

ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ UYGULAMASI

Duygu ÜREK*

İpek BİLGİN DEMİR¹

Özgür UĞURLUOĞLU***

ÖZ

Bu araştırmanın amacı; sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları ile ilgili değerlendirmelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları üzerinde etkili olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu kapsamda; araştırmanın evrenini Ankara'da faaliyet gösteren bir eğitim ve araştırma hastanesinde görev yapan 435 sağlık çalışanı (hekim, hemşire, diğer sağlık personeli ve idari personel) oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem çekilmeyip evrenin tümüne anket formu dağıtılmış ve toplam 230 sağlık çalışanından elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Analizler sonucunda; sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışı alt boyutlarına ilişkin puan ortalamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarına ilişkin puan ortalamalarından daha düşük düzeyde olduğu ve örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasında negatif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu saptanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda ise; çalışanların örgütsel sessizlik davranışı alt boyutlarıyla ilgili değerlendirmelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları üzerinde olumsuz etkileri olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmanın bulguları örgütsel sessizliğin azaltılmasının örgütsel vatandaşlık davranışını artırabileceğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel sessizlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, sağlık çalışanları, hastane.

* Arş. Gör. Uzm., Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık İdaresi Bölümü, duyguurek@hacettepe.edu.tr

¹ Arş. Gör. Uzm., Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık İdaresi Bölümü, ipekbilgin@hacettepe.edu.tr

*** Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık İdaresi Bölümü, ougurlu@hacettepe.edu.tr

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL SILENCE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: AN APPLICATION IN A TRAINING AND RESEARCH HOSPITAL

ABSTRACT

The purpose of this study is to show whether health professionals' evaluations regarding organizational silence dimensions have any impact on their organizational citizenship behaviour and its dimensions. To this end, the research population includes 435 health professionals (doctors, nurses, other medical officials and administrative staff) working in a training and research hospital located in Ankara. No sampling was done and surveys were distributed to entire employee population. The data obtained from 230 health professionals were evaluated and the results indicated that the health professionals' mean scores regarding organizational silence dimensions were lower than mean scores regarding organizational citizenship behavior and its dimensions and there were significant and negative correlations between organizational silence dimensions and organizational citizenship behavior dimensions. Also, the regression analysis results show that the health professionals' evaluations regarding organizational silence dimensions had negative impacts on organizational citizenship behavior and its dimensions. These findings suggested that decreasing organizational silence might increase health professionals' organizational citizenship behavior.

Key words: Organizational silence, organizational citizenship behavior, health professionals, hospital.

GİRİŞ

Küreselleşen dünyada çalışanların örgütsel süreç, eylem ve kararlara daha fazla katılımı amaçlanmaktadır (Gül ve Özcan, 2011: 108). Ancak; kurumlar küresel rekabet ortamında başarıyı yakalayabilmek için çalışanlarıyla uyum içerisinde çalışmaları gerektiğini bildikleri halde, onların sessizliğe bürünmelerini bilinçli ya da bilinçsiz olarak tetiklemektedirler. İş görenlerin sessiz kalma davranışı eskiden uyum sağlama veya itaat olarak algılansa da günümüzde bunun bir tepki ve geri çekilme olduğu kabul edilmektedir (Bildik, 2009: 4). İş görenlerin sessiz kalma davranışları kurumdaki çalışma atmosferini etkileyerek pek çok olumsuz sonuca neden olabilmektedir. Yaşanabilecek bu olumsuz sonuçlardan birisi de; çalışanların resmi rol gerekliliklerinin ötesinde, isteğe bağlı ve karşılık beklemeden sergileyecekleri örgütsel vatandaşlık davranışlarında bir azalma gerçekleşmesidir.

Sağlık sektörü çalışanları söz konusu olduğunda; birçok farklı meslek grubunun bir arada faaliyet gösteriyor olması ve sağlık kurumlarının dış

çevrelerinde çok sayıda paydaşla etkileşim içerisinde olması hem kurum içi hem de kurum dışı iletişimi önemli kılmaktadır. Sağlık hizmetlerinin birbirini tamamlayan hizmetlerden oluştuğu düşünüldüğünde sağlık çalışanlarının birbirleriyle ve kurumlarıyla etkileşim kurmaları ve çevrelerine karşı sessiz kalmamalarının önemi artmaktadır. Sağlık hizmet sunumundaki bu koordinasyon ve etkileşime katkı sağlayacak sağlık çalışanlarının kendine güvenmesi, görüş ve önerilerini açıkça ifade etmesi ve düşünce ve eleştirilerini korkmadan dile getirmesi beklenmektedir. Bu çalışmada sağlık çalışanlarında sessiz kalma davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri incelenmiştir.

1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Morrison ve Milliken (2000: 707) örgütsel sessizliği; çalışanların işle ilgili konular ve sorunlar hakkındaki görüşlerini ve kaygılarını bilinçli olarak yönetimle paylaşmaması, kendilerine saklaması olarak tanımlamaktadır. Pinder ve Harlos (2001: 334)'a göre ise; bireyin içinde bulunduğu örgüt koşullarına ilişkin davranışsal, zihinsel ve/veya duygusal değerlendirmelerini, bu değerlendirmeleri değiştirme ya da düzeltme yetkisi olduğu düşünülen kişilere içinden geldiği gibi ifade etmekten kaçınmasıdır. Bu tanım kapsamında sessizlik davranışı iki koşula bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. Bunlardan biri, bireyin içinde bulunduğu kurumdaki koşulları değiştirmek için bir istek göstermemesi; diğeri ise, bu koşulları iyileştirebileceği düşünülen kişilere bildirimde bulunmamasıdır.

Başka bir tanıma göre; örgütsel sessizlik, bir örgütün karşılaştığı ciddi problemlere karşı gösterilen küçük tepkiler anlamına gelmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006: 1539). Örgütte böyle bir davranışın varlığı, yöneticiler açısından bunların sebeplerini anlama zorunluluğu yaratmaktadır. Aksi takdirde örgütsel sessizlik davranışı giderek örgütün bütününe saracak ve örgüte ciddi zararlar verebilecektir.

