir (Organ,1988: 11).

1.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Etmenler

Literatürde ÖVD ile ilgili yapılmış birçok çalışmada birçok farklı faktörün bu davranışın oluşmasında etkili olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada ÖVD'ye etki eden faktörler; Podsakoff ve arkadaşları (2000)'nın sınıflandırmasında olduğu gibi bireysel özellikler, iş özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışları olmak üzere dört grupta incelenmektedir.

1.1.3.1. Bireysel Özellikler

Çalışanların özellikleri üzerine gerçekleştirilen ilk araştırmalar, tutum ve kişilik özelliklerine odaklanmıştır (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003: 6).

ÖVD' yi belirleyen tipik özelliklerde çalışanın işle ilgili tutumları ve kişiliği üzerinde sıklıkla durulmuştur. Bireyin kişilik özelliklerinin ÖVD 'yi destekleyen en önemli faktör olduğu çeşitli araştırmalarda da belirtilmiştir (Yener ve Akyol, 2009: 258).

Podsakoff ve arkadaşları (2000: 527-528) bireysel özellikleri beş temel grup altında incelemişlerdir. Bu gruplar şunlardır:

- *Çalışanların Tutumları:* İş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve lidere duyulan güven;
- *Ahlaki Faktörler:* Dürüstlük algısı, letafet, pozitif duygulanım, negatif duygulanım;

- *Rol Algılamaları:* Rol belirsizliği, rol çatışması;
- *Demografik Değişkenler:* Cinsiyet, görev süresi;
- *Bireysel Yetenekler ve Bireysel Farklılıklar:* Yetenek, deneyim, eğitim, bilgi, mesleki yönelim, bağımsızlık ihtiyacı ve ödüllere duyulan kayıtsızlık düzeyi.

Bu çalışmada kişisel özelliklerle ilgili olarak örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, bireyin ruhsal durumu, kişilik özellikleri, gereksinimler, tutumlar ve iş tatmini ve demografik değişkenler gibi konulara değinilmektedir.

Örgütsel Bağlılık: Bireyin örgütle arasında hissettiği psikolojik bir bağ olan örgütsel bağlılık (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 70); bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzudur (Durna ve Eren, 2005: 211). Örgütsel bağlılık kısaca, çalışanın örgüte karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (Bayram, 2005: 125).

Kişinin çalıştığı örgütün kendisine sunduğu imkân ve fırsatları değerlendirerek, örgüt ile arasında kurduğu bağı vurgulayan örgütsel bağlılık, çalışanlar ve kurum açısından olumlu sonuçlar getirmesi bakımından oldukça önemlidir (Yıldız, Akbolat ve Işık; 2013: 90). Örgütüyle arasında güçlü bir bağ oluşan çalışanlar, örgütün amaç ve değerlerini güçlü bir şekilde benimser, emir ve beklentilere gönüllü olarak uygun davranır ve dahası bu çalışanlar, örgütsel amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için kendilerinden beklenenin üstünde çaba sarf ederler (Balay, 2014: 3). Dolayısıyla örgütüyle güçlü bir bağ kuran çalışanlar ÖVD gösterirler.

Tutumların davranışlara neden olabileceğini göz önüne alırsak örgüt hakkında olumlu tutumlar, olumlu davranışlara sebep olabilmekte ve böylece duygusal bağlılığı yüksek çalışanların bu tutumları ÖVD sergilemelerine de yol açabilmektedir (Gürbüz, 2006: 61).

Organ ÖVD ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi bireyin bağlılığı nasıl algıladığına göre değiştiğini belirtmiş ve eğer birey bağlılığı bir davranış niyet, tutum veya güdüsel bir etkileşim olarak görürse ÖVD sergilemesinin yüksek olacağını ifade etmiştir (Gürbüz, 2006: 61). Organ'a göre, örgütsel bağlılık geliştirmiş çalışanların, mevcut durumlarını korumak ve taraf kişi ya da kurumlar arasında karşılıklı fayda kazanmak

gibi amaçlarla örgütsel bir bağlılık geliştirememiş olanlara göre ÖVD gösterme ihtimalleri daha yüksektir (Kamer, 2001: 14).

Örgütsel Adalet: Çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme süreci olan örgütsel adalet (İyigün, 2012: 51); örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, cezaların ve terfilerin nasıl yapılacağı, bu tür kararların nasıl alındığı ya da alınan bu kararların çalışanlara nasıl söylendiğinin, çalışanlarca, algılanma biçimi olarak da tanımlanmaktadır (İçerli, 2010: 69).

Örgütte adaletsizlik algısı olduğunda çalışanlar, doğrudan işin gereklerine yönelik çabalarını azaltmasalar bile bunun yerine ÖVD'yi azaltarak tepkilerini gösterebilirler (Sezgin, 2005: 327). Kendilerine adaletsiz davranıldığını düşünen çalışanlar örgüte olan katkılarını azaltırlar, ÖVD'yi örgütten esirgerler (Blakely, Andrews, ve Moorman, 2005:269). Adil olmayan bir ortamda iş gördüğüne inanan bir birey, o örgüt için bağlılığını yitirecek ve örgüt için adanmışlık göstermeyecektir (Murphy ve diğerleri, 2006: 332). Bu durumdaki birey için ÖVD' den söz etmek çok da mümkün değildir (Demiröz, 2014: 22). Adalet duygusu hakim olduğunda ise, ÖVD gösterme eğiliminde artış olmaktadır; çünkü bireyi motive eden temel etken, kendisine adil davranıldığına olan inancıdır. Fok ve arkadaşlarının (1999) yaptığı çalışmaya göre birey, örgütle olan ilişkilerinde kendisine ne derece dürüst ve adil davranıldığına inanıyorsa, iş doyumunu ile ÖVD arasındaki ilişki de o ölçüde olumlu yönde değişmektedir (Sezgin, 2005: 327).

Şeşen ve Basım (2010: 185) yaptıkları araştırmada bulguların, “örgütsel adalet algısı ÖVD'nin önemli bir öncülüdür” sonucunu genel olarak desteklemekle birlikte, örgütün işleyişine yönelik davranışların (vicdanlılık, sivil erdem, centilmenlik) örgütsel adalet algısından etkilendiğini, ancak bireylere yönelik (diğergamlık ve nezaket) ÖVD'lerin adalet algısından etkilendiği sonucuna ulaşmıştır.

Kişilik Özellikleri: Kişilik kuramcılarında Burger (2006) kişiliği, “bireyin kendisinden kaynaklanan tutarlı davranış kalıpları ve kişilik içi süreçler” olarak tanımlarken (Tatlıhoğlu, 2014: 942), Yücel ve Taşçı (2008: 687), bireylerin doğuştan getirdiği özellikler ile sonradan, sosyalleşme süreci ile edindiği özelliklerinin toplamı olarak ifade etmiştir. Bireyin yaşam biçimi (Eroğlu, 2011) olarak da ifade edilen kişilik, devamlı olarak içten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisi altında kalır ve bireyin biyolojik

ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını içine alır (Yücel ve Taşçı, 2008: 687).

Bireyin kişiliğinin temel yapısı; dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk (bilinçlilik), açıklık ve duygusal iktidar (duygusal tutarlılık) olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır (Zel, 2011: 25). Çalışmalar sonucunda bu beş temel yapıdan sadece bilinçlilik, uyumluluk ve dışa dönüklük faktörlerinin ÖVD ile ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır (Ergun Özler, 2012: 115).

Bireyin sahip olduğu kişilik tipi, çevresinde olup bitenleri algılama ve yorumlama şeklini de etkilemektedir (McClure, 1993: 40). Ayrıca kişilerin hayat karşısındaki zorluklara bakış açısı, onların bir iş yapmaya ya da sürdürmeye yönelik çabalarını belirler. İyimser insanların iç motivasyonları yüksek olup işlerin iyi gideceğine olan inançları yüksektir. Bir şeyler yaparsam sonuç değişir inancında olup, boş vermişlik gibi bir tutum sergilemezler (Baltaş, 2002: 185).

Smith, Organ ve Near'ın (1983) yaptıkları çalışmaya göre dışa dönük kişilik yapısına sahip çalışanlar dış çevrelerine ve sosyal uyaranlara karşı daha duyarlı oldukları için daha fazla ÖVD davranışı gösterirken, içe dönük kişilik yapısına sahip çalışanlar kendi sorunlarıyla daha fazla meşgul olduklarından ve diğer çalışanlar ve örgütün sorunlarıyla ilgilenecek psikolojide olmadıklarından dolayı daha az ÖVD göstermektedirler (Ergun Özler, 2012: 116).

Çalışanların iç ve dış denetim odaklı olmaları da örgüt içindeki bağlılık düzeylerini etkileyerek davranışlarını şekillendirmektedir. Luthans, Baack ve Taylor (1987) yaptıkları araştırma bulgularına göre, iç denetim odaklı çalışanlar örgütte kalmayı bir tercih olarak görerek örgüte bağlılık duymadıklarında örgütte kalmamaktadırlar. Dış denetim odaklı çalışanlar ise örgütte bulunmalarını tercih değil şans, kader olarak görerek örgüte karşı daha az bir bağlılık hissetmelerine rağmen örgütte kalmaktadırlar (Atalay, 2005: 29).

Bireyin Ruhsal Durumu (Moral): Sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalarda bireyin sahip olduğu ruhsal özelliklerin ÖVD göstermeleri üzerinde etkili olduğu (Ergun Özler, 2012: 115) olumlu ruhsal özelliklere sahip çalışanların daha çok ÖVD

gösterdikleri ve çalışanların olumlu ruh hallerinin sağlandığı durumlarda, özgecilik davranışlarında artma olduğu saptanmıştır (Kamer, 2001: 16).

Brief ve Motowidlo'ya göre (1986: 717), iyi bir ruh haline sahip birey yaşadığı olumlu olayları ve deneyimleri hatırlamakta ve bu olumlu ruhsal durumuna bağlı olarak prososyal davranışları dolayısıyla da örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösterme eğilimi artmaktadır. Olumlu ruh haline bağlı olarak gelişen bu davranışlar kişiyi harekete geçiren olumlu ruh halinin sürekliliğini de sağlamış olmaktadır (İşbaşı, 2000: 23).

Çalışanın yaşadığı olumlu duygular onun işyerinde ÖVD sergilemesinde önemli bir faktördür ve ampirik olarak, bu durumdaki çalışanın yardım etme eğiliminde olacağı ve özgecilik davranışlarına ağırlık vereceği belirlenmiştir (Williams ve Shiaw,1999: 664).

Tutumlar ve İş Tatmini: Bireylerin belirli nesnelere karşı geçirdiği çeşitli deneyimler sonucu düzenli bir tavır alışları ve davranış biçimleri olarak tanımlanan tutum, aynı zamanda bireyin davranışlarının tanımlanması ve anlaşılmasında önemlidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 34).

İş tatmini çalışanın işine karşı gösterdiği genel tutumdur ve “ *işten elde edilen maddi çıkarlar ve işçinin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk* ” olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 37). Çalışanın işiyle ilgili olarak göstereceği tutum, olumlu ya da olumsuz olabilir. İş tatmini, çalışanın iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh haliyken, çalışanın işine karşı olumsuz tutumu ise iş tatminsizliğidir (Demiröz, 2014: 22).

İş tatmini ve moral düzeyi yüksek olan çalışanlar daha insancıl, iletişime açık ve işbirliği duygusu yüksek oldukları için çalışanlarda yardımlaşma ve paylaşma duygularını arttıracak ve böylece ÖVD göstermelerinde de etkili olacağı düşünülmektedir (Ergun Özler, 2012: 115).

Gereksinimler /İhtiyaçlar: Temel gereksinimlerin karşılanmasının ardından bireyin sosyal kabul görme, başarı ve saygınlık gibi daha üst düzey gereksinimlerinin karşılanması, bireyin ÖVD göstermesinde etkili olabilmektedir (Demiröz, 2014: 20).

Başarma ihtiyacı da insan davranışlarını yönlendirmektedir. Diğer bir ihtiyaç olan başarı ihtiyacı; güçlükleri yenmek, kişinin görevlerini kısa sürede ve en iyi şekilde yapma isteği olarak tanımlanmaktadır (Baltaş, 2010: 192). Başarı odaklı kişiler performanslarından yüksek düzeyde tatmin olmakta ve üstün olma ihtiyaçlarını giderebilmek için ÖVD göstermeleri ihtimali artmaktadır (Kamer, 2001: 21). Yapılan bazı araştırmalarda bir bireyden çok, çalışma grubu ya da örgüt gibi sosyal bir gruba yönelik olan sosyal kabul ihtiyacının bireyin rol gereklerini aşan davranışlar göstermesine neden olabileceği saptanmıştır (Güler, 2009: 25).

Maslow'un ihtiyaçlar teorisine göre; kişinin gösterdiği her davranış belirli ihtiyaçlarını gidermeye yöneliktir ve kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli şekillerde davranır, dolayısıyla ihtiyaçlar davranışını belirleyen önemli bir faktördür (Koçel, 2014: 734).

Demografik Değişkenler: Demografik değişkenler doğrudan olmasa bile, ÖVD' nin bazı boyutlarını etkileyerek bu tür davranışların oluşması üzerinde etkili olabilmektedir. Araştırmalar çalışanların yaşı ve kıdemi arttıkça örgüte olan güven ve bağlılıklarının da çoğunlukla arttığını, örgüte ve işlerine karşı daha fazla sorumluluk hissettiklerini, bu nedenle de rol kapsamlarını genişlettiklerini ortaya koymaktadır (Turnipseed ve Murkison, 2000; Aktaran: Demiröz, 2014: 20).

Kalkan (2013) yaptığı çalışmada cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, çalışma süresi gibi demografik değişkenlerle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı farklılıklar olmadığını bulurken; Alioğulları (2012), Berber (2010) ve Köse ve arkadaşları (2003) yaptıkları araştırmalar sonucunda çalışanların yaşı ile ÖVD 'leri arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

Yaşın örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi kesin olarak belirlenmese de yapılan araştırmalarda, genellikle yaş, çalışma süresi ve örgütsel vatandaşlık arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmaktadır (Özkaya, Karakoç ve Kara, 2006: 80).

Örgüt içindeki daha kıdemli çalışanlar, daha çok kendilerini örgüte ait hissettiklerinden örgütle özdeşleşme ve örgüte bağlılık dereceleri de artmaktadır. Böylece örgüte daha çok uyum sağlayan çalışanlar örgüt yararına daha çok çalışma eğiliminde olacaklardır (Atalay, 2005: 31). Özetle, kişilerin yaşı ve kıdemleri arttıkça örgüte olan bağlılıkları artmakta ve daha çok ÖVD sergilemektedirler.

1.1.3.2. İş Özellikleri

İşin özellikleri çalışanların ÖVD göstermeleri üzerinde etkilidir. İşin sahip olduğu nitelikler olarak tanımlanan iş özellikleri, çalışanlar üzerinde motive edici etkilere sahiptir (Chiu ve Chen, 2005: 525). Podsakoff ve arkadaşları (2000: 528) iş özelliklerini, işle ilgili geribildirim, tatmin edici iş ve işin rutinliği olmak üzere üç başlık altında incelemektedirler.

Çekici iş özellikleri çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığını artırarak daha çok ÖVD'de bulunmaya teşvik edebilirken, itici iş özellikleri ise çalışanın işyerinde mutsuzluğuna neden olduğu için ÖVD' de bulunma isteğini engelleyebilir (Kalkan, 2013: 116).

Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994)' e göre bireye anlamlı gelen görevler, amir tarafından yakından izlenmenin olmadığı bir ortam ve sorumluluk veren iş ortamı, içsel güdülenmeyi, örgütsel bağlılığı ve ÖVD' yi artırmaktadır (Kamer, 2001: 19).

İş özelliklerinden işle ilgili geri bildirim ve tatmin edici iş değişkenleriyle ÖVD arasında olumlu bir ilişki, işin rutinliği ile ÖVD arasında ters yönlü bir ilişki vardır (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 531). İşle ilgili geri bildirim ÖVD' nin diğerkâmlık, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket tabanlı bilgilendirme ve sivil erdem olmak üzere beş boyutunun her biri üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkili olmaktadır (Ergun Özler, 2012: 118).

İş rutinliği, yapılan işin hiçbir değişiklik yapılmadan hep aynı usul ve yöntemlerle yerine getirilmesidir. İş rutinliğinin diğerkâmlık üzerinde doğrudan negatif bir etkisi, sivil erdem ve vicdanlılık üzerinde de pozitif bir etkisi bulunmaktadır (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2006:111-112).

Todd ve Kent (2006) ise görev/iş özelliklerinin ÖVD üzerindeki etkilerini ele aldıkları ve görevin/işin serbestliği, önemliliği, alışlagelmiş usulleri ve öz denetimliliği faktörlerini araştırdıkları çalışmalarında görev/iş özelliklerinin, ÖVD üzerinde etkili olduğunu saptamışlardır (Kulaklıoğlu, 2009: 38).

Çalışanlara işle ilgili geri bildirim verildiği ve çalışanlar yaptıkları işin tatmin edici olduğunu düşündüklerinde daha fazla ÖVD gösterirken, alışılmış rutin işleri yapanları

ise daha az ÖVD gösterdiği görülmektedir (Ergun Özler, 2012: 119). Yaptığı işten zevk alan ve morali yüksek olan çalışanlar, özellikle özgecilik ve nezaket davranışları sergileme konusunda gönüllü davranmaktadırlar (Güler, 2009: 28). Çalışanların işlerinden memnun olmamaları, yaptıkları işin tatmin edici olduğunu düşünmemeleri, işlerini çok kolay ya da çok zor görmeleri, onların motivasyonlarının ve performanslarının yanı sıra ÖVD’de bulunma isteklerini de olumsuz yönde etkileyebilir.

1.1.3.3. Örgütsel Özellikler

ÖVD’ yi etkileyen bir diğer faktör de örgütsel özelliklerdir. Örgütsel özellikler, örgütlerin sadece değişime ayak uydurma kapasitesini değil aynı zamanda üyelerinin performanslarını da etkilediğinden dolayı, küreselleşmenin getirdiği koşullarda örgütler yapılarını, değerlerini, geleneklerini, kültürlerini yeniden düzenlemeyi tercih etmişlerdir (Kalkan, 2013: 118).

Günümüz örgütlerinde çalışanların örgüte bağlılığını, heyecanını ve moralini yükseltmek için çalışanlara sadece motive edici unsurlar sunmak yetmemekte, ayrıca yönetim sisteminde var olan olumsuz unsurları tespit edip ortadan kaldırmak da gerekmektedir. Benzer düşünce, örgüt iklimini biçimlendirme çalışmaları için ele alındığında örgüt ikliminde var olan ve çalışanı motive etmeyen unsurların düzeltilerek, önemli proje ve programların başarı şansının artırılacağı sonucuna ulaşılabilir (Bilir ve Ay, 2007: 45).

Örgütsel özellikler içerisinde yer alan değişkenler; örgütsel formalleşme, örgütsel katılım, örgütsel değerler, kurmay desteği, grup dayanışması, liderin kontrolü dışındaki ödüller ve algılanan örgütsel destek olarak ifade edilmektedir (Ergun Özler, 2012: 119). Örgütsel özellikler ve ÖVD arasındaki ilişkilerin oldukça karmaşık olduğu belirtilmektedir. “Örgütsel biçimselleştirme”, “örgütsel esneklik”, “uzman danışman desteği” gibi değişkenlerin ÖVD ile sürekli ilişkileri bulunamasa da, “örgüt içi birlik” değişkeninin beş ÖVD boyutuyla, “örgütsel destek algılamasının” ise çalışan özgeciliği ile önemli ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. “Liderin kontrolü dışındaki ödüller” ile ÖVD’ nin özgecilik, nezaket ve vicdanlılık boyutları arasında ters yönlü ilişki olduğu belirtilmektedir (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003: 9; Özdemir, 2005: 86).

Algılanan örgütsel destek, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende ve arkalarında örgütün varlığını hissetmeleri şeklinde tanımlanmakta (Özdevecioğlu, 2003: 113) ve her zaman örgütün desteğini yanı başında hisseden çalışanlar, algılanan yüksek güven ortamı içerisinde işlerine daha sıkı bağlanmakta ve işyerinden ayrılmayı düşünmemektedirler (Akkoc, Çalışkan ve Turunç, 2012: 114). Algılanan örgütsel destek örgütte çalışanlarda güven duygusunun oluşmasını sağlamakta ve sağlanan bu güven duygusu da çalışanların ÖVD’de bulunmalarını artırmaktadır (Organ ve Knovsky, 1989; Aktaran: Ergun Özler, 2012: 120).

Van Dyne, Graham ve Dienesch (1994), örgütsel değerlerin çalışanlar ile örgüt arasında saygıya ve anlayışa yönelik olmasının olumlu sonuçlar ortaya çıkaracağını belirtmiş, aynı zamanda çalışanların, örgütün kaliteye önem verdiğini düşünürlerse yüksek kaliteli ürün ve hizmet üretmeye gayret göstereceklerini, katılıma önem verdiğini düşünmeleri halinde örgüte olan bağlılıklarını artıracaklarını, yenilikçiliğe ve işbirliğine önem verdiğini düşündüklerinde ise yenilikçi ve işbirlikçi davranışlar geliştireceklerini belirtmişlerdir (Kulaklıoğlu, 2009: 39). Örgütsel değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmesi, örgüte yönelik istekliliği ve örgütün amaçlarına yönelik güç kullanımını arttırmakta, aynı zamanda olumlu örgütsel iklim, çalışanların daha çok ÖVD göstermelerini sağlamaktadır (DiPaola ve Tschannen-Moran, 2001: 442-443).

1.1.3.4. Liderlik Davranışları

ÖVD’nin oluşumunda etkili olan son faktör liderlik davranışlarıdır. Liderin destekleyici ve yönlendirici davranışları, tutumları, adil ve demokratik yaklaşımları, iletişime açık oluşu ve kararlı yapısı, çalışanların ÖVD sergilemeleri üzerinde etkilidir (Demiröz, 2014: 23).

Bir grubun amaçları doğrultusunda, insanların çaba göstermesini sağlamak için onları etkileme faaliyeti olan liderlik (Van Wart, 2011: 3), çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkararak rekabet avantajı elde etmede, çalışanları yönlendirmede, onlar için bir vizyon belirleyerek bu vizyona alt kademedeki çalışanlarını dahi dahil etmede çok önemli bir paya sahiptir (Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 378). Dolayısıyla yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik davranışları çalışanların ÖVD’leri üzerinde de etkili olabilmektedir.

Liderin, astlar tarafından yeterli ve güvenilir görülmesi, vizyon oluşturması ve otorite yerine hedef ve fikirlere bağlılık oluşturması çalışanın ÖVD göstermesine katkı sağlamaktadır (Aslan, 2009: 257). Etkin liderlik, çalışanların işe uyumu, psikolojik refahı, iş tatmini ve performansı üzerinde olumlu yönde etkili olduğundan, çalışanın rol tanımlarının ötesinde ve gönüllülük temelinde, üretime veya hizmete katılımlarının sağlandığı durumlarda etkin liderlikten söz edilebilir. (Jiao ve diğerleri, 2011: 14).

Liderlik davranışları dönüştürücü liderlik davranışları ve etkileşimli liderlik davranışları olmak üzere iki başlık altında incelenebilir. Dönüştürücü liderler; stratejik düşünce yapısına sahip olan, çalışanlarına değer veren, risk alabilen, proaktif davranabilen, iyimser ve kararlı olan, içsel kontrol odağına sahip, belirsizliğe karşı tolerans gösterebilen liderlerdir (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 105). Etkileşimci lider (koşullu ödül ve koşullu ceza davranışı), iş yerinde iş standartlarına uyulmasını, hedeflere uyulmak için görev odaklı çalışmayı ve çalışanların görevlerini tamamlamaları durumunda ödüllendirileceğini aksi halde cezalandırılacaklarını vurgulayan bir davranış tarzına sahiptir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013: 222).

Dönüştürücü lider davranışlarının genel olarak ÖVD' nin beş boyutu ile de olumlu ve sürekli ilişkileri vardır. Etkileşimli lider davranışlarından ise koşullu ödül davranışının ÖVD' nin beş boyutuyla olumlu, koşulsuz ceza davranışının ise ters yönlü önemli derecede ilişkisi vardır (Köse, Kartal ve Kayalı, 2003: 9).

Organ, Podsakoff ve MacKenzie (2006), ÖVD ile dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkide güven kavramının önemini vurgulanmakta ve çalışanlarca algılanan dönüştürücü liderlik davranışlarının, ÖVD boyutlarını iş tatmini ve lidere güven faktörleri aracılığıyla dolaylı olarak etkilediğini belirtmektedirler (Kulaklıoğlu, 2009: 41).

1.2. Örgütsel Özdeşleşme

1.2.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı

Günümüzün küreselleşen dünyasında ve şiddetli rekabet koşulları altında faaliyet gösteren örgütlerin dış çevre koşullarında meydana gelen değişimlere etkili bir şekilde uyum sağlamalarında ve yaşamlarını uzun süre boyunca devam ettirebilmelerinde en büyük etken onların sahip oldukları insan gücüdür. Örgütlerin içinde bulunduğu dış

çevre koşullarındaki büyük çaplı değişim ya da dönüşümler örgüt çalışanlarının örgüte karşı geliştirdikleri bağlılık ve sadakat duygularını da etkileyebildiğinden dolayı çalışanların olumsuz yönde etkilenmemesi açısından üyesi oldukları örgütle özdeşleşmeleri sağlanmalıdır (Sezici, 2012: 167).

Örgütlerin insan faktörüne gereken önemi vermesi ve örgüt yapılarını insan odaklı tasarlaması, kendisine gereken önemin verildiğini gören çalışanın, örgütün amaç ve hedeflerini daha fazla sahiplenmesini ve kendisini örgüte daha fazla adayarak örgüte ekstra katkılar sağlamasını kolaylaştıracaktır (Özler ve Ünver, 2012: 326). Çalışanın sahip olduğu tutumların, davranışların ve değerlerin örgütünükileriyle uyum içinde olması; hem bireysel, hem de örgütsel amaçların başarılması açısından da önemlidir (İplik, 2009: 185). Artık örgütler de çalışanlarından örgütü bireysel kimlikleri ile özdeşleştirecek ölçüde benimsemelerini istemekte ve işyerini sevmeye, sadakat duygusuna sahip olma ve işyerinden ayrılma niyetine sahip olmama gibi bir takım duyguların ötesine geçmelerini beklemektedir (Polat ve Meydan, 2011:155).

Günümüzdeki koşullarda uzun vadeli başarılar kazanmak için örgüt üyeliğini çalışanların benliklerinin önemli bir parçası haline getirmek ve onların buldukları örgütün üyesi oldukları için gurur duymalarını sağlamak gerekmektedir (İşcan, 2006: 161).

Son zamanlarda örgüt kuramcılarının çalışanların örgütleriyle olan ilişkisiyle daha fazla ilgilenmektedir ve bu yüzden yazınsal alanda örgütsel özdeşleşme kavramıyla ilgili birçok çalışma karşımıza çıkmaktadır (Elstak ve diğerleri, 2015; Çetinkaya ve Çimenci, 2014; Aliyev ve Işık, 2014; Tokgöz ve Seymen, 2013; Ashforth ve diğerleri, 2013; Özdemir, 2013; Fuchs ve Edwards, 2012; Yeşiltaş, 2012; Polat, 2009; Van Dick ve diğerleri, 2008). Özdeşleşme, örgütsel davranış araştırmalarında önemli bir değişken olarak kabul edildiğinden konuya olan ilgi son yıllarda önemli derecede artış göstermiştir (Kreiner ve Ashforth, 2004: 2).

Literatürde çalışanların örgütleri ile özdeşleşmeleri genellikle Sosyal Kimlik Kuramı (SKK) kapsamında açıklanmaktadır. Özdeşleşmenin anlaşılabilmesi için öncelikle kimlik kavramının anlaşılması gerekmektedir (Ashforth, Harrison ve Corley, 2008: 327). Kimlik bir birey veya grubun kendini diğerlerinden ayırt eden özelliklerin tamamı olarak ifade edilmektedir (Polat, 2009: 4). Ayrıca kimlik ve özdeşleşme kavramlarını

tanımlama açısından bir karmaşıklık olduğu görülmekte ve bazı araştırmacılar örgütsel özdeşleşmeyi kavramsal olarak örgütsel kimlikten farklı ama ilişkili bir kavram olarak ele almaktadırlar (Ashforth ve Mael 1989; Dukerich, Golden ve Shortell, 2002).

SKK'ye göre (Turner, 1987: 30), bireyler kendilerini üyesi oldukları sosyal grubu dikkate alarak önce tanımlar, değerlendirir ve kendilerini sınıflandırır, daha sonra kendilerini yerleştirdikleri grupla özdeşleşirler ve bu özdeşleşme sonunda sosyal kimlikleri oluşur (Demirtaş, 2003: 129). Sosyal özdeşleşme teorisi kişilerin grup üyeliği yoluyla sosyal kimlik ve dolayısıyla bireysel kimlik kazandığını varsaymaktadır (Turunç ve Çelik: 2010: 188).

Tajfel'e göre (1982: 2) sosyal kimlik kavramı, *“bireyin benlik algısının, bir sosyal gruba ya da gruplara üyeliğine ilişkin bilgisinden ve bu üyeliğe yüklediği değerden ve duygusal anlamlılıktan kaynaklanan parçasıdır”* (Demirtaş, 2003: 130). Başka bir ifadeyle sosyal kimlik, kişinin kim olduğunu tanımlamakta, bunun kişi için ne ifade ettiğini ve ne kadar değerli olduğunu da anlatmaktadır (<http://notoku.com/sosyal-kimlik-kurami/#ixzz3WSMXFoq5>). Sosyal kimlik, kişinin kim olduğuna dair bir tanımlama ve değerlendirme ile bunun neyi gerektirdiğine ilişkin bir betimleme ve değerlendirmedir (Hogg ve Vaughan 2007: 445).

Örgütsel kimliği olumlu olarak algılayan birey bu süreçte örgüte aidiyet duygusu geliştirerek örgütle sosyal anlamda özdeşleşmekte ve örgüt için yaptığı işlerden zevk alan, iş çevresinden onay gören ve daha iyi işler yapabilmek için daha fazla çaba harcayan özellikler kazanmaktadır (Polat, 2009: 9). Bu bağlamda sosyal özdeşleşmenin bir uzantısı olarak kabul edilen örgütsel özdeşleşme (Mael ve Asforth, 1992), bireyin örgüte yönelik benlik duygusunda, tutum ve davranışlarında temel oluşturması bakımından önemlidir (İşcan, 2006: 162).

Özdeşleşme kelimesinin sözlük anlamı, bireyin başka bireylerle kişilik kaynaşması gerçekleştirecek ölçüde onların yaşantılarına ve duygularına katılması, bu yolla kendi kimliğini tanıması ve tanımlaması sürecidir (Türk Dil Kurumu, 2015). Ashforth ve Mael (1989: 34) örgütsel özdeşleşme kavramını, *“bilişsel bir yapılanma olarak, örgüt ile bireyin değerlerinin uyuşması veya bireyin örgütün bir parçası olma ya da kendini örgütle teklik veya aidiyetlik algısı olarak”* tanımlamışlardır. Örgütsel özdeşleşme

“*örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının giderek daha fazla tek bir bütün haline gelmesi ve uyumlaşması süreci*”dir (Asforth ve Mael, 1989: 23).

Dutton, Dukerich ve Harquail’in (1994: 193) ‘*kişinin kendisi ile örgütü tanımlaması arasındaki bilişsel bağ*’ olarak tanımladıkları örgütsel özdeşleşme, başka bir ifadeyle çalışanların psikolojik olarak kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmeleridir (Scott ve Lane, 2000: 47).

Miller ve arkadaşları (2000: 629) ise örgütsel özdeşleşmeyi “*örgütle dayanışma duyguları içinde olmak, örgüte tutum ve davranışa yönelik destekte bulunmak ve örgüt çalışanlarının paylaştığı ayırt edici nitelikleri algulamak*” olarak ifade etmişlerdir.

Örgütsel özdeşleşme genel olarak; çalışanların, çalıştıkları örgüt ve kurumları tanımlamakta kullandıkları kavramlarla kendilerini ne derece tanımladıklarının bir göstergesi ya da örgüt çalışanlarının kendilerini örgütün özellikleriyle aynı şekilde tanımlama derecesi olarak ifade edilebilir (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994: 239-240).

