

Year: 2023


Volume: 13

Issue: 1

**Journal of Current Researches
on Health Sector
(J o C R e H e S)
www.jocrehes.com
ISSN: 2547-9636**



Research Article/Araştırma Makalesi

 Crossref doi: 10.26579/jocrehes.13.1.2

The Effect of Organizational Silence on Organizational Citizenship Behavior: A Research on Hospital Workers in Anbar-Iraq*

Elaf Abdulrahman Abdullah Al ALWANİ¹ & Nezihe TÜFEKÇİ²

Keywords

Organizational silence, organizational citizenship, organizational behavior, hospital, health sector.

Abstract

Organizational silence; consciously withholding and silencing their views and thoughts on recovery and development. Organizational silence can have many different consequences. One of these results is possible changes in organizational citizenship behaviors. There are important results in the studies in the literature that there is a relationship between organizational silence and organizational citizenship. From this point of view, the aim of this research is to investigate the effect of organizational silence on organizational citizenship behavior. A model was created to test the effects of the three dimensions of organizational silence, which are acquiescent silence, protective silence, and protective silence, on the five dimensions of organizational citizenship behavior, which are courtesy, benevolence, conscientiousness, civic virtue and sportsmanship. In order to test the research model and hypotheses, a sample of 500 people from 12 hospitals in Iraq Anbar was selected and a data set was created. The data set was analyzed using SPSS and AMOS package programs. As a result of the analysis, the effect of organizational silence on organizational citizenship gave significant results at almost all dimensions and the proposed hypotheses were supported. Only the effect of accepting silence on kindness and the effect of protective silence on civic virtue did not yield significant results. According to the findings, it can be said that organizational silence has an effect on organizational citizenship in hospitals in Anbar, Iraq. The fact that it is the first study to test the effect of organizational silence on organizational citizenship in hospitals in Iraq Anbar reveals the original aspect of this research. Within the framework of the results obtained in the research, it is recommended to create an organizational culture that will prevent the formation of silent employees in hospitals. Thus, it is thought that organizational citizenship behaviors of hospital employees will improve.

Article History

Received
14 Jan, 2023
Accepted
17 Apr, 2023

* Bu makale Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalında savunulmuş olan yüksek lisans tezinin bir kısmından oluşmaktadır.

¹ ORCID: 0000-0002-4479-6130. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, elafelaf110@gmail.com

² Corresponding Author. ORCID: 0000-0002-8557-7823. Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, nezihetufekci@sdu.edu.tr

Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Irak-Anbar'daki Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*

Anahtar Kelimeler

Örgütsel sessizlik,
örgütsel vatandaşlık,
örgütsel davranış,
hastane, sağlık sektörü.

Özet

Örgütsel sessizlik; çalışanların iyileşme ve gelişme ile ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesidir. Örgütsel sessizliğin birçok farklı sonucu olabilmektedir. Bu sonuçlardan bir tanesi de örgütsel vatandaşlık davranışlarında yaşanabilecek muhtemel değişikliklerdir. Literatürde yapılan çalışmalarda örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık arasında ilişki olduğuna yönelik önemli sonuçlar bulunmaktadır. Buradan hareketle bu araştırmanın amacı örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini araştırmaktır. Örgütsel sessizliğin üç boyutu olan kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının beş boyutu olan nezaket, yardımseverlik, vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenlik üzerindeki etkisini test etmeye yönelik bir model oluşturulmuştur. Araştırma modelini ve hipotezlerini test etmek için Irak Anbar'daki 12 hastaneden 500 kişiden oluşan örneklem seçilmiş ve bir veri seti oluşturulmuştur. Veri seti SPSS ve AMOS paket programları aracılığı ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlığa etkisi neredeyse tüm boyutlar düzeyinde anlamlı sonuçlar vermiş ve önerilen hipotezler desteklenmiştir. Sadece kabullenici sessizliğin nezaket üzerinde etkisi ve korunmacı sessizliğin sivil erdem üzerinde etkisi anlamlı sonuç vermemiştir. Elde edilen bulgulara göre Irak Anbar'daki hastanelerde örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlığa etkisinin olduğu söylenebilir. Örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlığa etkisini Irak Anbar'daki hastanelerde test eden ilk çalışma olması, bu araştırmanın özgün yönünü ortaya koymaktadır. Araştırmada elde edilen sonuçlar çerçevesinde hastanelerde sessiz çalışanların oluşmasına engel olacak örgüt kültürünün oluşturulması önerilmektedir. Böylece hastane çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarında iyileşme oluşacağı düşünülmektedir.

Makale Geçmişi

Alınan Tarih

14 Ocak 2023

Accepted

17 Nisan 2023

1. Giriş

Sürekli değişen çevre şartlarında örgüt ile çalışanlar arasındaki bağın güçlendirilmesi önem kazanmış ve bu nedenle örgütler, çalışan iş birliğine ve örgütsel davranışa daha çok önem vermeye başlamışlardır. Örgütsel sessizliğin yanı sıra çalışan sorunlarını ortaya çıkarma ve çözüme örgütün başarısını etkileyen faktörlerden biri olan örgütsel vatandaşlık davranışı kavramına, insan davranışını inceleyen örgütsel davranış araştırmalarına son zamanlarda artan bir ilgi vardır. Çünkü çalışanlar üzerinde önemli bir etkiye sahip olan bu kavramlar, örgütlerin hedeflerine ulaşması, değişime hızla uyum sağlaması ve sürdürülebilirliği sağlaması açısından oldukça önemlidir.

Özellikle hizmet üreten örgütler, hizmet sunumunda etkili olan ve performansı yüksek çalışanları sayesinde zorlu rekabet koşullarında istikrarlı büyüme sağlamakta ve sürekliliğini sağlamaktadır. Örgütlerde iş gücü açısından örgütsel vatandaşlık kavramı oldukça önemlidir. Örgüt, çalışanlarını vatandaşı kabul eder ve onların vatandaşlık davranışlarını arttırabilmek en iyisini yapmaya çalışır (Keldbari ve Alipour, 2011, s. 1186). Örgütlerdeki diğer önemli bir unsur da örgütsel sessizlik kavramıdır. Çalışanın mevcut ve potansiyel sorunlarla karşılaştığı, yeni öneri ve fikirler sunduğu, meslektaşları ve yöneticileri ile iletişim kurduğu ve deneyimlerini paylaşan örgütler, para ve zaman kaybının önüne geçebilmektedir (Yalçın ve Baykal, 2012, s. 43). Kurumların çalışandan sessizliği

talep ettiği, örgütte sessizlik ortamının hâkim olduğu ya da çalışanların bilinçli bir şekilde susmayı tercih ettiği örgütlerde gelişim ve verimlilik engellenmektedir (Bulunuz, 2019, s. 1).

Sağlık kurumlarında istenilen düzey ve kalitede sağlık hizmetleri sunumunda, sağlık çalışanlarının istenilen performansı elde etmelerinde insan kaynakları önem arz etmektedir ve sağlık çalışanlarının davranışları örgüt performansının temelini oluşturmaktadır (Lombardi ve Schermerhorn, 2007, s. 49).

Sağlık hizmeti kullanıcılarının ve örgütün ihtiyaçlarını karşılamaya olanak sağlayan bu değişimlere ayak uydurmak için sağlık kurumlarında örgütsel vatandaşlık davranışının öne çıkarılması oldukça önemlidir. Öte yandan bu hızlı değişimler, sağlık kurumu çalışanları arasında örgüte karşı olumsuz duygular oluşmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle, çalışan davranışının nedenlerini bilmek ve uygun önlemleri almak önemlidir (Turgut ve Akbolat, 2017, s. 358).

Bu araştırmada örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlığa etkisi araştırılmıştır. Araştırmada örgütsel sessizlik bağımsız değişken olarak ele alınırken, örgütsel vatandaşlık bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir. Bu kapsamda Irak Anbar'da bulunan 12 hastaneden bir örneklem grubu oluşturularak veriler toplanmış ve ardından analiz edilerek araştırmanın amacı çerçevesinde değerlendirme yapılmıştır. Araştırmanın birinci bölümünde örgütsel sessizlik kavramı tüm boyutlarıyla ele alınmıştır. Bu kapsamda örgütsel sessizlik kavramı, örgütsel sessizliğin nedenleri, örgütsel sessizliğe ilişkin teoriler, örgütsel sessizlik boyutları ve örgütsel sessizliğin sonuçları üzerinde durulmuştur. Araştırmanın ikinci bölümü örgütsel vatandaşlık davranışlarını ele almaktadır. Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal yönü, örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin teoriler, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen unsurlar ve örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları anlatılmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümü ise Irak Anbar'da yapılan araştırmayı açıklamaktadır. Bu bölümde öncelikle araştırmanın çerçevesi sunulurken; araştırmanın amacı, ölçüm araçları, modeli ve hipotezleri, veri toplama süreci, evren ve örneklem ve verilerin analizi üzerinde durulmuştur. Ardından bu bölümde araştırmada elde edilen bulgular; demografik bulgular, ölçeklere ilişkin bulgular, faktör analizine yönelik bulgular, değişkenler arası ilişkilere yönelik bulgular ve hipotez testlerine ilişkin bulgular ekseninde anlatılmıştır. Araştırmanın dördüncü bölümünü ise sonuç ve tartışma bölümü oluşturmaktadır. Bu bölümde de araştırmada elde edilen bulgular çerçevesinde değerlendirmeler yapılmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar çerçevesinde de hastanelerde sessiz çalışanların oluşmasına engel olacak örgüt kültürünün oluşturulması önerilmektedir. Böylece hastane çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarında iyileşme oluşacağı düşünülmektedir. Sonuç bölümünde elde edilen bulgular çerçevesinde değerlendirilmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Araştırmanın kavramsal çerçevesinde literatür bilgisi kullanılarak örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık kavramları üzerinde durulmuştur. Her bir kavram belirli bir sistematik yaklaşımla incelenmiş ve elde edilen çıktılar sırasıyla açıklanmıştır.