Örgütler açısından genel anlamda olumsuz görülen örgütsel sessizlik kavramının karşıtı örgütsel ses olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel ses; çalışanların görüşlerinin, düşüncelerinin, fikirlerinin ve bilgilerinin örgütün faaliyetlerine katkı sağlamak amacı ile istekli olarak ifade edilmesidir (Alioğulları, 2012: 5). Çalışanların örgüt hakkındaki görüşlerini gönüllü olarak paylaşmaları anlamına gelen "örgütsel ses" günümüz kurumlarının gelişmesinde oldukça etkilidir. İletişimin şeffaf olmadığı, çalışanların örgütle ilgili bilgi ve düşüncelerini paylaşmadığı ve örgüt içerisinde oluşan sorunlara kayıtsız kaldığı durumlarda çeşitli sorunlar yaşanabilmekte ve bunun sonucunda da örgütsel sessizlik olarak adlandırılan durum ortaya çıkmaktadır (Banerjee ve Somanathan, 2001: 189).

Son yıllarda sessizlik literatüründeki çalışmalarda çalışan sessizliği üç boyut üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu boyutlar; kabul edilmiş sessizlik (acquiescence silence), korunma amaçlı sessizlik (defensive silence) ve örgüt yararına sessizlik (prosocial silence) şeklindedir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010: 89). Kabul edilmiş sessizlik teslimiyete bağlı olarak, korunma amaçlı sessizlik korkuya dayalı olarak kendini dış tehditlerden korumak amacıyla, koruma amaçlı sessizlik olarak da bilinen örgüt yararına sessizlik ise örgüt veya diğer insanların menfaatini düşünerek işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin esirgenmesi olarak ifade edilmektedir (Van Dyne ve diğerleri, 2003: 1366-1368). Bu çalışmada bu boyutlandırma esas alınmıştır.

Morrison ve Milliken (2003: 1353)'e göre örgütsel sessizliğin odağında “insanlar örgütlerde, hangi olaylara karşı ve ne sebeple sessiz kalmayı tercih ederler” sorusu yer almaktadır. Yazarlara göre bu sorunun olası cevaplarından biri, bir çalışanın gözlemlediği etik olmayan davranışlara karşı cezalandırılmaktan korktuğu için sessiz kalıyor olmasıdır. Ayrıca grup üyeleri gruptaki fikir birliğini ve birbirlerine olan bağlılığı sürdürmek için, içinde buldukları fikir ayrılığını dile getirmekten kaçınma eğilimi gösterebilmektedirler. Bu durum sağlık alanında da geçerli olmaktadır.

Sağlık kurumlarının kompleks bir yapıya sahip olması, birçok farklı meslek grubunu bünyesinde barındırması ve dolayısıyla da yüksek düzeyde iletişim gerektirmesi nedeniyle, örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek sessizlik ciddi sonuçlar doğurabilmektedir. Çünkü sağlık hizmeti sunumunun sürekli bir koordinasyon gerektiren ve sonuçları telafi edilemeyen yapısı gereği; çalışanların tanık oldukları aksaklıkları, hizmet sunumu esnasında ihtiyaç duyulan değişiklikleri ya da örgütü geliştirebilecek öneriler dile getirmemesi hizmetin etkili, kaliteli ve kesintisiz bir şekilde sunulmasını engelleyebilir. Bunun yanı sıra ortaya çıkacak sessizlik örgütteki atmosferi etkileyerek pek çok olumsuz tutum ve davranışın ortaya çıkmasına da sebep olabilir. Literatüre bakıldığında; örgütsel sessizliğin pek çok değişken ile ilişkisi araştırılmıştır. Örneğin; İstanbul’da özel bir hastanede görev yapan 175 sağlık çalışanı üzerinde yapılan bir araştırmada sessizlik davranışının çalışanların örgütlerine olan bağlılık düzeylerini düşürdüğü (Deniz ve diğerleri, 2013: 691), Ankara’da devlet hastanelerinde çalışan 391 hemşire üzerinde yapılan bir başka çalışmada kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik boyutlarıyla hemşirelerin performansı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu (Tayfun ve Çatır, 2013:114) bulunmuştur. Örgütsel sessizlik ile ilişkisi önem taşıyan değişkenlerden bir diğeri de “örgütsel vatandaşlık davranışı”dır.

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

İlk olarak Organ ve diğerleri tarafından 1983 yılında bağımsız bir kavram olarak kullanılan örgütsel vatandaşlık davranışı; “resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açık olarak tanımlanmayan ancak bir bütün olarak ele alındığında örgütün etkili bir şekilde işleyişine katkı sağlayan isteğe bağlı bireysel davranışlar” olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988: 4). Keldbari ve Alipour (2011: 1185)’ e göre ise örgütsel vatandaşlık kavramı, örgütlerin işgücü için önemli bir perspektife sahiptir; kurum, çalışanlarını vatandaşı olarak görür ve vatandaşlık davranışlarını artırmak için en iyisini yapmaya çalışır. Örgüt vatandaşı, resmi iş tanımlarının ötesine geçerek ekstra bazı rol davranışı ve görevler sergileyen kimsedir. Söz konusu bu kişi; sergilediği ekstra davranışlara rağmen örgütten ödüller kazanmayı beklemez; yapılan işin örgüt için etkili olduğunu düşünür ve dolayısıyla da kurumu iyileştirmek ve geliştirmek için çaba harcaması beklenir.

Yalnızca resmi olarak tanımlanmış rol ve sorumlulukları yerine getiren, örgütün başarısı ve gelişimi için ekstra çaba göstermeyen çalışanların olduğu örgütlerin günümüzün rekabetçi iş ortamında varlık ve gelişimlerini sürdürebilmesi çok zordur. Dolayısıyla; günümüz kurumlarının başarıyı yakalayabilmesi ve sürekliliklerini sağlayabilmesi için resmi görev ve sorumlulukların ötesinde davranışlar sergileyen, bunun için çaba harcayan çalışanlara ihtiyacı vardır.