Literatürde örgütsel özdeşleşme kavramının farklı açılardan incelenmesinden dolayı kavram araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bu nedenle ortak bir tanımlama söylemek zordur. Bu tanımlamalar ve anahtar özellikleri Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1
Örgütsel Özdeşleşmeye Yönelik Literatürde Yer Alan Tanımlar

Yazar	Tanım	Anahtar Özellikler
Brown (1969)	Özdeşleşme, birey ve örgüt arasındaki ilişki ile ortaya çıkan, bireyin kendini tanımlama tepkisidir.	İlişkinin dört yönü: Organizasyonel çekim Bireyin ve organizasyonun amaçlarında tutarlılık Organizasyona karşı sadakat Bireyin kendisinden, organizasyon üyesi olarak bahsetmesi
Lee (1969, 1971)	Özdeşleşme, bireyin kimliği ile örgüt kimliğinin genişlik derecesi olarak varsayılır.	Ait olma, diğerleri ile paylaşılan ortak amaçların olması ya da çalışanların organizasyondaki işlevlerinin kişisel ihtiyaçlarını tatmin ettiğini hissetmelerinin sonucudur; sadakat, “organizasyonun amaçlarını destekleme, organizasyonda belli bir pozisyonda bulunmaktan gurur duyma, organizasyonun dışındakilere karşı organizasyonu koruma” tutum ve davranışlarını içerir; ortak özellikler, “birey ve organizasyondaki diğer bireylerin ortak nitelikleri paylaşmasını” ifade eder.
Hall (1970)	Örgütsel özdeşleşme, organizasyon amaçları ve bireyin amaçlarının gittikçe bütünleşme ve uyumlu olma sürecidir.	Amaç ve değer kabulü örgüte duygusal bağlılık.
Cheney (1983)	Özdeşleşme organizasyon ya da başka bir şey ile bireylerin kendilerini sosyal sahnedeki olaylar ile birleştirdikleri aktif süreçtir	Bir insan, bazı hedeflerle (örn. insanlar, aileler, gruplar, ortaklarla) kendisini özdeşleştirir. Böylece bir insan, özel bir gruba ait olduğunu düşünebilir
Ashforth ve Mael (1989)	Örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşmenin bir formudur ve bireyin organizasyona ait olma ve onunla bir olma algısıdır.	Sosyal özdeşleşme bileşenleri; kendini sınıflama, bireyin kendisini psikolojik olarak örgütün kaderi ile sarılma ve örgütün tutum ve değerlerinde işbirliği yapma algısıdır.
Pratt (1998)	Örgütsel özdeşleşme, bir kişinin üyesi olduğu örgütün kendisini tanımladığını düşündüğünde ortaya çıkar.	Bir kişinin inanışları ile örgütünün bütünleşmesini içerir. Özdeşleşme ise, kişinin kimliğini sosyal bakış açısı ile açıkça ifade etmesidir.
Rousseau (1998)	Özdeşleşme kişinin kendisini bir şeyin parçası olarak tanımladığı psikolojik bir durumdur. Örgütsel özdeşleşme ise kişilerin kendilerini büyük bir örgütün parçası olarak algıladıkları yerdir.	Özdeşleşme, örgütle aradaki bilişsel ve kişisel ilişkidir.
Dutton, Dukerich ve Harquail (1994)	Bireyin organizasyonu tanımladığına inandığı aynı tutumlarla kendisini tanımlama derecesidir	1. Bireyin organizasyon üyesi olarak kimliği, alternatif kimliklerden daha belirgindir. 2. Bireyin öz kavramının sosyal grup olarak tanımladığı organizasyon ile aynı özelliklere sahiptir.
Van Dick (2001)	Ashforth ve Mael (1989) gibi örgütsel özdeşleşmeyi sosyal kimlik teorisine ve kendini sınıflama teorisine bağlamıştır.	Duygusal Bileşen: Gruba, duygusal bağlılık Kavramsal Bileşen: Üye olduğunun bilgisi Değerlendiren Bileşen: Organizasyonun olumlu değerlendirmesi; örneğin, gurur. Davranışsal Bileşen: Gerçek davranışı içerir. Daha belirli biçimde eylemde katılımdır.

Kaynak: Edwards, Martin R. (2005). Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review. *International Journal of Management Reviews*. 7(4), 214-215

Çalışanlar örgütlerle aidiyet ihtiyacını gidermek ve belirsizliği azaltmak için özdeşleşirler. Özdeşleşme çalışan performansını olumlu yönde etkilediği için örgüt çalışanın özdeşleşmesini güçlendirmek ister (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1012). Örgütüyle güçlü bir biçimde özdeşleşmiş bireyler, örgütlerinin amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri olarak benimsemekte, örgütün başarısı için çaba sarf etmektedirler (Edwards, 2005: 208). Örgütlerin uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çalışanların üyesi olduğu örgütten gurur duyması ve kendini tanımlarken örgütün ana özelliklerini kullanması gerekir ve bu durum birey örgütle özdeşleştiğinde gerçekleşir (Aliyev ve Işık, 2014: 33).

Örgütsel özdeşleşmenin, bir örgüte bağlanma ya da ona ait olma duygusu sağlayan bir kavram olduğundan bireyle örgüt özdeşleştiğinde, örgütü tanımlarken kullandığı kavramlar ile kendisini tanımlarken kullandığı kavramlar arasında benzerlikler görülmektedir (Afgün, 2006: 106). Çalışanlar örgüt kimliğini, kendi kimlikleri gibi algıladıkları zaman örgütsel özdeşleşme gerçekleşmekte, örgüt kimliğini kendi kimlikleri gibi algılamadıklarında da özdeşleşme gerçekleşmemektedir (Ravishankar ve Shan, 2008: 223). İşiyile özdeşleşmiş çalışan işini yaparken yüksek derecede enerji hisseder, yaptığı işte bir anlam bulur ve etrafındaki her şeyi unutacak kadar kendini işine verir, işinden daha fazla tatmin olur (Ötken ve Erben 2010: 94). Örgütleriyle özdeşleşen çalışanlar, gönüllü olarak örgütü destekleyici davranışlarda bulunacak ve örgütsel amaçlar için daha fazla çaba sarf edeceklerdir.

Yukarıda anlatılanlardan yola çıkarak, örgütsel özdeşleşme çalışanların; örgütün amaçları ve değerlerindeki benzerliklerin algılanmasını sağlamanın yanı sıra örgütsel amaçları ve değerleri kabul etmesini sağlayarak belirsizliği azaltır. Ayrıca örgütüyle güçlü bir şekilde özdeşleşen çalışanlar örgüt dışındaki insanlarla iletişim kurarken kendilerini örgütün bir temsilcisi olarak görürler, kararlarında kendi menfaatlerinden çok örgütün menfaatlerini düşünürler (Miller ve diğerleri, 2000: 629). Çalışanın kendisini örgütle birlikte algılaması diğer bir ifadeyle örgüte bağlılık hissetmesi ve örgütün başarısını ve başarısızlığını kendisininmiş gibi görmesi olarak ifade edilen örgütsel özdeşleşme, çalışanın yaptığı işi daha anlamlı bulması ve motive olmasını sağlarken, aynı zamanda çalışanların daha verimli ve özverili çalışmalarını sağlayarak

örgütsel performansı arttırmakta ve örgütün uzun vadeli başarılar elde etmesine katkı sağlamaktadır.

1.2.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Bazı Öncülleri ve Ardılları

Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları konusu kapsam açısından geniş bir konu olduğu için ve örgütsel özdeşleşmeye ilişkin yerli ve yabancı literatürde yapılan çalışmaların sonucunda elde edilen bütün öncüllerini veya ardıllarını tespit etmek bu çalışmanın amacında yer almadığı için bu bölümde çalışma amacına uygun olarak örgütsel özdeşleşmenin başlıca öncülleri ve ardılları ve bazı araştırmacıların çalışma sonuçları incelenmektedir.

1.2.2.1. Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri

Çalışanların örgütleriyle özdeşleşmesini etkileyen birçok öncül bulunmaktadır. Ashforth ve Mael (1992: 107) yapmış oldukları çalışmada örgütsel özdeşleşmenin ortaya çıkmasını sağlayan öncülleri bireysel ve örgütsel kaynaklı olmak üzere iki grupta toplamışlar ve örgütsel öncüller arasında; örgütsel farklılık, örgütsel itibar, örgütler arası rekabet, örgüt içi rekabet gibi faktörler yer alırken, bireysel öncüller arasında örgütte bulunma süresi, örgüt üyeliğinin yeni olması, benzer örgütlere katılımın sayısı, iş doyumu, aşırı duygusallık gibi unsurlar bulunduğunu belirtmişlerdir.

Polat (2009: 41) örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları üzerine yaptığı çalışmasında demografik değişkenlerin yanı sıra bu faktörleri bireysel ve örgütsel öncüller olmak üzere iki grupta toplamış ve bunlar arasında yakın ilişki kurma, iş tatmini, olumlu-olumsuz ruh haline sahip olma, bireysel imaj ve örgütsel imaj, rol çatışması ve rol belirsizliği, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, liderlik, örgütsel güven, örgütsel kıdem, yaş ve cinsiyet gibi farklı belirleyiciler yer aldığını belirtmektedir.

Bireysel Öncüller: Mael ve Ashforth'un (1992: 116) yaptıkları çalışmada örgütlerinden memnun olan çalışanların örgütleriyle daha fazla özdeşleştikleri, bu nedenle tatmin olma ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilirken aynı zamanda duygusallık ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu da tespit edilmiştir.

Tseng, Chen ve Chen (2005)' nin yöneticilik görevi olmayan 195 Tayvanlı hemşire üzerinde yaptıkları çalışmalarında, güvenilirlik (dürüstlük, yardımseverlik, yetenek, iletişim ve tutarlılık) özellikleri ve güven davranışının (uyuma, paylaşma, takım çalışması ve itaat) örgütsel özdeşleşme ve birbirleriyle ilişkilerini açıklamaya çalıştıkları araştırma sonucunda, güvenilirlik özellikleri ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Wan-Huggins, Riordan ve Griffeth (1998: 742) yaptıkları çalışmada, örgütte bireylerin rol ile ilgili negatif özellikleri algılama düzeyleri ile örgütle özdeşleşme düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Buna göre rol gerekleri kapsamında değerlendirilen rol çatışması ve belirsizliği konusundaki algıları negatif yönlü ise, bu çalışanların örgütle özdeşleşme düzeyleri yüksektir.

Lipponen, Bardi ve Haapamaki'nin (2008: 246) bireysel değerlerin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisi ve değerlerden hangilerinin örgütsel özdeşleşmeyi artırarak yeni fikir üretme konusunda daha etkili olduğunu araştırmak amacıyla bir belediyenin gündüz bakımevinde hem çalışan hem de yöneticilerine olmak üzere 148 kişi üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda; örgütsel özdeşleşme düzeyi yüksek olanlarla değişime açıklık-tutuculuk değer boyutları ile yeni fikir üretebilme arasındaki ilişki örgütsel özdeşleşme düzeyi düşük olanlara göre daha yüksek çıkmıştır.

Epitropaki ve Martin'in (2005: 584) yapmış oldukları çalışmada, enerjik olma, neşe ve heyecanlı olma gibi duyguları ifade eden pozitif duygulanım ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunurken; stres, karamsarlık, düşük benlik saygısı ve öfke gibi duyguları içeren negatif duygulanım ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

İşcan (2006: 173), dönüştürücü/ etkileşimci liderlik algısı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki ve bu ilişkide ayrılmışlık-bağlanmışlık ve olumlu-olumsuz ruh hali gibi bireysel farklılıkların rolünü incelemek amacıyla 213 çalışanın katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmada, olumlu ruh haline sahip olan çalışanların örgütle özdeşleşme düzeylerinin olumsuz ruh haline sahip olanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Başar (2010: 1659), çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel özdeşleşme düzeylerine etkisini araştırmak amacıyla bir kamu örgütünde görev yapan her kademedeki ve 152 kişinin katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmada, çalışanların kişilik özelliklerinin onların gelecekteki özdeşleşme düzeylerinin öngörülmesi amacıyla kullanılabileceği, beş faktör kişilik özellikleri modeline göre kişilik özelliklerinden özdisiplinin örgütsel özdeşleşme düzeyini en üst seviyede, olumlu yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği, buna rağmen nevrozluğun olumsuz yönde ve anlamlı şekilde öngördüğü ve etkilediği sonucuna varılmıştır.

Örgütsel Öncüller: Turgut, Tokmak ve Güçel (2012: 251) özel bir üniversitede görev yapan 214 öğretim üyesi üzerinde yaptıkları bir çalışmada dönüştürücü liderlik, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel prestij arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Morçin ve Morçin (2013: 80) Adana ilinde aktif olarak faaliyet gösteren 86 adet A grubu seyahat acentelerinde görev yapan 153 çalışan üzerine yapılan çalışmada etkileşimci liderlik ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Bartels ve arkadaşlarının (2007: 182) bir bölgesel polis örgütünün çeşitli örgütsel düzeylerde algılanan örgütsel prestij ve iletişim ikliminin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada, algılanan örgütsel prestij ile örgütsel özdeşleşme arasında doğrudan bir ilişki olduğu ve ayrıca çalışanların özdeşleşme düzeyleri ile iletişim iklimi arasında güçlü bir bağ olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Tüzün ve Çağlar (2009: 284) 545 banka çalışanı üzerine yaptıkları bir çalışmada algılanan örgütsel kimliğin çekiciliği ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve algılanan güvenin bu ilişkide aracı etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yapılan birçok çalışmada örgütsel adalet algısı ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Çimenci, 2013; Cheung ve Law, 2008; Olkkonen ve Lipponen, 2006). Bazı araştırmacılar örgütsel adaleti örgütsel özdeşleşmenin önemli bir belirleyicisi olarak görmüşlerdir. Çünkü adalet algısı

bireylerin düşünme biçimlerini, duygularını ve yaptıkları etkinlikleri şekillendirmektedir (Özdemir, 2010: 240).

Polat (2009: 221) çalışmasında örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyetini olumsuz, örgütsel vatandaşlık davranışını ve alt boyutlarını ise olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Aynı çalışmada kontrol odağı ile örgütsel özdeşleşme arasında olumsuz yönde ve düşük düzeyde bir ilişki, örgüt içi güven ile örgütsel özdeşleşme arasında olumlu yönde ve orta düzeyde bir ilişki, rol belirsizliği ile örgütsel özdeşleşme arasında orta düzeyde ve olumsuz yönde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Polat, 2009: 219).

Örgütlerde özdeşleşmeyi etkileyen unsurlardan biri örgütsel iletişimdir ve örgütsel iletişim ile örgütsel özdeşleşme ilişkisini belirlemeye yönelik yapılan araştırmalarda, örgütsel iletişim ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yıldız, 2013; Erel Yetim, 2010; Tüzün ve Çağlar, 2008).

Alparslan, Can ve Oktar'ın (2014: 115) algılanan örgütsel desteğin yardım etme davranışına etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolünü tespit etmek amacıyla 152 hastane personeli üzerine yaptıkları araştırma sonucuna göre algılanan örgütsel destek düzeyinin artması örgütsel özdeşleşmeyi pozitif yönde etkilemekte ve örgütsel özdeşleşme çalışanlarda yardım etme davranışını ortaya çıkarabilmektedir. Yapılan çalışmalar doğrultusunda algılanan örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki bulunmaktadır (Fındık, 2011 ve Turunç ve Çelik; 2010).

Demografik Özellikler: Bazı demografik ve kişisel değişkenler de örgütsel özdeşleşmeyi etkilemektedir. Örneğin; örgütsel kıdem arttıkça örgütsel özdeşleşme de artmaktadır (İşcan, 2006: 163; Çakinberk, Derin ve Demirel, 2011: 108). İşcan (2006: 173) 213 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada, örgütsel özdeşleşmenin cinsiyete ve kıdeme göre farklılaştığını, kadın çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri erkeklere göre daha düşükken; kıdem arttıkça örgütsel özdeşleşmenin de arttığını saptamıştır.

Johnson ve arkadaşları (2006: 503) yaptıkları çalışmada cinsiyet ile örgütsel özdeşleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişler ve erkek veterinerlerin bayanlara göre örgütleriyle daha fazla özdeşleştikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Özdemir (2010: 247) ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel özdeşleşme düzeylerini algılanan örgütsel destek, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre incelediği çalışmasından elde edilen bulgular üç sonuç ortaya çıkarmıştır. Birincisi, öğretmenlerde örgütsel özdeşleşmenin cinsiyete göre değişmemesidir. İkincisi kıdemi 16-20 yıl arasında olan öğretmenlerde örgütsel özdeşleşmenin daha fazla olmasıdır. Üçüncüsü ise örgütsel destekle örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkinin olmasıdır.

Çakınberk, Derin ve Demirel (2011: 108) yaptıkları çalışma sonucunda cinsiyet değişkeninde erkeklerin, medeni hal değişkeninde bekârların, yaş değişkeninde orta yaş grubundakilerin özdeşleşmelerinin yüksek olduğunu, ayrıca eğitim düzeyi yükseldikçe özdeşleşmenin düştüğünü ve mesleki kıdem arttıkça özdeşleşmenin de arttığını saptamışlardır.

1.2.2.2. Örgütsel Özdeşleşmenin Ardılları

Çalışanların örgütleriyle özdeşleşmesi sonucunda çeşitli ardıllar ortaya çıkmaktadır. Polat (2009: 83) çalışmasında özdeşleşmenin ardılları bireysel ve örgütsel olmak üzere temelde iki ayrı grupta toplamıştır. Bireysel ardıllar, örgütsel özdeşleşmenin daha ziyade bireyin davranışları üzerinde yaptığı etkileri ele alırken, örgütsel nitelikteki ardıllar ise örgütsel özdeşleşmenin örgütün bütünü konusunda yapmış olduğu etkileri ifade etmektedir.

Tablo 2
Örgütsel Özdeşleşmenin Ardılları

Bireysel Nitelikteki Ardıllar	Örgütsel Nitelikteki Ardıllar
İşten Ayrılma Niyeti	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
Lider Algısı	Örgütsel Bağlılık
İş Tatmini	Değişim ve Değişime Direnç
Sağlık Şikayeti	Çalışan Devir Hızı
Tükenmişlik	İşten Kaytarma/Devamsızlık
Yabancılaşma	Örgüte Finansal Yardım
İşbirliği Davranışları	İşbirliği Davranışları
İşe Yönelik Olumlu Tepkiler	Örgüte Katılım Konusunda Başkalarını Teşvik
Verimlilik	Diğer Gruplarla Çatışma
Yaratıcılık	Müşteri Tatmini
Örgütsel Hedeflere Yönelim	Örgütsel, Örgütün Düzenlediği Faaliyetlere
Çalışma	Katılım
İletişim	Sürekli Gelişim Çabası
Bireyim Örgüte Uyumu	Müşteri Yönelimi
	Örgüt İklimi
	Motivasyon
	Performans
	Yöneticiden Memnuniyet

Kaynak: Polat, M. (2009). Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması. Doktora Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 83-108

Özdeşleşmeye yönelik yapılan araştırmalar sonuçları açısından değerlendirildiğinde, iş tatmini, iş performansı, çalışan devir hızı, ÖVD, işbirliği davranışı, motivasyon gibi kavramlar üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Van Knippenberg, 2000; Haslam, Postmes ve Ellemers, 2003; Nakra, 2006; Van dick ve diğerleri, 2008; Katrinli ve diğerleri, 2009; Turunç, 2010; Turunç ve Çelik, 2010). Özdeşleşmenin bir başka sonucu ise örgüt üyelerinin örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için ekstra rol davranışı gösterme eğiliminde olmalarıdır (Polat, 2009: 83).

Örgütsel özdeşleşme çalışanların; örgütün amaçları ve değerlerindeki benzerliklerin algılanmasını sağlamanın yanı sıra örgütsel amaçları ve değerleri kabul etmesini sağlayarak belirsizliği azaltır (Miller ve diğerleri, 2000: 629). Ayrıca örgütsel özdeşleşme, iş ortamında çatışmaları ve işten ayrılmaları azaltmakta (Olkkonen ve Lipponen, 2006: 202), iş tatmini, motivasyon, kararlara katılım, uzun ömürlülük ve bağlılığın artması gibi arzu edilen sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Ann ve Boutwell, 2003: 89). Ayrıca, yapılan bazı araştırmalar özdeşleşmenin artması ile sadakatin de artacağı sonucuna ulaşmışlardır (Yıldız, 2013: 263; Ceylan ve Özbal, 2008: 81).

Literatüre bakıldığında örgütsel özdeşleşmenin örgütsel performans ve ÖVD ile olumlu yönde ilişkisi, işgücü devir hızı ve işten ayrılma niyeti arasında olumsuz yönde bir ilişkisi mevcuttur. Örgütle güçlü özdeşleşen bireyin örgüte olan bağlılığı arttığından işten ayrılma gibi davranışların örgüte zarar verebileceğini algıladığı için büyük ölçüde işte kalma niyetine sahip olacaktır (Van Knippenberg, Van Dick ve Tavares, 2007: 461-462). Polat ve Meydan (2010) tarafından 176 özel sektör çalışanından elde edilen verilerle yapılan çalışmada, örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan birçok araştırma örgütsel özdeşleşmenin örgüt için ne kadar önemli ve olumlu çıktılar getirebileceğini ortaya çıkarmıştır. Örneğin bazı çalışmaların sonuçlarına göre; örgütüyle yüksek düzeyde özdeşleşen birey yüksek derecede ÖVD' de bulunacaktır (Bell ve Menguc, 2002; Feather ve Rauter, 2004; Karabey, 2005; Van Dick ve diğerleri, 2004; Karabey ve İşcan, 2007; Çimenci, 2013; Tokgöz, 2012; Polat, 2009; Van Dick ve diğerleri, 2006). Örgütüyle özdeşleşen çalışanın iş tatmini artmakta ve örgütü için kendinden beklenenden daha fazla ekstra çaba sarf etmeye başlamakta ve bunun sonucunda verilen hizmetin kalitesinin artmasıyla müşteri tatmini sağlanmakta ve müşteri bağlılığı da gelişmektedir (Mael ve Ashfort, 2001:197). Böylece örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için çaba sarfeden çalışanların örgütten ayrılması tehlikesi de azalmaktadır.

1.3. Örgütsel Sessizlik

1.3.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Günümüzde tüketicilerin giderek artan beklentileri, yüksek düzeyde ve karmaşık teknolojik yapı ve küreselleşme gibi nedenlerden dolayı örgütler çalışanlarından daha fazla insiyatif almalarını, fikirlerini açıkça ifade etmelerini ve olduğundan daha fazla sorumluluk almalarını beklemektedir (Quinn ve Spreitzer, 1997: 37). Bu bağlamda örgütler hayatta kalmak için çevredeki değişikliklere duyarlı, bilgi paylaşımına açık, kendini savunabilen ve takım ruhuna sahip insanlara daha fazla ihtiyaç duymaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005: 441).

Örgütler çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirme ve bundan fayda yaratma amacına dönük olan yeni yönetsel tekniklere daha fazla önem vermekte

(Çakıcı, 2008: 118) ve bunun sonucunda çalışanlar arasında daha fazla düzeyde bilgi paylaşımının ve uyumun gerçekleşmesi beklenmektedir (Gül ve Özcan, 2011: 108). Fakat çeşitli nedenlerden dolayı çalışanlar örgütlerine karşı kayıtsız ve sessiz kalabilmektedirler.

Çalışanların bilgi beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirme ve bundan yararlanma amacına yönelik olarak insan merkezli yeni yönetsel tekniklerle çelişen örgütsel sessizlik, çalışanların örgütün sorunlarıyla ya da örgütle ilgili konularda ilgili görüş ve endişelerini yönetimle paylaşmakta isteksiz davranmaları olarak ortaya çıkmakta (Çakıcı, 2007: 145) ve günümüz örgütleri açısından bu durum örgütsel değişimin ve gelişimin önünde oldukça önemli bir engel olarak görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 707).

Örgüt içerisinde insanlar fikirlerini, düşüncelerini ve kaygılarını saklamak ya da paylaşmak konusunda sık sık karar vermek zorunda kalırlar (Morrison ve Milliken, 2003: 1353). Bu durumda çalışanlar bazen konuşmayı bazen de sessizliği seçerler. Neden ve nasıl sessizleştikleri, sesini çıkarmada en çok hangi konularda isteksiz oldukları, örgütle ilgili konu veya sorunu kimle paylaştıkları, kiminle konuşup kime sessiz kalacaklarına nasıl karar verdikleri, sessizliğin nasıl anlaşılacağı gibi konuları aydınlığa çıkarmak anlamlı ve gereklidir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1454).

Örgütsel ses, örgütsel değişimin güçlü bir kaynağı olabildiği halde çalışanlar genellikle konuşmaya isteksizdirler (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394; Premeaux, 2001: 1). Yapılan araştırmalar çalışanların, kendilerine güvenmelerine rağmen fikirlerini açıklamada tereddüt ettiklerini, tartışmalara katılmanın veya açıkça konuşmanın riskli bir konu olduğuna inandıklarını ortaya koymakta ve çalışanların genellikle konuşmaya isteksiz olduklarını belirtmektedirler (Erigüç ve diğerleri, 2014: 62). Araştırmacılar bu durumu çalışan sessizliği olarak adlandırmaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2003; Pinder ve Harlos, 2001).

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde çeşitli bilim dallarının sessizliğe farklı anlamlar yüklediği görülmektedir (Afşar, 2013: 11). Sessizlik psikolojide içine kapanma, özgüvensizlik, içe dönüklük gibi anlamlar taşırken sosyolojide eylemsizleşme gibi çoğunlukla olumsuz bir durum olarak nitelendirilmiştir (Afşar, 2013: 11; Çakıcı, 2007: 147).

Sessizlik, gürültü olmama durumu, sükût (Türk Dil Kurumu, 2015), konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın sergilenmeyişi (Dyne, Ang ve Botero, 2003) olarak tanımlanmaktadır. İnsan bilimciler sessizliği eylemsizlik olarak tanımlamakta (Nader, 2001: 162) aynı zamanda sessizlik, gürültünün olmaması, dinginlik, huzur ve sakinleşme için gerekli olan olumlu bir çevresel özellik olarak da görülebilmektedir (Çakıcı, 2007: 148). Sessizlik sadece konuşmamak değil, aynı zamanda yazmamak, sunmamak, duymamak ve önemsememek anlamına da gelmektedir (Nikmaram ve diğerleri, 2012: 1272). Bu açıdan bakıldığında sessizlik, çok boyutlu, kaygan ve muğlak yönüyle anlaşılması kolay görülmeyen bir kavramdır (Çakıcı, 2007: 148).

Çalışanların sessiz kalma davranışı eskiden uyum sağlama olarak algılansa da günümüzde bunun bir tepki ve geri çekilme olduğu kabul edilmektedir (Bildik, 2009: 34). Kavram, ilk bakışta her ne kadar iletişime kapalı olma durumunu çağırırsa da, aslında önemli bir iletişim tarzı olarak değerlendirilmektedir (Erigüç ve diğerleri, 2014: 63). Öyle ki iş yaşamında çalışanlar, “sessiz kalarak” birçok konuda, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve çalıştıkları kurumlara mesajlar iletmektedirler (Özgen ve Sürgevil, 2009: 303).

Literatürde örgütlerde sessizlik ile doğrudan ilişkili iki temel kavramsal çalışmadan söz edilebilir. Örgütlerde sistematik olarak gelişen sessizlik sürecini, nedenlerini ve bu sürecin sürekliliğini ve güçlenmesini sağlayan örgütsel koşulları açıklayan ilk çalışma, Morrison ve Milliken (2000) tarafından yapılmıştır. Morrison ve Milliken (2000: 707) örgütsel sessizliği “*Çalışanların işle ilgili konular ve sorunlar hakkındaki bilgilerini, görüşlerini ve kaygılarını bilinçli olarak yönetimle paylaşmamaları, kendilerine saklamaları*” olarak tanımlamaktadır. İkinci önemli çalışma ise Pinder ve Harlos (2001) tarafından yapılmış ve araştırmacıların özellikle algılanan adaletsizlik konusunun açıkça konuşup konuşmamaya ilişkin işgörenlerin kararı üzerindeki etkisine odaklanılmışlardır. Çalışmada, işgören sessizliği “*işgörenin, değişimi etkileyebilme veya düzeltebilme yeteneğinde olduğu algılanan insanlara (yöneticiler, liderler, işverenler) örgütsel sorun veya konularla ilgili, davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini söylememesi*” olarak tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2008: 118).

Sessizlik olgusuyla doğrudan ilgili bu iki temel kavramsal çalışmada (Morrison ve Milliken, 2000 ile Pinder ve Harlos, 2001) ve daha sonraki araştırmalarda yer alan tanımlamalarda genellikle iki ortak vurgunun olduğu görülür: İlki, ‘bilgi ve fikrin kasten esirgenmesi’ ikincisi, ‘örgütsel konu ve sorunlarla’ sınırlı olmasıdır (Çakıcı, 2007: 149).

Dyne, Ang ve Botero (2003) yapmış oldukları çalışmada, sessizlik ve sesin basit olarak birbirlerinin zıt kutupları olmadığı, çalışan motivasyonunun önemini vurgulayarak aslında sessizlik ve sesin, karmaşık ve çok boyutlu yapılar da olduğunu söylemişlerdir. Çalışan sessizliğini “*işlerin normal yapısı içerisinde çalışanların işle ilgili görüşlerini kasıtlı olarak kendilerinde tutmaları ya da baskı altında tutmaları*” olarak tanımlamışlardır.

Donaghey ve arkadaşları (2011: 57-58) örgütsel sessizliğin, çalışanların ya önceden var olan konuşma mekanizmasının başarısız olmasından ya da bu mekanizmanın olmayışından dolayı kendilerini ilgilendiren konuları takip etme veya izleme yollarına sahip olmama durumu olduğunu belirterek, sessizlik kavramını farklı bir bakış açısıyla ele almışlardır. Bu tanımlardan yola çıkarak sessizlik, pasif bir davranış olmamakla (Scott, 1993: 3) birlikte örgüt içerisinde çalışanlar tarafından aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı olarak yapılan bir davranıştır denilebilir (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1365).

Bowen ve Blackmon (2003) örgütsel sessizliği, örgütsel hareketleri etkileyebilmek için bireyin görüşlerini gönüllü olarak açıklamaması olarak tanımlamışlar ve bu durumun, bireylerin örgütle ilgili konuşmalara veya tartışmalara serbestçe katılmadıklarında ortaya çıktığını belirtmişlerdir. Diğer taraftan, Tangirala ve Ramanujam (2008: 40-41) ise çalışan sessizliğini, çalışanların iş ya da örgütleriyle ilgili önemli durumları, konuları ya da olayları paylaşmayarak bilinçli olarak kendilerinde tutmaları olarak tanımlamıştır.

Bu tanımlamalardan hareketle, örgütlerde sessizlik, iş görenlerin iyileşme ve gelişme adına işi veya işyeriyle ilgili teknik ve/veya davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi şeklinde tanımlanabilir (Çakıcı, 2007: 149).

Literatürde araştırmacılar tarafından, “çalışan sessizliği” ve “örgütsel sessizlik” kavramlarının sıklıkla birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir (Park ve Keil,

2009: 902, Brinsfield; 2009). Bu çalışmada da örgütsel sessizlik ve çalışan sessizliği ayırımına gidilmemiş, iki kavram da aynı anlamda ele alınmıştır.

1.3.2. Sessizlik Türleri

Örgütlerin ayakta kalması çevresel değişim ve engellere karşı cevap verebilen, veri ve bilgi paylaşmaktan korkmayan, grup amaçları ile kendi amaçlarını özdeşleştirebilen çalışanlara bağlıyken (Vakola ve Bouradas, 2005: 441) çalışanların örgütlerine karşı güvensizliği, bahsedilen nitelikleri sekteye uğratmakta ve sessizlik davranışının oluşmasında önemli bir etken olmaktadır (Amah ve Okafor, 2008: 1).

Sessizlik konuşmanın olmamasından ziyade hareketsizliği ve kabullenmeyi yansıtmaktadır. Hareket etmek ya da bir şey söylemek kadar, susmak ya da hiçbir davranışta bulunmamak da anlamlı bir mesaj oluşturmaktadır (Cüceloğlu, 2010: 20). Bu doğrultuda insan davranışını yönlendiren hareket ettirici güçler ve engelleyici güçler bulunmaktadır. Bu iki güç aynı anda yaşanırsa kişinin içinde bulunduğu çelişki, davranışını istenmeyen yönde etkileyecektir. Bu durum örgütsel sessizlik konusu ile ilişkilendirildiğinde; kişi konuşmak istese bile bilerek ve isteyerek kendini korumak için sessiz kalabilir (Brinsfield, 2009: 62).

Çalışanlar yasal ya da etik olmayan bir davranış gözlemlediklerinde konuşabilirler ya da sessiz kalabilirler. Yanlış davranışın algılanan önemi, bireysel değerlerin gücü, olumlu ya da olumsuz sonuç beklentisi gibi etkenler bireyin konuşmak ya da sessiz kalmak arasındaki seçiminde etkilidir (Clapham ve Cooper, 2005: 192). Ayrıca çalışanın kendisine çok güvenmesi veya az güvenmesi, söyleyebileceği herhangi bir şey olsa bile, söyledikten sonra kendisine maliyeti veya faydası ne olacak diye düşünmesi de konuşmasını veya sessiz kalmasını etkileyecektir. (Gephart ve diğerleri, 2009: 5).

Morrison ve Milliken'e (2000) göre sessizlik, sadece reddedişi ifade etmemekte, bireylerin bilgi eksikliğinden, kendini ifade etme fırsatlarının olmayışından, fikirleri dile getirmenin gereksiz hatta tehlikeli olabileceği inancından da kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir. Bazı insanlar konuştuıkları zaman tehlikeli bir durum ortaya çıkacağını fark ettiklerinde, konuşma isteklerinin azaldığını ifade etmişlerdir (Morrison ve Milliken, 2000: 707). Bu kavramsal çerçevede sessizlik tiplerinin örgüt çalışanlarında farklı sonuçlar doğurabileceği ileri sürülmektedir (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1359).

Çalışanların görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak kendilerine saklamaları ile ortaya çıkan örgütsel sessizlik kavramı örgüt içinde farklı şekillerde görülebilmektedir. Pinder ve Harlos (2001) örgütsel anlamda kişilerin sessizliğini davranışsal olarak kavramsallaştırıp boyutlandıkları çalışmalarında “quiescence silence” ve “acquiescence silence” olmak üzere iki tür sessizlik biçiminden söz etmektedirler (Çakıcı, 2010: 31). Dyne, Ang ve Botero (2003) ise bu boyutlara toplum yanlısı/özgeci sessizliği (prosocial silence) eklemiş ve çok boyutlu davranış olarak değerlendirdikleri sessizlik ile sesini çıkarmayı kendi içinde üçe ayırarak sessizliğin 3K’si olarak da adlandırılabilir (Çakıcı, 2010: 32) kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı olmak üzere çalışanların üç farklı tür sessizlik davranışı gösterebileceğini belirtmişlerdir (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1359). Aşağıda bu sessizlik türleri detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

1.3.2.1. Kabullenici Sessizlik/ Razi Olma Sessizliği (Acquiescence Silence)

Çalışanların işle ilgili konular ve sorunlar hakkındaki bilgilerini, görüşlerini ve kaygılarını kasıtlı olarak kendilerinde tutmaları ya da yönetimle paylaşmamaları biçiminde ifade edebileceğimiz sessizlik örgüt içinde farklı şekillerde görülebilmektedir. Çalışanlar bazen düşündüklerini dile getirmeye ya da bir şeyleri değiştirmek için çaba harcamaya isteksiz olduklarından içinde buldukları durumu sessizce kabullenebilirler. Bu durumda çalışan, içinde bulunduğu durumu değiştirmek için yapabileceklerinin farkında olmasına rağmen isteksiz davranır (Pinder ve Harlos, 2001: 348).