2.1. Örgütsel Sessizlik

Örgütsel sessizlik kavramını, ilk defa tanımlayan Morrison ve Milliken (2000, s.706-707)'e göre örgütsel sessizlik, çalışanların duygu ve düşüncelerini iletememesi, sözlü olarak yansıtamaması nedeniyle örgütsel gelişimi engelleyen bir tehdit ve kolektif bir olgudur. Kurumdaki sorunlar bilinmesine rağmen söylemeye cesaret edilemez ve dahası çalışanlar arasında işle alakalı durumlarda iletişimsizlik hakimdir. Çalışanlar işlerini ve örgütü geliştirecek düşünce ve bilgileri kasıtlı olarak paylaşmazlar. Çalışanların sorunlar hakkındaki düşüncelerini sessiz kalarak paylaşmama örgütsel iyileştirmelerin yapılmasını güçleştirir. Bir diğer deyişle sessizlik, çalışanların yöneticileriyle konuşmayı tehlikeli görmeleri, "şikayetçi" bir imaj çizmekten çekinmeleri ve güven ilişkisinin yeteri kadar gelişmemesi gibi nedenlerle iş yerindeki sorunlarla ilgilenmeyi bırakıp gelişmeler karşısında perde arkasında kalmayı tercih etmeleri olarak ifade edilebilir (Üçok ve Torun, 2015, s. 28).

Örgütlerde "sessizlik" davranışı örgütün ilerleyişi açısından kritik bir tutum olarak görülmektedir. Çalışanların görüşlerini paylaşmama nedenleri tartışılmakta ve farklı türde sessizlikler ileri sürülmektedir. Sessizliğin kavramsallaştırmaları, genel olarak tarafsız davranışın altını çizmektedir. Sessizliğin her türü pasif davranışla açıklığa kavuşturulamaz ve sessizlik, sesliliğin aksine benzersiz bir şekilde iletilmektedir (Dyne vd., 2003, s. 1359; Üçok ve Torun, 2015, s. 29-30).

Tangirala ve Ramanujam (2008, s. 38) örgütsel sessizliği, çalışanların örgüte dair düşünce, bilgi ve endişelerini amaçlı olarak kendine saklaması şeklinde nitelendirirken, Nakane (2006, s. 1813) saygı, sağduyu ve kibarlık gibi iyi ahlak göstergesi unsurları sergilemek amacı ile dostluk ilişkilerinde ortaya çıkabilecek zorluktan veya sorundan uzak durma davranışını sessizlik olarak adlandırmaktadır. Çalışan sessizliği, işle ilgili düşünce, veri ve varsayımların dışarı aktarımından bilinçli olarak uzak durulması olabilirken, çalışanların bazı konularla alakalı bilgi veya görüşlerinin bulunmaması nedeniyle de sessiz kalmayı seçmeleri olarak ifade edilmektedir (Dyne vd., 2003, s. 1361-1363). Sessizlik özel bir iletişim türüdür ve belirli sorunları tolere etme gibi çıkarımları içerir (Brinsfield, 2009: 43). Öyle ki örgütsel sessizlik, çalışanların koşulları değiştirebilecek konumda bulunmalarına rağmen gerçek fikirlerini gizlemesi olarak da nitelendirilmektedir (Shojaie vd., 2011, s. 1732).

Örgütsel sessizlik; çoğulcu, katılımcı ve yaratıcı bir yönetim anlayışı geliştirmeye çalışan kurumların dikkat etmesi gereken önemli bir sorundur. Sınırların kalktığı dolayısıyla rekabetin küreselleştiği ve yoğunlaştığı günümüz çalışma yaşamında tutarlılık, etkililik ve etkinlik açısından çalışanların duygu, düşünce, uyarı ve önerileri oldukça önemlidir. Çalışanların sesinin yöneticiler tarafından fark etmeden ya da bilinçli olarak bastırıldığı örgütlerde, örgütsel sessizlik olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 707). Örgütsel sessizliğe ilişkin Pinder ve Harlos (2001, s. 334-336) tarafından yapılan bir incelemede, çalışma hayatında deneyimlenebilecek örgütsel sessizlikle bağlantılı durumlara dikkat çekilmiştir:

- Sessizlik, bireyleri bir noktada birleştirirken tersine onları izole edebilir.

- Sessizlik, insan ilişkilerine zarar verebileceği gibi işe de yarayabilir.
- Sessizlik, verileri gizleyebilmenin yanı sıra veri akışı da sağlayabilir.
- Sessizlik, belirli bir fikri desteklemenin işareti olabileceği gibi düşünceye katılmamanın da bir göstergesi olabilir.
- Sessizlik, bir onay göstergesi olabileceği gibi bir direniş göstergesi de olabilir.

Sessizlik, koşulların onaylanması olarak gerçekleşebilir. Çalışanlar rıza gösterme, konuşmama ve kendi bakış açılarını sunmama gibi davranışları tercih ederek sessiz kalabilirler. Ayrıca bilinçli bir şekilde yetkili konulara girmemek ve pasif kalmak gibi davranışlar da gösterebilirler. Bu davranışların gerekçesi, çalışanların düşüncelerini diğerlerine söylemenin faydasız olacağı veya değişen bir şeyin olmayacağı inancıdır (Dyne vd., 2003, s. 1366). Morrison ve Milliken (2000, s. 707) örgütsel sessizliğin hayal gücünü, yaratıcılığı, dinamizmi ortadan kaldırdığı için değişimi ve gelişimi engellediğini ifade etmiştir. Çalışanların işleriyle ilgili konularda veri, düşünce ve önerilerini paylaşmama eğilimi, kuruma katkı sağlamamanın ötesinde örgütsel bağlılığı azaltarak kurallara aykırı hareket etmeye dolayısıyla başarısızlığa ve hayal kırıklığına neden olacaktır (Vakola ve Bouradas, 2005, s. 441). Kurumların bugün ve gelecekte başarılı olabilmesi için yaşanan değişimlere karşı dinamik, kuruma karşı hassas, veri paylaşımına açık, kendini ifade eden ve gerektiğinde sorgulayan, eleştiren çalışanlara ihtiyacı vardır. Sessiz kalma tercihi başlangıçta zararsız gibi görünse de çalışanlar ve kurum için kötü sonuçlar doğurabilir, örgütün işleyişini olumsuz etkileyebilir (Morrison ve Milliken, 2000, s. 718).

Örgütsel sessizliğin yaratıcılığa da zarar verdiği belirtilmektedir (Pentilla, 2003, s. 25). Alternatif bakış açısı geliştirmeye ket vurmakta, karar verme becerilerine ve katılımcılığa zarar vermektedir (Huang vd., 2005, s. 459). Örgütsel sessizlik, çalışanlarda değersizlik ve gücenme duygularını da uyandırmaktadır (Perlow ve Williams, 2003, s. 52). Özellikle kontrol duygusunun ortadan kalkmasının sonucunda huzursuzluk ve stres hissedilmekte; içine düşülen çelişkili durum neticesinde gerginlik yaşanabilmektedir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008, s. 66). Örgütsel sessizliğin getirdiği iletişim eksikliği nedeniyle çalışanlar birbirlerinden ve yöneticiden uzaklaşacaktır. Kurum içindeki sosyal ilişkilerin zayıfladığı, çalışanların kendilerini diğerlerinden uzaklaştırdığı bir ortamda, aidiyet duygusu azalırken tatminsizlik ve yasaklamalar artacaktır. Sessizliğe meyleden bir çalışanın örgütsel bağlılığı azalacak, motivasyonu kaybolacak, performansı düşecek hatta işten ayrılma niyeti artacaktır. Kurum içinde hakim olan sessizlik, çalışanlar arasındaki çekişmeyi genişletecek, birbirini küçümseme ve ikiyüzlülük duygularını körükleyecektir (Üçok ve Torun, 2015, s. 29).

Örgütsel sessizlik, motivasyonsuzluk ve güvensizlik sorunlarının yanında eksikliklerin giderilmesinde ve önlemlerin alınmasında gecikmelere neden olacaktır (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014, s. 330). Örgütsel sessizliğin nedeni her ne olursa olsun çalışanların doğru verileri ulaştırmaması ya da geç iletmesi nedeniyle yöneticilerin yanlış karar verme veya seçim yapma riski artmaktadır. Örgütsel

sessizlik, kurumun gelişimini ve değişime uyum sağlamasını engellediği için müdahale edilmesi gereken bir süreçtir (Yetim ve Erigüç, 2018, s. 22).

Sağlık kuruluşlarında, sağlık hizmetlerinin doğası gereği farklı meslek gruplarıyla çalışmaktan ve örgütün iç dinamiklerinden kaynaklanan örgütsel sessizlik, geri dönüşü olmayan vicdani ve ahlaki yükümlülükler yaratan sonuçlar doğurabilmektedir (Henriksen ve Dayton 2006, s. 1541). Örgütsel sessizlik hemşireler açısından değerlendirildiğinde, sağlık kuruluşlarını eleştiren ve açıkça konuşan hemşirelere yönelik yönetimin tepkisel tutumu, hemşirelerin bir araya gelmekten çekinmesine neden olabilir. Hemşireler eğitim ve tecrübelerine göre hem kendi özlük haklarını hem de hasta haklarını korumaya çalıştıklarında, kurum yöneticilerinden ve çalışma arkadaşlarından gelen bir tepkiyle karşılaşabilmekte ve bu nedenle çoğu zaman sessizliği tercih etmektedirler (Hascup 2003, s. 562). Pata ve Gemlik (2021) tarafından yapılan çalışmada örgütsel sessizliğin hemşireler açısından önemine dikkat çekilmiştir. Hemşireler, hasta ve hasta yakınlarıyla daha fazla iletişim halinde oldukları için diğer meslek gruplarına göre hata yapma olasılıkları yüksektir. Örgütsel sessizliğin bu hataların konuşulmamasına ve hastalar için olumsuz sonuçlara neden olabileceğine değinilmiştir. Örgütsel sessizlik nedenlerini belirlemeye yönelik yapılan bir araştırmada ise hemşirelerin eğitim ve kültür düzeylerinin sessizliği etkilediği, yöneticilerin örgüt içinde açık konuşmayı özendirici biçimde davranmalarının gerekliliği vurgulanmıştır (Garon 2012, s. 368). Yalçın ve Baykal (2012, s. 48) tarafından yapılan çalışmada hemşirelerin yönetim sorunlarından ve kariyer endişelerinden dolayı sessiz oldukları bulunmuştur.

Kılınç (2012) tarafından yapılan araştırmada, hekim ve hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmış, araştırmanın sonucunda örgüt içinde kabullenici sessizliğin hakim olduğu görülmüştür. Erigüç vd. (2014) tarafından hemşirelerin sessiz kaldığı konuları, sessizleşme nedenlerini ve sessizliğin sonuçlarını ortaya koymak amacıyla yapılan araştırmada hemşirelerin, yöneticilerine ve tacizlere karşı sessiz kaldıkları, yöneticilerin konuyla gerçekten ilgilenmeyip sözde ilgileniyor görünmeleri nedeniyle sessizliği seçtikleri, hemşirelerin yöneticilerle konuşmadıkları zamanlarda öncelikle kendi arkadaşları ile konuştukları belirlenmiştir.