Çalışanın pozisyonun gerektirdiği görev ve sorumlulukların ötesine çıkma istekliliği uzun zamandır etkili örgütlerin temel bileşenlerinden biri olarak görülmektedir (Dipaola ve Tschannen-Moran, 2001: 425). Bu davranışlara örnek olarak; işle ilgili bir problem için çalışma arkadaşlarına yardım etmek, çalışma alanının temiz olmasına ve dağınık olmamasına özen göstermek, çalışma birimi veya yöneticisi hakkında dışarıdakilere uygun ve yapıcı açıklamalarda bulunmak, örgütsel kaynakları korumak verilebilir (Bateman ve Organ, 1983: 588). Söz konusu kavramın boyutlandırılmasıyla ilgili olarak literatürde herhangi bir fikir birliği olmamasına karşın, Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını beş kategoride boyutlandırmaktadır ve bu çalışmada da bu boyutlandırma esas alınmıştır. Organ (1988)’a göre bu boyutlar; özgecilik (altruism), vicdanlılık (conscientiousness), nezaket (courtesy), sivil erdem (civic virtue) ve centilmenlik (sportsmanship) şeklindedir. Özgecilik boyutu, örgütsel bir konu ya da problemle ilgili olarak spesifik bir kişiye yardımda bulunma ile ilgili isteğe bağlı bütün davranışları kapsamaktadır (Organ, 1988: 8). Vicdanlılık boyutu, örgüt üyelerinin bazı rol gerekliliklerini asgari ihtiyaçların ötesine geçerek gerçekleştirmelerini ifade etmektedir (George ve Brief, 1992: 312). Nezaket boyutu, bir kişinin karar ve vaatlerinden etkilenecek olan tarafların çalışmalarınıyla ilgili olarak görüşmeler yapması demektir (Organ, 1988: 11). Sivil

erdem boyutu, iyi bir örgüt imajının yansıtılması için örgütün rutin ve rutin olmayan meselelerine personelin katılım istekliliği olarak açıklanmaktadır (Bukhari, 2008: 110). Centilmenlik boyutu ise; şikâyet etmekten, önemsiz yakınmalardan ve pireyi deve yapmaktan vazgeçmeyi gerektirmektedir (Organ, 1988: 11).

Yukarıda bahsedilen örgütsel vatandaşlık davranışlarının her biri sağlık kurumları için de önem taşımaktadır. Sağlık hizmetleri, ekip yönetimine bağlı hizmetler olduğu için kurum bünyesinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi daha da önemli hale gelmektedir. Söz konusu ekipteki bir üyenin bile örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi göstermemesi, ekip içerisindeki uyumu ve üretkenliği zedeleyeceğinden hizmetin bütünlüğü ve kalitesi olumsuz etkilenecektir.

Chu ve diğerleri (2005: 314), örgütsel vatandaşlık davranışının sağlık kurumları için dört farklı açıdan önem taşıdığını ifade etmiştir. Bunlardan ilki; hükümet, sigorta kurumları ve tüketici gruplarının sağlık hizmetlerini etkileyen adımlar atmasının sağlık sektöründe düzensiz değişimler yaşanmasına sebep olmasıdır. Bu değişimlere ayak uydurabilmek için sağlık kurumlarında yenilikleri destekleyen; müşterilere ve örgütün ihtiyaçlarına cevap verebilmeyi sağlayan vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi büyük önem taşımaktadır. İkinci olarak; sağlık profesyonelleri tarafından yerine getirilen görevlerin çoğu oldukça karmaşıktır. White ve Griffith (2010: 3) sağlık hizmet sunumunun; yüksek derecede uzmanlaşmış becerisi olan, çeşitli ekipmanlar ile kapsamlı ilaç ve tıbbi malzeme seti kullanan 100'e yakın kişinin eşgüdümlü çabaları sonucunda oluştuğunu belirtmektedir. Oldukça karmaşık hizmet sunum sürecine sahip olan sağlık kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışı, kurumun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırdığı ve kurum performansını artırdığı için önemlidir. Üçüncü konu ise; sağlık hizmetleri sunumunda çok sınırlı olan kaynakların dağıtımı ve artan maliyetleri önleme ile ilgilidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı bu noktada, kıt kaynakların etkin kullanımına ve artan örgütsel verimliliğe olan katkısından dolayı önem kazanmaktadır. Son olarak da; sağlık hizmetlerinin kalitesi bütün sağlık sistemlerinde temel ilgi alanıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanlar arasında pozitif ilişkilerin teşviki ve çalışanların örgütün faaliyetlerine katılımını sağlamadaki önemi nedeniyle gerekli görülmektedir.

3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yapılan çalışmalar, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin araştırılması gerektiğine dikkat çekmektedir. Bir çalışanın örgüt içerisinde sessiz kalıp kalmaması, çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini etkileyebilmektedir (Şehitoğlu, 2010: 110). Perlow ve Williams (2003: 3-7), örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerinde aşağılanmışlık duygusu oluşturduğunu ileri sürmektedir. Bu duyguya maruz kalan çalışan örgütünden ve çalışma arkadaşlarından uzaklaşarak onlar hakkında olumsuz düşüncelere sahip olabilmektedir. Ayrıca iyi bildikleri konularda; cezalandırılma, dışlanma, şikâyetçi gibi görünme, saygı ve imaj kaybı endişeleri gibi çeşitli nedenlerden dolayı sessiz kalmak çalışanların kendilerini aciz ve değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir (Detert ve Edmondson, 2005; Milliken ve Morrison, 2003). Bunun sonucunda çalışanlar kendilerini korumacı ve pasif bir yapıya bürümekte, dolayısıyla da örgütsel vatandaşlık davranışlarından uzaklaşmaktadırlar. Diğer taraftan; çalışanların kurumlarında olumlu ruh haline sahip olmasının yardımlaşmayı artırdığı, ekstra rol davranışı sergilemelerine ve bu ruh halinin sürekliliğine yardımcı olduğu çok açıktır.

Alioğulları (2012: 59)'nın; iki ilaç firması ve iki hastane olmak üzere toplam dört kurumda çalışan 256 kişi üzerinde yaptığı bir çalışmada, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; çalışanların düşüncelerini rahatça ifade edebilmeleri durumunda kurum yararına olan örgütsel vatandaşlık davranışını sergileyeceklerini söylemek mümkündür.