Dyne, Ang ve Botero (2003: 1366) kabullenici sessizliği; “*çalışanların işlerini ve örgütlerini geliştirecek ve iyileştirecek fikir, bilgi ve görüşlerini razi olma güdüsü ile kendine saklaması*” olarak tanımlamış ve bireyin durumla ya da olayla ilgili bilgisi, görüşü veya söyleyecekleri olmasına rağmen, kendi isteğiyle bu görüşlerini açıklamamayı tercih etmediğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla, bu sessizlik türünde, bilginin varlığı söz konusu olup, bireyin iletişim kurmaktan kaçınma davranışı gözlenmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 311).

Bu sessizlik türünde, kasıtlı olarak pasif ve ilgisiz davranış sergileme durumu söz konusu olduğundan çalışanların mevcut durumu kabullenme eğiliminde oldukları, herhangi bir durumu değiştirme girişiminde bulunmadıkları ve fikirlerini söyleme

çabası içinde olmadıkları göze çarpmaktadır (Çakıcı, 2008: 87). Çalışanların bu davranışının arkasında, konuşsa bile herhangi bir değişiklik yaratmayacağına olan inanç yer almaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 701). Kabullenici sessizlikte örgütsel konu ve sorunlara kasıtlı olarak ilgisizlik veya düşük düzeyde ilgi söz konusu olduğundan mevcut durumu değiştirme çabası yerine sadece verilen işi yapıp zaman doldurmak amacı vardır (Çakıcı, 2010: 33).

Çakıcı (2010: 33), günlük hayatta ve iş hayatında sıklıkla kullanılan “Boş ver, böyle gelmiş böyle gider”, “Boşuna çenenen yorma, hiçbir şeyi değiştiremezsin” gibi sözlerde bu sessizlik türünün kendini gösterdiğini ifade etmiştir.

Tüm bu anlatılanlar doğrultusunda kabullenici sessizlik çalışanların var olan durumu kabullenmesi veya çabalarının herhangi bir değişiklik oluşturmayacağına inanması sonucunda işi ve örgütü ile ilgili konular ve sorunlar hakkında düşüncelerini paylaşmaması olarak ele alınabilir.

1.3.2.2. Savunmacı Sessizlik/ Korunma Amaçlı Sessizlik (Defensive Silence)

Korku; bireylerin algılarını, düşünüş biçimlerini ve davranışlarını etkilemektedir (Gephart ve diğerleri, 2009: 7). Korunma amaçlı sessizlikte, çalışan endişe ve korku temelli kendini savunma davranışı güdüsüyle sessiz kalmayı tercih etmektedir (Çakıcı, 2010: 33). Çalışan kendini korumak için, var olan sorunları hiç yokmuş gibi davranabilir, kişisel hataların üstünü örtebilir veya farklı görüş ve fikirleri iletmeyi tercih edebilir.

Pinder ve Harlos (2001: 348) savunmacı sessizliği, bireyin kişisel olarak açıkça konuşmanın muhtemel sonuçlarından korku duyma ve bu nedenle kasıtlı olarak sessiz kalmayı tercih etmesi olarak ifade etmektedir. Dyne, Ang ve Botero (2003: 1367) korunma amaçlı sessizliği, *çalışanların herhangi bir konu, sorun ya da durum ile ilgili görüşlerine yönelik tepkilerden korkmasından dolayı kendini korumak için fikir, görüş ve düşüncelerini kendine saklaması* olarak tanımlamışlardır.

Çalışanların hayatını devam ettirebilecek finansal kaynakları sağlama ve kendini iş yaşamındaki bireylere kabul ettirerek, belli düzeylerde bir sosyal sermayeye sahip olma gibi iki temel amaçları vardır ve bu amaçları gerçekleştirmek için çalışan; kişisel konumunu ve pozisyonunu korumak için bazı durumlarda sessiz kalmayı tercih

edebilmektedir (Gephart ve diğeri, 2009: 7). Buna benzer şekilde çoğu insan da; fikirlerini paylaşmak ve konuşmakla “sorun yaratan” biri olarak bilinmeyi ve mesleki yaşamının bu konuşmaların olası negatif sonuçlarından etkilenmesini istemeyeceği için, susmayı tercih etmektedir (Vokola ve Bouradas, 2005: 443). Bu kapsamda korunmacı sessizlik, çalışanın dış tehditler karşısında kendini koruma amaçlı yaptığı bilinçli ve proaktif bir davranış niteliği taşımaktadır.

Çalışan, yöneticisinin duymak istemediği herhangi bir durumu veya bilgiyi cezalandırılmaktan korktuğu için paylaşmaktan çekinebilir; çünkü sessizlik hiyerarşik düzen içerisinde bir kişinin imajını, itibarını veya konumunu koruması için stratejik bir araç olarak kullanılabilir (Milliken ve Morrison, 2003: 1565).

Slade (2008: 25), 22 örgütte toplam 260 çalışan ile mülakatlar yaptığı çalışmasının sonucunda çalışanların %70’inin çeşitli korkularından dolayı kendilerinin örgüt içerisindeki konumlarını ve itibarlarını korumak adına sessiz kalmayı tercih ettikleri ortaya çıkmıştır.

Kabullenici sessizlikte pasif bir çekilme söz konusu iken, korunmacı sessizlikte konuşmaktan korkma ve değişim önerisinde bulunmanın ortaya çıkaracağı sonuçlardan çekinme vardır (Özgen ve Sürgevil, 2009: 312). Korunmacı sessizlikte baskın duygular korku, öfke, ümitsizlik, sinizm ve depresyonken, kabullenici sessizlikte ise baskın duygular razı olma ve boyun eğmedir (Pinder ve Harlos, 2001: 349).

Dyne, Ang ve Botero (2003: 1367) savunmacı sessizliğe bir örnek olarak MUM Etkisini göstermişlerdir. Susma Etkisine (The Mum Effect) göre; bireyler kötü haberleri iletmek istemedikleri için bu haberleri ertelerler. Birey genellikle kötü haberi vereceği kişinin saldırgan tutum göstermesinden ya da olumsuz sonuçlardan kaçınmak için bu davranışı gerçekleştirir (Rosen ve Tesser, 1970; Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1367; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1454).

1.3.2.3. Koruma Amaçlı Sessizlik (Prosocial Silence)

Literatürde daha önce yapılan çalışmalardan (Pinder ve Harlos, 2001; Morrison ve Milliken, 2000) yola çıkarak yukarıda açıklanan sessizlik türlerine ek olarak Dyne, Ang ve Botero (2003) çalışmalarında iş birliğine dayalı diğer odaklı olduğunu vurguladıkları

olumlu sosyal sessizlik olarak adlandırdıkları yeni bir tür sessizlik geliştirerek literatüre katkıda bulunmuşlardır.

Dyne, Ang ve Botero (2003: 1368) korumacı sessizliği, “*çalışanların kendinden çok başkalarını düşünme veya işbirlikçi nedenlere bağlı olarak, örgüte ya da diğer bireylere fayda sağlamak amacıyla, iş ve örgütüyle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini söylememesi*” olarak tanımlamışlardır. Koruma amaçlı sessizlik, fedakârlığa ve işbirliği güdülerine dayalı olarak örgüte veya diğer insanlara yarar sağlamak amacıyla işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin gizlenmesidir (Çakıcı, 2010: 34). Diğer bir ifade ile sessiz kalan çalışanın birinci önceliği üyesi olduğu örgüt ya da iş arkadaşı gibi kendi dışındaki faktörler olduğunu ayrıca bu kişilerin fedakâr, diğerleri odaklı, yardımsever kişiler olduğunu söyleyebiliriz. Çalışanın örgütünü koruma güdüsü içinde sessiz kalma ve diğer çalışana koruma güdüsünün dışı vurumu olmak üzere koruma amaçlı sessizlik iki şekilde ortaya çıkabilir (Brinsfield, 2009: 146).

Örgütlerde prososyal eğilime yani örgüte, örgüt çalışanlarına veya topluma faydalı ve yardımcı olmaya dayalı olarak sessizlik oluşabilir. Prososyal sessizlik davranışı örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirildiğinde ÖVD gereklerine uygun olarak bu sessizlik davranışı; iş ortamında dışarıdan gelebilecek ve örgütsel sadakati etkileyecek tehditleri önlemek ve örgütü korumak için ilk önce diğerlerini odak alan kasıtlı, isteğe bağlı ve proaktif bir davranış halidir (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 517).

Korunmacı sessizlik gibi korumacı sessizlik de alternatiflerin düşünülmesini ve farkında olmayı içermekte ve bu bağlamda fikir, görüş ve bilginin paylaşılmamasını gerektiren bilinçli bir davranış olarak karşımıza çıkmaktadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1368). Fakat; korunmacı sessizliğin aksine korumacı sessizlik kendisini açıkça ifade etmenin olumsuz sonuçlarından korkmaktan ziyade başkalarının iyiliğini düşünerek sessiz kalmaya karar vermekle ilgilidir (Çakıcı, 2010: 34). Başka bir ifade ile korunmacı sessizlikte konuşmama davranışını bu durumun başkalarının faydasına olması motive ederken, korunmacı sessizlikte bu durumda çalışanın kötü sonuçlardan korkması sessizliği tercih etmesini sağlamaktadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1368).

Korumacı sessizlikte çalışanlar işbirliği eğilimi göstererek, kişiye ve örgüte ait gizli kalması gereken bilgileri örgüt dışındaki kişiler ile paylaşmaz, gizliliği korur ve bunları onların yararına saklar (Rafferty ve Restubog, 2011: 272; Dyne, Ang ve Botero, 2003:

1368). Böylece korumacı sessizliğin bazı olumlu sonuçlar ortaya çıkardığını söylemek de mümkündür. Bu sessizlik türünde her koşulda örgüt veya diğerlerinin yararına olduğu için bildiklerini paylaşmamak esastır (Esfahani, Dalvi ve Sefiddashti, 2013: 415).

Tablo 3'te çalışan sessizliğinin türlerine (alt boyutlarına) yönelik örnekler; davranış tipi ve çalışan güdüsü doğrultusunda verilmektedir.

Tablo 3
Sessizlik Türleri ve Örnekleri

DAVRANIŞ TİPİ	ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ Bilinçli olarak işle ilgili bilgi, fikir ve görüşlerin esirgenmesi
ÇALIŞANLARIN GÜDÜLERİ	
Serbest Davranış (sakin/uysal davranış) Çekilme/vazgeçmeye dayalı Fark yaratamayacağı hissi	Kabul Edilmiş Sessizlik <ul style="list-style-type: none"> • Çekilme amaçlı fikir esirgeme • Kendini yetersiz görme nedeniyle görüşlerini saklama
Kendini Koruma Davranış Korkuya dayalı Kişisel olarak riskli olacağı hissi	Savunmacı Sessizlik <ul style="list-style-type: none"> • Korku nedeniyle bilgiyi esirgeme • Kendini korumak için gerçekleri göz ardı etmek
Diğerlerine Yönelik Davranış İşbirliğine dayalı Özveride bulunma hissi	Prososyal (Korumacı) Sessizlik <ul style="list-style-type: none"> • İşbirliği temelinde gizli bilgileri esirgeme • Örgüt yararı için bilgi vermeme

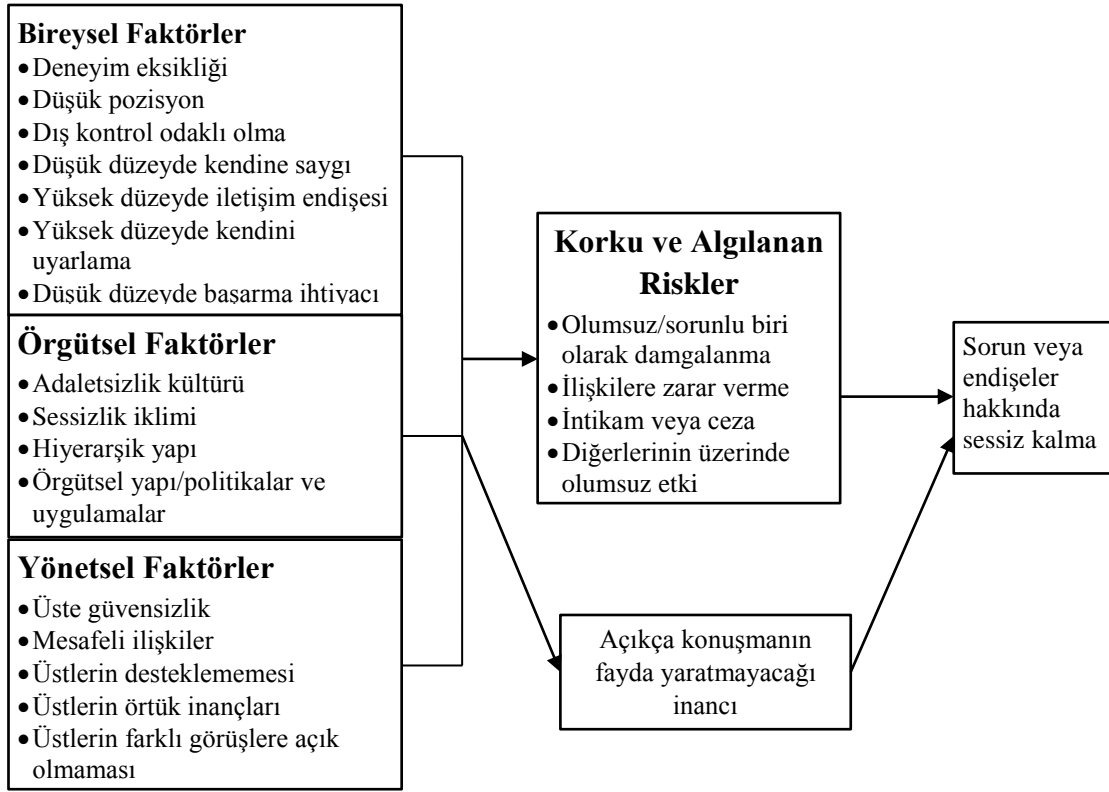
Kaynak: Dyne, L.V. Ang, S. ve Botero, I.C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*. 40(6), 1363.

1.3.3. Örgütsel Sessizliğin Oluşumunda Rol Oynayan Faktörler

Çalışanların, iş ve örgütleriyle ilgili konular ve sorunlar hakkındaki fikir, görüş ve kaygılarını neden esirgedikleri konusu pek çok çalışmada ele alınmıştır (Tangirala ve Ramanujam, 2008; Vakola ve Bouradas, 2005; Bowen ve Blackmon, 2003; Pinder ve Harlos, 2001; Morrison ve Milliken, 2000).

Sessiz kalma kararı çalışanlar tarafından bir anda verilen bir karar değildir. Çalışanları sessiz kalmaya iten çeşitli sebepler bulunmaktadır. Bu nedenle örgütteki çalışanların sessiz kalmasına neden olabilecek faktörleri belirlemek önemlidir.

Şekil 1’de çalışanların herhangi bir konu ile ilgili olarak sessiz kalmayı tercih etmeleri üzerine bir model gösterilmektedir.



Şekil 1: Sessizlik Tercihinin Nedenlerine İlişkin Bir Model

Kaynak: Frances J. Milliken, Elizabeth W. Morrison ve Patricia F. Hewlin, “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why”, **Journal of Management Studies**, Cilt 40, Sayı 6, 2003, s. 1467.

Şekil 1 incelendiğinde, sessiz kalmanın bireysel, örgütsel ve yönetsel olmak üzere üç farklı faktör grubundan etkilenecek şekilde ortaya çıktığı görülmektedir. Bu faktörler nedeniyle ortaya çıkan sessizlik, çalışanın sorun çıkarıcı biri olarak etiketlenmesi, ilişkilerin bozulması, işten çıkarılma gibi cezalara neden olması vb. olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir.

Örgütsel sessizlik kavramı ile ilgili olarak Türkçe literatür incelendiğinde sessizliği oluşturan nedenlerin farklı sınıflandırmalar (Çakıcı, 2008; Özgen ve Süregevil, 2009;

Karacaoğlu ve Cingöz, 2008) ile yapıldığı görülmektedir. Bu tez çalışması kapsamında Çakıcı (2008)'nin yaptığı sınıflandırma dikkate alınarak, örgütsel sessizliği oluşturan nedenler bireysel, örgütsel ve yönetsel olmak üzere üç farklı grup altında incelenecektir.

1.3.3.1.Bireysel Faktörler

Çalışanların örgütte sessizlik davranışını tercih etmelerinde sahip oldukları bireysel özellikler de rol oynamaktadır. Bu bağlamda Pinder ve Harlos (2001: 354-356) çalışmalarında; kendine saygı, iletişim endişesi ve kontrol odaklılık olmak üzere örgütsel sessizliği etkileyen üç tür bireysel özellikten söz eder. Kendine saygı, bireylerin kendileri hakkındaki öz değerlendirmeleridir. Kontrol odaklılık, bireylerin sergiledikleri davranışların sonuçlarını yaptıklarıyla ve kontrolü dışındaki olaylarla ilişkili olup olmadığına yönelik inancıdır. İletişim endişesi ise, bireylerin iletişim kurmaktan korkmasıdır. Araştırmacılara göre yüksek iletişim endişesi olan, kendine saygısı az olan ve dış kontrol odaklı olan çalışanların haksızlıkları sineye çekmesi ve kabullenmesi yani bu kişilerin sessizliğe karşı kişisel eğilimi daha fazladır (Çakıcı, 2010: 23).

Örgütlerdeki sessizlik davranışı çalışanların, yaş, cinsiyet, eğitim, deneyim gibi demografik özellikleri nedeniyle de farklılık göstermektedir. Morrison ve Milliken (2000) çalışmalarında demografik niteliklerin çalışanın sessizlik davranışı üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Çakıcı ve Çakıcı'nın (2007) 310 otel çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada çalışanların yaşları arttıkça olaylar karşısında daha az tepki verdikleri ve sessizliği tercih ettikleri belirlenmiş, aynı zamanda çalışmada eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların sessizliğe daha duyarlı oldukları ve bunu bir sorun olarak tanımladıkları ifade edilmektedir. Bu bağlamda insanın yaşı ilerledikçe iş yaşamındaki davranışlarında da değişimler olduğunu, ileri yaşlarda meydana gelen olaylar karşısında çalışanların uyum düzeyinin arttığını, dolayısıyla yaş faktörünün çalışanın sessiz kalma kararını etkileyebileceği söylenebilir.

Yazında, sessizlik davranışı ile cinsiyet arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalar incelendiğinde; Ruçlar (2013), Karakiraz (2012) ve Alparslan (2010) çalışmalarında çalışanların sessizlik davranışları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki saptayamazlarken; Kahveci (2010) kadın öğretmenlerin okulda duygu ve düşüncelerini erkek öğretmenlere nazaran daha az dile getirdiği bulgusuna ulaşmıştır.

Son olarak deneyim de, sessizlik üzerinde etkili bir diğer faktör olarak görülmektedir. Çalışma yaşamında birey, hem kişiler arası ilişkiler ile ilgili deneyim hem de mesleki anlamda bilgi edinerek deneyim kazanmaktadır. Elde edilen deneyimler ile çalışanın sessiz kalmasını etkileyebilmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 316).

Sessizlik üzerinde etkili olan bir diğer kişilik özelliği de kendini uyarlama (ortama uyum gösterme) davranışıdır. Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan insanlar toplum da iyi izlenim bırakmak adına davranışlarını bilerek değiştirme yeteneğine sahipken, kendini uyarlama düzeyi düşük olan insanlar kendi içindeki duygu ve düşünceleri yansıtırlar. Kendini uyarlama özelliği yüksek olanlar ise var olan ortama uyum sağlamak için kendini uyarlama düzeyi düşük olanlara göre olaylar karşısında sessiz kalmaya daha fazla yatkındırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1541-1542).

Örgütsel ses, örgütsel değişimin güçlü bir kaynağı olabildiği halde, çalışanlar genellikle ses çıkarma konusunda isteksiz davranmaktadırlar (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394). Milliken ve Morrison (2003: 1565) çalışanların neden sessiz kaldıklarını ele aldıkları araştırmalarında, çalışanların örgütte problem çıkaran biri olarak algılanabileceklerini ve bu nedenle dışlanmadan korktukları için sessiz kalabildiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca çalışanlar, örgüt içerisinde seslerini çıkarma çabalarının herhangi bir fark yaratmayacağına inanma, işlerini kaybedeceklerine, terfi edemeyeceklerine ya da çeşitli engellemelerle karşı karşıya kalacaklarına inandıkları için sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Morrison, Milliken ve Hewlin, 2003: 1462). Bu bağlamda çalışanların sessiz kalma davranışlarının altında yatan en büyük nedenlerden birinin korku olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Çalışanların sessiz kalmayı tercih etmeleri tek bir etkene bağlanamaz. Sahip oldukları farklı bireysel özellikler, tecrübeler ve kişisel tercihler gibi birçok etken çalışanların sessiz kalma kararlarını etkileyebilmektedir. Özetle, sessizliğin sebebi, korku, hoş karşılanmayacağı düşünülen fikirleri belirtmeme isteği ve grup içerisindeki sosyal baskılar olabilir (Morrison ve Milliken, 2003). Bazı zamanlarda da çalışanlar, sorunlar hakkında konuşmanın sonuçlar üzerinde herhangi bir farklılık yaratmayacağını düşünerek, örgüt içerisindeki var olan dengeyi bozmamak için sessiz kalmayı seçebilirler (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008).

1.3.3.2.Yönetmel Faktörler

Çalışan sessizliğinin ortaya çıkmasında etkili olan yönetmel nedenler; yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkusu ve yöneticilerin sahip oldukları örtük inançlar olmak üzere iki alt başlık halinde incelenecektir.

Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Alma Korkusu: Sessizliğe neden olan en önemli etmenlerden birisi de yöneticilerin çalışarlardan olumsuz geri bildirim alma korkusudur. İnsanlar, genellikle olumsuz geri bildirimler almaktan kaçınırlar (Ashford ve Cummings, 1983) ve olumsuz geri bildirim aldıklarında ise, söz konusu geribildirim görmezlikten gelmeyi, doğru değilmiş gibi ortadan kaldırmayı ya da geribildirim kaynağının güvenilirliğine saldırmayı deneyebilirler (İlgen, Fisher ve Taylor, 1979; Aktaran: Morrison ve Milliken, 2000: 708).

Morrison ve Milliken (2000: 712) yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları olduğu için çalışarlının olumsuz bildirimde bulunmalarının yöneticilerin kendilerini beceriksiz ve korumasız olarak hissetmelerine neden olduğunu belirtmektedir. Bir diğer ifadeyle, yöneticiler olumsuz geri bildirim aldıklarında, kendi davranışlarını sorgulamak ve eleştirmek yerine çalışarları eleştirmekte ve suçlamaktadırlar (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 55).

Yöneticilerin Sahip Olduğu Örtük İnançlar: Morrison ve Milliken (2000: 710) yöneticilerin sahip olduğu örtük inançları; çalışarlının sadece kendi çıkarlarını düşünen bireyler oldukları düşüncesi, yönetim kademesinin her zaman en iyiyi ve doğruyu bildiğini iddia etmesi ve görüş birliği ile anlaşmanın iyi, görüş farklılığı ve muhalefetin ise kötü bir olgu olması olarak belirtmişlerdir.

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına yol açan yöneticilerin sahip oldukları inançlardan ilki, çalışarlının kendi menfaatlerini düşündükleri, herhangi bir teşvik ya da yaptırım olmadan örgütün yararına olacak davranışları sergilemede sorumsuz, tembel ve güvenilmez olacakları inancıdır. Bu inanış McGregor'un bireylerin çıkarıcı olduklarını ve çıkarlarını maksimize etmenin her daim yollarını aradıklarını savunan "X Teorisini" hatırlatmaktadır (Çakıcı, 2010: 29). X Teorisi özelliklerini gösteren yöneticilere göre çalışarlar; çalışmayı sevmeyen, işe karşı istek duymayan ve ancak denetleme, sıkı kontrol ve ceza ile iş yaptırılabilen, sorumluluktan kaçan bireylerdir (Genç, 2005: 66).

Örgütsel sessizlik ortamının oluşmasına neden olduğu düşünülen inançlardan ikincisi ise, yönetimin örgüt ve çalışanlar için en iyisini bildiği inancıdır. Bu anlayış, yöneticilerin çalışanları “ekonomik insan” olarak görmelerinden kaynaklanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 710). Yani çalışanlar bencil olması ve çalışmaktan da kaçınması muhtelen örgüt için neyin iyi neyin kötü olduğunu da bilemeyeceğini vurgulamaktadır (Durak, 2012: 68).

Çalışanların fikir ve görüşlerine güvenmeyen ve onların sadece işlerini yapması gerektiğini düşünen yöneticilerden dolayı çalışanlar sadece işi ile ilgilenen ve örgütsel süreçler hakkında bilgi, görüş ve düşüncelerini paylaşmamaya ve örgüte hiçbir katkı sunmamaya başlayacaktır.

Örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasına yol açan inançlardan üçüncüsü ise, bir yandan anlaşmazlık ve kararsızlıktan kaçınırken bir yandan da birlik, uzlaşma ve ortak hareket etmenin sağlıklı bir örgütün işaretleri olduğuna dair olan inançtır (Morrison ve Milliken, 2000: 710).

Yukarıda sözü edilen inanç ve yargılara sahip yöneticiler, astlardan gelen fikir ve bilgilere kapalı, açıkça konuşmayı desteklemeyen ve sorun bildirenlere olumsuz tepkiler veren bir yönetim anlayışı sergileyebilirler (Çakıcı, 2010: 29-30). Böylesi bir yönetim anlayışı ise çalışanların örgütü ve işi ile ilgili konularda bilgi, görüş ve düşüncelerini kendisine sakladığı bir örgütsel ortamın oluşmasına sebep olabilir.

1.3.3.3. Örgütsel Faktörler

Çeşitli örgütsel sorun ve olaylar karşısında sessiz kalan bireyler, çoğu zaman sadece bireysel özellikleri nedeniyle değil, örgüt içinde edindikleri tecrübeler, yönetim tarzı, çalışılan ortam, örgüt normları ve iklimi gibi nedenlerle de sessiz kalmayı tercih etmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 318). Örgütsel adalet, merkeziyetçi karar verme (hiyerarşik yapı), sessizlik iklimi, örgütsel yapı/ politika ve uygulamalar sessizliğin oluşmasına neden olan belli başlı örgütsel faktörlerdir.

Hiyerarşik örgüt yapıları, çalışanların üstleriyle olan açık iletişimini ve çalışanların geri bildirimlerini sınırlamaktadır. Merkezi karar verme yapısının mevcut olduğu, çalışanların örgütleriyle ilgili düşüncelerini, kaygılarını ya da muhalif görüşlerini ifade edebilecekleri resmi bir mekanizma ya da iletişim kanallarının bulunmadığı ortamlarda,

çalışanlar, fikirlerinin hoş karşılanmayacağı inancıyla sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Huang ve diğerleri, 2005). Bu durumda genellikle iletişim yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşirken, aşağıdan yukarıya olan iletişimler engellenebilmektedir. Örneğin; çalışanlar üstlerine olumsuz bir bilgi vermesi gerektiğinde, olumsuzluğu en aza indirecek şekilde bu bilgiyi bozarak, iletmeyi tercih etmekte ya da iyi haberleri yöneticilerine iletmede gönüllüken kötü haberleri iletmekten ise sonuçlarından çekindiği için kaçınmaktadırlar. Bu sonuç doğrultusunda karar vericilerin ulaşabileceği bilgi kısıtlanmakta ve doğal olarak alınan kararların kalitesi de azalmaktadır. Verilen kararların yanılmazlık derecesinin bozulması ve örgütsel değişimin ve gelişimin başarılı olma olasılığını azaltmaktadır (Rafferty ve Restubog, 2011: 272).

Genellikle yukarıdan aşağıya iletişim akarken, aşağıdan yukarıya tıkanmakta ve ilk amirle sınırlı kalmaktadır. Yapılan araştırmalar, çalışanların örgüt içerisinde sessiz kalmalarına en fazla etkisi olan faktörün, en üst yönetimden ziyade bağlı olunan yönetim olduğunu ortaya koymaktadır (Brinsfield, 2009: 70). Çalışanlar üstlerine güvenmiyor ve açıkça konuşmaktan zararlı çıkacaklarını algılıyorlarsa bilgiyi üstlerine olduğu gibi değil, süzerek verme eğiliminde olabilirler. Bilgiyi yukarıya çarpıtarak veya filtreleyerek vermenin, etkili karar alımını olumsuz etkileyebileceği bilinmektedir (Çakıcı, 2010: 26).

Örgütlerdeki adaletsizlik kültürü, çalışan sessizliğine yol açtığı düşünülen bir diğer faktördür. Çalışanlar, adaletten yoksun uygulamaların baskın olduğu bir kültürün varlığına inandıklarında bilgi, fikir ve görüşlerini yöneticileriyle paylaşmamayı tercih edebilmektedirler (Erenler, 2010: 32). Adaletsizlik kültürünün var olduğu örgütlerin ortak özellikleri arasında; sıkı gözetim, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha değerli tutma, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim tarzı ve zayıf iletişim yer almaktadır (Çakıcı, 2010: 26). Pinder ve Harlos (2001) çalışanların örgütte var olan adaletsizlik kültürünü algıladıklarında sessiz kalmayı tercih edebileceklerini ifade etmişlerdir.

Bununla birlikte adaletsiz uygulamalara maruz kalan çalışanlar ile adaletsiz bir biçimde davranış sergileyenler arasındaki güç mesafesinin algılanma düzeyinin de, çalışanların sessiz kalma tercihlerini etkileyebileceği düşünülmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 359). Dolayısıyla örgütsel roller arasında yaşanan güç dengesizliğinin, örgüt içerisinde

örgütsel sessizliğin yaygın hale gelmesine neden olan önemli bir faktör olduğu söylenebilir (Morrison ve Rothman, 2009: 112).

Morrison ve Milliken (2000: 708), çalışanları sessizliğe iten bir diğer durumu sessizlik iklimi olarak açıklamışlar ve bu iklimi; örgütsel sorunlar hakkında konuşmanın boşuna olduğu ve çalışanların görüşlerini ve kaygılarını dile getirmesinin tehlikeli olduğuna dair inançların baskın olduğu bir iklim olarak tanımlamışlardır. Örgütsel sessizlik iklimi; örgütsel gelişimin ve değişimin önünde bir engeldir. Kişiler böyle bir iklimde fikir ve düşüncelerinin önemsiz hatta tehlikeli olduğunu düşünebilirler (Vakola ve Bouradas, 2005: 446). Sessizlik iklimi birçok yaşanılmış olay ve tekrar edilmiş tepkiler ile de oluşabileceğinden bu olay ve tepkilerin sürekli hale gelmesi ile alışılmış sessizlik hali doğacak, bireylerin korkusu ve sessiz kalması doğal bir eğilim haline dönüşecektir (Gephart ve diğerleri, 2009: 5).

Çalışanlar bir örgütte işe başladıklarında, dâhil oldukları örgütte varlığını sorunsuz bir şekilde sürdürebilmek hangi konularda konuşmaları gerektiği, hangi konularda sessiz kalmaları gerektiği gibi kuralları öğrenme ihtiyacı hissederler. Sadece yaşadıkları hatalı ve sıkıntılı deneyimlerle değil, aynı zamanda çalışma arkadaşlarını gözlemleyerek ve onlarla konuşarak da sessiz kalmayı öğrenebilirler (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1469).

Bir örgütün korumacı, güçlü norm ve kuralları çalışanların bildiklerini paylaşmasını engellemektedir. Örgüt üyeleri arasında oluşan sessizlik iklimi, doğruları bilen ama bunları söyleyemeyen insanların ortaya çıkmasına sebep olur ve bu iklim örgütün kendi içerisinde uyumun sağlanmasının önünde engeldir. Çalışanlar böyle bir iklimin hâkim olduğu örgütte düşüncelerini ifade etmenin etkisiz olacağını veya konuşurlarsa tehlikeli durumlar ile karşı karşıya kalınabileceklerini düşünerek, güven eksikliği ve düşük destek algılaması sonucu sessiz kalırlar (Bowen ve Blackmon, 2003: 1400).