Yeşilaydın vd. (2016) tarafından sağlık çalışanlarının örgüt içinde sessiz kalma nedenlerini araştırmak için yapılan çalışmada sağlık çalışanlarının yönetsel ve örgütsel etkenlerden dolayı sessiz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bilgin vd. (2017) tarafından yapılan çalışmada hastane yöneticilerinin tutumlarının ve önyargılarının, hemşirelerin örgütsel sessizliği üzerinde önemli etkisinin olduğu saptanmıştır. Turgut ve Akbulat (2017) çalışmalarında sağlık çalışanlarının prososyal sessizliğinin, örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediğini belirterek yöneticilerin, çalışanların düşüncelerini önemsemeleri, örgütte sesliliği geliştirmeleri gerektiği önerilmiştir.

2.2. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramı, 1980'lerde yaşanan finansal, siyasi ve sosyal değişimler sonucu ilk olarak Organ ve Bateman (1980) tarafından ifade edilmiştir. Organ vd. tarafından yayınlanan "Job Satisfaction And The Good Soldier: The Relationship Between Affect And Employee Citizenship" adlı makalede, "resmi iş rolünde net olarak tanımlanmamasına rağmen tamamıyla örgütün işleyişine yarar sağlayan ve gönüllülikle bağdaştırılan bireysel davranış biçimleri" olarak tanımlanmıştır (Organ ve Bateman, 1980, s. 587).

Kurum içinde en önemli varlığın "çalışan" olduğunun anlaşılmasıyla birlikte kurumların misyonlarını gerçekleştirmek ve üst düzey verimlilik elde etmek için yüksek performanslı çalışanlara gereksinim doğmuştur (Cihangiroğlu vd., 2015, s. 40). Çalışanların yalnızca kurum içinde belirtilen sorumluluklarına göre faaliyette bulunmalarına dayalı algı günümüzde değişmektedir. Bunun temelinde çalışanların beklentileri karşılama düşüncesinden öte herhangi bir karşılık talep etmeden kurumlarının faydası için beklenenden çok daha fazlasını yapabilecekleri inancı vardır (Özler ve Ünver, 2012, s. 101).

İş dünyasının değişmesiyle beraber kurum ve çalışanlar arasındaki iletişimin sağlanması önemli hale gelmiştir. Çalışanın kurumuna ilişkin bağının kuvvetlenmesi için daha çok ekip çalışması ile prososyal (diğerlerine yardım sağlama niyeti) örgütsel davranış biçimlerine gereksinim duyulmaya başlanmıştır. Öyle ki, görevleri dışında ek yükümlülük hissettikleri işlerini şevkle yürüten, sürekli denetlenmemelerine rağmen yönergelere bağlı kalan, şikayet etmekten kaçınan, arkadaşlarına hevesle yardımcı olan, değişmeyi ve gelişmeyi destekleyen çalışanların kurumlar tarafından tercih edileceği de açıktır (Güler, 2009, s. 1). Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışının örgütlerin sürekliliği açısından kritik öneme sahip olduğu söylenebilir (Desivilya, Sabag ve Ashton, 2006: 22). Çalışanların isteyerek yükümlülüklerinden daha fazlasını gerçekleştirmeleri anlamına gelen ÖVD, üzerinde önemle durulan konulardan biridir (Şeşen ve Basım, 2010). Organ (1988, s. 12) örgütsel vatandaşlık davranışını, örgütsel işlevlerin etkili olarak yerine getirilmesine katkıda bulunan gönüllü kişisel davranış olarak tanımlamıştır. Gönüllü kavramını ise, kişinin davranışının, çalışandan beklenen ve iş tanımında yer alan davranış olmadığı, bireysel tercihler sonucu ortaya çıkan davranış şeklinde ifade etmiştir.

Greenberg (1988, s. 607) örgütsel vatandaşlık davranışını, bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlemiş olduğu zorunlulukların ötesine geçip, istenenden daha çoğunu yapması şeklinde tanımlamıştır. Podsakoff vd. (2000, s. 514) örgütsel vatandaşlık davranışını iş tanımında yazılı olmayan, yapılmaması halinde ceza gerektirmeyen, gerçekleştiğinde kişisel tercihlere bağlı ve genellikle bir ödül sistemi ile doğrudan ve resmi olarak ilişkilendirilmeyen davranış olarak ifade etmişlerdir. Örgütsel literatürde, çalışanların örgütsel davranış biçimleri, "biçimsel rol davranışları" ile "biçimsel olmayan davranışlar" şeklinde kategorize edilmiştir. Örgüt içinde belirlenmiş olan biçimsel rol davranışları, gerçekleştirilmesi dikte edilen ve kurumların varlığını desteklemek için çalışanlar tarafından yerine getirilmesi gereken davranış biçimleridir. Bu davranış biçimlerini göstermeyen çalışanlar ceza ile karşı karşıya kalırken gerçekleştirenler ise mükâfatlandırılır (Özler ve Ünver, 2012, s. 106). Dolayısıyla biçimsel rol davranışlarının

sergilenmediği bir örgütsel tasarımın varlığı mümkün değildir. Biçimsel yapı ve olaylar buz dağının görünen kısmı; biçimsel olmayanlarsa buzdağının suyun altında kalan kısmına benzetilmektedir. Dolayısıyla, çalışanlar için önemli olan örgütün biçimsel olmayan tarafıdır (Koçel, 2003, s. 509). Başka bir deyişle örgüt yanlısı olan bu davranış modeli, resmi iş tanımlarının dışında kalan davranış biçimlerini ve karakterize edilen iş davranış biçimleri haricinde fazladan rol davranışlarını içermektedir (Kamer, 2001: 10). Örgüt yararına yönelik fazladan yapılan rol davranışının, biçimsel rol davranışından temel farkı işin gerçekleştirilmesi veya gerçekleştirilmemesi durumunda çalışana herhangi bir düzeltici, caydırıcı veya ödüllendirici sürecin uygulanmamasıdır (Ergun, 2012, s. 105; Beşiktaş, 2009, s. 37). Bu şekilde olan davranış modelleri yükümlülük veya iş gereği değil isteğe ve gönüllülük esasına bağlıdır (Aktan, 2006, s. 6).

Fazladan rol davranışı, biçimsel rol tanımına uygun ve biçimsel rol gereklerinin ötesinde örgüte yararı olan davranışları kapsayan faaliyetler şeklinde tanımlanmaktadır (Van Dyne ve Lepine, 1998, s. 109). Pro-sosyal örgütsel davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışında görülen fazladan rol davranışının kapsamı içerisinde değerlendirilmektedir. Prososyal örgütsel davranış, fazladan rol davranışı, iyi asker sendromu ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi terimler çalışanların sergiledikleri biçimsel olmayan davranışları tanımlamak için kullanılmaktadır. Resmi olarak belirlenmiş iş davranış biçimlerinden farklı olarak fazladan rol davranış biçimleri; resmi iş tanımlarının dışında kalan prososyal davranış biçimleridir. Ayrıca bu tanıma bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışının toplum yanlısı davranış türlerinden biri olduğunu belirtmek mümkündür. Prososyal davranış biçimleri, kurumsal hedeflerin elde edilebilmesi için çalışanların kendi sorumluluklarını gerçekleştirmelerinin yanı sıra diğer çalışanları desteklemeye yönelik sergiledikleri davranış biçimleri olarak ifade edilebilir (Özdevecioğlu, 2009, s. 49).

Çalışanın değerleri içinde var olan ÖVD, örgütün resmi ödül düzenlemesi içinde yer almaz ve kurum performansını arttıran davranış biçimleri olarak nitelendirilir (Blakely vd., 2003, s. 131-132; Özyer ve Alici, 2015, s. 73). ÖVD, çalışanın örgüt içindeki yükümlülüklerini aşarak istenenden fazlasını başarmasıdır (Greenberg ve Baron, 2000), Lev ve Koslowsky (2012: 81) göre ÖVD, resmi iş davranış biçimlerinin ve görev yürütme değerlendirmelerinin ötesinde olan gönüllü tutumlardır. Gönüllülük kavramıyla çalışma sözleşmesinde açıkça belirtilen sorumluluklar dışında tercihe bağlı olan ve gerçekleştirilmediğinde herhangi bir cezai yaptırımını kapsamayan tutum biçimleri olduğu ifade edilmektedir (Acar, 2006: 3).

ÖVD'nin merkezinde iyilikseverlik, birliktelik sorumluluğu ve hiçbir şey beklemeden gösterilen davranış biçimleri yer almaktadır (Yeşiltaş ve Keleş, 2009: 20). ÖVD ve benzeri davranış biçimleri, beklentiler ve yükümlülükler dizisinde zorunlu değildir, onay veya cezaya ihtiyaç duymaz ve daha özel eğilim sonuçlarını içerir (Podsakoff vd., 2000: 513; Serinkan ve Erdiş 2014: 76). "İyi asker sendromu" olarak da nitelendirilen bu davranış biçiminin tasarımı, başkalarının hatalarını görmek, onlarla mücadele etmek, onlar hakkında endişelenmek gibi can sıkıcı faaliyetlerin uygulanabilirliğidir. Bununla birlikte arkadaşça davranmayı, dakikliği, yaratıcı olmayı, başkalarına yardım etmeyi, işin içine karışmayı da kapsamakta

örgütlerde örgütsel vatandaşlığı olumlu ya da olumsuz etkileyen birçok farklı değişken olabilmektedir. Örgütsel vatandaşlığı etkileyebilecek değişkenlerden birisinin de “*örgütsel sessizlik*” olabileceği literatürdeki çalışmalardan anlaşılmıştır. Buradan hareketle bu araştırmada örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu etkinin her örgütte, her bölgede, her ülkede, her kültürde farklı sonuçlar vermesinin yanı sıra zaman içinde değişen çevre koşullarına göre değişkenlik göstermesi de muhtemeldir. Bu nedenle örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi farklı örgütlerde, farklı bölgelerde, farklı ülkelerde, farklı kültürlerde örgütün yapısını ve beklentilerini anlayabilmeye yönelik belli aralıklarla araştırılması gereken bir örgüt kültürü değişkeni olarak gösterilebilir. Buradan hareketle bu araştırmada örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik Irak Anbar’da bir araştırma yapılmıştır. Araştırma Anbar’daki 12 hastanenin çalışanları ile gerçekleştirilmiş ve örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

4.2. Ölçüm Araçları

Araştırmada ölçüm aracı olarak yüz yüze araştırma yapılacak olmasından dolayı basılı anket formundan yararlanılmıştır. Anket formunun oluşturulması için literatür taranarak, literatürde sıklıkla kullanılan ölçeklere ulaşılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşacak şekilde tasarlanmıştır. Ankette araştırmanın amacını da içeren kısa bir bilgilendirmenin ardından birinci bölümde örgütsel sessizlik ile ifadeler, ikinci bölümde örgütsel vatandaşlık ile ilgili ifadeler ve üçüncü bölümde demografik değerlendirmeler ile ilgili ifadeler yer almıştır. Araştırmada ölçüm aracı olarak kullanılan anket formundaki bölümler ve bölümlerle ilgili detaylar şu şekilde oluşmuştur:

Örgütsel Sessizlik Ölçeği: örgütsel sessizlik davranışlarını ölçmek amacıyla Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen ve Taşkiran (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan, 5’li Likert tipinde ve 15 madden oluşan “*Örgütsel Sessizlik Ölçeği*”nden yararlanılmıştır. Ölçek kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçekte yer alan ifadeler araştırmanın amacına uygun olacak şekilde anket formuna aktarılarak anket formunun birinci bölümü oluşturulmuştur.

Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği: Örgütsel vatandaşlık ile ilgili literatürde sıklıkla atıf yapılan Organ (1988) tarafından geliştirilen ölçek Podsakoff vd. (1990) tarafından tekrar ele alınarak 24 maddelik “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği*”ne dönüştürülmüştür. Araştırmada Podsakoff vd. (1990) tarafından geliştirilen örgütsel vatandaşlık ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte yardımseverlik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem boyutlarından oluşan beş boyut bulunmaktadır. Bu ölçekte yer alan ifadeler araştırmanın amacına uygun olacak şekilde anket formuna aktarılarak anket formunun ikinci bölümü oluşturulmuştur.

Demografik Değerlendirmeler ile ilgili ifadeler: Katılımcılara araştırmaya katılanların genel özelliklerini belirlemeye yönelik demografik değerlendirme amaçlı sorular da yöneltilmiştir. Bu kapsamda katılımcıların yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim düzeyi, aylık geliri, çalıştığı hastane adı, çalışma süresi, mevcuttaki

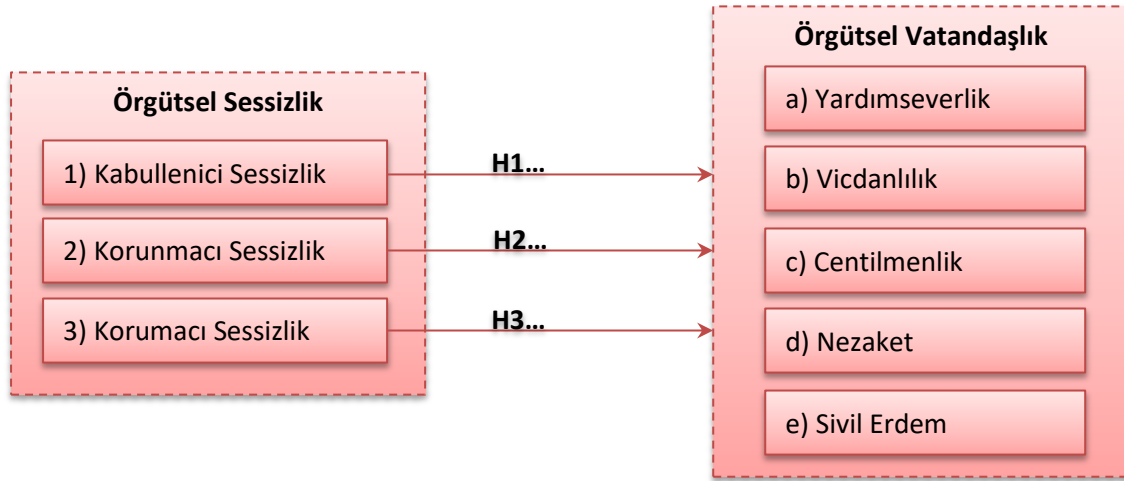
hastanede çalıştığı süreyi içeren sorular yöneltmiştir. Bu çerçevede oluşturulan sorular anket formunun üçüncü bölümünü oluşturmuştur.

Araştırmada kullanılan “Örgütsel Sessizlik” ve Örgütsel Vatandaşlık” ölçekleri 5’li Likert tipi ölçüm tekniği ile hazırlanarak; kesinlikle katılıyorum (5), katılıyorum (4), ne katılıyorum ne de katılmıyorum (3), katılmıyorum (2), kesinlikle katılmıyorum (1) olacak şekilde düzenlenmiş ve katılımcılardan her bir ifade için sadece bir seçenek işaretlemesi istenmiştir. Demografik değerlendirmeler ise katılımcıların belirlenen kriterlere göre işaretle yapmalarına yönelik kategorilendirilerek anket formu oluşturulmuştur.

4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık üzerine etkisinin araştırıldığı bu araştırmada hipotezleri oluşturabilmeye ve gösterebilmeye yönelik olarak bir grafiksel model oluşturulmuştur. Model çizilirken örgütsel sessizlik bağımsız değişken, örgütsel vatandaşlık ise bağımlı değişken olarak modele dahil edilmiştir. Her iki ölçeğin de literatür araştırmaları sonucunda alt boyutlarının bulunduğu anlaşılmışından dolayı hipotezler alt boyutlar üzerinden önerilmiş ve alt boyutlarla test edilmiştir. Araştırma amacına bağlı olarak önerilen grafiksel model Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Şekil 1 incelendiğinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini göstermek üzere ok işaretlerinden yararlanılmıştır. Her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini göstermek için ok kullanılması (toplamda 15 ok ile gösterilmesi gerekecekti) karmaşık bir model ortaya çıkaracağından hareketle sadece üç temel okla etkiler gösterilmiştir. Üç temel ok üzerinde yer alan hipotez numaralarının yanında verilen üç nokta işareti (H1..., H2..., H3...) bağımlı değişkenlerin yanındaki harflerin eklenmesiyle hipotezlerin üretilebileceğine yönelik gösterimi temsil etmektedir.

Örgütsel sessizliğin boyutlarından kabullenici sessizlik örgüt bireylerinin düşüncelerini açıkça söylemenin anlamsız ve gereksiz olduğuna inanarak sessiz kalmasıdır (Kulualp ve Çakmak, 2016). Bu şekildeki sessizliğin, çalışanın örgütsel vatandaşlığına etki etmesi muhtemeldir. Bu nedenle araştırmada örgütsel

sessizliğin boyutlarından olan kabullenici sessizliğin örgütsel vatandaşlığın boyutları üzerinde etkisinin olduğu düşüncesinden hareketle aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

H1a: Kabullenici sessizliğin yardımseverlik üzerinde etkisi vardır.

H1b: Kabullenici sessizliğin vicdanlılık üzerinde etkisi vardır.

H1c: Kabullenici sessizliğin centilmenlik üzerinde etkisi vardır.

H1d: Kabullenici sessizliğin nezaket üzerinde etkisi vardır.

H1e: Kabullenici sessizliğin sivil erdem üzerinde etkisi vardır.

Örgütsel sessizliğin boyutlarından olan korunmacı sessizlik çalışanın korku nedeniyle hiçbir şekilde bilgilerini ve düşüncelerini paylaşmaması olarak tanımlanmaktadır (Sarioğlu, 2013). Hatta örgüt içindeki çalışanlar korunmak amacıyla bilinçli şekilde sorunları görmezden gelebilmektedirler (Halis ve Adalıoğlu Ay, 2017). Bu şekilde korunmacı davranan çalışanın örgütsel vatandaşlığına etki eden yaklaşımlarının ve bakış açısının oluşabileceği düşünülebilir. Buradan hareketle araştırmada örgütsel sessizliğin boyutlarından olan korunmacı sessizliğin örgütsel vatandaşlığın boyutları üzerinde etkisinin olduğu düşüncesinden hareketle aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

H2a: Korunmacı sessizliğin yardımseverlik üzerinde etkisi vardır.

H2b: Korunmacı sessizliğin vicdanlılık üzerinde etkisi vardır.

H2c: Korunmacı sessizliğin centilmenlik üzerinde etkisi vardır.

H2d: Korunmacı sessizliğin nezaket üzerinde etkisi vardır.

H2e: Korunmacı sessizliğin sivil erdem üzerinde etkisi vardır.

Örgütsel sessizliğin boyutlarından olan korunmacı sessizlik örgüt bireylerinin örgüt hakkındaki düşüncelerini işbirliğine dayalı nedenlerle örgüte yardım etmek için ilememesi veya daha çok başkalarını dikkate alması olarak açıklanmaktadır (Al-Alwani ve Tüfekci, 2022). Bu bilinçli ve proaktif davranış (Podsakoff vd., 2000) örgütsel vatandaşlık üzerinde etki edebileceği düşüncesiyle aşağıdaki hipotezler önerilmiştir:

H3a: Korunmacı sessizliğin yardımseverlik üzerinde etkisi vardır.

H3b: Korunmacı sessizliğin vicdanlılık üzerinde etkisi vardır.

H3c: Korunmacı sessizliğin centilmenlik üzerinde etkisi vardır.

H3d: Korunmacı sessizliğin nezaket üzerinde etkisi vardır.

H3e: Korunmacı sessizliğin sivil erdem üzerinde etkisi vardır.

Araştırmanın amacına bağlı olarak ortaya çıkan model kapsamında önerilen hipotezlerin test edilebilmesi için veri setinin oluşturulması gerekmektedir. Veri setinin oluşturulabilmesi için de öncelikle veri toplama sürecinden bahsedilmelidir.