Bir çalışanın kendisi, çalışma arkadaşları veya örgütü için fikirlerini beyan edip etmemesi, herhangi bir fayda beklentisi olmadan ortaya koyacağı davranışları ve kişinin performansını etkileyebilmektedir (Şehitoğlu, 2010: 108). Bunun sonucunda, sessiz kalmanın örgütlerde ve çalışanlarda olumsuz bir yansıması olarak örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmediği görülmektedir (Çakıcı, 2010). Örgütsel vatandaşlık davranışının sergilenmiyor olması ise örgüt içindeki uyumun ve çalışan memnuniyetinin azalmasına neden olmakta; bu da çalışanların performansını ve sunulan sağlık hizmetinin kalitesini olumsuz etkileyebilmektedir. Sağlık kurumlarında ortaya çıkabilecek bu olumsuzlukları tespit edebilmek ve çözümler üretebilmek adına söz konusu bu iki kavram arasındaki ilişkinin araştırılması gerekmektedir. Ancak ulusal literatürde sağlık alanında hem örgütsel sessizlik kavramı ile ilgili araştırmalar (Yalçın ve Baykal, 2012; Can ve Alparslan, 2012; Deniz ve diğerleri, 2013) hem de örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar (Alioğulları, 2012; Çınar ve diğerleri, 2013; Kılınç ve Ulusoy, 2014) az sayıdadır.

4. GEREÇ VE YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Bu araştırmanın amacı; sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları ile ilgili değerlendirmelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları üzerinde etkili olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu bağlamda araştırma kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıdaki şekildedir:

H₁:Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları ile ilgili değerlendirmeleri örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından özgeciliği etkiler.

H₂:Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları ile ilgili değerlendirmeleri örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından vicdanlılığı etkiler.

H₃:Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları ile ilgili değerlendirmeleri örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından nezaketi etkiler.

H₄:Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları ile ilgili değerlendirmeleri örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından centilmenliği etkiler.

H₅:Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları ile ilgili değerlendirmeleri örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından sivil erdemi etkiler.

H₆:Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları ile ilgili değerlendirmeleri genel örgütsel vatandaşlık düzeyini etkiler.

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini; Ankara ili metropolitan alan içerisinde faaliyet gösteren Ankara Fizik Tedavi ve Rehabilitasyon Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde, Şubat-Mart 2015 tarihleri arasında fiili olarak çalışan hekim, hemşire, diğer sağlık personeli ve idari personel oluşturmaktadır.

Araştırmanın yürütüldüğü tarihlerde söz konusu hastanede 92 hekim, 105 hemşire, 164 diğer sağlık personeli ve 74 idari personel olmak üzere toplam 435 çalışan fiili olarak görev yapmaktadır. Araştırmada örneklem seçilmeyip evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın yürütüldüğü esnada; herhangi bir nedenden dolayı (hastalık, doğum, yıllık izin, geçici görevlendirme vs.) izinli olma, vardiya değişimi, araştırmaya katılmayı istememe gibi sebeplerden ötürü 230 sağlık çalışanından cevap alınabilmiştir. Toplanan anket formları arasında

eksik doldurulan herhangi bir form bulunmamasıyla birlikte geri dönüş oranı % 52,87 olarak hesaplanmıştır.

4.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu, üç bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler sırasıyla; kişisel ve demografik bilgiler, örgütsel sessizlik ölçeği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği şeklindedir. Ankette kişisel ve demografik bilgilerin olduğu bölüm hariç, 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) ve 5 (Kesinlikle Katılıyorum) arasında değerler alan 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Anket formunun uygulanmasında yüz yüze görüşme yolu tercih edilmiştir.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Çalışanların sessizlik düzeyini ölçmek için Van Dyne ve diğerleri (2003) ile Briensfield (2009)'ın yapmış olduğu çalışmalardan yararlanılarak Alparslan (2010) tarafından oluşturulan sessizlik davranışlarına ilişkin bir ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek; kabul edilmiş sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olmak üzere 3 boyutu değerlendirmekte ve toplamda 21 maddeden oluşmaktadır. Bu maddelerden alınan toplam puan arttıkça katılımcıların sessizliğe ilişkin algılarının yükseldiği kabul edilmektedir. Bu çalışmada, araştırma kapsamındaki 230 sağlık çalışanının örgütsel sessizlik davranışı ölçeğine verdikleri yanıtlar üzerinden hesaplanan Cronbach alfa katsayısı 0,92 olarak hesaplanmıştır (Ek Tablo 1).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimlerini belirlemeyi amaçlayan söz konusu ölçek Vey & Campbell (2004) ile Williams & Shiaw (1999)'ın çalışmalarından yararlanılarak hazırlanmış olup Türkçe'ye uyarlaması Basım ve Şeşen (2006) tarafından yapılmıştır. Anket; özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik olmak üzere toplam 5 boyut ve 19 maddeden oluşmakta ve bu boyutlar Organ (1988) tarafından ortaya konulmuş örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarıyla da uyumluluk göstermektedir. Bu maddelerden alınan toplam puan arttıkça katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarının yükseldiği kabul edilmektedir. Bu çalışmada, araştırma kapsamındaki 230 sağlık çalışanının örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine verdikleri yanıtlar üzerinden hesaplanan Cronbach alfa katsayısı ise 0,87 olarak bulunmuştur (Ek Tablo 1).

4.4. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmada, çalışanların örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları ile ilgili değerlendirmelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Kurulan regresyon modellerinde otokorelasyonun olup olmadığını tespit etmek için Durbin Watson Katsayısı hesaplanmıştır.

5. BULGULAR

5.1. Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının % 70,4'ü kadın, % 69,6'sı ise evlidir. Çalışanların % 50,4'ü 37 yaş ve altında, % 53,5'inin sektörde toplam çalışma süresi ise 14 yıl ve altındadır. Çalışanların % 41,3'ü lisans altı (ilköğretim, lise ve ön lisans) derecesinde eğitime sahipken; % 39,6'sının lisans, % 19,1'inin de lisansüstü eğitim derecesi bulunmaktadır. Katılımcıların % 35,7'si kurumlarında diğer sağlık personeli (diyetisyen, fizyoterapist, radyoloji teknisyeni, laboratuvar teknisyeni vs.) olarak görev yaparken; % 31,7'si idari personel, % 17,8'i hemşire, % 14,8'i ise hekim olarak çalışmaktadır. Katılımcıların % 11,7'si şu an görev yaptıkları kurumda yönetsel bir pozisyonlarının bulunduğunu belirtmiştir.