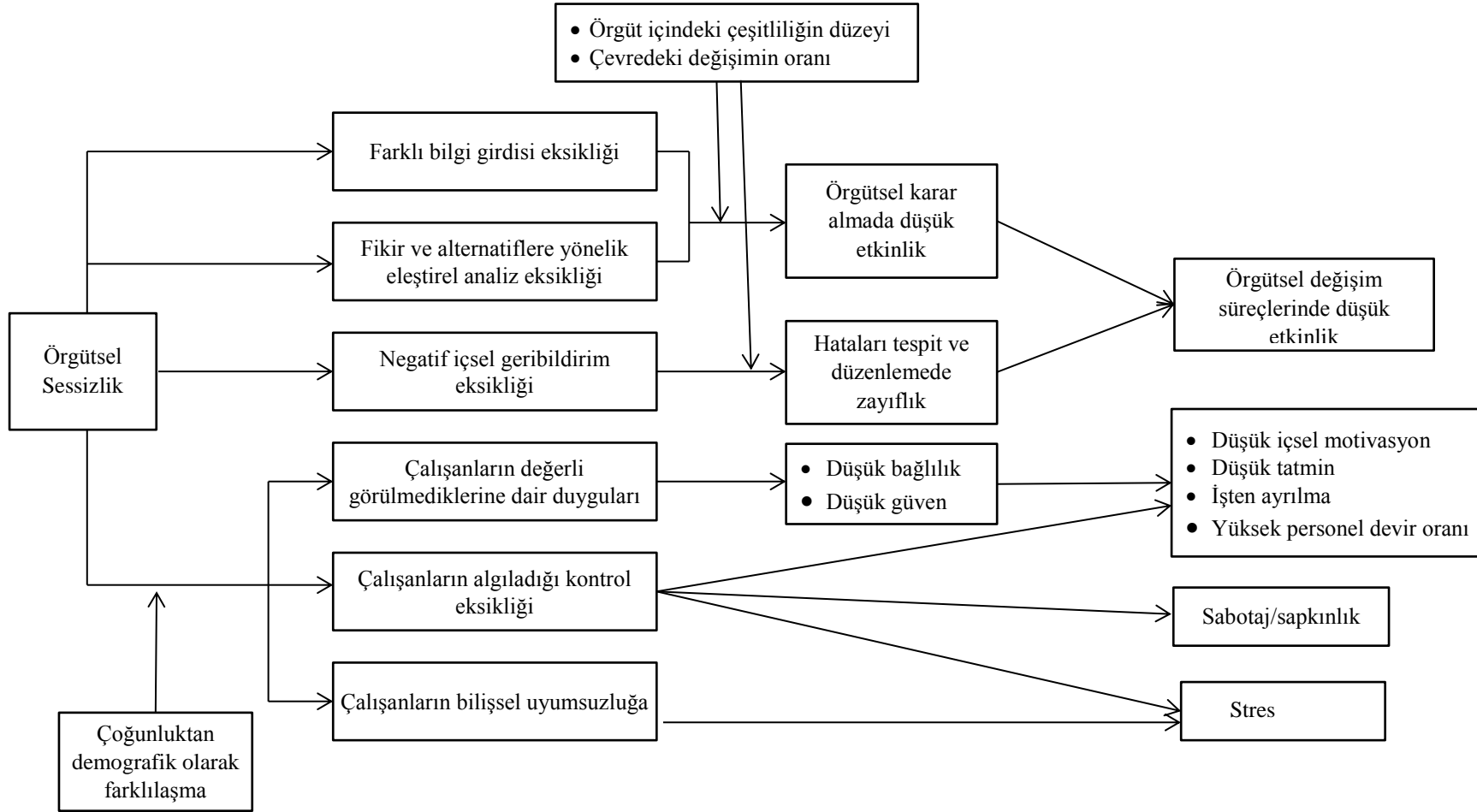
Dover (1956), herhangi bir konu hakkında bir görüş bildirildiği zaman bunun bir propaganda olarak algılanması, konuşulduğu zaman çalışanlar arasında güvenirliliği kaybetme korkusu, pozisyon adına bir risk hissedilmesi ve örgüt içerisinde çalışanların üye oldukları sendikanın başı olarak belirme endişesi sessizlik ikliminin oluşmasında çalışanların kendilerine göre gerekçeleri olarak sıralamıştır (Alparslan, 2010: 20).

Son olarak örgütün yapısı ve politikaları çalışanların işle ilgili konularda konuşmaktan kendini rahatsız hissettiği bir ortam yaratılmasına neden olabilmektedir. Örgütün yapısı ve politikaları, yönetsel uygulamalar ve davranışlar, çalışanların işlerini ve örgütlerini iyileştirmekle ilgili fikirlerini, görüşlerini ve bilgilerini paylaşmalarına neden olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Merkezi karar verme yapısının mevcut olduğu, çalışanların örgütleriyle ilgili düşüncelerini, kaygılarını ya da karşı görüşlerini ifade edebilecekleri resmi bir mekanizma ya da iletişim kanallarının bulunmadığı ortamlarda, çalışanlar, fikirlerinin hoş karşılanmayacağı inancıyla sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Huang ve diğerleri, 2005: 462).

Hiyerarşik yapının egemen olduğu bir örgütte yöneticiler genellikle yukarıya doğru bilgi akışında cesaret kıran veya yardımcı olmayan yapı ve politikaları tercih edebilmektedir. Morrison ve Milliken (2000: 713) böyle bir yapıya sahip örgütlerde resmi bir şekilde yukarıya doğru geri bildirim mekanizmasının eksikliği ve karar vermede yüksek merkezileşme olmak üzere iki yaygın yapısal özellikten söz ederler.

1.3.4. Örgütsel Sessizliğin Etkileri

Perlow ve Williams (2003) sessizliğin, örgütlerde yaygın bir olgu olduğunu ve bu olgunun hem örgütler hem de çalışanlar üzerinde oldukça olumsuz sonuçlarının olabileceğini belirtmişler; Morrison ve Milliken de sessizliğin (2000: 707) örgütsel değişimin ve gelişimin önünde oldukça önemli bir engel olduğunu ifade etmişlerdir. Çalışanların çeşitli sebeplerden dolayı işi ve örgütü ile ilgili konularda bilgi, görüş ve düşüncelerini paylaşmamayı tercih etmesi, örgüte hiçbir katkı sağlamayacak, aksine oluşan sessizlik ortamının sonuçları örgütte olumsuz etkiler ortaya çıkartacaktır. Çünkü günümüzde örgütler hayatta kalmak için çevredeki değişikliklere duyarlı, bilgi paylaşımına açık, kendini savunabilen ve takım ruhuna sahip çalışanlara daha fazla ihtiyaç duymaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005: 441). Bu açıdan bakıldığında günlük, sıradan sessiz kalma kararları, ilk bakışta küçük ve zararsız gibi görünseler de çalışanlar ve örgütler için olumsuz ve yıkıcı sonuçlar doğurabilmekte ve örgütün performansını kötü yönde etkileyebilmektedir (Erenler; 2010: 35). Bu bölümde sessizliğin örgütler ve çalışanlar üzerindeki etkilerinden bahsedilecektir. Bu bağlamda örgütsel sessizliğin etkilerine ilişkin unsurlar Şekil 2’de ayrıntılı bir biçimde gösterilmiştir.



Şekil 2 : Örgütsel Sessizliğin Etkileri

Kaynak: Elizabeth W. Morrison ve Frances J. Milliken, "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", **Academy of Management Review**, Cilt.25, Sayı.4, 2000, s.718

1.3.4.1. Örgüt Üzerindeki Etkileri

Sessizleşme, örgütte “sorun yok” görüntüsü verir, hoşnutluk ve memnuniyet örtüsü oluşturur; ancak bu şekilde pek çok yanlışın hasıraltı edildiği gerçeğiyle karşılaşabilir. Halbuki öğrenmenin, yeniliğin ve iyileştirmenin önünde bir engel olan sessizlik hiçbir şeyi çözmez, sadece sorunların gizli kalmasına sebep olur. Kasıtlı olarak bilgi ve görüşlerin esirgenmesi sonucunda sükût, örgüt için altına değil pula dönüşür (Çakıcı, 2010: 42). Sessizliğin örgütsel sonuçları; çalışanların fikri katkılarının kullanılmaması, sorunların hasıraltı edilmesi, olumsuz geribildirimden kaçınılması, bilgilerin filtrelenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Çakıcı, 2008: 119).

Sessizlik, bilgi paylaşımının önünde güçlü bir engel olduğundan bilginin ortaya çıkmamasına neden olur (McGowan, 2002: 30). Çalışanların sahip oldukları fikir ve bilgileri kendilerine saklamaları, alternatif bakış açılarını, olumsuz geri bildirimini, doğru bilgileri engelleyerek örgüt içinde alınan kararlar, hataların düzeltilmesi ve değişimle ilgili süreçler üzerinde olumsuz etkilere neden olabilmektedir (Huang ve diğerleri, 2005: 459; Vakola ve Bouradas, 2005: 443). Gün içerisinde devam eden iş süreçlerindeki zayıflıklar hakkında ipucu sağlayabilecek sorunların anında çözülmesi gerekmektedir. Ancak, çalışanların problemlerin farkına vardığı halde yönetimle paylaşmaması yani sessiz kalmasından dolayı, problemin çözümü için zamanında müdahale şansını azaltmakta ve problemin büyümesine ve yaygınlaşmasına neden olabilmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 37-38).

Örgütsel sessizlik, örgütsel faaliyetlerde meydana gelen hataların tespiti ve yok edilmesinde sağlıklı geribildirim sisteminin oluşmasını olumsuz etkileyecektir. Geri bildirim sistemine sahip olmayan kuruluşlarda hatalar kalıcı bir işleyiş halini alır ve daha da şiddetlenir (Morrison ve Milliken, 2000: 719). Sessizlik, örgütsel temelde yanlış kararların alınmasına yol açabilir. Bununla birlikte çalışanların güvenlerini, morallerini, örgütsel bağlılıklarını, iş tatminlerini olumsuz yönde etkileyebilmekte ve böylece örgüt içi süreçlerin yenilikçiliğinin ve iyileştirilmesinin önünde bir engel oluşturmaktadır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1453-1454). Tüm bunlara ek olarak çalışanların ses çıkarma konusunda duydukları kayıtsızlık, örgütün sosyalleşerek,

içinde bulunduğu çevreyle uyumlu hale gelmesini de engelleyen bir durum olarak görülebilir (Slade, 2008: 25).

1.3.4.2. Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Sessizliğin çalışanlar üzerindeki olumsuz sonuçları bireyin işyeriyle ilgili sorun ve endişelerini açıkça konuşmakta güçsüz olduğunu hissetmesi, örgüte bağlılık, aidiyet, güven ve destek duygusunda azalma, iş doyumunu sağlayamama, işten ayrılma isteği şeklinde sıralanabilir. Ayrıca bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmak çalışanlara ızdırıp verebilmekte, acizlik duygusu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir (Çakıcı, 2008:119). Vakola ve Bouradas (2005)'ın 677 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada, bağlılık ve iş tatminiyle, sessizlik arasında güçlü ve ters yönlü bir ilişki olduğu sonucu çıkmıştır. Yani sessizlik arttıkça, çalışanların örgüte olan bağlılıkları düşecek ve işlerinden duydukları tatmin azalacaktır.

Çalışanlar örgütlerinde yaptıkları işler ile ilgili kontrolü kendilerinde hissetme isteğine isterler ve bu kontrolü kendi fikir ve tercihlerini ortaya koyabildikleri durumda kendilerinde hissederler. Aksi takdirde çalışanlara kendilerini ifade etme fırsatları sağlanmadığında kontrol duygusu ortadan kalkacaktır ve çalışan bu kontrol duygusunun eksikliğinde fizyolojik veya psikolojik yılgınlık, vazgeçme, stresle ilişkili huzursuzluk, tatminsizlik ve motivasyon düşüşleri yaşayabilirler (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 58). Ayrıca çalışanların uzun süre, sorunlar karşısında konuşmasının engellenmesi, güvensizlik duygusunun gelişmesine neden olacaktır. Duyulan güvensizlik duygusunun zamanla engellenemez hale dönüşmesi ile daha fazla sessizliğe bürüneceklerdir. Bu sessizlik döngüsü motivasyon ve performansın düşmesi gibi çalışan üzerinde zararlı etkilere sebep olacaktır (Perlow ve Williams, 2003: 6).

Örgütsel sessizlik kavramıyla ilgili olarak yukarıda yapılan tanımlamalar ve açıklamalar dikkate alındığında çalışanların, bireysel, örgütsel ve yönetsel olarak sınıflandırabileceğimiz çeşitli faktörlerin etkisiyle sessizlik davranışını sergiledikleri ve bu davranışı kendi çıkarları doğrultusunda bilinçli, amaçlı ve kasıtlı bir biçimde gerçekleştirdikleri görülmektedir. Sebebi her ne olursa olsun genel bir sonuç olarak örgütsel sessizlik, çalışanların, örgütleri için herhangi bir katkıda bulunmamalarıyla sonuçlanmakta ve bu durum örgütsel değişim ve gelişimin önünde önemli bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

ÖVD, ÖÖ ve ÖS ilişkisini doğrudan inceleyen herhangi bir çalışma olmamasına rağmen, yapılan literatür taramasında öne çıkan bazı çalışmalarda ÖÖ-ÖVD, ÖS-ÖVD, ÖÖ-ÖS ilişkileri araştırılmıştır.

1.4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki

Biçimsel ödül sisteminde açık olarak bulunmayan, fakat bir bütün olarak örgütün işlevlerinin verimli bir biçimde yerine getirilmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı, bireysel davranışlar olarak tanımlanan ÖVD (Organ, 1988: 4), çalışanın kendisinden beklenenin ötesine geçerek örgütü için beklenenden çok daha fazlasını hiçbir karşılık beklemeden gönüllü olarak yapabilmesini ifade etmektedir (Ergun Özler, 2012: 101).

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların, çalıştıkları örgüt ve kurumları tanımlamakta kullandıkları kavramlarla kendilerini ne derece tanımladıklarının bir göstergesi ya da örgüt çalışanlarının kendilerini örgütün özellikleriyle aynı şekilde tanımlama derecesi olarak ifade edilmektedir (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994: 239-240). Örgütsel özdeşleşmede örgütün amaçlarıyla bireyin amaçları giderek daha fazla tek bir bütün haline gelmektedir (Asforth ve Mael, 1989: 23).

Günümüzde örgütler de çalışanlarından örgütü bireysel kimlikleri ile özdeşleştirecek ölçüde benimsemelerini istemekte ve işyerini sevmeye, sadakat duygusuna sahip olma ve işyerinden ayrılma niyetine sahip olmama gibi bir takım duyguların ötesine geçmelerini beklemektedir (Polat ve Meydan, 2011:155). Çalışanlar da örgütü ve buna bağlı olarak kendilerini olumlu şekilde yansıtacağına inandıkları davranışlara yönelmek istemektedirler (Riordan, Gatewood ve Bill, 1997: 403).

Çalışanın sahip olduğu tutumların, davranışların ve değerlerin örgütünükilerle uyum içinde olması; hem bireysel, hem de örgütsel amaçların başarılması açısından önemlidir (İplik, 2009: 185). Çalışanların, örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını da kendi başarısızlığı gibi algılaması yani örgütle özdeşleşmesi, ÖVD olarak adlandırılan gönüllü, fazladan, istekli davranışlar sergileme eğilimlerini artırmaktadır.

Çalışanlar örgütlerle aidiyet ihtiyacını gidermek ve belirsizliği azaltmak için özdeşleşirler. Özdeşleşme çalışan performansını olumlu yönde etkilediği için örgüt çalışanın özdeşleşmesini güçlendirmek ister (Tüzün ve Çağlar, 2008:1012). Örgütüyle güçlü bir biçimde özdeşleşmiş bireyler, örgütlerinin amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri olarak benimsemekte, örgütün başarısı için çaba sarf etmektedirler (Edwards, 2005:208). Bu bağlamda örgütsel özdeşleşmenin, çalışanların görev ve sorumluluklarından fazlasını gerçekleştirdikleri ve gönüllük esasına dayanan fazladan davranışlar sergilemeleri olarak tanımlanan ÖVD üzerinde etkisi olduğu düşünülebilir.

Çalışanlar örgütleriyle güçlü bir şekilde özdeşleştiklerinde, örgütün menfaatine olan davranışların aynı zamanda kendi yararlarına da olacağını düşündüklerinden (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994: 255) çalışanların örgütü destekleyici davranışlar gösterme eğilimleri artar. Örgütsel özdeşleşmeleri yüksek olan çalışanlar, örgütün amaçlarına ulaşması için gönüllü olarak gerektiğinden fazla çaba sarf etmektedirler.

Yapılan çalışmalarda çalışanların örgütleriyle özdeşleşme düzeyleri ile ÖVD arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır (Bell ve Menguc, 2002: 140; Van Dick ve diğerleri, 2006: 288-289; Karabey ve İşcan, 2007: 239; Polat, 2009: 227; Tokgöz, 2012: 116; Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 271).

Örgütsel özdeşleşmenin düzeyinin yüksek olması, çalışanların performansını ve ekstra rol davranışını artırırken, devamsızlığı ve işgücü devir oranını azaltacak, dahası artan iş doyumunu, motivasyonu ve iyi olma (sağlıklı) gibi olumlu duygular ortaya çıkaracaktır (Chughtai ve Buckley, 2009: 577).

Olkkonen ve Lipponen (2006: 214) örgütsel özdeşleşmenin ve iş grubu özdeşleşmesinin işle ilgili davranışlar arasındaki ilişkiyi arttırmak amacıyla yaptıkları çalışmada örgütsel özdeşleşmenin örgüte karşı gösterilen ekstra rol davranışı arasında pozitif ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Benzer şekilde, Bell ve Menguc (2002) ABD’ de büyük bir sigorta şirketinde çalışan 276 katılımcı ile yaptıkları çalışmada, satış görevlilerinin özdeşleşme düzeyleriyle, bu çalışanların yöneticileri tarafından ortaya konan ÖVD’ nin beş temel boyutu arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Feather ve Rauter (2004: 92) öğretmenlerin okulla özdeşleşme derecesiyle sergiledikleri ÖVD arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Örgütsel özdeşleşme araştırmacılar tarafından, bireyle örgüt arasında olması istenen bağ olarak görülmüştür (Tüzün ve Çağlar, 2008:1011).

Örgütsel özdeşleşmenin ÖVD üzerindeki etkisi ise pek çok çalışmaya konu olmuştur. Dutton, Dukerich ve Harquail (1994: 240) örgütsel özdeşleşmenin güçlü olmasının örgüt içi işbirliği ve ÖVD gibi istenen sonuçları ortaya çıkardığını ileri sürmektedir. Yapılan çalışmalarda örgütsel özdeşleşmenin ÖVD gösterme düzeyini pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediği belirtilmektedir (İplik ve diğerleri, 2014, Van Dick ve diğerleri, 2007, Olkkonen ve Lipponen, 2006).

1.4.2. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Çalışanların işle ilgili konular ve sorunlar hakkındaki bilgilerini, görüşlerini ve endişelerini bilinçli olarak kendilerine saklamaları olarak tanımlanan ÖS (Morrison ve Milliken, 2000: 707), örgütlerde, çalışanların fikri katkılarının kullanılmaması, sorunların hasıraltı edilmesi, bilgilerin filtrelenmesi, olumsuz geri bildirimlerden kaçınılması ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde olumsuz sonuçlara sebep olabilmektedir (Çakıcı, 2010: 4). Ayrıca çalışanlarda olumsuz bir etki olarak ÖVD sergileme eğilimini de azaltmaktadır.

Şehitoğlu (2010) ÖS-ÖVD ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 27 işletmedeki 1323 çalışanın üzerinde yaptığı çalışmada örgüt yararına sessizlik ile özgecilik ve nezaket arasında pozitif yönde anlamlı ilişki; savunma amaçlı sessizlik ile özgecilik ve nezaket arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuş, kabul edilmiş sessizlik ile özgecilik ve nezaket arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre ÖS değişkenini ÖVD'nin alt boyutu olan özgecilik ve nezaketin % 48'ini açıklamaktadır. ÖS'nin iki alt boyutu (savunma amaçlı ve örgüt yararına sessizlik) ile ÖVD'nin iki alt boyutu bilinçlilik ve sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Alioğulları (2012) ÖS ve ÖVD arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı çalışmada araştırmaya katılan çalışanların örgütsel sessizlik düzeylerini düşük bulurken, ÖVD düzeylerini yüksek olarak bulmuştur. ÖVD boyutlarında ise diğergamlık, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem düzeyleri yüksek, nezaket boyutu ise çok yüksek bulunmuştur. Ayrıca aynı çalışmada çalışanların ÖS düzeyleri ile ÖVD

düzeyleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bulguya göre çalışanların ÖS düzeyi arttıkça ÖVD'lerinin azaldığı söylenebilir.

Harbalıoğlu (2014) konaklama işletmelerinde ÖS ile ÖVD arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlayan çalışmasında, ÖS ile ÖVD arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bununla birlikte, ÖS ile ÖVD'nin yardımseverlik, nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem boyutları arasında negatif yönlü zayıf, sportmenlik boyutu ile ise pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür.

Kılınç (2012) hekim ve hemşirelerde ÖVD, ÖS, çalışan performansı ve aralarındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yaptığı çalışmanın sonucunda; en düşük ilişkinin ÖS'nin kabul edilmiş sessizlik ile çalışan performansı arasında, en yüksek ilişkinin ise kabul edilmiş sessizlik ile savunma amaçlı sessizlik boyutları arasında olduğu bulunmuştur. Ayrıca, özgecilikle nezaket arasında ve nezaketle vicdanlılık arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

1.4.3. Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

Morrison ve Milliken (2000: 706) çalışmasında örgütsel sessizliğin nedenlerini ve sonuçlarını incelemiş olup, merkezileşmiş karar verme mekanizmasının ve aşağıdan yukarıya doğru iletişim eksikliğinin olduğu örgütlerde çalışanların işle ilgili problemler ve endişeleri hakkında daha çok sessiz kalmayı tercih ettiği görülmektedir. Oysaki üst yönetim, amirler ve çalışanların katılımı ile sağlanan iletişimde açıklık yaşanması çalışanlarda bağlılık ve örgütsel özdeşleşme düzeyini artıracığından, çalışanlar daha az sessiz kalma davranışı göstermektedirler (Vakola ve Dimitris, 2005: 445-446). Dolayısıyla ÖS'nin azalması çalışanların örgütle özdeşleşmelerini kolaylaştıracaktır.

Akyüz (2015) Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren 24 farklı imalat ve satış firması çalışanlarından 176 kişiden elde edilen anket verileri ile ÖS, ÖÖ ve çalışanların bireysel yaratıcılık performansı algıları arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasında elde edilen sonuçlara göre; örgütsel özdeşleşmenin savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik ile pozitif yönde ve orta derecede anlamlı ilişkisinin olduğu görülmektedir. Ayrıca savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik örgütsel özdeşleşmeyi istatistiki açıdan pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği ileri sürülmektedir.

Yapılan çalışmalarda prososyal sessizliğin, örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Bu tarz sessizlikte bağlı olunan örgütün amacı ve diğer çalışanların yararı düşünüldüğünden (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 517) bu sessizlik türünde çalışanlar dışardan gelen baskılarla değil kendi istekleri ile sessiz kalmaktadırlar. Bu durum da çalışanı örgütle daha fazla bütünleşmeye yöneltebilmektedir (Akyüz, 2015: 213).

Tiktaş (2012) örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı çalışmasında, çalışanların örgütleri ile özdeşleşmesi ile prososyal sessizlik davranışı arasında anlamlı pozitif ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca prososyal sessizlik ile ÖÖ arasında zayıf ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki, ÖÖ ile kendini korumaya yönelik sessizlik davranışı arasında ise zayıf ve negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Prososyal sessizliğin, kendini korumaya yönelik sessizlik ile arasında orta düzey ve negatif yönlü, kabullenici sessizlik davranışı ile arasında zayıf ve negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür.

BÖLÜM 2: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırma yöntemine ilişkin bilgiler, evren ve örneklem, veri toplama aracı, veri toplama süreci, ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği, araştırma kısıtları, araştırma modeli ve hipotezlerine yer verilmektedir.

2.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütesini Sakarya Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Yenikent Devlet Hastanesi ve Toyotasa Acil Yardım Hastanesi'nde görev yapan 1801 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Zaman ve kaynak yetersizliği nedeni ile çalışma üç hastane ile sınırlı tutulmuştur. Çalışmanın örneklem seçiminde olasılıklı örnekleme yöntemlerinden tabakalı rast gele örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Örneklem büyüklüğü aşağıdaki formülden yararlanılarak hesaplanmıştır (Karagöz, 2014: 152; Bal, 2001: 113–114; Güredin, 1987: 368–370).

N = Evren

n = Örneklem sayısı

p = Evren içinde ilgilendiğimiz özelliğin görülme sıklığı (0,50 alınmıştır)

q = Evren içinde ilgilendiğimiz özelliğin görülmemesi sıklığı (1-p)

Z = Güven düzeyine göre standart değer (normal dağılım tablolarından bulunur %95 için 1,96)

t = Göz yumulabilir yanılğı (0,05 alınmıştır)

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{[(N - 1) * t^2] + (p * q * Z^2)}$$

$$n = \frac{1801 * 0,5 * 0,5 * 1,69^2}{[(1801 - 1) * 0,05^2] + (0,5 * 0,5 * 1,96^2)}$$

$$n = \frac{1729,68}{5,46} = 316,77 \cong 318$$

Formüle göre %95 güven aralığında evreni temsil edecek örneklem büyüklüğü 318'dir. Çalışmada Yukarıda söz edilen üç hastanenin çalışan sayıları kullanılarak tabaka ağırlıkları belirlenmek suretiyle her hastanede yapılması gereken asgari anket sayıları belirlenmiştir (Tablo 4).

Tablo 4'de çalışma yapılan hastanelerin herbirinde yapılması gereken anket sayıları ve yapılan anketlerin dağılımı görülmektedir. Tablo incelendiğinde de görüleceği gibi, her hastane için gerekli minimum anket sayısını karşılamak koşuluyla toplam 325 sağlık çalışanından kullanılabilir veri elde edilmiştir. Kullanılamaz durumda olan ya da eksik doldurulan anketler çalışmada kullanılmamıştır. Buna göre çalışmanın örneklemini 325 sağlık çalışanından oluşmaktadır.

Tablo 4
Anket Sayısının Çalışma Yapılan Hastanelere Göre Dağılımı

Hastane	Çalışan Sayısı	Toplam Çalışana Oranı	Yapılması Gereken Asgari Anket Sayısı	Yapılan Anket Sayısı
Sakarya Eğitim ve Araştırma Hastanesi	1.319	73,24	233	235
Yenikent Devlet Hastanesi	332	18,43	59	60
Toyotasa Acil Yardım Hastanesi	150	8,33	26	30
Toplam	1.801	100,00	318	325

2.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Anket yolu ile elde edilen verilerin bilgisayar destekli istatistik programlarında analiz edilmesinin diğer tekniklere göre görece kolay olması ve anket yönteminde her birey aynı soru setine cevap vereceğinden daha fazla sayıda kişiye ulaşılabilmesi açısından ideal veri toplama aracı olması (Altunışık ve diğerleri, 2010: 78), tercih edilmesinde önemli bir etken olmuştur.

Anket formu temelde 4 bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümünde ÖVD ölçeği, ikinci bölümünde ÖÖ ölçeği, üçüncü bölümünde ÖS ölçeği ve son bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır.

Anket formunu birinci, ikinci ve üçüncü bölümünde Likert ölçeğine göre düzenlenmiş ifadeler yer almaktadır. Likert ölçeğe göre düzenlenmiş bölümlerde ifadeler, “1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Kararsızım 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde derecelendirilmiştir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Anket formunun birinci bölümünde, çalışanların ÖVD düzeylerini belirlemek amacıyla ÖVD ölçeği kullanılmıştır. Burada kullanılan ölçeğin orijinali, Podsakoff, Mackenzie, Moorman ve Fetter tarafından 1990’da geliştirilmiştir. Ölçek, özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem ve sportmenlik olmak üzere beş ayrı boyuttan oluşmakta ve ölçekte toplam 20 ifade yer almaktadır. Her boyut, somut ve belirli davranışları tanımlayan dört ifade içermektedir. Daha önce yapılan çalışmalarda da söz konusu ölçek kullanılmıştır (İşbaşı, 2000; Karabey, 2005; Aslan, 2008; Çıtak, 2010).

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği: Çalışmada örgütsel özdeşleşmeyi ölçmek üzere Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen 6 sorudan oluşan ve diğer araştırmaların pek çoğunda kullanılan örgütsel özdeşleşme ölçeği kullanılmıştır (Tüzün, 2006; Tiktaş, 2012; Kreiner ve Ashforth, 2004; Van Dick ve diğerleri, 2006; Feather ve Rauter, 2004; Turunç, 2010; Tak ve Çiftçioğlu, 2009; Tüzün ve Çağlar, 2009; Polat ve Meydan, 2011).

Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Örgütsel sessizliği ölçümlemek için 15 soruluk Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Prososyal Sessizlik, Savunmacı Sessizlik ve Kabullenici Sessizlik olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır ve her bir boyutu ölçmek üzere 5 ifade bulunmaktadır. Yapılan pek çok çalışmada söz konusu ölçek kullanılmıştır (Akyüz, 2015; Tiktaş, 2012; Yanık, 2012).

Anket formunun dördüncü ve son bölümünde ise, araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular yer almaktadır. Bu sorular içerisinde cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, meslek, toplam çalışma süresi ve hastanedeki toplam çalışma süresi sorularını kapsamaktadır.

2.3. Veri Toplama Süreci

Sakarya Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Yenikent Devlet Hastanesi ve Toyotasa Acil Yardım Hastanesi'nde anket uygulaması yapabilmek için öncelikle Sakarya Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği'nden 02/03/2015 tarih ve 48102/77-3705 sayılı yazıları ile izin alınmıştır. Araştırma kapsamında anket uygulaması, 1 Mart ve 30 Nisan 2015 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte, toplam 325 adet geçerli anket formu elde edilmiştir.

2.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın en önemli kısıtı, sadece Sakarya Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliğine bağlı Sakarya Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Yenikent Devlet Hastanesi ve Toyotasa Acil Yardım Hastanesi'ndeki sağlık çalışanlarını kapsamaktadır. Araştırmanın diğer önemli bir kısıtı ise sadece kamuya ait 3 sağlık kuruluşunda uygulandığından özel ve diğer kamu sektörü örgütlerine genellenememesidir.

Ayrıca, araştırma yapılacak zaman periyodunun sınırlı olması ve maddi imkânların yeterli olmaması nedeniyle araştırma örnekleminin daha fazla genişletilmesi mümkün olmamıştır. Bu durum da araştırmanın bir diğer kısıtı olarak değerlendirilebilir.

2.5. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde araştırma kapsamında yer alan ölçeklerin boyutları ve boyutlarını oluşturan ifadelerle ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır.

ÖVD ölçeğinde yer alan 5 boyuta ilişkin katılımcıların vermiş oldukları yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5'te görülmektedir. Bu kapsamda özgecilik ve nezaket boyutlarına katılım sırasıyla 4,15 ve 4,07'lik bir ortalama değer ile çalışanların en çok katıldıkları boyutlar olarak tespit edilmiştir.

Özdeşleşme ölçeğinde yer alan 6 ifadeye katılımın ortalama değeri 3,33 bulunmuştur.

Sessizlik ölçeğinde prososyal sessizlik 3,95 ortalama değer ile en çok katılan sessizlik boyutu olurken, öte yandan kabullenici sessizlik 2,46 ve savunmacı sessizlik 2,19 ortalama değer ile çalışanların en düşük katılım gösterdiği boyutlardır.

Tablo 5
Ölçeklerin İfade Sayıları Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

	İfade sayısı	Ortalama	S. Sapma
Özgecilik	4	4,15	0,642
Nezaket	4	4,07	0,616
Vicdanlılık	4	3,82	0,666
Sivil erdem	4	3,70	0,634
Sportmenlik	4	3,71	0,882
ÖVD	20	3,89	0,453
Özdeşleşme	6	3,33	0,742
Kabullenici	5	2,46	0,746
Savunmacı	5	2,19	0,823
Prososyal	5	3,95	0,799
Sessizlik	15	2,87	0,496

1-2,66 düşük; 2,67-3,66 orta; 3,67 ve üzeri yüksek katılım

2.6. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder (Kalaycı, 2014: 403). Güvenilir bir test ya da ölçek, benzeri şartlarda tekrar uygulandığında benzer sonuçlar vermektedir (Altunışık ve diğerleri, 2010:122).

ÖVD ölçeğinde güvenilirlik analizi gerçekleştirilmeden önce ters kodlanmış ifadeler yeniden kodlanarak düzeltilmiş ve ölçekte yer alan ifadeler güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur.

Araştırmada verilerin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısından yararlanılmıştır. Cronbach Alpha Katsayısı 0 ile 1 arasında değer almaktadır. $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir. $0,40 \leq \alpha < 0,60$ arasında ölçeğin güvenilirliği düşük, $0,60 \leq \alpha < 0,80$ arasında ölçek oldukça güvenilir, $0,80 \leq \alpha < 1,00$ arasında ise yüksek derecede güvenilir kabul edilmektedir (Kalaycı, 2014: 405). Bu durumda, çalışmada kullandığımız ve ÖVD (0,843), ÖS (0,777) ve ÖÖ (0,774) ölçeklerinden elde ettiğimiz verilerin güvenilir olduğu görülmektedir.

ÖVD ölçeğinin alt boyutlarının Cronbach Alpha değeri, özgecilik için 0,820; sivil erdem için 0,780; vicdanlılık için 0,773, sportmenlik için 0,768 ve nezaket için 0,701 olarak bulunmuştur (Tablo 6).

ÖS ölçeğinin alt boyutlarının Cronbach Alpha değeri, kabullenici sessizlik için 0,770; savunmacı sessizlik için 0,886 ve prososyal sessizlik için 0,864 olarak bulunmuştur (Tablo 8). Bu bulguların tamamı çalışmada kullanılan ölçeklerden elde edilen verilerin hem boyutlar hem de genel olarak güvenilir ve kullanılabilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

2.7. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamında ilk olarak ÖVD ölçeği faktör analizine tabi tutulmuştur. ÖVD ölçeği için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği test sonucu, 0,853 bulunmuştur. KMO 1'e yaklaştıkça çalışmada kullanılan örneklem büyüklüğü mükemmel ulaşmakta olup, 0,80 çok iyi ve 0,90 mükemmel olarak kabul edilmektedir (Karagöz, 2014: 651). Bu sonuca göre çalışmanın örneklem büyüklüğünün çok iyi olduğu söylenebilir.

Veri setinin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla kullanılan Barlett test sonucu da ÖVD ölçeği için anlamlıdır ($p < 0,05$). Bu sonuçlar, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

ÖVD ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi neticesinde, ÖVD' yi açıklamaya yönelik olarak 5 boyut ortaya çıkmıştır. Bu 5 boyut tarafından açıklanan toplam varyans % 62,790'dur. Bu yönü ile de ölçeğin kullanılabilir olduğunu göstermektedir.

ÖVD faktör analizinde toplam varyans içinde açıklayıcılığı en yüksek olan boyut "**Özgecilik**" boyutudur. Toplam varyansın % 14,159'unu açıklayan bu boyutun altında çalışanların örgütle ilgili görevlerde ya da sorunlarda diğer çalışanlara yardım etmeye yönelik sergiledikleri tüm gönüllü davranışlarını incelemeye yönelik 4 ifade yer almaktadır. "İş yükü ağır olan arkadaşlarıma iş yerinde yardım ederim." (0,840) ve "İşle ilgili sorun yaşayan arkadaşlarıma yardım etmek için zaman ayırırım." (0,816) ifadeleri faktör yükü itibariye bu boyutun iki temel değişkeni olarak görülmektedir.