4.4. Veri Toplama Süreci

Araştırmada veri toplama süreci belli adımlarla gerçekleştirilmiştir. Veri toplamak için araştırma amacına, modeline ve hipotezlerine uygun olduğu düşünülen literatürden elde edilen anket formu ile veri toplama sürecinin ilk adımı atılmıştır. Anket formunun oluşturulmasının ardından ikinci adımda araştırmanın yapılacağı Irak Anbar'daki 12 hastaneden izin alabilmeye yönelik görüşmeler yapılmış, yapılan görüşmelerden sonra araştırma yapılması planlanan 12 hastaneden gerekli izinler alınmıştır. Araştırmanın üçüncü adımında Süleyman Demirel Üniversitesi Etik Kurul Başkanlığına başvuru yapılarak araştırmanın etik kurul onay belgesi alınmıştır. Araştırma Süleyman Demirel Üniversitesi Etik Kurul Başkanlığının 15/09/2022 tarih ve 125/1 sayılı etik kurul kararı ile araştırmanın yapılabileceğine yönelik onay alınmıştır. Özel ve yasal izinlerin tamamlanmasının ardından araştırmanın beşinci adımında anketlerin uygulanması aşamasına geçilmiştir. Anketler 12 farklı hastanede yapılmasından dolayı yaklaşık üç aylık periyotta veri toplama aşaması gerçekleşmiştir. Veriler Haziran 2022 - Ağustos 2022 aralığında Irak Anbar'da bulunan 12 hastaneden toplanmıştır. Anketlerin uygulanmasının ardından da kullanılabilir anketler önce Microsoft Excel'e aktarılmış, Microsoft Excel'de veri kontrolleri yapılmış, dönüştürülmesi gereken ifadeler dönüştürülmüş ve daha sonra da SPSS paket programına aktarılmıştır. SPSS'e aktarılan tüm anketler araştırmanın veri setini oluşturmuştur.

Araştırma Irak Anbar'da bulunan hastane çalışanları özelinde yapılmıştır. Anbar'daki tüm sağlık çalışanları araştırmanın evreni olarak ele alınmıştır. Hastanelerle yapılan görüşmelerde Irak Anbar'da 12 hastanede farklı statülerde 29.342 sağlık çalışanı olduğu anlaşılmıştır. Araştırmada evrenin tamamına ulaşmanın mümkün olmamasından dolayı örnekleme yoluna gidilmiştir. Örnekleme için çok farklı yöntemler bulunmasına karşılık bu araştırmaya en uygun yöntem olarak düşünülen kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Kolayda örnekleme, evren içerisinde seçilen örneklemin araştırmacının kanaatine belirlenen tesadüfi olmayan bir örnekleme yöntemidir. Kolayda örnekleme yöntemi ile verilerin evren içerisinde kolay, hızlı ve ekonomik şekilde toplanmasından dolayı sıklıkla tercih edilmektedir (Malhotra, 2004; Aaker vd., 2007; Zikmund, 1997). Bu açıklamalardan hareketle Anbar'daki hastanelerden 29.342 kişilik bir evrenden kolayda örnekleme yöntemi ile %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde % 5'lik hata payı öngörülerek en az 384 kişi seçilerek veri setinin oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmıştır (Yükselen, 2006: 62). Ancak veri toplama sürecinde muhtemel cevaplama hatalarının, yanlış doldurulan anketlerin ve/veya eksik cevaplamaların olabileceği düşüncesiyle 500 adet anket yüzyüze araştırmacı tarafından toplanmıştır. Anketler tek tek paket programa aktarımı yapılırken sırasıyla kontrol edilmiş ve herhangi bir hataya, yanlışlığa ve/veya eksikliğe rastlanmamasından dolayı analizleri yapılabilecek 500 kişiden elde edilmiş bir veri seti oluşmuştur.

Araştırmanın belli sınırlılıkları da bulunmaktadır. Araştırmanın en önemli sınırlılığı zaman ve maliyet ile ilgili sınırlılıktır. Bu kapsamda araştırma belli bir bölgede yapılmıştır. Daha geniş bölgelerde araştırmayı tekrarlamak farklı sonuçlar ortaya çıkarabilir veya genellenebilir sonuçlar oluşturabilir.

4.5. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılanların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, aylık geliri ve hastane adını içeren özelliklerine yönelik frekansları belirlenerek yüzdeleri hesaplanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Demografik Bulgular

Değişken		f	%	Değişken		f	%	
Yaş	22 ve altı	14	2,8	Aylık gelir	350 \$ ve altı	64	12,8	
	23- 27 arası	257	51,4		351 -700 \$ arası	400	80,0	
	28- 32 arası	124	24,8		701 -1050 \$ arası	25	5,0	
	33- 37 arası	49	9,8		1051 \$ ve üzeri	11	2,2	
	38- 42 arası	29	5,8		Toplam	500	100,0	
	43 ve üzeri	27	5,4		Hastane Adı	Alamriya Genel Hastanesi	50	10,0
	Toplam	500	100,0			Algarma Acil Durum ve Doğum Hastanesi	50	10,0
Cinsiyet	Erkek	248	49,6	Alobeidi Genel Hastanesi		17	3,4	
	Kadın	252	50,4	Alrazi Özel Hastanesi		25	5,0	
	Toplam	500	100,0	Alsafva Özel Hastanesi		25	5,0	
Medeni Durum	Evli	246	49,2	Beidi Genel Hastanesi		33	6,6	
	Evli değil	254	50,8	Dr. Talib Aljanabi Özel Hastanesi		30	6,0	
	Toplam	500	100,0	Felluce Eğitim Hastanesi		70	14,0	
Eğitim Durumu	Lise mezunu	35	7,0	Felluce kadın ve çocuk eğitim hastane		50	10,0	
	Üniversite mezunu	447	89,4	Hit Genel Hastanesi		50	10,0	
	Lisansüstü mezunu	18	3,6	Ramadi Genel hastanesi		50	10,0	
	Toplam	500	100,0	Ramadi kadın ve çocuk eğitim hastane		50	10,0	

Yaş değişken grubunda 22 yaş altı, 23-27 arası, 28-32 arası, 33-37 arası, 38-42 arası ve 43 ve üzeri olarak altı alt grup yer almaktadır. Araştırmaya katılanlar içinde 22 yaş altında olan 14 kişi bulunmakta ve örneklemin %2.8’ini oluşturmaktadırlar (n=14, %=2,8). 23-27 yaş arası olan 257 kişi bulunmakta ve toplam örneklemin %51.4’ünü (n=257, %=51,4), 28-32 yaş arası olan 124 kişi bulunmakta ve toplam örneklemin %24.8’ini (n=124, %=24,8), 33-37 yaş arası olan 49 kişi bulunmakta ve toplam örneklemin %9.8’ini (n=49, %=9,8), 38-42 yaş arası olan 29 kişi bulunmakta ve toplam örneklemin %5.8’ini (n=29, %=5,8) ve 43-43 yaş üzerinde olan 27 kişi bulunmakta ve toplam örneklemin %5.4’ünü oluşturmaktadırlar (n=27, %=5,4).

Cinsiyet değişken grubunun analizi yapıldığında katılımcılardan 248 kişi ve örneklemin %49.6’sını oluşturan erkekler (n=248, %=49,6), 252 kişi ve örneklemin %50.4’ünü oluşturan kadınlardır (n=252, %=50.4) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcılardan 246 kişi evli ve örneklemin %49.2’sini (n=246, %=49,2), 254 kişi bekar ve örneklemin %50.8’ini (n=254, %=50,8) oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanlardan 35 kişi lise mezunu ve örneklemin %7’sini (n=35, %7), 447 kişi üniversite mezunu ve örneklemin %89.4’ünü (n=447, %89,4) ve 18 kişi lisansüstü mezunu olup örneklemin %3.6’sını (n=18, %=3,6) oluşturmaktadır.

Ankete katılan 500 sağlık çalışanından 64 kişi 350 dolar ve altı (n=64, %12,8), 400 kişi 351-700 dolar arası (n=400, %80), 25 kişi 701-1050 dolar arası ve 11 kişi 1051 dolar ve üzeri (n=11, %2,2) aylık gelir elde etmektedir. Katılımcıların çoğunluğu %80 değerle örneklemin büyük bir kısmını oluşturan 351-700 dolar arası aylık geliri olan kişilerdir (n=400, %=80). Araştırma için kullanılan hastanelerden Alamriya Genel Hastanesinden 50 kişi (n=50, %10), Algarma Acil

Durum ve Doğum Hastanesinden 50 kişi (n=50, %10), Alobeidi Genel Hastanesinden 17 kişi (n=17, %3,4), Alrazi Özel Hastanesinden 25 kişi (n=25, %=5), Beidi Genel Hastanesinden 33 kişi (n=33, %=6,6), Dr. Talib Aljanabi Özel Hastanesinden 30 kişi (n=30, %6), Felluce Eğitim Hastanesinden 70 kişi (n=70, %=14), Felluce Kadın ve Çocuk Eğitim Hastanesinden 50 kişi (n=50, %10), Hit Genel Hastanesinden 50 kişi (n=50, %10), Ramadi Genel hastanesinden 50 kişi (n=50, %10) ve Ramadi Kadın ve Çocuk Eğitim Hastanesinden 50 kişi (n=50, %10) ankete katılmıştır.

4.6. Ölçeklere İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan “*Örgütsel Sessizlik*” ve “*Örgütsel Vatandaşlık*” ölçeklerine ilişkin güvenilirlik değerlerine bakılmıştır. Ölçeklerin ve ölçeklerin alt boyutlarının güvenilirlik değerleri ayrı ayrı alfa değerleri üzerinden değerlendirilmiştir. Alfa katsayısı, literatürde Cronbach Alfa ismiyle bilinen ve birden çok bileşenin birlikte ölçümlenerek ölçeğin güvenilirliği hesaplamaya imkan tanıyan bir katsayıdır (Cronbach, 1951). Bu nedenle ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek üzere Cronbach Alfa katsayısından yararlanılmıştır. Araştırmadaki ölçeklere ve ölçeklerin alt boyutlarına ilişkin değerler Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Güvenirlik Değerleri

Ölçekler/Boyutlar	x	ss.	İfade Sayısı	Cronbach Alfa
Örgütsel Sessizlik				,897
Kabullenici Sessizlik	3,41	1,12	5	,891
Korunmacı Sessizlik	3,18	1,54	5	,906
Korumacı Sessizlik	3,27	1,61	5	,883
Örgütsel Vatandaşlık				,845
Yardımseverlik	3,22	1,29	5	,871
Vicdanlılık	3,17	0,94	5	,795
Centilmenlik	3,70	1,37	5	,827
Nezaket	3,19	1,44	5	,844
Sivil Erdem	3,29	1,08	4	,860