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışlarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında; sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları içerisinde en yüksek ortalamayı örgüt yararına sessizlik ($2,70 \pm 0,88$) alt boyutuna verdikleri görülmektedir. Katılımcılar en düşük ortalamayı ise korunma amaçlı sessizlik ($2,13 \pm 0,81$) alt boyutuna vermişlerdir. Sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları içerisinde en yüksek ortalamayı nezaket ($4,28 \pm 0,66$) alt boyutuna, en düşük ortalamayı ise vicdanlılık ($3,58 \pm 0,75$) alt boyutuna verdikleri dikkat çekmektedir. Çalışanların genel örgütsel vatandaşlık davranışı boyutuna verdikleri puan ortalaması ise $3,86 \pm 0,53$ 'tür. Buna göre; katılımcıların örgütsel sessizlik davranışı alt boyutlarına ilişkin puan ortalamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarına ilişkin puan ortalamalarından daha düşük düzeyde olduğu söylenebilir (Ek Tablo 1).

Yapılan korelasyon analizi sonrasında; örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları arasında ($0,290 \leq r \leq 0,573$) ve örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasında ($0,386 \leq r \leq 0,563$) olumlu yönde zayıf ve orta düzeyde ilişkiler olduğu saptanmıştır. Örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasında ise ($-0,343 \leq r \leq 0,030$) negatif yönde zayıf düzeyde ilişkiler olduğu belirlenmiştir (Ek Tablo 1).

5.2. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışı alt boyutlarıyla ilgili değerlendirmelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları üzerindeki etkilerini ortaya koymak amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir (Ek Tablo 2). Oluşturulan regresyon modellerine ilişkin Durbin Watson katsayılarının 2,5'in altında olması ve Varyans Şişkinlik

Katsayılarının (Variation Inflation Factor-VIF) 10'dan az olması çoklu bağlantı ve otokorelasyonun olmadığını işaret etmektedir (Hair ve diğerleri, 2010: 201).

Analiz sonuçları; katılımcıların örgütsel sessizlik davranışı alt boyutlarının hep birlikte özgecilik ve vicdanlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir açıklayıcı etkisinin olmadığını göstermektedir ($p>0,05$). Bu sonuçlara göre, kurulan H_1 ve H_2 hipotezleri doğrulanmamaktadır.

Elde edilen sonuçlar; örgütsel sessizlik davranışı alt boyutlarının hep birlikte nezaket üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir açıklayıcı etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır ($F_{(3,229)}= 13,112$; $p<0,05$). Örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları hep birlikte katılımcıların nezaket davranışlarındaki toplam varyansın yaklaşık % 14,8'ini açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin korunma amaçlı ve kabul edilmiş sessizlik boyutunda olduğu görülmektedir. Buna göre, sağlık çalışanlarının korunma amaçlı sessizlik ($t_{\text{korunma}}= -3,241$; $p<0,05$) ve kabul edilmiş sessizlik ($t_{\text{kabul}}= -2,600$; $p<0,05$) boyutuna ilişkin algılarının yükselmesi nezaket davranışlarını istatistiksel olarak azaltmaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin nezaket davranışı üzerindeki görece önem sırası; korunma amaçlı, kabul edilmiş ve örgüt yararına sessizlik boyutları şeklindedir. Bu bulgular, kurulan H_3 hipotezinin korunma amaçlı ve kabul edilmiş sessizlik boyutları için doğrulanmasını sağlamaktadır.

Analiz sonuçlarına göre; katılımcıların örgütsel sessizlik davranışı alt boyutlarının hep birlikte centilmenlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir açıklayıcı etkisi bulunmaktadır ($F_{(3,229)}= 7,632$; $p<0,05$). Örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları hep birlikte katılımcıların centilmenlik davranışlarındaki toplam varyansın yaklaşık % 9,2'sini açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak tek anlamlı ilişki, korunma amaçlı sessizlik boyutunda görülmektedir. Buna göre, sağlık çalışanlarının korunma amaçlı sessizlik boyutuna ilişkin algılarının yükselmesi centilmenlik davranışlarını istatistiksel olarak azaltmaktadır ($t= -2,568$; $p<0,05$). Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin centilmenlik davranışı üzerindeki görece önem sırası; korunma amaçlı, kabul edilmiş ve örgüt yararına sessizlik boyutları şeklindedir. Bu sonuçlar, kurulan H_4 hipotezinin sadece korunma amaçlı sessizlik boyutu için ve kısmen doğrulandığını göstermektedir.

Analiz sonuçları; katılımcıların örgütsel sessizlik davranışı alt boyutlarının hep birlikte sivil erdem üzerinde de istatistiksel olarak anlamlı bir açıklayıcı etkisi olduğunu ortaya koymaktadır ($F_{(3,229)}= 9,615$; $p<0,05$). Örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları hep birlikte katılımcıların sivil erdem davranışlarındaki toplam varyansın yaklaşık % 11,3'ünü açıklamaktadır.

Regresyon modelindeki t-testi sonuçları, istatistiksel olarak tek anlamlı ilişkinin kabul edilmiş sessizlik boyutunda olduğunu göstermektedir. Sağlık çalışanlarının kabul edilmiş sessizlik boyutuna ilişkin algılarının yükselmesi sivil erdem davranışlarını istatistiksel olarak azaltmaktadır ($t = -3,626$; $p < 0,005$). Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin sivil erdem davranışı üzerindeki görece önem sırası; kabul edilmiş, korunma amaçlı ve örgüt yararına sessizlik boyutları şeklindedir. Elde edilen bu bulgular, kurulan H_5 hipotezinin kabul edilmiş sessizlik boyutu için ve kısmen doğrulanmasını sağlamaktadır.

Elde edilen sonuçlar; katılımcıların örgütsel sessizlik davranışı alt boyutlarının hep birlikte genel örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde de istatistiksel olarak anlamlı bir açıklayıcı etkisinin olduğunu göstermektedir ($F_{(3,229)} = 9,731$; $p < 0,05$). Örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları hep birlikte katılımcıların genel örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki toplam varyansın yaklaşık % 11,4'ünü açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin korunma amaçlı ve kabul edilmiş sessizlik boyutlarında olduğu görülmektedir. Buna göre, sağlık çalışanlarının korunma amaçlı ($t = -2,650$; $p < 0,005$) ve kabul edilmiş sessizlik ($t = -2,339$; $p < 0,05$) boyutuna ilişkin algılarının yükselmesi genel örgütsel vatandaşlık davranışlarını istatistiksel olarak azaltmaktadır. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin genel örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi üzerindeki görece önem sırası; korunma amaçlı, kabul edilmiş ve örgüt yararına sessizlik boyutları şeklindedir. Elde edilen sonuçlar, kurulan H_6 hipotezinin korunma amaçlı ve kabul edilmiş sessizlik boyutu için ve kısmen doğrulandığını göstermektedir.