ÖVD ölçeğinin ikinci boyutu “*Sivil Erdem*” boyutudur. Toplam varyansın % 12, 822’sini açıklamaktadır. Çalışanların örgütsel kararlara ve toplantılara sorumlu bir biçimde katılmalarını belirlemeye yönelik 4 ifadeden oluşmaktadır. Faktör yükleri itibariyle “Hastanedeki değişimleri yakından izler ve bunların iş arkadaşlarım tarafından kabul edilmesi için çaba harcarım.” (0,831) ve “Hastanedeki toplantılara aktif olarak katılır ve tartışmalarda görüşlerimi sunarım.” (0, 773) ifadesi bu boyutun iki önemli değişkeni olarak ifade edilebilir.

ÖVD’ nin üçüncü boyutu “*Vicdanlılık*” tır. Çalışanların hiçbir denetim olmadan örgüt tarafından konulan kurallara uymaları ve iş zamanını verimli kullanmalarına yönelik ifadelerin yer aldığı bu boyut, toplam varyansın % 12,218’ ini açıklamaktadır. Bu oran sivil erdem boyutuna oldukça yakındır. “Hastanede belirlenmiş mola saatleri dışında işime ara vermem.” ifadesi (0,833) en yüksek faktör yüküne sahip ifade olarak karşımıza çıkmaktadır.

Toplam varyansın % 12, 167’sini açıklayan bir diğer ÖVD boyutu ise “*Sportmenlik*” olarak isimlendirilmiştir. Bu boyutta en yüksek faktör yüküne sahip ifadeler “Her zaman içinde bulunduğum durumla ilgili olarak olumlu yönlerden daha çok olumsuz yönler odaklanırım.” (0,819) ve “Küçük sorunları bile genelde büyütürüm.” (0,806)’dür.

ÖVD’nin beşinci boyutunu oluşturan “*Nezaket*”, toplam varyansın % 11,423’ ünü açıklamaktadır. Bu boyutta “İş arkadaşlarımın hakkını çiğnemem.”(0,768) en yüksek faktöre sahip ifade olarak karşımıza çıkmaktadır (Tablo 6).

Tablo 6
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,853	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square		2407,595
	df		190
	Sig.		0,000
Cronbach Alpha	0,843	Açıklanan Toplam Varyans	62,790
Algı Boyutları	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
Özgecilik (Özdeğer=28, 545)		14,159	0,820
1. İş yükü ağır olan arkadaşlarıma iş yerinde yardım ederim.	0,840		
2. İşyle ilgili sorun yaşayan arkadaşlarıma yardım etmek için zaman ayırıyorum	0,816		
3. Herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarımla yerini alarak onlara yardım ederim	0,773		
4. İhtiyaçları olmasa bile işe yeni başlayanların işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum.	0,603		
Sivil Erdem (Özdeğer=11, 463)		12,822	0,780
15. Hastanedeki değişimleri yakından izler ve bunların iş arkadaşlarımla tarafından kabul edilmesi için çaba harcarım.	0,831		
16. Hastanedeki toplantılara aktif olarak katılır ve tartışmalarda görüşlerimi sunarım.	0,773		
13. Hastanenin imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.	0,762		
14. Hiç kimse beni izlemese dahi hastanenin kurallarına, düzenlemelerine ve prosedürlerine uygun davranırım.	0,504		
Vicdanlılık (Özdeğer=9, 861)		12,218	0,773
10. Hastanede belirlenmiş mola saatleri dışında işime ara vermem.	0,833		
11. Çay, kahve ve yemek aralarını asla uzatmam.	0,757		
9. Her zaman dakik biriyimdir.	0,719		
12. Hastanedeki gelişmelere rahatlıkla ayak uydururum.	0,497		
Sportmenlik (Özdeğer=6, 847)		12,167	0,768
18. Her zaman içinde bulunduğum durumla ilgili olarak olumlu yönlerden daha çok olumsuz yönlere odaklanırım.	0,819		
19. Küçük sorunları bile genelde büyütürüm.	0,806		
20. Basit sorunların çözümünüyle uğraşmak bile çok fazla zamanımı alır.	0,723		
17. Sürekli olarak işimden ayrılmaktan söz ederim	0,683		
Nezaket (Özdeğer=6, 073)		11,423	0,701
6. İş arkadaşlarımla hakkını çiğnemem.	0,768		
8. Diğer çalışanlarla problem yaşamamak için gerekli önlemleri alırım	0,708		
5. Herhangi bir karar alırken, bu karardan etkilenebilecek kişilerin görüşlerini alırım.	0,645		
7. İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce üstümü mutlaka bilgilendirmem gerekmez.	0,621		

Örgütsel özdeşleşme ölçeğine yönelik faktör analizinde ölçeğin orijinal haline uygun olarak ifadelerin tek boyut altında toplandığı görülmektedir (Tablo 7). Söz konusu tek faktörlü yapı toplam varyansın % 47,623'ünü açıklamaktadır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) analizi sonucunda örneklem yeterliliği 0,741 olarak tespit edilmiştir. KMO değerinin 0,5- 1.0 arasında olması kabul edilebilir değerleri ifade ederken, 0,5' in altındaki değerler veri seti için uygun olmadığını göstergesidir. Bununla birlikte araştırmacılara tatminkâr gelen asgari KMO değeri 0,7'dir (Altunışık ve diğerleri, 2010: 266). Araştırmada ölçeğin örneklem yeterliliği 0,741 olarak tespit edilmiştir. Bu değer, örneklem yeterliliği açısından uygundur.

Ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,774 bulunmuştur. Bu sonuç ölçeğin oldukça güvenilir düzeyde olduğunu göstermektedir. Mael ve Ashforth tarafından yapılan çalışmada ölçeğin güvenilirliği $\alpha=0,87$; Turunç (2010) tarafından yapılan çalışmada $\alpha=0,79$ bulunmuştur. Buna göre ölçeğin güvenilirlik düzeyi literatürde rastlanan çalışmalara benzer düzeydedir.

Tablo 7
Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,741
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	515,319
	df	15
	Sig.	0,000
Cronbach Alpha	0,774	Açıklanan Toplam Varyans ve özdeğer
5. Biri, çalıştığım hastaneye iltifat ederse; bunu kişisel bir övgüymüş gibi hissederim.		0,792
4. Çalıştığım hastanenin başarısı benim başarımdır.		0,759
2. Çalıştığım hastane hakkında diğer insanların ne düşündükleri çok ilgimi çeker.		0,681
3. Genellikle çalıştığım hastane hakkında konuşurken “onlar” ifadesinden daha ziyade “biz” kelimesini kullanırım.		0,679
6. Basında eğer çalıştığım hastaneyle ilgili olumsuzluklar olursa, bundan rahatsızlık hissederim.		0,678
1. Biri, çalıştığım hastaneye kusur bulursa, bunu kişisel bir hakaret gibi hissederim.		0,518

Örgütsel Sessizlik ölçeğine yapılan açıklayıcı faktör analizine göre KMO örneklem yeterliliği ve Barlett küresellik testi sonuçlarında KMO değeri 0,870 ve Barlett testinde de $p<0,001$ olduğundan örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin veriler, faktör analizi yapılmasının uygun olduğunu göstermektedir.

Faktör analizi sonucu orijinal ölçeğe benzer şekilde 3 (Savunmacı Sessizlik, Prososyal Sessizlik ve Kabullenici Sessizlik) faktör grubuna ulaşılmış ve ölçeğin ifadeleri orijinalinde olduğu gibi aynı boyutlar altında toplanmıştır. Bu 3 boyut tarafından açıklanan toplam varyans % 63,730'dur. Bu üç boyut aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

Örgütsel sessizlik ölçeğinin ilk boyutu toplam varyansın % 25,742' sini açıklayan "Savunmacı Sessizlik" boyutudur. Toplam 5 ifadenin yer aldığı bu boyutta, faktör yükü itibariyle temel değişkenlerin "Yöneticimin tepkisinden korktuğum için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümler geliştirmekten çekinirim." (0,847) ifadesi ile "Hastanedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik görüşlerimi açıklamaktan sakınırım." (0,805) ifadesi olduğu anlaşılmaktadır.

Örgütsel sessizliğin ikinci boyutu olan "*Prososyal Sessizlik*", boyutu da toplam varyansın % 22,505'ini açıklamaktadır. Toplam 5 ifadenin yer aldığı bu boyutta çalışanın örgütünü koruma güdüsü içinde yani örgüt yararına ya da diğer çalışanları koruma güdüsü ile sessiz kalmasını belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu boyutta yer alan "Bu hastaneye yarar sağlamak için hastaneye ait bilgileri korurum." (0,876), "Hastanemle ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim." (0,862), "Hastaneme zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim." (0,841) ve "Hastaneyle ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim." (0,834) ifadeleri faktör yükü itibariyle en yüksek değer alan 4 ifade olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel sessizlik ölçeğinin son boyutunu "Kabullenici Sessizlik" oluşturmaktadır. Bu boyut toplam varyansın % 15,48'ini açıklamaktadır. Kabullenici Sessizlik boyutu altında 5 ifadenin yer aldığı görülmektedir. "Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım." (0,757) ifadesi ile "Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklamayı tercih ederim." (0,731) ifadesi bu boyut altında en yüksek faktör yüküne sahip iki değişken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 8
Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,870	
Bartlett's Test of Sphericity		Approx. Chi-Square	2483,646
		df	105
		Sig.	0,000
Cronbach Alpha	0,777	Açıklanan Toplam Varyans	63,730
Algı Boyutları		Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans
Savunmacı Sessizlik (Özdeğer=36, 371)			25,742
10. Yöneticimin tepkisinden korktuğum için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümler geliştirmekten çekinirim.		0,847	
9. Hastanedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.		0,805	
7. Yöneticimin tepkisinden korktuğum için iş ile ilgili bilgileri kendime saklarım.		0,780	
8. Bu hastanede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.		0,772	
6. Yöneticimin tepkisinden korktuğum için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmekten çekinirim.		0,742	
Prososyal Sessizlik (Özdeğer=19, 974)			22,505
12. Bu hastaneye yarar sağlamak için hastaneye ait bilgileri korurum.		0,876	
15. Hastanemle ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.		0,862	
14. Hastaneme zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim		0,841	
13. Hastaneyle ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.		0,834	
11. Bu hastane ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.		0,614	
Kabullenici Sessizlik (Özdeğer=7, 385)			15,483
2. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım.		0,757	
3. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklamayı tercih ederim.		0,731	
4. Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.		0,567	
1. Benimle ilgili olmayan değişime yönelik yapılan öneriler konusunda konuşmakta isteksiz davranırım.		0,566	
5. Beni ilgilendirmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.		0,550	

2.8. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Bu tezde, sağlık çalışanlarının ÖVD, ÖÖ ve ÖS düzeylerini belirlemek ve bu üç kavram arasındaki ilişkiyi incelemek amaçlanmıştır. Ayrıca çalışmada sağlık çalışanlarının

demografik özelliklerine göre ÖVD, ÖÖ ve ÖS düzeylerinde bir farklılık olup olmadığı da incelenmiş; araştırma kapsamında 4 ana hipotez geliştirilmiştir.

Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütün sorunlarıyla ya da örgütle ilgili konularda ilgili görüş ve endişelerini yönetimle paylaşmakta isteksiz davranmaları olarak ortaya çıkmakta (Çakıcı, 2007:145) ve günümüz örgütleri açısından önem verilmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüzde örgütler, çalışanlarının resmi iş sorumluluklarının yanı sıra; işini istekli yapan, gözetim ve denetim olmaksızın kurallara uyan, görevinde dakik ve titiz olan, dedikodudan uzak duran, çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak yardım eden, zorunlu olmasa da ek görevler alarak örgüte fayda sağlayıcı kişisel özelliklere sahip olmalarını da istemektedir (Güler, 2009: 1). Çalışanların görev ve sorumluluklarından fazlasını gerçekleştirdikleri ve gönüllük esasına dayanan fazladan davranışlar sergilemeleri olarak tanımlanan ÖVD son yıllarda ilgi çeken ve çok fazla araştırma yapılan konulardan biri olmuştur (Seppala vd., 2012; Wagner ve Rush, 2000; Podsakoff ve diğerleri, 2000).

Organ'a göre, iyi bir örgüt vatandaşı, yalnızca örgütün günlük yaşamına hiçbir şeyi sorgulamadan uyum sağlamaya çalışan bir kişi olmamalı, örgütle ilgili her konuda fikirlerini ifade etmekten kaçınmamalıdır (Titrek, Bayrakçı ve Zafer, 2009: 93).

Literatürde ÖS ile ÖVD arasındaki ilişkinin çalışılması gerektiği belirtilmektedir (Dyne, Ang ve Botero, 2003; Pinder ve Harlos, 2001; Morrison ve Milliken, 2000).

Alioğulları (2012) yaptığı çalışmaya göre araştırmaya katılan çalışanların ÖS düzeyleri ile ÖVD düzeyleri arasında *negatif* yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. ÖS ile ÖVD' nin boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında; ÖVD' nin alt boyutlarından centilmenlik ve sivil erdem boyutları ile örgütsel sessizlik arasında *negatif* yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Şehitoğlu (2010:190-191)'nin yaptığı çalışmada, ÖS'nin dört alt boyutu (kabul edilmiş seslilik, savunma amaçlı sessizlik, örgüt yararına sessizlik ve örgüt yararına seslilik) ile ÖVD'nin alt boyutu olan bilinçlilik ve sivil erdem arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Yapılan çalışmalarda çalışanların örgütleriyle özdeşleşme düzeyleri ile ÖVD arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu saptanmıştır (Bell ve Menguc, 2002; Van Dick ve diğerleri, 2006; Karabey ve İşcan, 2007; Polat, 2009; Tokgöz, 2012; Çetinkaya ve Çimenci, 2014).

Olkkonen ve Lipponen (2006: 214) örgütsel özdeşleşmenin ve iş grubu özdeşleşmesinin işe dayalı davranışlar arasındaki ilişkiyi arttırmak amacıyla yaptıkları çalışmada örgütsel özdeşleşmenin örgüte karşı gösterilen ekstra rol davranışı arasında pozitif ilişki olduğunu belirtmişlerdir.

Çalışanların, örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını da kendi başarısızlığı gibi algılaması yani örgütle özdeşleşmesi, ÖVD olarak adlandırılan gönüllü davranışlar sergileme eğilimlerini artırmaktadır.

Yukarıda belirtilen görüşler doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H_{1a}: ÖÖ-ÖVD arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: ÖS-ÖVD arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: ÖÖ- ÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Günümüzün küreselleşen dünyasında örgütlerin insan faktörüne gereken önemi vermesi ve örgüt yapılarını insan odaklı tasarlaması, kendisine gereken önemin verildiğine kanaat getiren çalışanın, örgüt amaç ve hedeflerini daha fazla sahiplenmesini ve kendisini örgüte daha fazla adayarak örgüte ekstra katkılar sağlamasını kolaylaştıracaktır (Özler ve Ünver, 2012: 2). Çalışanın sahip olduğu tutumların, davranışların ve değerlerin örgütünükilerle uyum içinde olması; hem bireysel, hem de örgütsel amaçların başarılması açısından da önemlidir (İplik, 2009: 185).

Çalışanlar örgütlerle aidiyet ihtiyacını gidermek ve belirsizliği azaltmak için özdeşleşirler. Özdeşleşme çalışan performansını olumlu yönde etkilediği için örgüt çalışanın özdeşleşmesini güçlendirmek ister (Tüzün ve Çağlar, 2008: 1012). Örgütüyle güçlü bir biçimde özdeşleşmiş bireyler, örgütlerinin amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri olarak benimsemekte, örgütün başarısı için çaba sarf etmektedirler (Edwards, 2005: 208). Bu bağlamda örgütsel özdeşleşmenin çalışanların görev ve

sorumluluklarından fazlasını gerçekleştirdikleri ve gönüllük esasına dayanan fazladan davranışlar sergilemeleri olarak tanımlanan ÖVD üzerinde etkisi olduğu düşünülebilir.

Yapılan çalışmalarda ÖÖ'nün ÖVD gösterme düzeyini pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediği belirtilmektedir (İplik ve diğerleri, 2014, Çimenci, 2013; Dick ve diğerleri, 2007, Olkkonen ve Lipponen, 2006; Karabey, 2005). Örgütsel özdeşleşmenin güçlü olmasının örgüt içi işbirliği ve ÖVD gibi istenen sonuçları ortaya çıkartmaktadır (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994: 240)

Yukarıda belirtilen görüşler doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₂: Örgütsel özdeşleşmenin ÖVD üzerinde etkisi vardır.

Çalışanların çeşitli sebeplerden dolayı işi ve örgütü ile ilgili konularda bilgi, görüş ve düşüncelerini paylaşmamayı tercih etmesi, bir diğer ifadeyle sessiz kalması örgüte hiçbir katkı sağlamayacak, aksine oluşan sessizlik ortamının sonuçları örgütte olumsuz etkiler ortaya çıkartacaktır. Çünkü günümüzde örgütler hayatta kalmak için çevredeki değişikliklere duyarlı, bilgi paylaşımına açık, kendini savunabilen ve takım ruhuna sahip çalışanlara daha fazla ihtiyaç duymaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005: 441). Bu açıdan bakıldığında günlük, sıradan sessiz kalma kararları, ilk bakışta küçük ve zararsız gibi görünseler de çalışanlar ve örgütler için olumsuz ve yıkıcı sonuçlar doğurabilmekte ve örgütün performansını kötü yönde etkileyebilmektedir (Erenler, 2010: 35). Sessizlik istenmeyen örgütsel sonuçlara sebep olabilmektedir. Ayrıca çalışanlarda olumsuz bir etki olarak ÖVD sergileme eğilimini de azaltmaktadır.

Yapılan çalışmalarda ÖS ile ÖVD arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Harbalıoğlu, 2014; Şehitoğlu, 2010).

Fatima ve çalışma arkadaşlarının (2014) Pakistan' da hizmet sektörü kuruluşlarındaki 250 çalışanın ÖS düzeylerinin ÖVD üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yaptıkları çalışma, çalışanların kayıtsız ve sessiz kalma tutumlarının (ÖS), kendi iş ve görev sorumluluklarının ötesinde örgüt için ekstra çaba sarf etme niyetleri (ÖVD) üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Yukarıda belirtilen görüşler doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₃: Örgütsel sessizliğin ÖVD üzerinde etkisi vardır.

Çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre ÖVD, ÖÖ ve ÖS düzeylerinde farklılıklar görülebilmektedir. Bu kapsamda; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, örgütsel ve mesleki kıdem gibi demografik özelliklerin ÖVD, ÖÖ ve ÖS düzeyinde farklılık oluşturduğu pekçok çalışmada ileri sürülmektedir (Harbalıoğlu, 2014; Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013; Özdemir, 2010; Polat, 2009; İşcan, 2006; Mael ve Ashforth, 1992).

Wan-Huggins, Riordan ve Griffeth (1998) tarafından yapılan çalışmada erkeklerin özdeşleşme düzeylerinin kadınlara oranla daha yüksek olduğu, elde edilen sonucun da istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Johnson ve arkadaşları (2006) tarafından yapılan çalışmada cinsiyet ve yaş ile örgütsel özdeşleşme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Örgütsel özdeşleşme ilgili çalışmalarda örgütsel kıdemın örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Çakınberk ve diğerleri, 2011; Özdemir, 2010; İşcan, 2006, Pepermans ve diğerleri, 2003).

Yapılan bazı çalışmalarda ise çalışanların cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri ve örgütsel kıdemleri ile örgütsel özdeşleşmeleri arasında anlamlı bir fark saptanamamıştır (Aliyev, 2014; Morçin ve Morçin, 2013; Özdemir, 2007; Günbek, 2007; Tüzün, 2006).

Yapılan araştırmalarda, cinsiyet ile ilgili olarak, genellikle erkeklerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin kadınlara göre daha yüksek düzeyde olduğu, daha yaşlı olan bireylerin de örgütleriyle özdeşleşme düzeylerinin genç olanların örgütleriyle özdeşleşme düzeylerinden daha yüksek olduğu ve kıdemli çalışanların örgütle özdeşleşme düzeylerinin az kıdemli olanlara göre daha yüksek seviyede olduğu sonucunun ortaya çıktığı gözlemlenmektedir.

Örgütsel sessizlik davranışı ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, araştırmaların birçoğunda demografik niteliklerin etkisinin çok fazla dikkate alınmadığı görülmektedir (Liu ve diğerleri, 2009; Amah ve Okafor, 2008; Henriksen ve Dayton, 2006; Huang ve diğerleri, 2005; Şehitoğlu ve Zehir, 2010). Morrison ve Milliken (2000) çalışmalarında ise demografik niteliklerin çalışanın sessizlik davranışı üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir.

Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından yapılan araştırmada eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların sessizliğe daha duyarlı oldukları ve bunu bir sorun olarak tanımladıkları ifade edilmektedir. Alioğulları (2012)'nin yaptığı bir çalışmada örgütlerdeki kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla daha fazla suskun kaldıkları, ilköğretim mezunu çalışanların örgüt içerisindeki diğer çalışanlara göre daha fazla susma davranışını tercih ettikleri, ÖVD'yi daha yoğun bir şekilde sergileyen çalışanların lise mezunu oldukları tespit edilmiştir. Kılınç (2012: 85) çalışmasında evlilerin bekarlara göre daha fazla örgüt yararına sessizlik sergilediklerini saptamıştır.

Erenler (2010) tarafından 374 otel işletmesi üzerinde yapılan araştırmada, örgütsel sessizlik davranışının cinsiyet ve kıdem açısından farklılık göstermediğini, eğitim durumunun ise farklılığa sebep olduğu bulunmuştur.

Harbalıoğlu (2014: 91)'nin çalışmasında çalışanların cinsiyeti ve işletmede çalışma süreleri ile örgütsel sessizlik nedenleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir; ancak çalışanların medeni durumu ile örgütsel sessizlik nedenleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş olup, bekâr çalışanlar işleriyle ve diğer çalışanlarla olan ilişkilere; evli çalışanlar ise yönetimle olan ilişkilerinde daha fazla sessiz kalmakta ve tecrübe eksikliği konusunda daha çok kaygılanmaktadır.

Yazında, sessizlik davranışı ile cinsiyet arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalar incelendiğinde; Ruçlar (2013), Karakiraz (2012), Bayram (2010) ve Alparslan (2010) çalışmalarında çalışanların cinsiyetlerinin sessizlik davranışları üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını saptayamazlarken; Kahveci (2010) kadın öğretmenlerin okulda duygu ve düşüncelerini erkek öğretmenlere nazaran daha az dile getirdiği bulgusuna ulaşmıştır.

Kalkan (2013) yaptığı çalışmada cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, çalışma süresi gibi demografik değişkenlerle ÖVD arasında anlamlı farklılıklar olmadığını bulurken; Alioğulları (2012), Berber (2010) ve Köse, Kartal ve Kayalı (2003) yaptıkları araştırmalar sonucunda çalışanların yaşı ile ÖVD arasında bir ilişki tespit edilememiştir.

Alioğulları (2012) yaptığı çalışmada; araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre yapılan karşılaştırmalarda erkek çalışanların örgütte vicdanlılık boyutu sergileme

düzeyleri kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğunu, ayrıca sessizlik davranışını kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla sergilediklerini bulmuştur.

Güler (2009) beş ayrı hastanede anket yöntemi uygulayarak elde ettiği verilerle yaptığı çalışma sonucunda sağlık çalışanlarının medeni durumuna göre ÖVD' nin nezaket boyutunu evlilere göre bekar çalışanlar daha fazla sergilemekte, 41 yaş ve üstü çalışanlar ÖVD' nin sivil erdem boyutunu 16-30 yaş grubu çalışanlara göre daha fazla sergilemektedir. Ayrıca öğrenim durumları ile ÖVD' nin boyutlarından özgecilik ve vicdanlılık boyutunda anlamlı fark bulunmuştur.

Karacaoğlu ve Güney (2010: 148) yaptıkları çalışmada ÖVD, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine farklılık göstermezken, yaşa göre farklılık göstermektedir.

Sosyo-demografik özelliklerin ÖVD, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde, demografik değişkenlerin ÖVD, sessizlik ve özdeşleşme üzerinde belirli bir yönde etkili olduğunu net bir şekilde ifade edecek düzeyde anlamlı sonuçlar elde edilemediği görülmektedir.

Bu tez kapsamında cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, örgütsel ve mesleki kıdem sosyo-demografik özellikler olarak ele alınmış, bu doğrultuda aşağıdaki alt hipotezler geliştirilmiştir.

H_{4a}: Sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine göre ÖVD farklılık göstermektedir.

H_{4b}: Sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine göre ÖÖ farklılık göstermektedir.

H_{4c}: Sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine göre ÖS farklılık göstermektedir.

Araştırma doğrultusunda geliştirilen model, Şekil 3' te gösterilmektedir.

BÖLÜM 3: BULGULAR VE YORUM

3.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Bu bölümde araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, meslek grubu, toplam çalışma süresi ve hastanedeki toplam çalışma süresi gibi değişkenlere ilişkin sayısal ve oransal dağılımlara yer verilmiştir.

Tablo 9’da katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı görülmektedir. Katılımcıların 194’ü (%59,7) kadın ve 131’i (%40,3) erkektir. Bu durumda, katılımcıların daha çok kadınlardan oluştuğu söylenebilir. Katılımcıların medeni duruma göre dağılımları incelendiğinde, 196’sının (%60,3) evli, 129’unun ise (%39,7) bekâr olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında, 25 ve altında yaşı olan 84 kişi (%25,8), 26-30 yaş arasında 72 kişi (%22,2), 31-35 yaş arasında 89 kişi (%27,4), 36-40 yaş arasında 52 kişi (%16,0) ve 41 ve üzerinde yaşı olan 28 kişi (%8,6) olduğu görülmektedir.

Katılımcıların 70 (%21,5)’i lise mezunu, 108 (%33,2)’i ön lisans mezunu, 129 (%39,7)’u lisans mezunu ve 18 (%5,5)’ i lisansüstü eğitim düzeyine sahiptir. Bu tez kapsamında, katılımcıların eğitim düzeyine göre dağılımında lisans mezunlarının en çok, lisansüstü mezunların ise en az sayıda oldukları görülmektedir.

Meslek grubuna göre dağılım incelendiğinde katılımcıların 209 (%64,3)’ü hemşire, 45 (%13,8)’i tıbbi sekreter, 27 (%8,3)’si sağlık teknikeri/teknisyeni, 31 (%9,5)’i memur ve 13 (%4,0)’ü hekimlerden oluşmaktadır. Meslek dağılımları karşılaştırmasında, örneklemin yarısından fazlasının hemşirelerden oluştuğu görülmektedir.

Katılımcıların toplam çalışma sürelerine göre dağılım incelendiğinde, 103 (%31,7)’ü <5 yıl, 89 (%27,4)’u 5-9 yıl, 61 (%18,8)’i 10-14 yıl, 41 (%12,6)’i 15-19 yıl ve 31 (%9,5)’i ≥20 yıl çalışma hayatında bulunduğu görülmektedir.

Buldukları hastanedeki toplam çalışma sürelerine göre katılımcıların, 176 (%54,2)’si <5 yıl, 95 (%29,2)’i 5-9 yıl ve 54 (%16,6)’ü ≥10 yıldır aynı hastanede çalışmaktadır.

Tablo 9
Katılımcılara Ait Demografik Özelliklere İlişkin Frekans ve Yüzde Dağılımları
(n=325)

		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	194	59,7
	Erkek	131	40,3
Medeni durum	Evli	196	60,3
	Bekar	129	39,7
Yaş	≤25	84	25,8
	26-30	72	22,2
	31-35	89	27,4
	36-40	52	16,0
	≥41	28	8,6
Eğitim	Lise	70	21,5
	Önlisans	108	33,2
	Lisans	129	39,7
	Lisansüstü	18	5,5
Meslek	Hemşire	209	64,3
	Tıbbi sekreter	45	13,8
	Sağlık teknikeri/teknisyeni	27	8,3
	Memur	31	9,5
	Hekim	13	4,0
Toplam çalışma süresi	<5 yıl	103	31,7
	5-9 yıl	89	27,4
	10-14 yıl	61	18,8
	15-19 yıl	41	12,6
	≥20 yıl	31	9,5
Hastanede çalışma süresi	<5 yıl	176	54,2
	5-9 yıl	95	29,2
	≥10 yıl	54	16,6

3.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Faktör analizi sonrasında ortaya çıkan boyutların birbirleriyle olan ilişkisini ortaya koyabilmek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin iki veya daha çok değişken ile olan ilişkisini test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir (Kalaycı, 2014: 115).

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik gerçekleştirilen Pearson Korelasyon Analizi sonuçları Tablo 10'da aktarılmıştır.

Tablo 10
Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Özgecilik (1)	1									
Nezaket (2)	,488**	1								
Vicdanlılık (3)	,359**	,376**	1							
Sivil erdem (4)	,345**	,333**	,495**	1						
Sportmenlik (5)	,157**	,253**	,137*	,130*	1					
ÖVD (6)	,679**	,712**	,690**	,664**	,579**	1				
Özdeşleşme (7)	,162**	,164**	,146**	,376**	0,099	,277**	1			
Kabullenici (8)	-0,053	-,143**	-,111*	-0,089	-,392**	-,264**	-0,033	1		
Savunmacı (9)	-,141*	-,256**	-0,102	-0,095	-,453**	-,343**	-0,022	,646**	1	
Prososyal (10)	,152**	,229**	,166**	,190**	,264**	,310**	,383**	-,188**	-,172**	1
Sessizlik	-0,023	-0,09	-0,023	0,005	-,305**	-,155**	,177**	,757**	,784**	,348**

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı korelasyon; ** $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyon

Araştırmada yer alan değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisini ortaya koyan Tablo 10 incelendiğinde, ÖVD'nin boyutları olan özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem ve sportmenlik boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve olumlu ilişkiler olduğu görülmektedir. Özgecilik boyutu ile en yüksek korelasyon nezaket boyutu ($r=0,488$) arasında; en düşük korelasyon ise sportmenlik boyutunda ($r=0,157$) görülmektedir. Özgecilik ile vicdanlılık ($r=0,359$) ve sivil erdem($r=0,345$) arasında da pozitif ve anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur.

Nezaket boyutu ile vicdanlılık ($r=0,376$), sivil erdem($r=0,333$) ve sportmenlik($r=0,253$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Ayrıca vicdanlılık ve sivil erdem ($r=0,495$) ve sportmenlik ($r=0,137$) arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Sivil erdemle sportmenlik arasında ($r=0,130$) ise pozitif yönde istatistiksel açıdan anlamlı zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir.

ÖVD'nin tamamı ile özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem ve sportmenlik boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı, pozitif ve yüksek düzeyde ilişki olduğu ($p<0,05$) tespit edilmiştir.

Sessizliğin boyutları olan kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik arasındaki ilişkilere bakıldığında; kabullenici sessizlik ile savunmacı sessizlik arasında ($r=0,646$) istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir ilişki; kabullenici sessizlikle prososyal sessizlik arasında ise ($r= -0,188$) anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Savunmacı sessizlikle prososyal sessizlik arasında da ($r= -0,172$) istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Özdeşleşme ile özgecilik ($r=0,162$), nezaket $r=0,164$), vicdanlılık ($0,146$) ve sivil erdem ($r=0,376$) boyutları ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulunurken, özdeşleşme ile sportmenlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Özdeşleşme ile ÖVD' nin genelinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır ($r=0,277$). Bu durumda sağlık çalışanlarının özdeşleşme düzeyleri geliştikçe ÖVD düzeylerinin de gelişeceği söylenebilir.

Bu bulgulardan hareket edilerek “**H_{1a}**: ÖÖ-ÖVD arasında anlamlı bir ilişki vardır” kabul edilmiştir. Alt boyutlar itibariyle bakıldığında özdeşleşme ile özgecilik, nezaket,

vicdanlılık ve sivil erdem boyutları arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülürken, özdeşleşme ile sportmenlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

ÖVD'nin boyutları ile sessizliğin boyutları arasındaki korelasyon katsayılarına bakıldığında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. ÖVD'nin sportmenlik boyutu ile kabullenici sessizlik ($r= 0,392$) ve savunmacı sessizlik boyutu ($r= 0,453$) arasında negatif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunurken, sportmenlik ile prososyal sessizlik ($r= 0,264$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Özgecilik boyutu ile savunmacı sessizlik ($r= 0,141$) boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönde; özgecilik ile prososyal sessizlik boyutu ($r= 0,152$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Nezaket boyutu ile kabullenici sessizlik ($r= -0,143$) ve savunmacı sessizlik ($r= -0,256$) boyutu arasında negatif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulunurken, nezaket ile prososyal sessizlik ($r= 0,229$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. ÖVD'nin vicdanlılık boyutu ile kabullenici sessizlik ($r= -0,111$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki görülürken, vicdanlılık ile prososyal sessizlik ($r=0,166$) boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. ÖVD'nin sivil erdem boyutu ile sessizliğin sadece prososyal sessizlik boyutu ($r=0,190$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki varken, sivil erdem kabullenici ve savunmacı sessizlikle arasında ise ilişki yoktur.

ÖVD' nin geneli kabullenici sessizlik ($r= -0,264$) ve savunmacı sessizlik ($r= -0,343$) boyutları arasında negatif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulunurken, ÖVD'nin geneli ile sessizliğin bir diğer boyutu olan prososyal sessizlik ($r= 0,310$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Sessizlik ile ÖVD'nin genelinde ise istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü ilişki bulunmaktadır ($r= -0,155$). Bu doğrultuda “**H_{1b}**: ÖS-ÖVD arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Alt boyutlar itibariyle bakıldığında ÖVD' nin geneli ile kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik boyutları arasında negatif yönlü istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler bulunurken, ÖVD'nin geneli ile sessizliğin bir diğer boyutu olan prososyal sessizlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu doğrultuda hipotez alt boyutlar itibariyle de kabul edilmiştir.

Özdeşleşme ile sessizliğin sadece prososyal sessizlik boyutu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuş; ancak özdeşleşme ile kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik arasında bir ilişki saptanamamıştır.