Cronbach alfa katsayısının 0,60-0,79 arasında bir değer alması durumunda ölçeğin güvenilir olduğu yönünde değerlendirme yapılırken, 0,80-1,00 arasındaki değerler için ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu ifade edilmektedir (Tuğut ve Gölbaşı, 2010). Tablo 2 incelendiğinde “*Örgütsel Sessizlik*” ölçeğinin Cronbach Alfa değerinin ,897 olduğu görülmektedir. Örgütsel Sessizlik ölçeğinin alt boyutları incelendiğinde de kabullenici sessizliği oluşturan beş ifadenin ,891 alfa değerine, korunmacı sessizliği oluşturan beş ifadenin ,906 alfa değerine, korumacı sessizliği oluşturan beş ifadenin ,883 alfa değerine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca araştırmadaki bir diğer ölçek olan “*Örgütsel Vatandaşlık*” ölçeğinin Cronbach Alfa değerinin ,845 olduğu görülmektedir. Ölçeğin boyutları incelendiğinde de yardımseverlik boyutunu oluşturan beş ifadenin ,871 alfa değerine, vicdanlılık boyutunu oluşturan beş ifadenin ,795 alfa değerine, centilmenlik boyutunu oluşturan beş ifadenin ,827 alfa değerine, nezaket boyutunu oluşturan beş ifadenin ,844 alfa değerine, sivil erdem boyutunu oluşturan beş ifadenin ,860 alfa değerine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Tüm güvenilirlik değerleri incelendiğinde araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

4.7. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın amacına bağlı olarak önerilen hipotezlerin testi için regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon analizi bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini matematiksel eşitlik ile açıklanmaya çalışmaktadır (Büyüköztürk, 2010). Araştırmada regresyon analizi yapılmadan önce değişkenler arasındaki muhtemel çoklu doğrusal bağıntı probleminin varlığını test etmeye yönelik VIF değerlerine bakılmıştır. BU değerlerin 10'dan küçük olduğu, bu nedenle değişkenler arasında herhangi bir bağlantı probleminin olmadığı anlaşılmıştır. Veri setinin otokorelasyon durumunu test etmek için Durbin-Watson değeri incelenmiştir. Bu değer de 1,5-2,5 arasında dağılmasından dolayı veri setinde otokorelasyon olmadığı anlaşılmıştır. Ayrıca eşvaryanslılık durumunun incelenmesiyle de regresyon hata terimleri ile ilişkili varyansın sabit olduğu ve hata terimlerinin normale yakın dağıldığı tespit edilmiştir (Orhunbilge 2002; Orhunbilge, 2010). Bu çıkarımlar ışığında regresyon analizi yapılarak elde edilen bulgular aşağıdaki tablolarda gösterilmiş ve hipotezlerle ilgili karar verilmiştir.

Tablo 3. Yardımseverlik Bağımlı Değişkeni için Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler		
	Kabullenici Sessizlik	Korunmacı Sessizlik	Korumacı Sessizlik
Yardımseverlik	-,356**	-,275*	,201**
Sabit	26,239	25,058	32,084
F değeri	13,329	7,691	4,307
p değeri	,002	,009	,037
Düzeltilmiş R ²	,159	,137	,098

Not: Tablodaki β değeri standardize edilmiş regresyon katsayısını ifade etmektedir.

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Tablo 3 incelendiğinde bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlığın yardımseverlik boyutuna yönelik hipotez oluşturulan ve bu boyuta etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişkenlerin anlamlılığını ve etki düzeyleri görüşmektedir. Bu kapsamda yapılan regresyon analizi sonuçları her üç bağımsız değişken için anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ($F=13,329$; $p=,002$; $F=7,691$; $p=,009$; $F=4,307$; $p=,037$). Yardımseverlik bağımlı değişkeni için kabullenici sessizliğin açıklama oranı yaklaşık %16 (Düzeltilmiş $R^2=,159$), korunmacı sessizliğin açıklama oranı yaklaşık %14 (Düzeltilmiş $R^2=,137$) ve korumacı sessizliğin açıklama oranı yaklaşık %10 (Düzeltilmiş $R^2=,098$) olarak bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre kabullenici sessizliğin yardımseverlik üzerinde negatif yönlü ve anlamlı ($\beta=-,356$; $p=,002<0,05$) bir etkisinin olduğu görülmüş ve araştırmada önerilen “H1a: Kabullenici sessizliğin yardımseverlik üzerinde etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir. Bununla birlikte elde edilen regresyon sonuçlarına göre korunmacı sessizliğin yardımseverlik üzerinde negatif yönlü ve anlamlı ($\beta=-,275$; $p=,009<0,05$) bir etkisinin olduğu görülmüştür ve araştırmada önerilen “H2a: Korunmacı sessizliğin yardımseverlik üzerinde etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca korumacı sessizliğin yardımseverlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=,201$; $p=,037<0,05$) bir etkisinin olduğu görülmüş ve araştırmada önerilen “H3a: Korumacı sessizliğin yardımseverlik üzerinde etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4. Vicdanlılık Bağımlı Değişkeni için Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler		
	Kabullenici Sessizlik	Korunmacı Sessizlik	Korunmacı Sessizlik
Vicdanlılık	-,384**	-,329**	,311**
Sabit	32,154	29,312	39,110
F değeri	22,186	29,213	21,508
p değeri	,000	,000	,000
Düzeltilmiş R ²	,198	,127	,113

Not: Tablodaki β değeri standardize edilmiş regresyon katsayısını ifade etmektedir.

* p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001

Tablo 4 incelendiğinde bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlığın vicdanlılık boyutuna yönelik hipotez oluşturulan ve bu boyuta etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişkenlerin anlamlılığını ve etki düzeyleri görülmektedir. Bu kapsamda yapılan regresyon analizi sonuçları her üç bağımsız değişken için anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (F=22,186; p=,000; F=29,213; p=,000; F=21,508; p=,000). Vicdanlılık bağımlı değişkeni için kabullenici sessizliğin açıklama oranı yaklaşık %20 (Düzeltilmiş R²=,198), korunmacı sessizliğin açıklama oranı yaklaşık %13 (Düzeltilmiş R²=,127) ve korunmacı sessizliğin açıklama oranı yaklaşık %11 (Düzeltilmiş R²=,113) olarak bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre kabullenici sessizliğin vicdanlılık üzerinde negatif yönlü ve anlamlı (β =-,384; p=,000<0,05) bir etkisinin olduğu görülmüş ve araştırmada önerilen “H1b: Kabullenici sessizliğin vicdanlılık üzerinde etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir. Bununla birlikte elde edilen regresyon sonuçlarına göre korunmacı sessizliğin vicdanlılık üzerinde negatif yönlü ve anlamlı (β =-,329; p=,000<0,05) bir etkisinin olduğu görülmüştür ve araştırmada önerilen “H2b: Korunmacı sessizliğin vicdanlılık üzerinde etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca korunmacı sessizliğin vicdanlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı (β =,311; p=,000<0,05) bir etkisinin olduğu görülmüş ve araştırmada önerilen “H3b: Korunmacı sessizliğin vicdanlılık üzerinde etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 5. Centilmenlik Bağımlı Değişkeni için Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler		
	Kabullenici Sessizlik	Korunmacı Sessizlik	Korunmacı Sessizlik
Centilmenlik	-,297**	-,224**	,364**
Sabit	22,167	21,297	34,331
F değeri	15,686	14,362	24,366
p değeri	,000	,000	,000
Düzeltilmiş R ²	,089	,095	,136

Not: Tablodaki β değeri standardize edilmiş regresyon katsayısını ifade etmektedir.

* p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001

Tablo 5 incelendiğinde bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlığın centilmenlik boyutuna yönelik hipotez oluşturulan ve bu boyuta etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişkenlerin anlamlılığını ve etki düzeyleri görülmektedir. Bu kapsamda yapılan regresyon analizi sonuçları her üç bağımsız değişken için anlamlı olduğu anlaşılmaktadır (F=15,686; p=,000; F=14,362; p=,000; F=24,366; p=,000). Centilmenlik bağımlı değişkeni için kabullenici sessizliğin açıklama oranı yaklaşık %9 (Düzeltilmiş R²=,089), korunmacı sessizliğin açıklama oranı yaklaşık %10 (Düzeltilmiş R²=,095) ve korunmacı sessizliğin açıklama oranı yaklaşık %14 (Düzeltilmiş R²=,136) olarak bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre kabullenici

sessizliğin centilmenlik üzerinde negatif yönlü ve anlamlı ($\beta=-,297$; $p=,000<0,05$) bir etkisinin olduğu görülmüş ve araştırmada önerilen “H1c: Kabullenici sessizliğin centilmenlik üzerinde etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir. Bununla birlikte elde edilen regresyon sonuçlarına göre korunmacı sessizliğin centilmenlik üzerinde negatif yönlü ve anlamlı ($\beta=-,224$; $p=,000<0,05$) bir etkisinin olduğu görülmüştür ve araştırmada önerilen “H2c: Korunmacı sessizliğin centilmenlik üzerinde etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca korunmacı sessizliğin centilmenlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=,364$; $p=,000<0,05$) bir etkisinin olduğu görülmüş ve araştırmada önerilen “H3c: Korunmacı sessizliğin centilmenlik üzerinde etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 6. Nezaket Bağımlı Değişkeni için Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler		
	Kabullenici Sessizlik	Korunmacı Sessizlik	Korunmacı Sessizlik
Nezaket	-,107	-,216*	,368**
Sabit	11,123	19,328	24,716
F değeri	8,214	11,362	16,285
p değeri	,151	,026	,002
Düzeltilmiş R ²	,024	,087	,117

Not: Tablodaki β değeri standardize edilmiş regresyon katsayısını ifade etmektedir.

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Tablo 6 incelendiğinde bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlığın nezaket boyutuna yönelik hipotez oluşturulan ve bu boyuta etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişkenlerin anlamlılığını ve etki düzeyleri görüşmektedir. Bu kapsamda yapılan regresyon analizi sonuçları her iki bağımsız değişken için anlamlı olduğu ($F=11,362$; $p=,000$; $F=16,285$; $p=,000$) bir bağımsız değişken için de anlamlı sonuç vermediği ($F=8,214$; $p=,151>,05$) anlaşılmaktadır. Nezaket bağımlı değişkeni için korunmacı sessizliğin açıklama oranı yaklaşık %9 (Düzeltilmiş R²=,087) ve korunmacı sessizliğin açıklama oranı yaklaşık %12 (Düzeltilmiş R²=,117) olarak bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre kabullenici sessizliğin nezaket üzerinde negatif yönlü ve anlamlı olmayan ($\beta=-,107$; $p=,151>0,05$) bir etkisinin olduğu görülmüş ve araştırmada önerilen “H1d: Kabullenici sessizliğin nezaket üzerinde etkisi vardır” hipotezi desteklenmemiştir. Bununla birlikte elde edilen regresyon sonuçlarına göre korunmacı sessizliğin nezaket üzerinde negatif yönlü ve anlamlı ($\beta=-,216$; $p=,026<0,05$) bir etkisinin olduğu görülmüştür ve araştırmada önerilen “H2d: Korunmacı sessizliğin nezaket üzerinde etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca korunmacı sessizliğin nezaket üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=,368$; $p=,002<0,05$) bir etkisinin olduğu görülmüş ve araştırmada önerilen “H3d: Korunmacı sessizliğin nezaket üzerinde etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 7. Sivil Erdem Bağımlı Değişkeni için Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler		
	Kabullenici Sessizlik	Korunmacı Sessizlik	Korunmacı Sessizlik
Sivil Erdem	-,347**	-,087**	,392**
Sabit	20,023	6,124	29,964
F değeri	18,167	3,218	26,202
p değeri	,019	,294	,006
Düzeltilmiş R ²	,086	,009	,152

Not: Tablodaki β değeri standardize edilmiş regresyon katsayısını ifade etmektedir.