TARTIŞMA

Bu çalışmada, sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyleri belirlenerek çalışanların örgütsel sessizlik alt boyutlarıyla ilgili değerlendirmelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları üzerinde etkili olup olmadığı incelenmiştir.

Elde edilen sonuçlar; çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları içerisinde en yüksek puanı verdikleri boyutun örgüt yararına sessizlik, en düşük puanı verdikleri boyutun ise korunma amaçlı sessizlik boyutu olduğunu göstermektedir. Buna göre; sağlık çalışanlarının içinde buldukları örgüt söz konusu olduğunda örgütlerine fayda sağlamak adına daha çok sessiz kalmayı tercih ettikleri, ancak kişisel çıkarları söz konusu olduğunda kendilerini korumak için sessiz kalmadıkları söylenebilir. Genel olarak bakıldığında ise, çalışmaya katılan sağlık çalışanlarının genellikle sessiz kalmadıkları sonucuna varılabilir. Benzer şekilde; Alioğulları (2012: 55)'nin; sağlık sektöründe yürüttüğü çalışmada da, çalışanların daha çok yönetsel ve

örgütsel nedenlerden dolayı sessiz kaldıkları tespit edilmiştir. Altı kamu kurumunda çalışan 353 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen bir başka çalışmada da, çalışanların örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları içerisinde en yüksek puanı verdikleri boyutun örgüt yararına sessizlik, en düşük puanı verdikleri boyutun ise korunma amaçlı sessizlik olduğu saptanmıştır (Şehitoğlu ve Zehir, 2010: 100) .

Öte yandan araştırmada; sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları içerisinde en yüksek puanı nezaket boyutuna, en düşük puanı ise vicdanlılık boyutuna verdikleri saptanmıştır. Nezaket boyutunun yüksek olması; sağlık çalışanlarının problemlerin önlenmesi ve bu problemlerin gelecekte ortaya çıkacak etkilerini azaltmak için gerekli girişimlerde bulunmaya daha eğilimli olduklarını göstermektedir. Dolayısıyla; büyük ekipler halinde ve eşgüdüm içinde hareket etmesi gereken sağlık çalışanlarının nezaket davranışlarının yüksek olması beklenen bir durumdur. Vicdanlılık boyutunun düşük olması ise; sağlık çalışanlarının bazı rol gerekliliklerini yerine getirirken asgari seviyenin ötesine geçemedikleri anlamına gelmektedir. Genel olarak bakıldığında ise; araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri yüksek düzeydedir. Benzer şekilde; 189 hastane çalışanı üzerinde yapılan bir çalışmada (Aslan ve Erdem, 2011: 87) ve Uşak ilinde görev yapan 88 aile hekiminin katılımıyla gerçekleştirilen bir başka çalışmada da (Çölgeçen, 2012: 98-99), nezaket boyutu en yüksek puanlanan boyut olarak belirlenmiştir.

Araştırmada, sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları arasında negatif yönde zayıf düzeyde ilişkiler olduğu saptanmıştır. Elde edilen bu bulgu literatürle de uyum göstermektedir (Şehitoğlu, 2010; Çınar ve diğerleri, 2013; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014; Korkmaz ve Aydemir, 2015; Fatima ve diğerleri, 2015). Örneğin; Çınar ve diğerlerinin (2013: 320) sağlık sektöründe çalışan 256 kişi üzerinde yürüttükleri bir araştırmada, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönde zayıf bir ilişki olduğu bulunmuştur. Antalya'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 392 kişi üzerinde yapılan bir diğer araştırmada da, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 335). Pakistan'da faaliyet gösteren çeşitli hizmet şirketlerinde çalışan 250 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen bir başka çalışmada da, örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif yönde zayıf bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir (Fatima ve diğerleri, 2015: 848).

Bu çalışmada yürütülen regresyon analizleri sonucunda; sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik alt boyutlarının hep birlikte özgecilik ve vicdanlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir açıklayıcı etkisinin olmadığı

tespit edilmiştir. Sağlık çalışanlarının örgütsel sessizlik alt boyutlarıyla ilgili değerlendirmelerinin hep birlikte centilmenlik davranışlarındaki toplam varyansın % 9,2'sini açıkladığı bulunmuştur. Bununla birlikte tek anlamlı ilişki korunma amaçlı sessizlik boyutunda görülmektedir. Buna göre; sağlık çalışanlarının korunma amaçlı sessizlik boyutuna ilişkin değerlendirmelerinin yükselmesi centilmenlik davranışlarını azalttığı söylenebilir. Araştırmada, çalışanların örgütsel sessizlik alt boyutlarıyla ilgili değerlendirmelerinin hep birlikte sivil erdem davranışlarındaki toplam varyansın ise % 11,3'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte; istatistiksel olarak tek anlamlı ilişki kabul edilmiş sessizlik boyutunda ortaya çıkmıştır. Buna göre; sağlık çalışanlarının kabul edilmiş sessizlik boyutuna ilişkin değerlendirmeleri yükseldiği takdirde sivil erdem davranışlarının azaldığı ifade edilebilir.

Araştırmada çalışanların örgütsel sessizlik alt boyutlarıyla ilgili değerlendirmelerinin hep birlikte nezaket davranışlarındaki toplam varyansın % 14,8'ini, genel örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki toplam varyansın ise % 11,4'ünü açıkladığı bulunmuştur. Bununla birlikte, istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin korunma amaçlı ve kabul edilmiş sessizlik boyutunda olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre, sağlık çalışanlarının korunma amaçlı ve kabul edilmiş sessizlik boyutuna ilişkin değerlendirmelerinin yükselmesi nezaket davranışlarını ve genel örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltmaktadır. Elde edilen regresyon sonuçları literatürdeki araştırma sonuçlarıyla da uyumluluk göstermektedir. Örneğin; Şehitoğlu (2010: 132-133), korunma amaçlı sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından özgeciliği, nezaketi, vicdanlılığı ve sivil erdemi negatif yönde etkilediğini bulmuştur. Mersin ilinde faaliyet gösteren bir kamu kurumunda görev yapan 172 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen başka bir çalışmada ise, örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki toplam varyansın %8'ini açıkladığı tespit edilmiştir (Korkmaz ve Aydemir, 2015: 155). Fatima ve diğerlerinin (2015: 848) yapmış olduğu çalışmada da, örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı bir şekilde negatif yönde etkilediği saptanmıştır.