Özdeşleşme ile sessizlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ($r=0,177$). Bu doğrultuda “**H_{1c}**: ÖÖ- ÖS arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

3.3. Araştırmaya İlişkin Regresyon Modelleri

Çalışmada korelasyon analizi bulgularında özdeşleşme ile ÖVD ve ÖVD alt boyutları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı ilişki olduğu ortaya koyulduktan sonra, bu ilişkinin ÖVD ve alt boyutlarına etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analizde özdeşleşmenin aritmetik ortalaması bağımsız, ÖVD ve alt boyutlarının aritmetik ortalamaları ise bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Bu şekilde ÖVD'nin tüm alt boyutları ve genelinden oluşan 6 adet regresyon modelinin özeti tablo 11'de görülmektedir. Tablo 11 incelendiğinde de görüleceği gibi, özdeşleşmenin sportmenlik davranışı üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($F=3,168$; $p=0,076$). Aşağıda ayrıntısı görüldüğü üzere, özdeşleşmenin özgecilik, nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem boyutları ile ÖVD üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı yordayıcı etkisi bulunmaktadır ($p<0,05$).

Özdeşleşmenin özgecilik üzerine etkisini yordamak amacıyla oluşturulan model kullanılabilir nitelikte ($F=8,700$; $p=0,003$) olup, modelin ilişki katsayısı ($R= 0,162$) ve modele göre özdeşleşmenin özgeciliği açıklamaya yordayıcı etkisi %2,6'dır ($r^2=0,026$). Modelin β katsayısı 0,162 olup, pozitif yönlüdür. Bu sonuç, özdeşleşmenin özgecilik boyutuna etkisinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir.

F değeri üzerinden bakıldığında, özdeşleşmenin nezaket üzerine etkisini yordamak amacıyla oluşturulan model kullanılabilir niteliktedir ($F=8,899$; $p=0,003$). Modelin ilişki katsayısı 0,162 olup; özdeşleşme özgeciliğin %2,7'sini ($r^2=0,027$) açıklayıcı etkiye sahiptir. Modelin β katsayısı 0,164 olup, pozitif yönlüdür. Bu sonuç, özdeşleşmenin özgecilik boyutuna etkisinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir.

Özdeşleşmenin vicdanlılık üzerine etkisini ölçmek amacıyla oluşturulan model kullanılabilir niteliktedir ($F=7,056$; $p=0,008$). Modelin ilişki katsayısı ($R= 0,146$) olup

model özdeşleşmenin vicdanlılığa etkisini %2,1 ($r^2=0,021$) oranında açıklamaktadır. β katsayısına bakıldığında ($\beta=0,146$) özdeşleşmenin vicdanlılık boyutuna etkisinin olumlu olduğu görülmektedir.

Özdeşleşmenin sivil erdem üzerine etkisini yordamak amacıyla oluşturulan model kullanılabilir niteliktedir ($F=53,225$; $p=0,000$). Modelin ilişki katsayısı 0,376 olup, özdeşleşmenin sivil erdemi açıklamada yordayıcı etkisi %14,1 ($R^2=0,141$). Modelin β katsayısı pozitif ($\beta=0,132$) yönlüdür. Bu sonuçtan hareketle özdeşleşmenin sivil erdemin gelişmesinde olumlu bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Özdeşleşmenin ÖVD' ye etkisini yordamak amacıyla oluşturulan model kullanılabilir nitelikte ($F=26,836$; $p=0,000$) olup, modelin ilişki katsayısı 0,277' dir. Modele göre özdeşleşmenin ÖVD'yi açıklamada yordayıcı etkisi %7,7'dir ($r^2=0,077$). Modelin β katsayısı 0,277 olup, pozitif yönlüdür. Bu sonuç, özdeşleşmenin ÖVD' ye etkisinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir.

Tablo 11
Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Standartlaştırılmamış Değerler		Standartlaştırılmış Değerler	t	p	R	R ²	F	p
		B	S. Hata	β						
Özgecilik	(Sabit)	3,686	0,162	0,162	22,774	0,000	0,162	0,026	8,700	0,003
	Özdeşleşme	0,140	0,048		2,950	0,003				
Nezaket	(Sabit)	3,620	0,155	0,164	23,310	0,000	0,164	0,027	8,899	0,003
	Özdeşleşme	0,136	0,046		2,983	0,003				
Vicdanlılık	(Sabit)	3,383	0,168	0,146	20,092	0,000	0,146	0,021	7,056	0,008
	Özdeşleşme	0,131	0,049		2,656	0,008				
Sivil erdem	(Sabit)	2,632	0,150	0,376	17,543	0,000	0,376	0,141	53,225	0,000
	Özdeşleşme	0,321	0,044		7,296	0,000				
Sportmenlik	(Sabit)	3,321	0,224	0,099	14,812	0,000	0,099	0,010	3,168	0,076
	Özdeşleşme	0,117	0,066		1,780	0,076				
ÖVD	(Sabit)	3,328	0,111	0,277	29,917	0,000	0,277	0,077	26,836	0,000
	Özdeşleşme	0,169	0,033		5,180	0,000				

Bağımlı Değişken: ÖVD ve boyutları

Korelasyon analizi sonucunda örgütsel sessizlikle ÖVD arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve ters yönlü ve ÖS'nin alt boyutları ile ÖVD arasında ilişki olduğu belirlenmiştir. Ayrıca kabullenici sessizlik ile nezaket, vicdanlılık ve sportmenlik; savunmacı sessizlikle özgecilik, nezaket ve sportmenlik ve prososyal sessizlik ile ÖVD'nin tüm alt boyutları arasında ilişki olduğu bulunmuştur. Bu ilişkiler sonucunda örgütsel sessizlik ve alt boyutlarının ÖVD ve alt boyutları üzerinde yordayıcı etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Stepwise analiz yöntemi kullanılan çalışmada örgütsel sessizlik ve her alt boyutu için ayrı ayrı regresyon modelleri geliştirilmiştir. Bu kapsamda bağımlı değişken olarak ÖVD ve alt boyutlarını ortalaması; bağımsız değişken olarak da örgütsel sessizlik ve alt boyutları kullanılmıştır. Yapılan ilk modelde örgütsel sessizliğin özgecilik boyutuna olan etkisinin ortaya konulmuştur (Tablo 12). Stepwise regresyon analiz sonuçlarına göre ilk aşamada yalnızca prososyal boyutunun özgecilik üzerine etkisi bulunmuş ($F=7,662$; $p=0,006$) olup; ikinci aşamada savunmacı sessizlik de modele katılmıştır ($F=6,141$; $p=0,002$). Bu haliyle model istatistiksel açıdan anlamlı ve kullanılır bulunmaktadır. Her iki boyutun birlikte çalıştığı modelin ilişki katsayısı 0,192 olup, iki boyutun özgeciliği açıklamada yordayıcı etkisi %3,7 ($R^2=0,037$). Prososyal sessizliğin β katsayısı pozitif ($\beta=0,132$) ve savunmacı sessizlik boyutunun β katsayısı ($\beta=-0,118$) negatif yönlüdür. Bu bulgulardan hareketle prososyalin özgeciliğin gelişmesinde olumlu ve savunmacı sessizliğin olumsuz bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 12
Örgütsel Sessizliğin Özgecilik Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli

	Standart- laştırılmamış Değerler		Standart- laştırılmış Değerler	t	p	R	R ²	F	p
	B	S.H	β						
(Sabit)	3,669	0,178		20,614	0,000	0,152	0,023	7,662	0,006
Prososyal	0,122	0,044	0,152	2,768	0,006				
(Sabit)	3,936	0,217		18,160	0,000	0,192	0,037	6,141	0,002
Prososyal	0,106	0,045	0,132	2,376	0,018				
Savunmacı	-0,092	0,043	-0,118	-2,130	0,034				

Bağımlı Değişken: Özgecilik

Stepwise regresyon analizi yöntemi kullanılarak geliştirilen modellerin ikincisinde örgütsel sessizliğin nezaket boyutuna olan etkisi ortaya konulmuştur (Tablo 13). Analiz sonuçlarına göre ilk aşamada sadece savunmacı boyutunun özgecilik üzerine etkisi bulunmuş (F=22,653; p=0,000) olup; ikinci aşamada prososyal sessizlik de modele katılmıştır (F=18,032; p=0,000). Model istatistiksel açıdan anlamlı ve kullanılır niteliktedir. Her iki boyutun birlikte çalıştığı modelin ilişki katsayısı 0,317 olup, iki boyutun nezaketi açıklamaya yordayıcı etkisi %10,1' dir ($R^2=0,101$). Savunmacı sessizliğin β katsayısı negatif ($\beta= -0,223$) ve prososyal sessizlik boyutun β katsayısı ($\beta=0,190$) pozitif yönlüdür. Bu bulgulardan hareketle prososyal nezaketin gelişmesinde olumlu ve savunmacı sessizliğin olumsuz bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 13
Sessizliğin Nezaket Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli

	Standart- laştırılmamış Değerler		Standart- laştırılmış Değerler	t	p	R	R ²	F	p
	B	S.H	β						
(Sabit)	4,491	0,094		47,749	0,000	0,256	0,066	22,653	0,000
Savunmacı	-0,192	0,040	-0,256	-4,760	0,000				
(Sabit)	3,858	0,201		19,197	0,000	0,317	0,101	18,032	0,000
Savunmacı	-0,167	0,040	-0,223	-4,162	0,000				
Prososyal	0,147	0,041	0,190	3,549	0,000				

Bağımlı Değişken: Nezaket

Örgütsel sessizlik ve alt boyutlarının ÖVD' nin vicdanlılık boyutu üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik olarak yapılan regresyon analizi bulguları Tablo 14'te görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre yalnızca prososyal sessizlik boyutunun vicdanlılık üzerine etkisi olduğu bulunmuştur (F=9,202; p=0,003). Modelin ilişki katsayısı (R= 0,166) ve modele göre prososyal sessizliğin vicdanlılığı açıklamamaya yordayıcı etkisi %2,8'dir ($r^2=0,028$). Modelin β katsayısı 0,166 olup, pozitif yönlüdür. Bu sonuç, prososyal sessizliğin vicdanlılık boyutuna etkisinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir.

Tablo 14
Sessizliğin Vicdanlılık Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli

	Standartlaştırılmamış Değerler		Standartlaştırılmış Değerler	t	p	R	R ²	F	p
	B	S.H	β						
(Sabit)	3,271	0,184		17,753	0,000	0,166	0,028	9,202	0,003
Prososyal	0,139	0,046	0,166	3,033	0,003				

Bağımlı Değişken: Vicdanlılık

Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından prososyalın sivil erdem üzerine etkisini ortaya koymak amacıyla geliştirilen regresyon modeli sonucu Tablo 15’de görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre yalnızca prososyal sessizlik boyutunun sivil erdem üzerine etkisi olduğu bulunmuştur. Prososyal sessizliğin sivil erdem üzerine etkisini yordamak amacıyla oluşturulan model kullanılabilir niteliktedir (F=12,060; p=0,001). Modelin ilişki katsayısı 0,190 olup; prososyal sessizlik sivil erdem %3,6’sını ($r^2=0,036$) açıklayıcı etkiye sahiptir. Modelin β katsayısı 0,190 olup, pozitif yönlüdür. Bu sonuç, prososyal sessizliğin sivil erdem boyutuna etkisinin olumlu yönde olduğunu göstermektedir.

Tablo 15
Sessizliğin Sivil Erdem Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli

	Standartlaştırılmamış Değerler		Standartlaştırılmış Değerler	t	p	R	R ²	F	p
	B	S.H	β						
(Constant)	3,106	0,175		17,794	0,000	0,190	0,036	12,060	0,001
Prososyal	0,150	0,043	0,190	3,473	0,001				

Bağımlı Değişken: Sivil Erdem

Örgütsel sessizliğin sportmenlik boyutuna olan etkisini belirlemek amacıyla oluşturulan regresyon modeli Tablo 16’da görülmektedir. Stepwise regresyon analizi sonuçlarına göre ilk aşamada yalnızca savunmacı sessizlik boyutunun sportmenlik üzerine etkisi bulunmuş (F=83,607; p=0,000) olup; ikinci aşamada prososyal sessizlik de modele katılmıştır (F=51,199; p=0,000). Üçüncü aşamada ise savunmacı, prososyal ve kabullenici boyutların birlikte sportmenlik üzerine etkisi olduğu bulunmuştur (F=36,366; p=0,000). Bu haliyle model istatistiksel açıdan anlamlı ve kullanılır

bulunmaktadır. Her üç boyutun birlikte çalıştığı modelin ilişki katsayısı 0,504 olup, üç boyutun sportmenlik boyutunu açıklamada yordayıcı etkisi %24,7 ($R^2=0,247$)’dir.

Savunmacı sessizlik boyutunun β katsayısı ($\beta=-0,328$) ve kabullenici sessizlik boyutunun β katsayısı ($\beta=-0,147$) negatif yönlüken, prososyal sessizliğin β katsayısı pozitif ($\beta=0,180$) yönlüdür. Bu bulgulardan hareketle prososyalin sportmenliğin gelişmesinde olumlu ve savunmacı ve kabullenici sessizliğin olumsuz bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 16
Sessizliğin Sportmenlik Boyutu Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli

	Standartlaştırılmamış Değerler		Standartlaştırılmış Değerler	t	p	R	R^2	F	p
	B	S. H.	β						
(Sabit)	4,772	0,124		38,453	0,000	0,453	0,206	83,607	0,000
Savunmacı	-0,486	0,053	-0,453	-9,144	0,000				
(Sabit)	3,860	0,264		14,612	0,000	0,491	0,241	51,199	0,000
Savunmacı	-0,451	0,053	-0,420	-8,534	0,000				
Prososyal	0,211	0,054	0,192	3,890	0,000				
(Sabit)	4,120	0,286		14,427	0,000	0,504	0,247	36,366	0,000
Savunmacı	-0,351	0,068	-0,328	-5,178	0,000				
Prososyal	0,199	0,054	0,180	3,660	0,000				
Kabullenici	-0,173	0,075	-0,147	-2,307	0,022				

Bağımlı Değişken: Sportmenlik

Örgütsel sessizlik ve alt boyutlarının ÖVD’ nin geneli üzerinde yordayıcı etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre ilk aşamada yalnızca savunmacı sessizlik boyutunun ÖVD üzerine etkisi bulunmuş ($F=42,936$; $p=0,000$) olup; ikinci aşamada prososyal sessizlik de modele katılmıştır ($F=35,905$; $p=0,000$). Model istatistiksel açıdan anlamlı ve kullanılır nitelikte olup her iki boyutun birlikte çalıştığı modelin ilişki katsayısı 0,427 ‘dir. İki boyutun ÖVD ‘yi açıklamaya yordayıcı etkisi ise %18,2’ dir ($R^2=0,182$). Savunmacı sessizliğin β katsayısı negatif ($\beta= -0,298$) ve prososyal sessizlik boyutun β katsayısı ($\beta=0,259$) pozitif yönlüdür. Bu bulgulardan hareketle prososyalin ÖVD’ nin gelişmesinde olumlu ve savunmacı sessizliğin olumsuz bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 17
Sessizliğin ÖVD Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Modeli

	Standartlaştırılmamış Değerler		Standartlaştırılmış Değerler	t	p	R	R ²	F	p
	B	S. H.	β						
(Sabit)	4,303	0,067		64,004	0,000	0,343	0,117	42,936	0,000
Savunmacı	-0,189	0,029	-0,343	-6,553	0,000				
(Sabit)	3,670	0,141		26,041	0,000	0,427	0,182	35,905	0,000
Savunmacı	-0,164	0,028	-0,298	-5,826	0,000				
Prososyal	0,147	0,029	0,259	5,060	0,000				

Bağımlı Değişken: ÖVD

3.4. Araştırmaya İlişkin Fark Analizleri

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, meslek, toplam çalışma süresi ve bulunduğu hastanedeki çalışma süresine göre farklılıklarını incelemek amacıyla bağımsız örneklerde t testi ve tek yönlü varyans analizi bulgularına yer verilmiştir.

Cinsiyetin ÖVD, ÖÖ ve ÖS düzeylerinde farklılık oluşturup oluşturmadığını incelemek amacıyla bağımsız örneklerde t testi analizi yapıldı. Tablo 18’de görüldüğü gibi, cinsiyet bakımından ÖVD’nin sadece sportmenlik boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark oluşturmaktadır ($p < 0,05$). Kadın katılımcıların ($3,79 \pm 0,805$) boyuta katılımı erkeklerden ($3,59 \pm 0,978$) daha yüksek bulunmuştur. Buna karşılık, ÖVD ölçeğinin diğer boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p > 0,005$).

Örgütsel özdeşleşme bakımından kadın ($3,41 \pm 0,714$) ve erkek ($3,19 \pm 0,978$) katılımcılar arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmaktadır. Örgütsel sessizlik ölçeğinde de ÖVD ölçeğinde olduğu gibi yalnızca bir boyutta istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmaktadır. Prososyal sessizlik boyutuna kadınlar ($4,03 \pm 0,777$) erkeklerden ($3,83 \pm 0,822$) daha yüksek seviyede katılmıştır ($p < 0,05$).

Tablo 18
Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılıkların İncelenmesi (n=325)

Cinsiyet		n	Ort	S.S	t	p
Özgecilik	Kadın	196	4,13	0,655	-0,724	0,470
	Erkek	129	4,18	0,623		
Nezaket	Kadın	196	4,08	0,614	0,290	0,772
	Erkek	129	4,06	0,622		
Vicdanlılık	Kadın	196	3,82	0,676	-0,012	0,991
	Erkek	129	3,82	0,653		
Sivilerdem	Kadın	196	3,72	0,631	0,786	0,432
	Erkek	129	3,67	0,640		
Sportmenlik	Kadın	196	3,79	0,805	1,998	0,047
	Erkek	129	3,59	0,978		
ÖVD	Kadın	196	3,91	0,443	0,895	0,371
	Erkek	129	3,86	0,469		
Örgütsel özdeşleşme	Kadın	196	3,41	0,714	2,622	0,009
	Erkek	129	3,19	0,767		
Kabullenici sessizlik	Kadın	196	2,42	0,659	-1,174	0,242
	Erkek	129	2,52	0,860		
Savunmacı sessizlik	Kadın	196	2,18	0,806	-0,014	0,988
	Erkek	129	2,19	0,851		
Prososyal sessizlik	Kadın	196	4,03	0,777	2,164	0,031
	Erkek	129	3,83	0,822		
Örgütsel sessizlik	Kadın	196	2,88	0,465	0,527	0,599
	Erkek	129	2,85	0,541		

Medeni durumlarına göre katılımcıların ÖVD, ÖÖ ve ÖS düzeylerinde fark bulunup bulunmadığını gösteren bağımsız örneklerde t testi sonuçları Tablo 19’da görülmektedir. Tablo incelendiğinde de görüleceği gibi ÖVD’de fark yalnızca sportmenlik boyutunda görülmektedir ($p < 0,005$). Evlilerin ($3,79 \pm 0,805$) sportmenlik boyutuna katılımı bekarlardan ($3,59 \pm 0,978$) daha yüksektir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel özdeşleşme düzeylerinde fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Evli sağlık çalışanlarının örgütsel özdeşleşme düzeyi ($3,41\pm0,714$) bekarlardan ($3,19\pm0,767$) daha yüksektir.

Sağlık çalışanlarının medeni durumlarına göre örgütsel sessizlik boyutları arasında yalnızca prososyal sessizlikte istatistiksel açıdan anlamlı fark vardır ($p<0,05$). Evli çalışanların prososyal sessizlik düzeyi ($4,03\pm0,777$) bekarlardan ($3,83\pm0,822$) daha yüksektir.

Tablo 19
Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılıkların İncelenmesi

Medeni		n	Ort	S.S	t	p
Özgecilik	Evli	196	4,08	0,614	-0,724	0,470
	Bekar	129	4,06	0,622		
Nezaket	Evli	196	4,08	0,614	0,290	0,772
	Bekar	129	4,06	0,622		
Vicdanlılık	Evli	196	3,82	0,676	-0,012	0,991
	Bekar	129	3,82	0,653		
Sivilerdem	Evli	196	3,72	0,631	0,786	0,432
	Bekar	129	3,67	0,640		
Sportmenlik	Evli	196	3,79	0,805	2,079	0,038
	Bekar	129	3,59	0,978		
ÖVD	Evli	196	2,42	0,659	0,895	0,371
	Bekar	129	2,52	0,860		
Örgütsel özdeşleşme	Evli	196	3,41	0,714	2,622	0,009
	Bekar	129	3,19	0,767		
Kabullenici sessizlik	Evli	196	2,41	0,659	-1,174	0,242
	Bekar	129	2,52	0,860		
Savunmacı sessizlik	Evli	196	2,18	0,806	-0,014	0,988
	Bekar	129	2,19	0,851		
Prososyal sessizlik	Evli	196	4,03	0,777	2,164	0,031
	Bekar	129	3,83	0,822		
Örgütsel sessizlik	Evli	196	2,88	0,465	0,527	0,599
	Bekar	129	2,85	0,541		

Katılımcıların yaş değişkenine göre farklılıkların olup olmadığına ilişkin bulgular, tek yönlü varyans analizi yapılarak elde edilmiştir (Tablo 20). Analiz sonuçlarına göre, ÖVD' nin geneli ile ÖVD'nin sivil erdem, sportmenlik boyutlarında ve örgütsel özdeşleşmede istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna karşılık ÖVD'nin diğer boyutları ile genel olarak örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin alt boyutları arasında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Post Hoc analizi sonuçlarına göre sivil erdem boyutunda fark, 26- 30 yaş grubu çalışanlar ($3,55\pm0,641$) ile ≤ 25 yaş grubu ($3,77\pm0,605$), ≥ 41 yaş grubu ($3,96\pm0,638$) çalışanlar ve 31-35 yaş grubu çalışanlar ($3,68\pm0,648$) ile ≥ 41 yaş grubu ($3,96\pm0,638$) çalışanlardan kaynaklanmaktadır ($p<0,05$).

Sportmenlik boyutunda farkın hangi değişkenlerden kaynaklandığını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen post hoc analizi sonuçlarına göre fark, 26- 30 yaş grubu çalışanlar ($3,42\pm0,650$) ile ≤ 25 yaş grubu ($3,76\pm0,900$), 31-35 yaş grubu çalışanlar ($3,85\pm0,787$) ve ≥ 41 yaş grubu ($3,93\pm0,962$) çalışanlardan kaynaklanmaktadır ($p<0,05$).

Genel olarak ÖVD'de fark, 26- 30 yaş grubu çalışanlar ($3,73\pm0,436$) ile ≤ 25 yaş grubu ($3,97\pm0,450$), 31-35 yaş grubu çalışanlar ($3,92\pm0,475$), 36-40 yaş grubu çalışanlar ($3,92\pm0,432$) ve ≥ 41 yaş grubu ($3,89\pm0,453$) çalışanlardan kaynaklanmaktadır ($p<0,05$). ÖVD'nin gerek genelinde, gerekse sivil erdem ve sportmenlik boyutlarında 26-30 yaş grubu çalışanların katılımı daha düşük düzeydedir. Buna göre 26-30 yaş grubu çalışanların ÖVD düzeylerinin daha düşük olduğu söylenebilir.

Post Hoc analizi sonuçlarına göre örgütsel özdeşleşmede fark, 26- 30 yaş grubu çalışanlar ($3,14\pm0,754$) ile ≤ 25 yaş grubu ($3,38\pm0,677$), 36-40 yaş grubu çalışanlar ($3,42\pm0,629$) ve ≥ 41 yaş grubu ($3,61\pm0,685$) çalışanlardan kaynaklanmaktadır ($p<0,05$). Buna göre 26-30 yaş grubu çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyi daha düşük seviyelerdedir.

Tablo 20
Yaş Değişkenine Göre Farklılıkların İncelenmesi (n=325)

		n	Ort.	S.S.	F	p	Post-Hoc
Özgecilik	≤25 ¹	84	4,26	0,592	1,278	0,278	
	26-30 ²	72	4,04	0,674			
	31-35 ³	89	4,14	0,691			
	36-40 ⁴	52	4,18	0,586			
	≥41 ⁵	28	4,13	0,625			
Nezaket	≤25 ¹	84	4,14	0,613	1,677	0,155	
	26-30 ²	72	3,94	0,713			
	31-35 ³	89	4,09	0,611			
	36-40 ⁴	52	4,18	0,527			
	≥41 ⁵	28	3,96	0,480			
Vicdanlılık	≤25 ¹	84	3,90	0,594	0,808	0,521	
	26-30 ²	72	3,72	0,626			
	31-35 ³	89	3,82	0,703			
	36-40 ⁴	52	3,85	0,690			
	≥41 ⁵	28	3,75	0,805			
Sivil Erdem	≤25 ¹	84	3,77	0,605	2,470	0,045	1-2 P=0,031 2-5 p=0,004 3-5 p=0,044
	26-30 ²	72	3,55	0,641			
	31-35 ³	89	3,68	0,648			
	36-40 ⁴	52	3,70	0,606			
	≥41 ⁵	28	3,96	0,638			
Sportmenlik	≤25 ¹	84	3,76	0,900	3,040	0,018	1-2 P=0,017 2-3 p=0,002 2-5 p=0,009
	26-30 ²	72	3,42	0,950			
	31-35 ³	89	3,85	0,787			
	36-40 ⁴	52	3,69	0,792			
	≥41 ⁵	28	3,93	0,962			
ÖVD	≤25 ¹	84	3,97	0,450	3,022	0,018	1-2 P=0,001 2-3 p=0,011 2-4 p=0,022 2-5 p=0,035
	26-30 ²	72	3,73	0,436			
	31-35 ³	89	3,92	0,475			
	36-40 ⁴	52	3,92	0,432			
	≥41 ⁵	28	3,95	0,403			

Tablo20'nin Devamı

Örgütsel özdeşleşme	$\leq 25^1$	84	3,38	0,677	2,649	0,033	1-2 P=0,042 2-4 p=0,035 2-5 p=0,004
	26-30 ²	72	3,14	0,754			
	31-35 ³	89	3,29	0,836			
	36-40 ⁴	52	3,42	0,629			
	$\geq 41^5$	28	3,61	0,685			
Kabullenici sessizlik	$\leq 25^1$	84	2,42	0,833	1,488	0,205	
	26-30 ²	72	2,55	0,695			
	31-35 ³	89	2,38	0,755			
	36-40 ⁴	52	2,62	0,614			
	$\geq 41^5$	28	2,31	0,761			
Savunmacı sessizlik	$\leq 25^1$	84	2,12	0,803	0,982	0,417	
	26-30 ²	72	2,27	0,774			
	31-35 ³	89	2,12	0,914			
	36-40 ⁴	52	2,34	0,728			
	$\geq 41^5$	28	2,10	0,863			
Prososyal sessizlik	$\leq 25^1$	84	3,97	0,666	1,486	0,206	
	26-30 ²	72	3,84	0,825			
	31-35 ³	89	3,96	0,874			
	36-40 ⁴	52	3,90	0,837			
	$\geq 41^5$	28	4,26	0,750			
Örgütsel sessizlik	$\leq 25^1$	84	2,84	0,510	0,714	0,583	
	26-30 ²	72	2,88	0,492			
	31-35 ³	89	2,82	0,486			
	36-40 ⁴	52	2,96	0,474			
	$\geq 41^5$	28	2,89	0,542			

Katılımcıların eğitim değişkenine göre farklılıklarının olup olmadığına ilişkin bulgular tek yönlü varyans analizi yapılarak elde edilmiştir (Tablo 21). Analiz sonuçlarına göre, eğitim durumuna göre ÖVD'nin vicdanlılık ve sivil erdem boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0,005$). Hem vicdanlılık ve hem de sivil erdem boyutunda fark, lise ve lisans mezunu çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Ayrıca eğitim durumuna göre örgütsel sessizlikte de istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır

($p < 0,005$). Fark, ön lisans ve lisans mezunu bireylerden kaynaklanmaktadır. Eğitim durumuna göre diğer boyutlarda istatistiksel bakımdan anlamlı fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$).

Tablo 21
Eğitim Durumu Değişkenine Göre Farklılıkların İncelenmesi (n=325)

		n	Ort.	S.S.	F	p.	Post Hoc
Özgecilik	Lise ¹	70	4,30	0,525	1,693	0,168	
	Önlisans ²	108	4,09	0,721			
	Lisans ³	129	4,14	0,638			
	Lisansüstü ⁴	18	4,04	0,523			
Nezaket	Lise ¹	70	4,14	0,667	1,028	0,381	
	Önlisans ²	108	4,12	0,646			
	Lisans ³	129	4,01	0,562			
	Lisansüstü ⁴	18	3,99	0,597			
Vicdanlılık	Lise ¹	70	3,99	0,657	3,151	0,025	1-3 p=0,034
	Önlisans ²	108	3,86	0,692			
	Lisans ³	129	3,70	0,632			
	Lisansüstü ⁴	18	3,76	0,667			
Sivil erdem	Lise ¹	70	3,83	0,665	2,845	0,038	1-3 p=0,044
	Önlisans ²	108	3,75	0,599			
	Lisans ³	129	3,58	0,635			
	Lisansüstü ⁴	18	3,78	0,606			
Sportmenlik	Lise ¹	70	3,56	0,987	1,224	0,301	
	Önlisans ²	108	3,77	0,873			
	Lisans ³	129	3,77	0,807			
	Lisansüstü ⁴	18	3,53	1,000			
ÖVD	Lise ¹	70	3,96	0,486	1,425	0,235	
	Önlisans ²	108	3,92	0,476			
	Lisans ³	129	3,84	0,411			
	Lisansüstü ⁴	18	3,82	0,458			

Tablo21'nin Devamı

Örgütsel özdeşleşme	Lise ¹	70	3,26	0,848	2,273	0,080	
	Önlisans ²	108	3,48	0,658			
	Lisans ³	129	3,25	0,741			
	Lisansüstü ⁴	18	3,23	0,710			
Kabullenici sessizlik	Lise ¹	70	2,44	0,752	2,326	0,075	
	Önlisans ²	108	2,57	0,752			
	Lisans ³	129	2,35	0,695			
	Lisansüstü ⁴	18	2,67	0,941			
Savunmacı sessizlik	Lise ¹	70	2,16	0,833	2,524	0,058	
	Önlisans ²	108	2,31	0,864			
	Lisans ³	129	2,06	0,751			
	Lisansüstü ⁴	18	2,47	0,918			
Prososyal sessizlik	Lise ¹	70	3,89	0,710	0,940	0,421	
	Önlisans ²	108	4,04	0,808			
	Lisans ³	129	3,93	0,819			
	Lisansüstü ⁴	18	3,76	0,934			
Örgütsel sessizlik	Lise ¹	70	2,83	0,473	3,357	0,019	2-3 p=0,031
	Önlisans ²	108	2,97	0,528			
	Lisans ³	129	2,78	0,451			
	Lisansüstü ⁴	18	2,96	0,596			

Tablo 22’de sağlık çalışanlarının meslek gruplarına göre tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Tablo incelendiğinde de görüleceği gibi, ÖVD’nin genelinin yanı sıra nezaket, sivil erdem ve sportmenlik boyutları ile örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizliğin prososyal boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,005$). Nezaket boyutunda fark, tıbbi sekreterler ($4,34\pm0,657$) ile hemşireler ($4,03\pm0,590$), sağlık teknikerleri/ teknisyenleri ($4,01\pm0,715$) ve memurlardan ($4,03\pm0,543$) kaynaklanmaktadır ($p<0,05$).

Sivil erdem boyutunda fark, sağlık teknikerleri/teknisyenleri ($3,74\pm0,758$) ile hemşireler ($3,65\pm0,608$), tıbbi sekreterler ($3,71\pm0,541$), memurlar ($4,09\pm0,631$) ve hekimlerden ($3,40\pm0,781$) kaynaklanmaktadır ($p<0,05$).

Sportmenlik boyutunda fark, hemşireler (3,64±0,852) ile tıbbi sekreterler (3,99±0,680) ve memurlardan (3,98±1,126) kaynaklanmaktadır (p<0,05).

ÖVD'nin genelinde fark, hemşireler (3,86±0,447) ile tıbbi sekreterler (4,02±0,375) ve memurlar (4,03±0,429) ve tıbbi sekreterler (4,02±0,375) ile hekimlerden (3,73±0,448) kaynaklanmaktadır (p<0,05).

Örgütsel özdeşleşmede fark, hekimler (2,68±0,854) ile hemşireler (3,29±0,710), tıbbi sekreterler (3,44±0,717), sağlık teknikeri/teknisyenleri (3,50±0,726) ve memurlardan (3,50±0,830) kaynaklanmaktadır (p<0,05).

Örgütsel sessizliğin prososyal boyutunda fark, hemşireler (3,88±0,745) ile memurlar (4,46±0,800) ve hekimler (3,40±0,627) ile tıbbi sekreterler (4,11±0,981) ve memurlardan (4,46±0,800) kaynaklanmaktadır (p<0,05).