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

Tablo 7 incelendiğinde bağımlı değişken olan örgütsel vatandaşlığın sivil erdem boyutuna yönelik hipotez oluşturulan ve bu boyuta etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişkenlerin anlamlılığını ve etki düzeyleri görüşmektedir. Bu kapsamda yapılan regresyon analizi sonuçları her iki bağımsız değişken için anlamlı olduğu ($F=18,167$; $p=,019$; $F=26,202$; $p=,006$) bir bağımsız değişken için anlamlı olmayan sonuç verdiği ($F=3,218$; $p=,294$) anlaşılmaktadır. Sivil erdem bağımlı değişkeni için kabullenici sessizliğin açıklama oranı yaklaşık %9 (Düzeltilmiş $R^2=,086$) ve korumacı sessizliğin açıklama oranı yaklaşık %15 (Düzeltilmiş $R^2=,152$) olarak bulunmuştur. Elde edilen bulgulara göre kabullenici sessizliğin sivil erdem üzerinde negatif yönlü ve anlamlı ($\beta=-,347$; $p=,019<0,05$) bir etkisinin olduğu görülmüş ve araştırmada önerilen “*H1e: Kabullenici sessizliğin sivil erdem üzerinde etkisi vardır*” hipotezi desteklenmiştir. Bununla birlikte elde edilen regresyon sonuçlarına göre korumacı sessizliğin sivil erdem üzerinde negatif yönlü fakat anlamlı olmayan ($\beta=-,087$; $p=,294<0,05$) bir etkisinin olduğu görülmüştür ve araştırmada önerilen “*H2e: Korumacı sessizliğin sivil erdem üzerinde etkisi vardır*” hipotezi desteklenmemiştir. Ayrıca korumacı sessizliğin sivil erdem üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı ($\beta=,392$; $p=,006<0,05$) bir etkisinin olduğu görülmüş ve araştırmada önerilen “*H3e: Korumacı sessizliğin sivil erdem üzerinde etkisi vardır*” hipotezi desteklenmiştir.

5. Sonuç

Sosyal değişim, iki taraf arasındaki mübadeleye dayanmaktadır. Bireyler, gerek günlük yaşamlarında gerekse örgüt içinde ilişkilerin potansiyel faydalarını ve risklerini düzenli olarak tartmaktadırlar. Risklerin elde edecekleri faydadan daha ağır bastığı durumlarda, bireyler bu ilişkiyi kesmekte veya daha temkinli hareket etmeye çalışmaktadırlar. Örgüt içerisindeki tüm ilişkilerde olduğu gibi bu çalışmanın temeli de sosyal değişim teorisine dayanmaktadır. Örgüt içerisinde hakim olan kısıtlanmış kural ve prosedürler nedeniyle çalışanlar kimi zaman korkuya kapılarak sessizlik kararı alabilmektedirler. Bu karar çalışanların örgütleriyle ilgili kaygı duymalarına, katkılarını sınırlamaya ve benzer birçok olumsuz sonuç ile karşılaşılabilir duruma neden olabilmektedir. Örgütlerin daha iyi performans sergileyebilmesi ve bütünsel bir yapıda olabilmesi için örgütsel vatandaşlık davranışına ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak örgütsel vatandaşlık için örgütsel sessizlik önemli bir risk faktörü olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütte hüküm süren sessizliğin, olumsuz örgütsel sonuçlar doğuracağı gözlemlenmiştir (Bagheri vd., 2012). Buradan hareketle bu araştırmada örgütler için bir sorun alanı olarak öngörülen örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlığa yansımalarının neler olabileceğine yönelik bir değerlendirme yapılmıştır.

Bu araştırma, Irak Anbar'daki hastanelerde çalışanların örgütsel sessizliğinin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Örgütsel sessizlik, örgütler için son derece zararlıdır ve genellikle çalışanların işten ayrılma veya istenmeyen olumsuz davranışlarla kendini göstererek çalışanlar arasında artan bir memnuniyetsizlik düzeyine neden olmaktadır (Colquitt vd., 2005). Bu nedenle, bu araştırma örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisini incelenmektedir. Örgütlerde çalışanlar seslerini yükselterek fikir ve düşüncelerini aktarıırken, kimi zaman da sessiz kalmaktadırlar. Günümüzün modern örgütsel ortamı daha çeşitli hale geldikçe, çevre ve içindeki iletişim

süreçleri de daha karmaşık ve etkileşimli hale gelmektedir. Normal şartlarda çalışanlar, işle ilgili sorunları ele almak ve çözmek için zengin bir geri bildirim kaynağı olarak görülmelidir. Örgüt içinde cevap vermeyi tercih eden, bilgi ve birikim paylaşma kaygısı taşımayan çalışanlar, hem kendileri hem de kurumları için daha faydalı ve başarılı olacaktır. Bu tür çalışanlar, örgüt için değerli bir kaynak olarak kabul edilebilir. Bu araştırma, çalışanların iş sorumlulukları ve görevlerinin ötesinde işlerine ve örgütsel gelişime yönelik ekstra çaba gösterme niyetleri kapsamında örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel sessizlikten nasıl etkilenebileceğini ortaya koymaktadır.

Literatürde örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık ilişkisini inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar farklı alanlarda veya sektörlerde yapılsa da benzer sonuçlar ortaya koymasının yanı sıra farklı sonuçları olan çalışmalara da rastlanmıştır. Fatima vd. (2015) bu araştırmanın sonuçlarıyla da örtüşecek şekilde, hizmet işletmelerinde örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlığı negatif yönlü etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmada aynı zamanda adalet aracı değişkeni ile model testi de yapılmıştır. Çınar vd. (2013) ilaç firması ve hastanelerde yaptığı çalışmada örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık arasında güçlü bir negatif yönlü ilişki olduğunu açıklamışlardır. Acaray ve Akturan (2015) kullandıkları örgütsel sessizlik ölçeği ekseninde kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumsuz etkisini bulmalarının yanı sıra toplum yanlısı sessizliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu vurgulamışlardır. Bu sonuçlar da bu araştırmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Kılınç ve Ulusoy (2014) örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık değişkenlerine çalışan performansını da ekleyerek bir model oluşturmuş ve modeldeki ilişkileri incelemişlerdir. Amirkhani ve Babaei (2017) vatandaşlık davranışında örgütsel sessizliğin gerekliliğine vurgu yapmışlardır. Bununla birlikte çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde önemli bir olumsuz etkinin savunmacı sessizlik ve kabullenici sessizlik olduğunu göstermektedirler. Nafei (2016) örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Ayrıca araştırma, örgütsel sessizliğin doğrudan örgütsel davranışı etkilediğini sonucuna ulaşmıştır. Başka bir ifadeyle örgütsel sessizlik, Mısır'daki Eğitim Hastanelerinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının önündeki en büyük engellerden biri olarak gösterilmektedir. Harbalioglu ve Gültekin (2014) örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif ve zayıf bir ilişki bulmuşlardır. Bununla birlikte çalışmanın sonunda örgütsel sessizlikle mücadele eden örgüt iklimi oluşturmak isteyen örgütler için bazı önerilerde bulunmuşlardır. Manafzadeh vd. (2018) örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisine örgütsel iletişimi dahil etmişlerdir. Yaptıkları istatistiksel analizler sonucunda örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve aynı zamanda ters bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Kılıçlar ve Harbalioglu (2014) örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkilerine demografik özellikler üzerinden değerlendirerek analizler yapmışlar ve yapılan analizler sonucunda anlamlı sonuçlara ulaşmışlardır. Moradi vd. (2019) örgüt kimliğini de ekleyerek test ettikleri araştırmalarında örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğunu vurgulamışlardır. Jafari ve Nia (2019) örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca, araştırmalarında kullandıkları örgütsel adalet

değişkeninin örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynayamayacağını vurgulamışlardır. Barkhoda vd. (2021) öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışlarının ilişkine vurgu yapmışlardır. Literatürde yer alan bu çalışmaların tamamı bu araştırmada elde edilen sonuçlarla örtüşüğünü göstermektedir.

Araştırmanın sonuçları incelendiğinde literatürde yer alan çalışmalardan belli düzeyde farklılıkların da olduğunu göstermektedir. Bu farklılıklar bu çalışmanın literatüre katkısını da ortaya koymaktadır. Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık ilişkisi literatür taramasında ve tartışma kısmında belirtildiği gibi farklı sektörlerde ve farklı bölgelerde test edilmiştir. Ancak yapılan literatür taramalarında Irak Anbar özelinde ve Irak Anbar'daki hastanelerde bu iki değişkenin ele alındığı herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu çalışmanın örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık değişkenlerinin literatürde yer alan çalışmalardaki farklı bir bölgede ve kültürde ele alınması, sonuçlarının bu ekseninde değerlendirilmesi literatüre katkı olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte hastanelerde bu iki değişkenin ilişkisinin test edilmesi de bir katkı olarak ifade edilebilir.