SONUÇ

Elde edilen bulgular göstermektedir ki sağlık çalışanlarında örgütsel sessizliğin varlığı örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz etkilemektedir. Dolayısıyla sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışını artırmak için örgütsel sessizliğin azaltılması gerektiği söylenebilir. Örgütsel sessizliğin azaltılabilmesi kendine güvenen, görüş ve önerilerini üst yönetimin ya da çalışma arkadaşlarının vereceği tepkilerden çekinmeden dile getirebilen ve örgüt içinde aksayan yönleri görmezden gelmeyecek çözüm önerileri oluşturup bunları ifade edebilen çalışanların varlığına bağlı olmaktadır. Böylece çalışanların isteğe bağlı olarak ve herhangi bir karşılık beklemeden resmi rol gerekliliklerinin

ötesinde sergileyecekleri örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha yüksek düzeyde olacağı söylenebilir.

Sağlık kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışının taşıdığı önem göz önüne alındığında, örgütsel sessizlik davranışını azaltmak için, sağlık kurumu yöneticilerine; çalışanların düşüncelerinin önemli olduğunu hissetmelerini sağlayan bir çalışma ortamı oluşturmaları önerilebilir. Böylece çalışanların görüş ve önerileriyle örgütsel işleyiş içerisinde yer almaları sağlanabilecektir. Diğer yandan kurum içerisinde oluşturulacak açık iletişim kanalları da çalışanları sessiz kalmama konusunda teşvik edebilecek ve yine örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkileyecektir. Aynı zamanda çalışanların olumlu ruh haline sebep olacak fiziki çalışma koşullarının sağlanması da onların kendilerini örgütlerin bir parçası gibi göstererek sahiplenmesi ve dolayısıyla da örgütlerini geliştirmek adına hiçbir konuda sessiz kalmayarak iyileştirici görüş, öneri ve eleştirilerini açıkça ifade etmelerini sağlayabilir. Ancak tüm bu koşulların sağlanabilmesi yöneticilerin çalışanlardan gelen bu fikir ve eleştirilere ne kadar açık olduğu ile ilgili olabilmektedir. Bu nedenle çalışanların sessiz kalmayarak daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini isteyen (arzu eden) sağlık kurumu yöneticilerinin, onların fikirlerine karşı ılımlı bir tavır sergilemesi ve onları yargılamaktan kaçınmaları önerilebilir.

Ek Tablo 1: Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenilirlik Sonuçları ve Değişkenler Arası Korelasyonlar

	Ort.	SS	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1.Korunma Amaçlı Sessizlik	2,13	0,81	(0,93)								
2.Kabul Edilmiş Sessizlik	2,30	0,82	0,573**	(0,85)							
3.Örgüt Yararına Sessizlik	2,70	0,88	0,532**	0,290**	(0,84)						
4.Özgecilik	4,16	0,61	-0,167*	-0,106	-0,052	(0,74)					
5.Vicdanlılık	3,58	0,75	-0,097	-0,154*	0,030	0,424**	(0,55)				
6.Nezaket	4,28	0,66	-0,343**	-0,328**	-0,122	0,506**	0,457**	(0,62)			
7.Sivil Erdem	3,61	0,77	-0,242**	-0,325**	-0,080	0,386**	0,454**	0,414**	(0,70)		
8.Centilmenlik	3,65	0,75	-0,294**	-0,213**	-0,197**	0,462**	0,563**	0,528**	0,462**	(0,75)	
9.Genel ÖVD	3,86	0,53	-0,300**	-0,293**	-0,116	0,750**	0,744**	0,733**	0,740**	0,806**	(0,87)

Cronbach alpha katsayıları köşegen üzerinde ve parantez içerisinde gösterilmiştir.

** p < 0,01

* p < 0,05

Ek Tablo 2: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Yordanan Değişken	Yordayan Değişken	B	St. Hata	β	T	p	VIF
Özgeçicilik	(Sabit)	4,387	0,153		28,646	0,000	
	Korunma Amaçlı Sessizlik	-0,142	0,069	-0,187	2,065*	0,040	1,902
	Kabul Edilmiş Sessizlik	-0,011	0,060	-0,014	-0,179	0,858	1,489
	Örgüt Yararına Sessizlik	0,036	0,054	0,051	1,664	0,507	1,396
	$R=0,173$ $R^2= 0,030$ $F= 2,337$ $p= 0,075$ Durbin Watson= 1,812						
Vicdanlılık	(Sabit)	3,770	0,186		20,288	0,000	
	Korunma Amaçlı Sessizlik	-0,069	0,084	-0,075	-0,831	0,407	1,902
	Kabul Edilmiş Sessizlik	-0,130	0,073	-0,143	-1,791	0,075	1,489
	Örgüt Yararına Sessizlik	0,095	0,066	-0,111	1,442	0,151	1,396
	$R=0,181$ $R^2= 0,033$ $F= 2,539$ $p= 0,057$ Durbin Watson= 1,970						
Nezaket	(Sabit)	4,961	0,155		32,055	0,000	
	Korunma Amaçlı Sessizlik	-0,225	0,070	-0,274	-3,241*	0,001	1,902
	Kabul Edilmiş Sessizlik	-0,157	0,061	-0,195	-2,600*	0,010	1,489
	Örgüt Yararına Sessizlik	0,061	0,055	0,081	1,113	0,267	1,396
	$R= 0,385$ $R^2= 0,148$ $F= 13,112$ $p= 0,000$ Durbin Watson= 1,665						
Centilmenlik	(Sabit)	4,373	0,182		24,003	0,000	
	Korunma Amaçlı Sessizlik	-0,210	0,082	-0,225	-2,568*	0,011	1,902
	Kabul Edilmiş Sessizlik	-0,063	0,071	-0,068	-0,880	0,380	1,489
	Örgüt Yararına Sessizlik	0,050	0,064	-0,058	-0,772	0,441	1,396
	$R= 0,303$ $R^2= 0,092$ $F= 7,632$ $p= 0,000$ Durbin Watson= 1,805						
Sivil Erdem	(Sabit)	4,303	0,184		23,351	0,000	
	Korunma Amaçlı Sessizlik	-0,111	0,083	-0,116	-1,340	0,181	1,902
	Kabul Edilmiş Sessizlik	-0,261	0,072	-0,277	-3,626*	0,000	1,489
	Örgüt Yararına Sessizlik	0,055	0,065	0,062	0,837	0,403	1,396
	$R= 0,336$ $R^2= 0,113$ $F= 9,615$ $p= 0,000$ Durbin Watson= 1,856						
Genel ÖVD	(Sabit)	4,359	0,127		34,252	0,000	
	Korunma Amaçlı Sessizlik	-0,152	0,057	-0,229	-2,650*	0,009	1,902
	Kabul Edilmiş Sessizlik	-0,116	0,050	-0,179	-2,339*	0,020	1,489
	Örgüt Yararına Sessizlik	0,035	0,045	0,058	0,779	0,437	1,396
	$R= 0,338$ $R^2= 0,114$ $F= 9,731$ $p= 0,000$ Durbin Watson= 1,786						