Tablo 22
Meslek Gruplarına Göre Farklılıkların İncelenmesi (n=325)

		n	Ort.	S.S.	F	p	Post Hoc
Özgecilik	Hemşire ¹	209	4,18	0,657	0,722	0,578	
	Tıbbi sekreter ²	45	4,18	0,442			
	Sağlık teknikeri/teknisyeni ³	27	4,00	0,791			
	Memur ⁴	31	4,06	0,694			
	Hekim ⁵	13	4,10	0,516			
Nezaket	Hemşire ¹	209	4,03	0,590	2,498	0,043	1-2 p=0,002 2-3 p=0,027 2-4 p=0,032
	Tıbbi sekreter ²	45	4,34	0,657			
	Sağlık teknikeri/teknisyeni ³	27	4,01	0,715			
	Memur ⁴	31	4,03	0,543			
	Hekim ⁵	13	4,02	0,688			
Vicdanlılık	Hemşire ¹	209	3,76	0,648	1,683	0,154	
	Tıbbi sekreter ²	45	3,91	0,664			
	Sağlık teknikeri/teknisyeni ³	27	4,00	0,624			
	Memur ⁴	31	3,98	0,754			
	Hekim ⁵	13	3,65	0,761			

Tablo22'nin Devamı

		n	Ort.	S.S.	F	p	Post Hoc
Sivil erdem	Hemşire ¹	209	3,65	0,608	4,075	0,003	1-3 p=0,000 2-3 p=0,010 3-4 p=0,034 3-5 p=0,001
	Tıbbi sekreter ²	45	3,71	0,541			
	Sağlık teknikeri/teknisyeni ³	27	3,74	0,758			
	Memur ⁴	31	4,09	0,631			
	Hekim ⁵	13	3,40	0,781			
Sportmenlik	Hemşire ¹	209	3,64	0,852	2,546	0,040	1-2 p=0,016 1-4 p=0,047
	Tıbbi sekreter ²	45	3,99	0,680			
	Sağlık teknikeri/teknisyeni ³	27	3,59	1,015			
	Memur ⁴	31	3,98	1,126			
	Hekim ⁵	13	3,48	0,826			
ÖVD	Hemşire ¹	209	3,86	0,447	2,456	0,046	1-2 p=0,022 1-4 p=0,047 2-5 p=0,039
	Tıbbi sekreter ²	45	4,02	0,375			
	Sağlık teknikeri/teknisyeni ³	27	3,87	0,587			
	Memur ⁴	31	4,03	0,429			
	Hekim ⁵	13	3,73	0,448			
Örgütsel özdeşleşme	Hemşire ¹	209	3,29	0,710	3,738	0,005	1-5 p=0,003 2-5 p=0,001 3-5 p=0,001 4-5 p=0,001
	Tıbbi sekreter ²	45	3,44	0,717			
	Sağlık teknikeri/teknisyeni ³	27	3,50	0,726			
	Memur ⁴	31	3,50	0,830			
	Hekim ⁵	13	2,68	0,854			
Kabullenici sessizlik	Hemşire ¹	209	2,47	0,734	0,831	0,506	
	Tıbbi sekreter ²	45	2,36	0,631			
	Sağlık teknikeri/teknisyeni ³	27	2,58	0,937			
	Memur ⁴	31	2,34	0,884			
	Hekim ⁵	13	2,68	0,444			
Savunmacı sessizlik	Hemşire ¹	209	2,15	0,799	2,123	0,078	
	Tıbbi sekreter ²	45	2,21	0,724			
	Sağlık teknikeri/teknisyeni ³	27	2,34	1,024			
	Memur ⁴	31	2,01	0,897			
	Hekim ⁵	13	2,72	0,737			

Tablo 22'nin Devamı

		n	Ort.	S.S.	F	p	Post Hoc
Prososyal sessizlik	Hemşire ¹	209	3,88	0,745	5,878	0,000	1-4 p=0,000 1-5 p=0,031 2-5 p=0,004 4-5 p=0,007
	Tıbbi sekreter ²	45	4,11	0,981			
	Sağlık teknikeri/teknisyeni ³	27	3,90	0,657			
	Memur ⁴	31	4,46	0,800			
	Hekim ⁵	13	3,40	0,627			
Örgütsel sessizlik	Hemşire ¹	209	2,83	0,474	0,615	0,652	
	Tıbbi sekreter ²	45	2,90	0,532			
	Sağlık teknikeri/teknisyeni ³	27	2,94	0,521			
	Memur ⁴	31	2,94	0,593			
	Hekim ⁵	13	2,93	0,444			

Tablo 23'de sağlık çalışanlarının toplam çalışma süreleri esas alınarak yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları görülmektedir. Tablo incelendiğinde de görüleceği gibi, toplam çalışma sürelerine göre hiçbir boyutta istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p>,005$).

Tablo 23
Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılıkların İncelenmesi (n=325)

		n	Ort.	S.S.	F	p
Özgecilik	<5	103	4,24	0,523	1,268	0,282
	5-9 yıl	89	4,09	0,769		
	10-14 yıl	61	4,07	0,678		
	15-19 yıl	41	4,26	0,580		
	≥20	31	4,09	0,594		
Nezakat	<5	103	4,07	0,608	0,526	0,716
	5-9 yıl	89	4,08	0,682		
	10-14 yıl	61	4,07	0,694		
	15-19 yıl	41	4,16	0,456		
	≥20	31	3,95	0,463		
Vicdanlılık	<5	103	3,87	0,631	0,342	0,849
	5-9 yıl	89	3,81	0,661		
	10-14 yıl	61	3,74	0,697		
	15-19 yıl	41	3,81	0,654		
	≥20	31	3,84	0,773		

Tablo 23'ün Devamı

		n	Ort.	S.S.	F	p
Sivilerdem	<5	103	3,69	0,636	0,788	0,533
	5-9 yıl	89	3,69	0,682		
	10-14 yıl	61	3,61	0,598		
	15-19 yıl	41	3,78	0,568		
	≥20	31	3,82	0,643		
Sportmenlik	<5	103	3,62	0,991	0,796	0,528
	5-9 yıl	89	3,68	0,848		
	10-14 yıl	61	3,80	0,778		
	15-19 yıl	41	3,87	0,754		
	≥20	31	3,70	0,945		
ÖVD	<5	103	3,90	0,431	0,498	0,737
	5-9 yıl	89	3,87	0,511		
	10-14 yıl	61	3,86	0,481		
	15-19 yıl	41	3,98	0,406		
	≥20	31	3,88	0,356		
Örgütsel özdeşleşme	<5	103	3,30	0,759	1,353	0,250
	5-9 yıl	89	3,28	0,752		
	10-14 yıl	61	3,24	0,660		
	15-19 yıl	41	3,48	0,842		
	≥20	31	3,52	0,647		
Kabullenici sessizlik	<5	103	2,43	0,846	0,714	0,583
	5-9 yıl	89	2,51	0,689		
	10-14 yıl	61	2,34	0,598		
	15-19 yıl	41	2,56	0,745		
	≥20	31	2,49	0,819		
Savunmacı sessizlik	<5	103	2,17	0,816	0,128	0,972
	5-9 yıl	89	2,20	0,857		
	10-14 yıl	61	2,19	0,780		
	15-19 yıl	41	2,12	0,841		
	≥20	31	2,25	0,848		
Prososyal sessizlik	<5	103	3,92	0,656	1,588	0,177
	5-9 yıl	89	3,83	0,926		
	10-14 yıl	61	3,99	0,808		
	15-19 yıl	41	4,01	0,898		
	≥20	31	4,23	0,641		
Örgütsel sessizlik	<5	103	2,84	0,508	0,663	0,618
	5-9 yıl	89	2,85	0,508		
	10-14 yıl	61	2,84	0,418		
	15-19 yıl	41	2,90	0,510		
	≥20	31	2,99	0,554		

Katılımcıların hastanede çalışma süreleri esas alınarak yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 24’te görülmektedir. Tablo 24 incelendiğinde de görüleceği gibi, sağlık çalışanların halen çalıştıkları hastanedeki çalışma sürelerine göre ÖVD’nin sportmenlik boyutu, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizliğin savunmacı sessizlik boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,005$).

Sportmenlik boyutunda fark, <5 yıl çalışanlar ($3,70\pm0,924$) ile 5-9 yıl çalışanlar ($3,58\pm0,831$) ve ≥ 10 yıl çalışanlardan ($3,97\pm0,783$) kaynaklanmaktadır ($p<0,05$). Örgütsel özdeşleşmede fark, <5 yıl çalışanlar ($3,23\pm0,747$) ile 5-9 yıl çalışanlardan ($3,46\pm0,749$) kaynaklanmaktadır ($p<0,05$).

Savunmacı sessizlik boyutunda fark, 5-9 yıl çalışanlar ($2,36\pm0,844$) ile <5 yıl çalışanlar ($2,16\pm0,781$) ve ≥ 10 yıl çalışanlardan ($1,96\pm0,864$) kaynaklanmaktadır ($p<0,05$).

Tablo 24
Hastanede Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılıkların İncelenmesi (n=325)

		n	Ort.	S.S.	F	p	Post Hoc
Özgecilik	<5 yıl ¹	176	4,18	0,583	0,467	0,627	
	5-9 yıl ²	95	4,13	0,692			
	≥10 yıl ³	54	4,09	0,737			
Nezaket	<5 yıl ¹	176	4,07	0,579	0,021	0,979	
	5-9 yıl ²	95	4,08	0,676			
	≥10 yıl ³	54	4,06	0,637			
Vicdanlılık	<5 yıl ¹	176	3,81	0,653	0,153	0,859	
	5-9 yıl ²	95	3,85	0,695			
	≥10 yıl ³	54	3,79	0,668			
Sivilerdem	<5 yıl ¹	176	3,65	0,603	1,279	0,280	
	5-9 yıl ²	95	3,73	0,704			
	≥10 yıl ³	54	3,80	0,599			
Sportmenlik	<5 yıl ¹	176	3,70	0,924	3,460	0,033	1-2 p=0,046 1-3 p=0,009
	5-9 yıl ²	95	3,58	0,831			
	≥10 yıl ³	54	3,97	0,783			
ÖVD	<5 yıl ¹	176	3,88	0,435	0,432	0,650	
	5-9 yıl ²	95	3,87	0,501			
	≥10 yıl ³	54	3,94	0,428			
Örgütsel özdeşleşme	<5 yıl ¹	176	3,23	0,747	3,153	0,044	1-2 p=0,016
	5-9 yıl ²	95	3,46	0,749			
	≥10 yıl ³	54	3,39	0,681			
Kabullenici sessizlik	<5 yıl ¹	176	2,46	0,768	2,993	0,052	
	5-9 yıl ²	95	2,58	0,703			
	≥10 yıl ³	54	2,27	0,715			
Savunmacı sessizlik	<5 yıl ¹	176	2,16	0,781	4,415	0,013	1-2 p=0,046 2-3 p=0,0004
	5-9 yıl ²	95	2,36	0,844			
	≥10 yıl ³	54	1,96	0,864			
Prososyal sessizlik	<5 yıl ¹	176	3,95	0,742	2,263	0,106	
	5-9 yıl ²	95	3,85	0,828			
	≥10 yıl ³	54	4,14	0,905			
Örgütsel sessizlik	<5 yıl ¹	176	2,85	0,465	1,497	0,225	
	5-9 yıl ²	95	2,93	0,524			
	≥10 yıl ³	54	2,79	0,538			

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sürekli değişen sağlık çevresi, sağlık hizmetlerinin sunumunda önemli role sahip olan sağlık çalışanlarının örgüte karşı olumlu duygular geliştirmesinde daha fazla olumsuzluklar yaşamasına sebep olmaktadır. Bu duruma paralel olarak sağlık çalışanlarının çalıştıkları kuruma yönelik olumsuz davranışlar gösterme eğiliminde olması sunulan hizmetin kalitesini de etkileyebilecektir. Çalıştığı kuruma karşı olumsuz tutum geliştiren sağlık çalışanının, örgütüyle özdeşleşme düzeyinin azalması ve daha az örgütsel vatandaşlık sergileme eğilimi içerisinde olmaları beklenmektedir.

Bu tez kapsamında, ÖVD-ÖÖ, ÖVD-ÖS ve ÖÖ-ÖS gibi ikili ilişkiler ele alınarak yapılan çalışmaların sonuçlarıyla karşılaştırılarak tartışılmıştır. Ayrıca sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerinin ÖVD, ÖÖ ve ÖS düzeylerinde farklılık oluşturup oluşturmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda Sakarya Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Yenikent Devlet Hastanesi ve Toyotasa Acil Yardım Hastanesi'nde görev yapmakta olan 325 sağlık çalışanı araştırmaya katılmıştır.

Çalışmanın sonuçlarına göre, sağlık çalışanlarının ÖVD düzeyleri yüksek seviyede, ÖÖ düzeyleri ve ÖS düzeyleri orta seviyede bulunmuştur. Boyutlar itibari ile bakıldığında en yüksek katılımın ÖVD'nin alt boyutlarından özgecilik boyutunda olup, ÖVD'nin alt boyutlarında en düşük katılımın sivil erdem ve sportmenlik boyutlarında gerçekleşmektedir. Büyükten küçüğe doğru ÖVD boyutlarına katılım özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sportmenlik ve sivil erdem şeklinde gerçekleşmiştir. Yapılan bir başka çalışmada da ÖVD boyutları; nezaket, vicdanlılık, sivil erdem, centilmenlik ve özgecilik olarak sıralanmıştır (Kalkan, 2013: 140).

ÖS'in genel olarak ÖVD ve ÖÖ'ye göre daha az katılım aldığı bulunan çalışmada, prososyal sessizlik en çok katılım alan ÖS boyutu olurken; sıra ile savunmacı sessizlik ve kabullenici sessizlik sağlık çalışanlarının en düşük katılım gösterdiği boyutlardır. Bu sonuca göre, sağlık çalışanlarının daha çok kurumunu korumaya yönelik olarak sessiz kaldıkları, kurumun amaçları doğrultusunda ve diğer çalışanların yararı düşünülerek, fedakârlığa ve işbirliğine bağlı olarak iş ile ilgili fikirlerin, düşüncelerin ve bazı bilgilerin paylaşılmaması yönünde davrandıkları söylenebilir. ÖS konusunda yapılan

başka çalışmalarda da bu çalışmaya benzer olarak prososyal boyutuna katılımın en yüksek düzeyde olduğu ileri sürülmüş (Tiktaş, 2012 ve Yanık, 2012) olup; çalışmaya paralel sonuçlar göstermesi çalışmanın sonuçlarının desteklenmesi sebebiyle olumlu olarak değerlendirilmektedir.

Çalışmanın sonuçlarına göre, sağlık çalışanlarının toplam çalışma süresi dışında kalan sosyo-demografik özelliklerine ÖVD, ÖÖ ve ÖS düzeylerinde farklılıklar görülebilmektedir. Benzer şekilde farklı çalışmalarda da cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, örgütsel ve mesleki kıdem gibi demografik özelliklerin ÖVD, ÖÖ ve ÖS düzeyinde farklılık oluşturduğu ileri sürülmektedir (Harbalıoğlu, 2014; Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013; Özdemir, 2010; Polat, 2009; İşcan, 2006; Mael ve Ashforth, 1992). Bu sonuçlar, sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerinin ÖVD, ÖÖ ve ÖS konusunda yapılan akademik çalışmalar ve çalışma alanlarında önemli faktörler olarak dikkate alınması bakımından önemli bulunmaktadır.

Ayrıntılı bir şekilde sosyo-demografik özellikler esas alındığında ÖVD'nin alt boyutlarından sportmenlikte katılımcıların cinsiyetleri, medeni durumları, yaş grupları, meslekleri ve çalışma süreleri bakımından istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre; kadınların erkeklere göre, evlilerin bekarlara göre daha yüksek bulunmasına karşılık; 26-30 yaş grubu çalışanların katılımları ≤ 25 yaş grubu, 31-35 yaş grubu ve ≥ 41 yaş grubu çalışanlara göre ve hemşirelerin katılımları tıbbi sekreterler ve memurlar göre daha düşük düzeydedir. Ayrıca, < 5 yıl çalışanların sportmenlik düzeyleri 5-9 yıl çalışanlara göre daha yüksek bulunmasına karşılık; ≥ 10 yıl çalışanlara göre daha düşük seviyededir. Güler (2009)'in çalışmasında, 41 yaş ve üstü sağlık çalışanlarının 16-30 yaş grubu çalışanlara daha fazla sivil erdem davranışı sergiledikleri bulunmuştur.

ÖVD'nin alt boyutlarından sivil erdemde katılımcıların yaş grubu, eğitim durumları meslekleri bakımından anlamlı fark bulunmaktadır. Bu boyuta 26-30 yaş grubunda olan sağlık çalışanlarının katılım düzeyi ≤ 25 yaş grubu ve ≥ 41 yaş grubu çalışanlara göre; lisans mezunlarının katılım düzeyi lise mezunlarına göre ve sağlık teknikerleri/ teknisyenlerin katılımı, hemşireler, tıbbi sekreterler, memur ve hekimlere göre daha düşük düzeydedir.

Katılımcıların eğitim durumuna göre ÖVD'nin vicdanlılık boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır. Lise mezunlarının katılımı lisans mezunu çalışanlardan daha yüksektir. Güler (2009) tarafından yapılan çalışmada da eğitim durumları esas alındığında ÖVD'nin boyutlarından özgecilik ve vicdanlılık boyutunda anlamlı fark oluşturduğu bulunmuştur.

Katılımcıların mesleklerine göre, ÖVD'nin nezaket boyutunda istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır. Tıbbi sekreterlerin katılımı, hemşireler, sağlık teknikerleri/teknisyenleri ve memurlardan daha yüksektir.

Çalışmanın sonuçlarına göre, ÖVD'nin genelinde katılımcıların yaş ve meslekleri bakımından istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmaktadır. Yaş bakımından 26- 30 yaş grubu çalışanların katılımı ≤ 25 yaş grubu, 31-35 yaş grubu çalışanlar, 36-40 yaş grubu çalışanlar ve ≥ 41 yaş grubu çalışanlardan daha düşük düzeydedir. Benzer şekilde hemşirelerin katılımı tıbbi sekreterler ve memurlardan daha düşük seviyededir. Karacaoğlu ve Güney (2010: 148) tarafından yapılan bir başka çalışmada da ÖVD'nin yaş bakımından farklılık oluşturduğu bulunmuştur. Buna karşılık, çalışanların yaşının, ÖVD düzeylerinde anlamlı bir farklılığa yol açmadığını ileri süren çalışmalar da bulunmaktadır (Alioğulları 2012, Berber 2010 ve Köse, Kartal ve Kayalı, 2003).

Sosya-demografik özellikler esas alındığında ÖÖ'de katılımcıların cinsiyetleri, medeni durumları, yaş grupları, meslekleri ve çalışma süreleri bakımından istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Kadın ve evli çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin erkeklerden daha yüksektir. Buna karşılık, 26- 30 yaş grubu çalışanların katılımı, ≤ 25 yaş grubu, 36-40 yaş grubu çalışanlar ve ≥ 41 yaş grubu çalışanlardan; hekimlerin örgütsel özdeşleşme düzeyi hemşireler, tıbbi sekreterler, sağlık teknikeri/teknisyenleri ve memurlardan; hastanede çalışma sürelerine göre < 5 yıl çalışanların ÖÖ düzeyi 5-9 yıl çalışanlara göre daha düşük seviyededir.

Bu çalışmadakine benzer şekilde Johnson ve arkadaşları (2006) tarafından yapılan çalışmada cinsiyet ve yaşın örgütsel özdeşleşme düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturduğu ileri sürülmektedir. Ayrıca, başka çalışmalarda örgütte çalışma süresinin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Çakınberk ve diğerleri, 2011; Özdemir, 2010; İşcan, 2006). Bununla birlikte yapılan bazı çalışmalarda

ise çalışanların cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri ve örgütsel kıdemleri ile örgütsel özdeşleşmeleri arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır (Aliyev, 2014; Özdemir, 2007; Morçin ve Morçin, 2013; Günbek, 2007; Tüzün, 2006).

Pek çok çalışmada, ÖS davranışında demografik niteliklerin etkisinin çok fazla dikkate alınmadığı görülmektedir. (Liu vd., 2009; Amah ve Okafor, 2008; Henriksen ve Dayton, 2006; Şehitoğlu ve Zehir, 2010). Bu çalışmanın sonuçlarına göre, eğitim durumu dışında kalan bütün sosyo-demografik özellikler ÖS'nin genelinde anlamlı fark oluşturmadığı görülmektedir. Bu sonuç Erenler (2010)'in 374 otel işletmesi üzerinde yaptığı çalışmayla uyumlu bulunmaktadır. Söz konusu çalışmanın sonuçlarına göre, cinsiyet ve kıdem bakımından ÖS davranışında farklılık bulunmazken; eğitim durumu farklılığa sebep olmaktadır. Buna karşılık, Kahveci (2010) çalışmasında kadın öğretmenlerin okulda duygu ve düşüncelerini erkek öğretmenlere nazaran daha az dile getirdiği ileri sürülürken; bazı çalışmalarda çalışanların sessizlik davranışları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı belirtilmektedir (Ruçlar, 2013; Karakiraz, 2012; Bayram,2010 ve Alparslan 2010).

Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri esas alındığında örgütsel sessizliğin alt boyutlarından prososyal sessizlik boyutunda cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumu bakımından istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmaktadır. Kadınların prososyal boyutuna katılımları erkeklerden ve evli sağlık çalışanlarının prososyal sessizlik düzeyi bekarlardan daha yüksektir. Buna karşılık, hekimlerin prososyal sessizlik düzeyi memurlar, tıbbi sekreterlere ve hemşirelerden istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde düşüktür. Kılınç (2012: 85) tarafından yapılan çalışmada da evlilerin bekarlara göre daha fazla örgüt yararına sessizlik sergiledikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Sağlık çalışanlarının yaşlarına göre, savunmacı sessizlikte istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmaktadır. 5-9 yıl çalışanların savunmacı sessizlik düzeyi <5 yıl çalışanlar ve ≥10 yıl çalışanlardan daha yüksek seviyededir.

Çalışmanın sonuçlarına göre, sağlık çalışanlarının ÖÖ düzeyleri ile ÖVD arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu bulguya göre sağlık çalışanların ÖÖ düzeyleri arttıkça ÖVD'lerinin de artacağı söylenebilir. Literatürde benzer sonuçları olan çalışmalar mevcuttur (Bell ve Menguc, 2002; Van

Dick vd., 2006; Karabey ve İşcan, 2007; Polat, 2009; Tokgöz, 2012; Çetinkaya ve Çimenci, 2014). Ayrıca yapılan analiz sonuçlarına göre özdeşleşme ile özgecilik, nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem boyutları ile arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulunurken, özdeşleşme ile sportmenlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Bell ve Menguc (2002) tarafından yapılan çalışmada da, satış görevlilerinin özdeşleşme düzeyleriyle, ÖVD'nin beş temel boyutu arasında olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık ÖS ile ÖVD arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve negatif yönlü ilişki olduğu bulunmuştur. Bu bulguya göre sağlık çalışanlarının ÖS düzeyi arttıkça ÖVD'lerinin azaldığı ve çalışanların duygu ve düşüncelerini rahatça ifade edebilmeleri için uygun ortamlar oluşturulması durumunda daha fazla ÖVD sergileyecekleri söylenebilir. Şehitoğlu (2010), Alioğulları (2012) ve Harbalıoğlu (2014) tarafından yapılan çalışmalarda da bu çalışmayla benzer şekilde ÖS ile ÖVD arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur.

ÖVD ile ÖS'in kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik boyutları arasında negatif yönlü ilişkiler bulunurken, ÖVD ile sessizliğin prososyal sessizlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Tiktaş (2012)'in çalışmasında da prososyal sessizlik ile ÖÖ arasında zayıf ve pozitif yönlü anlamlı bir ilişki, ÖÖ ile savunmacı sessizlik davranışı arasında ise zayıf ve negatif yönlü bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Bununla birlikte Akyüz (2015) çalışmasında ÖÖ'nün savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik ile pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olduğunu, ancak bu ilişkinin çok kuvvetli olmadığı belirtilmektedir.

Regresyon analizleri sonuçlarına göre, ÖÖ'nün ÖVD üzerinde olumlu yönde etksi bulunmaktadır. Başka çalışmalarda da benzer sonuçlara rastlanmaktadır (İplik ve diğerleri, 2014, Çimenci, 2013; Dick ve diğerleri, 2007, Olkkonen ve Lipponen, 2006; Karabey; 2005). Buna karşılık prososyal sessizliğin ÖVD'nin gelişmesinde olumlu ve savunmacı sessizliğin ise olumsuz bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Fatima ve arkadaşlarının (2014) çalışmasında, çalışanların ÖS düzeylerinin, ÖVD'leri üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu iddia edilmektedir.

Bu araştırma ile elde edilen sonuçlardan yola çıkarak sağlık kurumları yöneticileri ve bu alanda çalışma yapan akademisyenlere aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

- Sağlık yöneticileri, alacakları kararlarda sağlık çalışanlarının katılımını sağlayarak, özel programlar ve sosyalleşme uygulamaları (yemekler, piknikler veya diğer sosyal faaliyetler) ile fark yaratarak olumlu bir çalışma ortamı yaratan davranışlar sergilemelidir. Böylece çalışan kendisini çalıştığı gruba ait olarak hissedecek ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri ve buna bağlı olarak da örgütsel vatandaşlık davranışları artacaktır. Benzer uygulamalar sağlık çalışanlarının kendilerini çalıştıkları kurumla özdeşleştirmelerini de sağlayacaktır. Sonuçta, çalışanların kuruma olan aidiyet duygusu gelişecek ve gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleşen örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha fazla sergilemesine imkan sağlayacaktır.
- Sessizlik, çalışanlar üzerinde örgüte bağlılık, aidiyet, güven ve destek duygusunda azalma, iş doyumunu sağlayamama, işten ayrılma isteği gibi olumsuz sonuçların yanı sıra aşırı stres, utanma, düşük verimlilik düzeyi, düşük performans, yeniliğe ve gelişime karşı isteksizlik gibi duygusal ve psikolojik sonuçlara da neden olmaktadır. Bu nedenle örgütlerde istenmeyen bir sonuç olarak sessizlik bir takım uygulamalarla tamamen ortadan kaldırılmasa da azaltılabilir. Bu amaçla, sağlık kurumlarının çalışanlarına değer vermesi, yani çalışan odaklı olması ve yöneticilerin örgütsel sessizlik konusunda kurumsal eğilimi belirlemesi ve hem üstleri hem de astları ile rahat bir konuşma ortamı sağlamaya yönelik çalışmalar yapmaya yönelmesi yararlı olabilir. Sağlık çalışanlarının değişim, yaratıcılık ve yeniliğe kaynak oluşturmaları için örgüt içinde açık iletişim kanalları artırılmalıdır. Sağlık kurumları, açık kapı politikaları, öneri ve şikayet sistemleri, toplantılar gibi formel veya informal ortamları oluşturmalarıdır.
- Sağlık kuruluşları, sürekli değişen ve gelişen sağlık çevresine ayak uydurabilmek için sağlık çalışanlarının fikir, görüş ve düşüncelerine önem vermeli, çalışanlarının işle ilgili konularda farklı bakış açılarından yararlanmalıdırlar. Bu doğrultuda kendi görüş ve düşüncelerinin önemsendiğini hisseden çalışanların, kendilerini o kurumun bir parçası olarak hissettiklerinden örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme istekleri artacaktır.

Sonuç olarak ÖVD geliştirmede özdeşleşmenin olumlu; prososyal sessizlik dışında diğer sessizlik boyutlarının ise olumsuz etkisi dikkate alınarak sağlık yöneticilerinin

çalışanlarının görüş ve önerilerini dikkate alması; başka bir ifadeyle örgütte sesliliği geliştirmesi önemli bulunmaktadır.

Gelecek araştırmalar için öneriler:

Literatüre bakıldığında, ÖVD, ÖÖ ve ÖS konularıyla ilgili çalışmaların genellikle hastane dışındaki kurumlarda daha fazla yapıldığı görülmektedir. Hastanelerin, toplumun ihtiyaç duyduğu sağlık hizmetlerini karşılamak amacıyla faaliyet gösteren emek-yoğun teknolojiye sahip örgütler olduğu göz önüne alındığında, onların başarısı da başarısızlığı da çalışan personeline bağlıdır. Bu bağlamda, sağlık hizmetinin istenen standart ve kalitede verilebilmesi, sağlık çalışanlarından istenen verimliliğin elde edilebilmesi için, örgütsel davranış alanına yönelik diğer konuların bu alanda araştırma yapmaya değer olduğu ve literatüre anlamlı katkılarının olacağı ifade edilebilir.

Çalışanların görev ve sorumluluklarından fazlasını gerçekleştirdikleri ve gönüllük esasına dayanan fazladan davranışlar sergilemeleri olarak bilinen ÖVD'nin geliştirilmesinde çalışanın örgütüyle özdeşleşmesi gibi olumlu davranışlara uygun ortamın sağlanması ve bu davranışları olumsuz etkileyen ve çalışanın işle ilgili konularda görüş ve düşüncelerini ifade etmekten kaçınması olarak bilinen örgütsel sessizlik gibi istenmeyen durumların da ortadan kaldırılması örgütler için önem arz etmektedir. Bu bağlamda araştırma çerçevesinde konuyla ilgili bütün değişkenleri ele alıp incelemek mümkün olmadığından, konuya ilişkin farklı değişkenlerin de ele alınabileceği belirtilmelidir.

Bu çalışma sadece kamuya ait 3 sağlık kuruluşunda uygulandığından araştırma sonuçları özel ve diğer kamu sektörü örgütlerine genellenmemiş olup sadece bu çalışma için değerlendirilmiştir. 325 sağlık çalışanı ile sınırlı tutulan çalışmanın, örnekleme genişletilerek, özel sektör sağlık kuruluşlarında uygulanarak kamu ve özel sektör karşılaştırılması yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Altunışık, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu, E. Yıldırım .(2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri - SPSS Uygulamalı*. 6. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bal, H. (2001). *Bilimsel Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Basımevi, SDÜ yayın No:20
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. 2. Baskı, Ankara: Pegem Akademi
- Baltaş, A. (2002). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. 4. Baskı, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Baltaş, A. (2010). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. 9. Baskı. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış*. (1. Baskı). Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık.
- Bingöl, D. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 7. Baskı, İstanbul: Beta.
- Burger, J.M. (2006). *Kişilik*. İ. Deniz ve E. Sağıroğlu (çev.), İstanbul: Kaktüs yayınları.
- Cüceloğlu, D. (2010). *Yeniden İnsan İnsana*. 41. Baskı, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Çakıcı, A.(2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- DiPaola, M. F., C. J. Tarter ve W. K. Hoy. (2007). Measuring Organizational Citizenship of Schools: The OCB Scale, W.K. Hoy, M. F. DiPaola (Eds). *Essential Ideas for the Reform of American Schools* In. Scottsdale: Information Age Publishing, Inc. 227-250.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Ergun Özler, D. (2012). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. D. Ergun Özler (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 167-193.
- Eroğlu, F. (2011). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Güredin, E. (1987). *Denetim*. İstanbul: Avcıol Matbaası, Muhasebe Enstitüsü Yayın No:50.
- Hogg, M. ve G. M. Vaughan .(2007). *Sosyal Psikoloji*. Ankara: Ütopya Yayınları.

- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. 6. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karagöz, Y. (2014). *SPSS 21.1 Uygulamalı Biyoistatistik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*.15.Baskı. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Morrison, E. W. ve N. B. Rothman .(2009). Silence and the Dynamics of Power. in M. S. Edwards ve J. Greenberg (Eds.), *Voice and Silence in Organizations*. Bingley: Emerald Group, 111-133.
- Organ, D. W., P. M. Podsakoff ve S. B. MacKenzie. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Sage Publications, California.
- Organ, W. D. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington: Lexington Books.
- Özgen, I. ve O. Sürgevil. (2009). Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi. Z. Sabuncuoğlu (Ed.), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* içinde. Bursa: MKM Yayıncılık, 303-328.
- Sabuncuoğlu Z. ve M. Tüz (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın Dağıtım.
- Sabuncuoğlu Z. ve M. Vergiliel Tüz .(2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Aktüel Yayınları
- Sezici, E. (2012). Örgütsel Özdeşleşme. D. Ergun Özler (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 101-132.
- Turner, J. (1987). *Rediscovering the Social Group: A Self Categorization Theory*. Oxford: Basil Blakcwell.
- Van Wart, M. (2011). *Dynamics of Leadership in Public Service: Theory and Practice* 2nd edition. New York: M. E. Sharpe, Inc.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik*. 3. Baskı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.

Sürelî Yayınlar

- Acar, A. Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 7.1, 1-14.
- Akkoç, İ., A. Çalışkan ve Ö. Turunç .(2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*. 19.1, 105-135

- Aktan, C. C. (2006). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing. *Mercek Dergisi*. 1-13.
- Akyüz, B. (2015). Örgütsel Sessizlik ve Bireysel Yaratıcılık Performansı İlişkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 44, 207-216.
- Aliyev, Y. ve M. Işık .(2014). Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 37, 131-149
- Allison, B. J., R. S.Voss ve S. Dryer .(2001). Student Classroom and Career Success: The Role of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Education for Business*. 76.5, 282-288.
- Alparslan, A.M., A.Can ve Ö. F. Oktar (2014). Algılanan Örgütsel Desteğin Yardım Etme Davranışına Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 16.2, 115-128.
- Amah, O. E. ve C. A. Okafor. (2008). Relationships Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes: The Role of Self- Esteem and Locus of Control. *Asian Journal of Scientific Research*. 1.1, 1-11.
- Aquino, K. ve W. H. Bommer. (2003). Preferential Mistreatment: How Victim Status Moderates The Relationship Between Organizational Citizenship Behavior And Workplace Victimization. *Organization Science*. 14. 4, 374- 385.
- Ashford, S. J. ve L. L. Cummings. (1983). Feedback As an Individual Resource: Personal Strategies of Creating Information. *Organizational Behavior and Human Performance*. 32.3, 370-398.
- Ashforth, B. E., J. Mahendra, V. Anand ve A. M. O’Leary-Kelly. (2013). Extending the Expanded Model of Organizational Identification to Occupations. *Journal of Applied Social Psychology*. 43.12, 2426–2448
- Ashforth, B.E. ve F. Mael. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*. 14. 1, 20-39.
- Ashforth, B.E., S. H. Harrison ve K. G. Corley .(2008). Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*. 34.3, 325-374.
- Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi*. 15.2, 163-178.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda Çalışma Yılı” ve “Ücret” Değişkenlerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. 6. 1, 256-275.