KAYNAKÇA

- Alioğulları, Z. D. (2012), Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Erzurum.
- Alparslan, A. M. (2010), Örgütsel Sessizlik İklimi ve İş Gören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Aslan, Ş. ve Erdem, R. (2011), “Hastane Çalışanlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Göstermeleri Onların İş Üretkenlik Düzeylerini Etkiler Mi?”, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt 14, Sayı : 1, ss. 73-94.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması”, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Cilt 64, Sayı : 1, ss. 83-101.
- Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983), “Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee “Citizenship””, *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No : 4, pp. 587-595.
- Benerjee, A. ve Somanathan, R. (2001), “A Simple Model of Voice”, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 116, No: 1, pp. 189-227.
- Bildik, B. (2009), Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Brinsfield, C. T. (2009), Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors, The Ohio State Üniversitesi Doktora Tezi, Amerika.
- Bukhari, Z. U. (2008), “Key Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Banking Sector of Pakistan”, *International Journal of Business and Management*, Vol. 3, No: 12, pp. 106-115.
- Can, A. ve Alparslan A. M. (2012), Hemşireler Neden Sessiz Kalırlar?: Bir İçerik Analizi Çalışması, 6. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Bildiriler Kitabı, ss. 261-266.
- Chu, C., Lee, M., Hsu, H. ve Chen, I. (2005), “Clarification of the Antecedents of Hospital Nurse Organizational Citizenship Behavior – An Example From a Taiwan Regional Hospital”, *Journal of Nursing Research*, Vol. 13, No: 4, pp. 313-323.
- Çakıcı, A. (2010), Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Çınar, O., Karcioglu, F. ve Alioğulları, Z. D. (2013), “The Relationship between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study in the Province of Erzurum, Turkey”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 99, pp. 314-321.
- Çölgeçen, Y. (2012), Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aile Hekimliği Uygulamaları Açısından Önemi: Uşak İlinde Bir Araştırma, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Yalova.
- Deniz, N., Noyan, A. ve Ertosun, Ö.G. (2013), “The Relationship between Employee Silence and Organizational Commitment in a Private Healthcare Company”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 99, pp. 691-700.
- Detert, J.R. ve Edmondson, A.C. (2005), “No Exit, No Voice: The Bind of Risky Voice Opportunities in Organizations”, *Academy of Management Proceedings*, pp. 1-6.
- Dipaola, M. ve Moran, T.M. (2001), “Organizational Citizenship Behavior in Schools and its Relation to School Climate”, *Journal of School Leadership*, Vol. 11, pp. 424-447.

- Fatima, A., Salah-Ud-Din, S., Khan, S., Hassan, M. ve Hoti, H. A. K. (2015), "Impact of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: Moderating Role of Procedural Justice", *Journal of Economics, Business and Management*, Vol. 3, No: 9, pp. 846-850.
- George, J. M. ve Brief, A. P. (1992), "Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship", *Psychological Bulletin*, Vol. 112, No: 2, pp. 310-329.
- Gül, H. ve Özcan, N. (2011), "Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 2, ss. 107-134.
- Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006), "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety", *Health Services Research*, Vol. 41, No: 4, pp. 1539-1555.
- Keldbari, Saeed B.H.R.R. ve Alipour, H.R. (2011), "Organizational Citizenship Behavior and Employees Social Capital Case Study Rasht Hospitals", *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol. 5, No: 8, pp. 1185-1193.
- Kılıçlar, A. ve Harbalıoğlu, M. (2014), "Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 6, Sayı: 1, ss. 328-346.
- Kılınç, E. ve Ulusoy, H. (2014), "Investigation of Organizational Citizenship Behavior, Organizational Silence and Employee Performance at Physicians and Nurses, and the Relationship among them", *Business Management Dynamics*, Vol. 3, No: 11, pp. 25-34.
- Korkmaz, O. ve Aydemir, S. (2015), "Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Cilt 13, Sayı: 2, ss. 140-165.
- Morrison, E. W ve Milliken, F. J. (2000), "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World", *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No: 4, pp. 706-725.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2003), "Guest Editors' Introduction Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No: 6, pp. 1353-1358.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA
- Perlow, L. ve Williams, S. (2003), "Is Silence Killing Your Company?", *Harvard Business Review*, May, pp. 2-8.
- Pinder, C.C. ve Harlos, K.P. (2001), "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20, pp. 331-369.
- Şehitoğlu, Y. (2010), *Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Gebze.
- Şehitoğlu, Y. ve Zehir, C. (2010), "Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 43, Sayı: 4, ss. 87-110.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013), "Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 5, Sayı: 3, ss. 114-134.

- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003), "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No: 6, pp. 1359-1392.
- Vey, M. A. ve Campbell, J. P. (2004), "In-role or Extra-role Organizational Citizenship Behavior: Which are we Measuring?", *Human Performance*, Vol. 17, No: 1, pp. 119-135.
- White, K. R. ve Griffith, J. R. (2010), *The Well-Managed Healthcare Organization*, 7th ed., Health Administration Press, Chicago,
- Williams, S. ve Shiaw, W. T. (1999), "Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee Organizational Citizenship Behavior Intentions", *The Journal of Psychology*, Vol. 133, No: 6, pp. 656-668.
- Yalçın, B.Y. ve Baykal, Ü. (2012), "Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler", *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, Cilt 9, Sayı: 2, ss. 42-50.