- Bartels, J., A. Pruyn, M.D. Jong ve I. Joustra .(2007). Multiple Organizational Identification Levels and Their Impact of Perceived External Prestige and Communication Climate. *Journal of Organizational Behavior*. 28.2, 173-190
- Basım, H. N. ve H.Şeşen .(2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama Ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 61. 4, 83-101.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*. 59, 125- 139
- Bell, S. J. ve B. Menguc .(2002). The Employee-Organization Relationship, Organizational Citizenship Behaviors, and Superior Service Quality. *Journal of Retailing*. 78, 131-146.
- Bilir, P.ve Ü. Ay. (2007). Gençlik ve Spor Genel Müdürlüğü'nün Örgüt İklimi ve Çalışanların Katılımla İlgili Algılamaları. *Sportmetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 5.1, 43-50.
- Blakely, G. L., C. M. Andrews ve H. R. Moorman .(2005). The Moderating Effects of Equity Sensitivity on the Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Business and Psychology*. 20.2, 259-273.
- Blakely, G. L., M. C. Andrews ve J. Fuller. (2003). Are Chameleons Good Citizens? A Longitudinal Study of the Relationship between Selfmonitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business and Psychology*.18.2, 131-144.
- Bowen, F. ve K. Blackmon. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*. 40.6, 1393-1417.
- Brief, A., S.J. Motowidlo (1986). Prosocial Organizational Behaviour. *Academy of Management Review*.11.4, 710-725.
- Ceylan, A. ve S. Özbal. (2008). Özdeşleşme Yoluyla Sadakat Oluşturma Üzerine Üniversite Mezunları Arasında Yapılan Bir Çalışma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 9. 1, 81-110.
- Cheung, M. F.Y. ve M. C. C. Law .(2008). Relationships of Organizational Justice and Organizational Identification: The Mediating Effects of Perceived Organizational Support in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review*. 14. 2, 213-231.
- Chiu, S. F. ve H. L. Chen .(2005). Relationship Between Job Characteristics and Organizational Citizenship Behavior: The Mediatonal Role of Job Satisfaction. *Social Behavior and Personality*. 33.6, 523-540.
- Chughtai, A. A. ve F. Buckley. (2009). Linking Trust in the Principal to School Outcomes the Mediating Role of Organizational Identification and Work Engagement. *International Journal of Educational Management*. 23. 7, 574-589.

- Clapham S. E. ve R. W. Cooper. (2005). Factors of Employees Effective Voice in Corporate Governance. *Journal of Management and Governance*. 9.3-4, 287-313
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16.1, 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17.1, 117-134.
- Çakınberk, A., N. Derin ve E. T. Demirel (2011). Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 3.1, 89-121
- Çetinkaya, M. ve S. Çimenci. (2014). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 12. 23, 237-278.
- Demirtaş, H. A. (2003). Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar. *İletişim Araştırmaları*. 1.1, 123-144.
- Desivilya, H.S., Y. Sabag ve E. Ashton. (2006). Prosocial Tendencies in Organizations The Role of Attachment Styles and Organizational Justice in Shaping Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Organizational Analysis*. 14.1, 22-42.
- DiPaola, M. ve M. Tschannen-Moran, (2001). Organizational Citizenship Behavior in Schools and its Relationship to School Climate. *Journal of School Leadership*. 11, 424-447.
- Donaghey, J., N. Cullinane, T. Dundon ve A. Wilkinson. (2011). Reconceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis. *Work, Employment and Society*. 25.1, 51-67.
- Dover, C. J. (1956). Silence, An Employee Relation Pitfall. *Vital Speeches Of The Day*. 23.8, 249-252.
- Dukerich, J. M., B. R. Golden ve S. M. Shortell. (2002). Beauty is in the Eye of the Beholder: The Impact of Organizational Identification, Identity, and Image on the Cooperative Behaviors of Physicians. *Administrative Science Quarterly*. 47, 507-533.
- Dutton, J.E., J.M. Dukerich ve C.V. Harquail. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*. 39. 2, 239-263.
- Dyne, L.V., S. Ang ve I. C. Botero. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*. 40.6, 1359-1392.

- Edward, M. R. (2005). Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review. *International Journal of Management Reviews*. 7.4, 207-230.
- Ehtiyar, R. ve M. Yanardağ. (2008). Organizational Silence: A Survey On Employees Working in Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management*. 14.1, 51-68.
- Elstak, M.N., M. Bhatt, C. B. M. Van Riel, M. G. Pratt ve G. A. J. M. Berens .(2015). Organizational Identification during a Merger: The Role of Self-Enhancement and Uncertainty Reduction Motives during a Major Organizational Change. *Journal of Management Studies*. 52. 1, 32-62.
- Epitropaki, O. ve R. Martin .(2005). The Moderating Role of Individual Differences in the Relation Between Transformational/Transactional Leadership Perceptions and Organizational Identification. *The Leadership Quarterly*. 16, 569–589.
- Erigüç, G., Ö. Özer, C. Songur ve İ.S. Turaç. (2014). Bir Devlet Hastanesinde Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 4.2, 61-84.
- Esfahani, A. N., M. R. Dalvi ve F. Sefiddashti .(2013). An Investigation of the Impact of Internal Marketing on Organization Silence (Case Study: Tax Administration of Isfahan City). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*. 3.2, 413-421.
- Farh, J.L., C.B. Zhong ve D.W. Organ. (2004). Organizational Citizenship Behavior İn The Peoples Republic Of Chine. *Organization Science*. 15.2, 241-253.
- Fatima, A., S. Salah-Ud-Din, S. Khan, M. Hassan ve H. A. K. Hoti (2015). Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice. *Journal of Economics, Business and Management*. 3.9, 846-850.
- Feather, N. T. ve K. A. Rauter (2004). Organizational Citizenship Behaviours İn Relation To Job Status, Job İnsecurity, Organizational Commitment And İdenti. Cation, Job Satisfaction And Work Values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 77, 81–94.
- Fok, L. Y.; S. J. Hartman; A. L. Patti ve J. R. Razek. (1999). The Relationships Between Equity Sensitivity, Growth Need Strength, Organizational Citizenship Behavior, and Perceived Outcomes in the Quality Environment: A Study of Accounting Professionals. *Journal of Social Behavior and Personality*. 15.1, 99-120.
- Fuchs, S. ve M. R. Edwards .(2012). Predicting Pro-Change Behaviour: The Role Of Perceived Organisational Justice And Organisational İdentification. *Human Resource Management Journal*. 22. 1, 39–59.
- Gephart, J.J.K., J.R. Detert, L.K.Trevino ve A. C. Edmondson. (2009). Silenced by Fear: the Nature, Sources, and Consequences of Fear at Work. *Research in Organizational Behavior*. 29.6, 163–193

- Graham, J. W. ve L. Van Dyne. (2006). Gathering Information and Exercising Influence: Two Forms of Civic Virtue Organizational Citizenship Behavior. *Employ Respons Rights Journal*. 18, 89–109.
- Gül, H. ve N. Özcan. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 1.2, 107-134.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3. 1, 48-75.
- Haslam, S.A., T. Postmes ve N. Ellemers. (2003). More than a Metaphor: Organizational Identity Makes Organizational Life Possible. *British Journal of Management*. 14, 357–369
- Henriksen, K. ve E. Dayton (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *Health Research and Educational Trust*. 41.4, 1539-1554.
- Huang, X., E. Van de Vliert ve G. V. Vegt. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally. *Management and Organization Review*. 1.3, 459-482
- Ilgen, D. R., C. D. Fisher ve M. S. Taylor. (1979). Consequences Of Individual Feedback On Behavior in Organizations. *Journal of Applied Psychology*. 64, 349-371.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 5.1, 67-92.
- İplik E., F.N. İplik ve İ.E. Efeoğlu. (2014). Çalışanların Örgütsel Destek Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 12, 109-123
- İplik, F. N. (2009). Türkiye’deki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Uygulanan Örgütsel Sosyalleşme Taktiklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*. 20.2, 185-196.
- İşçan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 11, 160-177.
- İyigün, N. Ö. (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 21, 49-64.
- Jiao, C., D. A. Richards ve K. Zhang. (2011). Leadership And Organizational Citizenship Behavior: OCB-Specific Meanings As Mediators. *Journal of Business Psychology*. 26, 11-25.

- Johnson, M.D., F. P. Morgeson, D. R. Ilgen, C. J. Meyer ve J.W. Lloyd .(2006). Multiple Professional Identities: Examining Differences in Identification Across Work-Related Targets. *Journal of Applied Psychology*. 91.2, 498- 506.
- Kalemci Tüzün, İ. ve İ. Çağlar. (2008). Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi. *Journal Of Yasar University*. 3.9, 1011-1027.
- Kalemci Tüzün, İ. ve İ. Çağlar. (2009). Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 10.2, 284-293.
- Karabey, C. N. ve Ö. F. İşcan. (2007). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 21, 231- 241.
- Karacaoğlu, K. ve Y.S. Güney (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarının, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Nevşehir İli Örneği. *Öneri*. 9.34, 137-153.
- Karadağ, E. ve I. Mutağçılar. (2009). İlk ve Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Özgecilik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *On dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 28, 75-92.
- Karcıoğlu, F. ve E. Kaygın (2013). Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa ve Yeniliğe Etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 4.5, 99-111.
- Kark, R. ve R. Waismel-Manor. (2005). Organizational Citizenship Behavior: What's Gender Got to Do With It?. *Organization*. 12.6, 889–917.
- Katrinli, A., Atabay, G., Günay, G. ve Güneri, B. (2009). Exploring the Antecedents of Organizational Identification: The role of Job Dimensions, Individual Characteristics and Job Involvement. *Journal of Nursing Management*. 17, 66–73.
- Knippenberg, D.V., J. W. van Prooijen ve E. Sleebos .(2013). Beyond Social Exchange: Collectivism's Moderating Role In The Relationship Between Perceived Organizational Support And Organizational Citizenship Behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 24.1, 152-160.
- Konovsky, M.A. ve D.W. Organ. (1996). Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 17.3, 253-266.
- Köse, S., B. Kartal ve N. Kayalı. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20, 1-19.
- Kreiner, G. E. ve B. E. Ashforth. (2004). Evidence toward an Expanded Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*. 25.1, 1–27

- Lev, S. ve M. Koslowsky. (2012). Teacher Gender as a Moderator of the On-the-Job Embeddedness–OCB Relationship. *Journal of Applied Social Psychology*. 42. 1, 81–99.
- Lipponen, J., K., A. Bardi ve J. Haapamaki (2008). The Interaction Between Values and Organizational Identification in Predicting Suggestion-Making at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 81, 241-248.
- Luthans, F., D. Baack ve L. Taylor. (1987). Organizational Commitment: Analysis of Antecedents. *Human Relations*. 40.4, 219-235.
- Mael, F. A. ve B. E. Ashforth .(1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behaviour*. 13. 2, 103- 123.
- Mael, F. ve B.E. Ashforth. (2001). Identification in Work, War, Sports and Religion: Contrasting The Benefits and Risks. *Journal for The Theory of Social Behaviour*. 31.2, 197-222.
- Mamman, A., K. Kamoche ve R. Bakuwa. (2012). Diversity, Organizational Commitment And Organizational Citizenship Behavior: An Organizing Framework. *Human Resource Management Review*. 22, 285-302.
- Mcclure, L. (1993). Personality Variables in Management Development Interventions. *Journal of Management Development*. 12, 33-40.
- Miller, V. D., M. Allen, M.K. Cazey ve J.R. Johnson. (2000). Reconsidering The Organizational Identification Questionnaire. *Management Communication Quarterly*. 13, 626-658.
- Milliken, F.J., E.W. Morrison ve P.F. Hewlin. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*. 40.6, 1453-1476.
- Morçin, S. ve İ. Morçin .(2013). Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Adana'daki Seyahat Acenteleri Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 5.4, 71-86
- Morrison, E.W. ve F.J. Milliken. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World. *Academy of Management Review*. 25.4, 706-725.
- Morrison, E.W. ve F.J. Milliken. (2003). Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*. 40. 6, 1353-1358.
- Murphy, C., N. Ramamoorthy, P. C. Flood ve S. Maccurtain. (2006). Organizational Justice Perceptions and Employee Attitudes Among Irish Blue Collar Employees: An Empirical Test Of The Main and Moderating Roles of Individualism/Collectivism. *Management Revue*. 17.3, 328-343.

- Nader, L. (2001). Breaking The Silence-Politics And Professional Autonomy. *Anthropological Quarterly*. 75. 1, 160-169.
- Nakra, R. (2006). Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Identification: An Empirical Study. *The Journal of Business Perspective*. 10.2, 41-51.
- Nikmaram, S., H. G. Yamchi, S. Shojaii, M. A. Zahrani ve S. M. Alvani .(2012). Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran. *World Applied Sciences Journal*. 17.10, 1271-1277
- Olkkonen M.E. ve J. Lipponen .(2006). Relationships Between Organizational Justice, İdentification withorganization and Work Unit and Group-Related Outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 100, 202–215.
- Organ, D.W. ve A. Lingl. (1995). Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Social Psychology*. 135.3, 339-351.
- Organ, D.W. ve M. Konovsky. (1989). Cognitive Versus Effective Determinants of Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Applied Psychology*. 74.81, 157-164.
- Organ, W. D. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research İn Organizational Behavior*. 12, 43-72.
- Organ, W. D. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*. 10.2, 85-97.
- Ötken, A.B. ve G.S. Erben.(2010). Investigating the Relationship Between Organizational Identification and Work Engagement and The Role of Supervisor Support. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 12.2, 93-118.
- Özdemir, A. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Algılanan Örgütsel Destek, Cinsiyet ve K1- dem Değişkenlerine Göre İncelenmesi. *TSA Dergisi*. 14.1, 237-250.
- Özdemir, L. ve S. Sarıoğlu Uğur (2013). Çalışanların “Örgütsel Ses ve Sessizlik” Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 27.1, 257-281.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 20, 117-135.
- Özdevecioğlu, M. (2009). Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları: Teorik Çerçeve ve Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 33, 47-67.

- Özkaya, M. O., İ. Deveci Kocakoç ve E. Karaa. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 13.2, 76-96.
- Özler, D.E. ve E. Ünver. (2012). Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 17. 2, 325-351.
- Park, C.W. ve M. Keil. (2009). Organizational Silence and Whistle Blowing on IT Projects: An Integrated Model. *Decision Sciences*. 40.4, 901- 918.
- Pepermans, R., D. Vloeberghs ve B. Perkisas .(2003).High Potential Identification Policies: An Empirical Study Among Belgian Companies. *Journal of Management Development*. 22, 8, 660-678.
- Perlow, L., ve S. Williams .(2003). Is Silence Killing Your Company?. *Harvard Business Review*. 81.5, 52 58.
- Pinder, C.C. ve K.P. Harlos. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Personnel and Human Resources Management*. 20, 331-369.
- Podsakoff, N.P., P. M. Podsakoff, S. B. Mackenzie, T. D. Maynes ve T. M. Spoelma. (2014). Consequences of Unit-Level Organizational Citizenship Behaviors: A Review and Recommendations for Future Research. *Journal of Organizational Behavior*. 35, 87–119.
- Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J. B. Paine ve D. G. Bachrach. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*. 26.3, 513-563.
- Podsakoff, P.M., S.B. Mackenzie, R.H. Moorman ve R. Fetter. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*. 1.2, 107-142.
- Podsakoff, P.M., S.B. Mackenzie .(1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*. 3.1, 351-363.
- Polat, M. ve C. H. Meydan .(2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*. 9.1, 145-172.
- Polat, M. ve C. H. Meydan .(2011). Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 25. 1, 153- 170.

- Premeaux, S.F. ve A.G. Bedeian .(2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of Management Studies*. 40.6, 1539-1562.
- Quinn, R. ve G. Spreitzer. (1997). The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Answer. *Organizational Dynamics*. 26.2, 37-50.
- Rafferty, A. E. ve S. L. D. Restubog .(2011). The Influence of Abusive Supervisors on Followers' Organizational Citizenship Behaviours: The Hidden Costs of Abusive Supervision. *British Journal of Management*. 22, 270-285.
- Ravishankar., M.N. ve S. L. Pan. (2008). The Influence Of Organizational Identification On Organizational Knowledge Management (KM). *Omega*. 36, 221-234.
- Riordan, M. C., R. D. Gatewood ve J. B. Bill. (1997). Kurumsal İmaj: Çalışanların Tepkileri ve Etkileri Yönetmek İçin Kurumsal Sosyal Performans. *Journal of Business Ethics*.16, 401-412.
- Rosen, S. ve A. Tesser. (1970). On Reluctance to Communicate Undesirable Information: The MUM Effect. *Sociometry*. 33.3, 253-263.
- Scott, R.L. (1993). Dialectical Tensions of Speaking and Silence. *The Quarterly Journal of Speech*.79, 1-18.
- Scott, S. G. ve V. R. Lane .(2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *The Academy of Management Review*. 25. 1, 43-62.
- Seppala, T., J. Lipponen, A. Bardi ve A. P. Backman .(2012). Change-Oriented Organizational Citizenship Behaviour: An Interactive Product of Openness To Change Values, Work Unit Identification, And Sense of Power. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 85, 136-155.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 25. 1, 317-339.
- Smith, C. A., D. W. Organ ve J. P. Near. (1983). Organizational Citizanship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*. 68.4, 655-663.
- Şanal, M. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmeler Açısından Önemi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 22. 1, 529-538.
- Şehitoğlu, Y. ve C. Zehir (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*. 43.4, 87-110.
- Şeşen, H. ve H. N. Basım .(2010). Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Odtü Gelişme Dergisi*. 171-193.

- Tajfel, H. (1982). Social Psychology of İntergroup Relations. *Annual Review of Psychology*. 33,1-39.
- Tak, B. ve A. Çiftçioğlu (2009). Algılanan Örgütsel Prestij ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*.18, 100-116.
- Tangirala, S., ve R. Ramanujam (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate. *Personnel Psycholog*. 61, 37-68.
- Tatlılıoğlu, K. (2014). Üniversite Öğrencilerinin Beş Faktör Kişilik Kuramı'na Göre Kişilik Özellikleri Alt Boyutlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Journal of History School (JOHS)*. 17, 939-971.
- Tengilimoğlu, D. ve A. Yiğit. (2005). Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*. 8. 3, 374-399
- Titrek., O., M. Bayrakçı ve D. Zafer .(2009). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri. *Akademik Bakış*. 17, 1-28.
- Todd, S. Y. ve A. Kent .(2006). Direct and Indirect Effects of Task Characteristics on Organizational Citizenship Behavior. *North American Journal of Psychology*. 8.2, 253-268
- Tokgöz, E. ve O. Aytemiz Seymen. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi. Öneri Dergisi*. 10.39, 61-76.
- Tseng, H-C., T-F Chen ve F-I Chen .(2005). Constructing and Testing a Model of Trustworthiness, Trust Behaviour and Organizational Identification. *Journal of Nursing Research*. 13, 293-303.
- Turgut, H., Tokmak, İ., ve Güçel, C. (2012). The Effect Of Transformational Leadership On Organizational İdentification and Perceived Corporate Reputation: A University Sample. *International Journal Of Social Sciences And Humanity Studies*. 4.2, 245-254.
- Turunç, Ö. (2010). Organizasyonlarda Kontrol Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 11. 1, 251-269
- Turunç, Ö. ve M. Çelik. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*. 17. 2, 183-206.
- Tüzün, İ.K. ve İ. Çağlar. (2008). Örgütsel Özdeşleşme Kavramı ve İletişim Etkinliği İlişkisi. *Journal Of Yasar University*. 3.9, 1011-1027

- Vakola, M. ve D. Bouradas. (2005). Antecedents and Consequences Of Organisational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*. 27.5, 441 – 458.
- Van Dick, R., D. Van Knippenberg, R. Kerschreiter, G. Hertel, J. Wieseke. (2008). Interactive Effects of Work Group and Organizational Identification on Job Satisfaction and Extra-Role Behavior. *Journal of Vocational Behavior* 72, 388-399.
- Van Dick, R., G. Hirst, M. W. Grojean ve J. Wieseke.(2007). Relationships Between Leader and Follower Organizational Identification and Implications for Follower Attitudes and Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 80, 133-150.
- Van Dick, R., M. W. Grojean, O. Christ, ve J. Wieseke. (2006). Identity and the Extra Mile: Relationships between Organizational Identification and Organizational Citizenship Behaviour. *British Journal of Management*. 17. 4, 283-301.
- Van Dick, R., U. Wagner, J.Stellmacher ve O. Christ (2004). The utility of a Broader Conceptualization of Organizational Identification: Which Aspects Really Matter?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.77.2, 171-191.
- Van Dyne, L., J. W. Graham ve R. M. Dienesch .(1994).Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*. 37.4, 765-802.
- Van Knippenberg, D. (2000). Work motivation and performance: A Social Identity Perspective. *Applied Psychology: An International Review*. 49, 357- 371.
- Van Knippenberg, D., , R. Van Dick ve S. Tavares. (2007). Social Identity and Social Exchange: Identification, Support, And Withdrawal From The Job. *Journal of Applied Social Psychology*. 37.3, 457–477.
- Wagner, S. L. ve M. C. Rush .(2000). Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition, and Age. *The Journal of Social Psychology*.140.3, 379-391.
- Wang, L., Hinrichs, Kim T., Prieto, Leonel ve Howell, Jon P. (2010). Five Dimensions of Organizational Citizenship Behavior: Comparing Antecedents and Levels of Engagement in China and the US. *Asia Pacific Journal of Management*. 30, 115-147.
- Williams, S. ve W. T.Shiaw. (1999). Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee Organizational Citizenship Behavior Intentions. *Journal of Psychological Interdisciplinary&Applied*. 133. 6, 656-669.
- Yener, M. ve S. Ergun Aykol .(2009). Girişimcilik Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 14. 1, 255-271

- Yeşiltaş, M. ve Y. Keleş. (2009). İşgörenlerin Eğitim Düzeyleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 11.2, 17-40.
- Yıldız, G., M. Akbolat ve O. Işık .(2013). Psikolojik Taciz ve Örgütsel Bağlılık: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 2.6, 85-117
- Yıldız, K., (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmeleri ile Örgütsel İletişimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 13. 1, 251-272
- Yücel, C. ve S. Kaynak Taşçı. (2008). Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 20, 685- 706.

Bildiriler

- Başar, U. (2010). Örgütlerde Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme Düzeylerine Olan Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Uluslararası 8. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, 1659- 1669.
- Bingöl, D., A. Naktiyok ve Ö.F. İşcan. (2003). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi. *11. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi*, Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayını, 491-508.
- Çakıcı, A. ve Çakıcı, A. C. (2007). İşletmelerde Sessiz Kalınan Konular: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *I. Ulusal Türkiye Turizmi Kongresi Bildiri Kitabı*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Karasu MYO, 283-298.
- Detert, J.R. ve A.C. Edmondson. (2005). No Exit, No Voice: the Bind of Risky Voice Opportunities in Organizations. *Academy of Management Proceedings*. 1-6.
- Karacaoğlu, K. ve A. Cingöz. (2009). İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı. *17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 700-707.
- Liu, D., J. Wu ve J. Ma. (2009). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in A Telecommunication Company. *Computer and Industrial Engineering International Conference*. 1647-1651.

Tezler

- Afgün, S. (2006). Sanal Organizasyonlarda Yapı, Yönetim ve İletişim. Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Afşar, L. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Alioğulları, Z.D. (2012). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aliyev, Y. (2014). Örgütsel Sosyalleşme ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alparslan, A. M. (2010). Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ann, D. ve C. Boutwell. (2003). Organizational Identity, Self-Concept and Commitment Among Teachers in Northwest Florida. Florida/ABD: The University of West Florida Doctoral Dissertation.
- Atalay, İ. (2005). Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet. Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayram, T. Y. (2010). Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Berber, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algulamaları İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Beşiktaş, İ. (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bildik, B. (2009). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü SBE.
- Brinsfield, C. T. (2009). Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors. Doktora Tezi. Ohio State University, USA
- Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama. Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çıtak, Z. (2010). Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel vatandaşlık Davranışın Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çimenci, S. (2013). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Demiröz, S. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları, Örgütsel İmaj Algıları ve Öğrenci Başarıları Arasındaki İlişki, Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi
- Erel Yetim A. E. (2010). Genel Liselerde Örgütsel İletişim İle Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki.Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Erenler, E. (2010). Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması. Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Fındık, M. (2011). Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güler, B. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüt İçi Çatışma Arasındaki İlişki: Sağlık Sektörü Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Günbek, K. (2007). Örgütsel Özdeşleşme ve Kamu Kesim Personeli Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- İşbaşı, J.Ö. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kahveci, G. (2010). İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. Yüksek Lisans Tezi. Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalemci Tüzün, İ. (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi; Uygulamalı Bir Çalışma. Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalkan, A. (2013). Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma. Doktora Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kamer, M. (2001). Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

- Kaplan, İ. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı Üzerinde Bir Uygulama. Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karabey, C.N. (2005). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi SBE.
- Karakiraz, A. (2012). Kültürel Boyutlardan Kontrol Odağı, Bireycilik Ve Toplulukçuluğun İşgören Sessizliğine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılınç, E. (2012). Hekim ve Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Kulaklıoğlu, A.S. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi: Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi. SBE.
- McGowan, R.A. (2002). Organizational Discourses: Sounds of Silence. A Thesis Doctor of Philosophy. Toronto, Ontario: York University.
- Özdemir, H. Ö. (2007). Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama. Doktora Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, Y. (2005). Kariyer Devreleri İle Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi İİBF Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Polat, M. (2009). Örgütsel Özdeşleşmenin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Saha Çalışması. Doktora Tezi. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Premeaux, S.F. (2001). Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace. Doktora Tezi. Baton Rouge: Louisiana State University.
- Ravelo, B. C. L. (2006). Organizational Identification In Merged Companies: A Comparison of a Colombian Governmental and a German Medical Institution. Doktora Tezi. Marburg, Germany: Philipps–Universität Marburg.
- Ruçlar, K. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Slade, M. R. (2008). The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory. Doktora Tezi. The George Washington University.

- Şehitoğlu, Y. (2010). Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi, Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Tıktaş, G. (2012). Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tokgöz, E. (2012). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turnipseed, D. ve G. Murkison. (2000). Good Soldiers and Their Syndrome: Organizational Citizenship Behavior and The Work Environment. *North American Journal of Psychology*. 2.2, 281-302.
- Wan-Huggins, V.N., C. M. Riordan ve R. W. Griffeth .(1998). The Development and Longitudinal Test of a Model of Organizational Identification. *Journal of Applied Social Psychology*. 28. 8, 724-749.
- Yanık, C. (2012). Örgütsel Sessizlik İle Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yeşiltaş, M. (2012). Örgütsel Özdeşleşmenin Oluşmasında Belirleyiciler Olarak Etik Liderlik Ve Etik İklim: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama. Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

İnternet Kaynakları

- <http://notoku.com/sosyal-kimlik-kurami/#ixzz3WSMXFq5> (Erişim tarihi: 20 Ocak 2012)
- Türk Dil Kurumu (2012). *Büyük Türkçe Sözlük*. <http://tdk.gov.tr> (Erişim Tarihi:20 Ocak 2012).
- Torun, Z. Kürşat (2010). Bir Performans İyileştirme Faktörü Olarak Örgütsel Vatandaşlık. <http://www.mufettisler.net/index.php/makaleler/z-kuersat-torun/396-bir-performans-iyilestirme-faktoerue-olarak-oerguetsel-vatandasl-k.html>, (Erişim Tarihi: 18.03.2015)

EKLER

EK 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu çalışma, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı'nda yapılmakta olan bir yüksek lisans tezinin araştırma bölümünde kullanılacaktır. Araştırma sağlık çalışanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olup, çalışmaya destek vermeniz son derece önem arz etmektedir. Çalışmada elde edilecek veriler sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup, katılımcılara ait bilgiler üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Çalışmanın Hastanenizde uygulanması için Sakarya Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliğinin 02/03/2015 tarih ve 48102/77-3705 sayılı yazıları ile izin alınmıştır. Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Arş. Gör. Meryem TURGUT

Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği

	Sayın Katılımcı, Aşağıdaki ifadelerin kesin doğrulanmış bir cevabı yoktur. Cevaplar kişiden kişiye değişmektedir. Lütfen kendi davranışlarınızı dikkate alarak aşağıdaki ifadeleri cevaplayınız. Sizce uygun olan alana X işareti koyunuz. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Özgeçlilik	1. İş yükü ağır olan arkadaşlarıma iş yerinde yardım ederim.					
	2. İşle ilgili sorun yaşayan arkadaşlarıma yardım etmek için zaman ayırıyorum.					
	3. Herhangi bir sebeple işinin başında bulunamayan arkadaşlarıma yerini alarak onlara yardım ederim.					
	4. İhtiyaçları olmasa bile işe yeni başlayanların işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum.					
Nezaket	5. Herhangi bir karar alırken, bu karardan etkilenebilecek kişilerin görüşlerini alırım.					
	6. İş arkadaşlarıma hakkımı çiğnemem.					
	7. İşimle ilgili önemli bir adım atmadan önce üstümü mutlaka bilgilendirmem gerekmez.					
	8. Diğer çalışanlarla problem yaşamamak için gerekli önlemleri alırım.					
Vicdanlılık	9. Her zaman dakik biriyimdir.					
	10. Hastanede belirlenmiş mola saatleri dışında işime ara vermem.					
	11. Çay, kahve ve yemek aralarını asla uzatmam.					
	12. Hastanedeki gelişmelere rahatlıkla ayak uydururum.					

Sivil erdem	13. Hastanenin imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü olarak katılırım.					
	14. Hiç kimse beni izlemese dahi hastanenin kurallarına, düzenlemelerine ve prosedürlerine uygun davranırım.					
	15. Hastanedeki değişimleri yakından izler ve bunların iş arkadaşlarım tarafından kabul edilmesi için çaba harcarım.					
	16. Hastanedeki toplantılara aktif olarak katılır ve tartışmalarda görüşlerimi sunarım.					
Sportmenlik	17. Sürekli olarak işimden ayrılmaktan söz ederim.					
	18. Her zaman içinde bulunduğum durumla ilgili olarak olumlu yönlerden daha çok olumsuz yönlere odaklanırım.					
	19. Küçük sorunları bile genelde büyütürüm.					
	20. Basit sorunların çözümüyle uğraşmak bile çok fazla zamanımı alır.					

Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği

	Sayın Katılımcı, Aşağıdaki ifadelerin kesin doğrulanmış bir cevabı yoktur. Cevaplar kişiden kişiye değişmektedir. Lütfen kendi davranışlarınızı dikkate alarak aşağıdaki ifadeleri cevaplayınız. Sizce uygun olan alana X işareti koyunuz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Örgütsel Özdeşleşme	1. Biri, çalıştığım hastaneye kusur bulursa, bunu kişisel bir hakaret gibi hissederim.					
	2. Çalıştığım hastane hakkında diğer insanların ne düşündükleri çok ilgimi çeker.					
	3. Genellikle çalıştığım hastane hakkında konuşurken “onlar” ifadesinden daha ziyade “biz” kelimesini kullanırım.					
	4. Çalıştığım hastanenin başarısı benim başarımdır.					
	5. Biri, çalıştığım hastaneye iltifat ederse; bunu kişisel bir övgüymüş gibi hissederim.					
	6. Basında eğer çalıştığım hastaneyle ilgili olumsuzluklar olursa, bundan rahatsızlık hissederim.					

Örgütsel Sessizlik Ölçeği

	Sayın Katılımcı, Aşağıdaki ifadelerin kesin doğrulanmış bir cevabı yoktur. Cevaplar kişiden kişiye değişmektedir. Lütfen kendi davranışlarınızı dikkate alarak aşağıdaki ifadeleri cevaplayınız. Sizce uygun olan alana X işareti koyunuz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kabullenici Sessizlik	1. Benimle ilgili olmayan değişime yönelik yapılan öneriler konusunda konuşmakta isteksiz davranırım.					
	2. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım.					
	3. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklamayı tercih ederim.					
	4. Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.					

	5. Beni ilgilendirmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınıyorum.					
Savunmacı Sessizlik	6. Yöneticimin tepkisinden korktuğum için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmekten çekinirim.					
	7. Yöneticimin tepkisinden korktuğum için iş ile ilgili bilgileri kendime saklarım.					
	8. Bu hastanede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.					
	9. Hastanedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik görüşlerimi açıklamaktan sakınıyorum.					
	10. Yöneticimin tepkisinden korktuğum için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümler geliştirmekten çekinirim.					
Prosoyale Sessizlik	11. Bu hastane ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.					
	12. Bu hastaneye yarar sağlamak için hastaneye ait bilgileri korurum.					
	13. Hastaneye ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.					
	14. Hastaneme zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
	15. Hastanemle ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.					

Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek

Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar

Yaşınız;

Eğitim Durumunuz: () Lise () Önlisans () Lisans () Lisansüstü

Mesleğiniz;

Toplam çalışma süreniz;

Bu hastanedeki toplam çalışma süreniz;

ZAMAN AYIRDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ...

EK 2. Anket İzin Belgesi



T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
Sakarya İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği



Sayı : 94556916/3705
Konu : Anket İzni

02.03/2015

GENEL SEKRETERLİK MAKAMINA

Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Araştırma Görevlisi Meryem TURGUT'un "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleştirme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma" konulu Yüksek Lisans Tezi çalışmasını Sakarya Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Yenikent Devlet Hastanesi ve Toyota Acil Yardım Hastanesinde 01 Mart 2015 -01 Mayıs 2015 tarihleri arasında uygulaması hususunu;

Tensiplerinize arz ederim.

Uz.Dr.Hacı Ali KAHYA
İdari Hizmetler Başkanı

OLUR
.../02/2015

Doç.Dr.Hasan Salih SAĞLAM
Genel Sekreter

- Ek: 1- Dilekçe (1 sayfa)
2- Anket Onay Formu (1 sayfa)
3- Araştırma Çalışmaları Başvuru Formu (4 sayfa)
4- Araştırma Detay Formu (2 sayfa)
5- Anket (1 Sayfa)
6- Taahhütname (1 sayfa)

DAĞITIM : 1- Sakarya Eğitim Araştırma Hastanesi
2- Yenikent Devlet Hastanesi
3- Toyota Acil Yardım Hastanesi

Yazışma Adresi : İstiklal mah. Muhsin Yazıcıoğlu BulvarıNo:3 Serdivan /Sakarya
Tel.No. : 0(264)3331045 Dahili : 1186/1188 Faks No. : 0(264)2112048 E-Mail : egitimkor@sakaryakhb.gov.tr

ÖZGEÇMİŞ

Meryem TURGUT, 29 Mart 1991 tarihinde Mersin’de doğdu. 2013 yılında Kırıkkale Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümünden mezun oldu. 2013 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Bölümünde yüksek lisans eğitimine başladı. 2014 yılında Niğde Üniversitesi Zübeyde Hanım Sağlık Yüksekokulu, Sağlık Kurumları Yöneticiliği Bölümüne Araştırma Görevlisi olarak atandı. 2015 yılında Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü Sağlık Yönetimi Anabilim dalında araştırma görevlisi olarak görevine devam etmektedir.