Araştırmada elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde alana ilişkin bazı öneriler de sunulabilir. Örgütlerde sessizlik ortamı bulunmasına, diğer bir ifadeyle yöneticilerin çalışanın sessiz kalmasına yol açan davranışları pekiştirmesi, üst yönetimin sessiz davranışlar yaratmaya yönelik tutumları, örgütte iletişim olanaklarının düşük olması, çalışanların sessizliğine neden olacaktır. Örgüt içinde herhangi bir konu hakkında sessiz kalma, vatandaşlık davranışlarında düşüklüğe neden olmaktadır. Bu sonuçlarla karşılaşmamak için, örgütler sessizliği azaltmak için çalışanlar arasında katılımcı bir atmosfer yaratmalı ve yöneticilerin çalışanlarla iletişimini güçlendirmesi gerekmektedir. Yöneticilerin özellikle motivasyona yönelik uygulamalar ve hizmet içi eğitim çalışmaları düzenlemeleri örgütlerinde olumlu bir ortam geliştirilmesine katkı sunacaktır. Bu çabalar örgütsel sessizliği azaltabilir ve sonuç olarak örgütsel vatandaş davranışını artırabilir. Kuramsal temellere göre, çalışanların işyerinde fikirlerini ifade etmelerine izin verilmezse, örgütsel vatandaş davranış düzeyleri düşecektir. Dolayısıyla örgüt, çalışanların yaratıcı fikir ve düşüncelerinden mahrum kalmaktadır. Örgütlerin çalışanların fikirlerini ve çeşitli konulardaki görüşlerini açıklamaya teşvik etmeleri ve istenilen hedeflere ulaşabilmeleri için gerekli desteği almalarına yönelik süreçlerini düzenlemeleri önerilmektedir. Ayrıca örgüt çalışanları ile düzenli toplantılar, yüz yüze görüşmeler ve/veya toplu görüşmeler yaparak, örgütsel vatandaşlık davranışları geliştirilebilir. Yöneticilerin örgütsel sessizliği etkileyen engelleri/güçlükleri belirlemesi ve bu engellere/güçlüklerle uygun önlemleri sürekli düşünmesi gerekmektedir. Normal şartlarda örgütler, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışına ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı, insan kaynaklarının ya da yöneticinin üretkenliğini artırarak, çalışma grupları içinde ve arasında faaliyetleri koordine ederek ve çevresel değişimlere daha etkin uyum sağlayarak örgütsel performansı etkilemektedir. Ayrıca örgütün amacına ulaşmasında yaratıcı ve etkili fikirlerini ifade etmeleri için örgüt çalışanlarının vatandaşlık yaklaşımına teşvik edilmesi ve buna yönelik uygulamaların artırılması da önemlidir. Bu nedenle yöneticilere,

örgütlerdeki sessizlik atmosferini kırarak çalışanların geri bildirimlerini ve fikirlerini önemli bir örgütsel girdi olarak kabul eden bir atmosfer yaratmaları, bu sayede çalışanları güçlendirmeleri ve örgütsel sorunları çözmek için aktif gönüllülüğü teşvik etmeleri önerilmektedir. Burada ifade edilen öneriler şu şekilde özetlenebilir:

- Çalışanlar arasında katılımcı bir atmosfer yaratılmalıdır.
- Örgütteki tüm iletişim kanalları güçlendirilmelidir.
- Yöneticiler belli aralıklarla motivasyon artırıcı uygulamalar yapmalıdır.
- Hizmet içi eğitim çalışmaları birlikte öğrenme esasına dayalı yapılmalıdır.
- Çalışanların yaratıcı fikirleri ve düşüncelerinin önemli olduğu hissettirilmelidir.
- Örgütte sessiz kalan çalışanlarla özel ilgilenerek, sessizliğin nedenleri net şekilde ifade edilebilmelidir.

Araştırma belli kısıtlar içermektedir. Zaman ve maliyet baskısı göz önüne alındığında araştırma Irak'ın sadece bir şehrinde gerçekleştirilmiştir. Daha genellenebilir sonuçlar elde etmek için araştırma daha başka illeri ve ülkeleri kapsayacak şekilde tekrarlanabilir. Bu durumda benzer/farklı sonuçlar ortaya çıkabilir, iller ve ülkeler arasındaki farklılıklar karşılaştırılabilir. Araştırmada sadece iki değişkenin (örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık) ilişkilendirilmesi yoluyla tasarlanmıştır. Araştırmanın sadece iki değişkenle tasarlanmış olması da bir kısıt olarak değerlendirilebilir. İki değişkene ilave olarak farklı değişkenler eklenerek etki, ilişki ve aracılık testleri yapılabilir.

Kaynakça

- Aaker, D.A., Kumar,V. ve Day, G.S., (2007). *Marketing Research*, 9. Edition, John Wiley ve Sons, Danvers.
- Acar, A. Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi İle Kişisel Ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1) , 1-14.
- Acaray, A., ve Akturan, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 472-482.
- Aktan, C. C. (2006). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing. *Mercek Dergisi*. 1-13.
- Al-Alwani, E. A. A., ve Tüfekci, N. (2022). A Study on Organizational Silence Behaviors of Employees in Hospitals in Anbar, Iraq. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 12 (3), 283-300.
- Amirkhani, A. H., ve Babaei, F. G. A. (2017). The impact of organizational silence on organizational citizenship behavior. *Management Studies in Development and Evolution*, 26(85), 109-124.

- Bagheri, G., Zarei, R., ve Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Barkhoda, S. J., Moradkhah, S., ve Naghdi, S. (2021). Investigating the relationship between organizational silence and organizational citizen behavior of primary school teachers in Saghez. *School Administration*, 9(1), 471-438.
- Beşiktaş, İ. (2009). *İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilgin, R., Diğner, H., ve Kaçmaz, B. (2021). Hemşirelerde örgütsel sessizliğin nedenleri: bir eğitim ve araştırma hastanesi uygulaması. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(3), 613-632.
- Blakely, G. L., M. C. Andrews, 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.
- Brinsfield, C.T., Edwards, M.S., ve Greenberg, J. (2009); *Voice and silence in organizations: historical review and current conceptualizations, voice and silence* in organizations chapter 1, Emerald Group Publishing Limited, First Edition, UK, 3-33
- Bulunuz, A. (2019). *Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cihangiroğlu, N., Şahin, B. ve Uzuntarla, Y. (2015). Yardımcı Sağlık Personelinin Psikolojik Sözleşmeleri ile Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 14(4), ss. 293- 299.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., ve Zapata-Phelan, C. P. (2005). *What is organizational justice? A historical overview*. Handbook of Organizational Justice, 1, 3-58.
- Çınar, O., Karcioğlu, 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*, 99, 314-321.
- Desivilya, H.S., Y. Sabag , 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.
- 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), 1359- 1392.
- Ehtiyar, R., Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: A survey on employees working in a chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.

- Ergun Özler, D. (2012). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. D. Ergun Özler (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* içinde. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım, 167- 193.
- 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.
- 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*, 3(9), 846-850.
- Garon, M. (2012). Speaking up, being heard: registered nurses' perceptions of workplace communication. *Journal of Nursing Management*, 20(3), 361-371.
- Greenberg, J. (1988), Equity and Workplace Status: A Field Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 606-613.
- Greenberg, J. and Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organization: Understanding and Managing the Human Side of Organization*. (8th Edition). New Jersey, USA
- Güler, B. (2009). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgüt İçi Çatışma Arasındaki İlişki: Sağlık Sektörü Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Halis, M., ve Adaloğlu Ay, D. (2017). Kurumsallaşma Düzeyinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 43-62.
- Harbalioglu, M., ve Gültekin, B. J. (2014). The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: A case study at Kilis 7 Aralık University. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3(2), 153-164.
- Hascup, V. A. (2003). Organizational silence: the threat to nurse empowerment. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 33(11), 562.
- Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*. 41 (42), 1539-1554.
- Huang, X., Van de Vliert E., Van der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding crossnationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- Jafari, M., ve Nia, S. R. H. (2019). Impact of organizational silence on organizational citizenship behavior of employees of North Khorasan province sport and youth departments: the moderating role of organizational justice. *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 6(4), 71-82.
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel Güven, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.

- 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 Sciencies*, 5 (8), 1185-1193.
- Kılıçlar, A., ve Harbalıoğlu, M. (2014). Relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: A case study on five stars hotels in Antalya. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328-346.
- Kılınç, E. (2012). *Hekim ve hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik, çalışan performansı ve aralarındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi.
- 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*, 3(11), 25-34.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, 9. bs., Beta Baskı A.Ş İstanbul.
- Kulualp, H. G., ve Çakmak, A. F. (2016). Örgütsel sessizlik türlerini etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile belirlenmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 123-146.
- 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.
- Lombardi D. J. and Schermerhorn J. R. (2007) *Healthcare Management*. NJ: John Wiley, Hoboken.
- Malhotra, N. K. (2004). *Marketing Research an Applied Orientation*, 4. Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Manafzadeh, M. A., Ghaderi, E., Moradi, M. R., Taheri, S., ve Amirhasani, P. (2018). Assessment of effective organizational communication on organizational silence and organizational citizenship behavior. *Journal of Ecophysiology and Occupational Health*, 18(1-2), 24-30.
- Moradi, E., Safania, A. M., ve Poorsoltani Zarandi, H. (2019). The causal relationship between organizational silence with organizational citizenship behavior: mediating role of organizational identity. *Psychological Achievements*, 26(1), 131-150.
- Morrison, E. W., ve Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic. *The Academy Of Management Review*, 25 (4) 706-725.
- Nafei, W. A. (2016). Organizational silence: Its destroying role of organizational citizenship behavior. *International Business Research*, 9(5), 57-75.
- Nakane, I., (2006). Silence and politeness in intercultural communication in university seminars, *Journal of Pragmatics*, 38(11), 1811-1835.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA.

- Organ, D. W. Bateman, T. S., (1980). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee Citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4): 587-595.
- Orhunbilge, N. (2002). *Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını.
- Orhunbilge, N. (2010). *Çok Değişkenli İstatistik Yöntemler*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayını.
- Özdevecioğlu, M. (2009). Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları: Teorik Çerçeve ve Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 33, 47-67.
- 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.
- Özyer, K. ve Alici, İ. (2015). Duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine ampirik bir araştırma. *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks*, 7 (1), 69-85.
- Pata, Y. & Gemlik, N. (2021). Örgütsel sessizlik kavramına hemşirelik mesleği açısından bakış. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, (1) , 38-48 .
- Pentilla, C. (2003). Get talking. *Entrepreneur*, 31(11), 25.
- Perlow, L. ve Williams, S. (2003), Is Silence Killing Your Company. *Harvard Business Review*, (May), s.3-6
- 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*, 20: 331-369.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., ve Bachrach, D. G. (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.
- Sarıoğlu, G. S. (2013), *Mobbing ve örgütsel sessizlik: Enerji sektörü üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Serinkan, C. Ve Erdiş, Ü. Y. (2014). *Dönüşümcü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Shojaie, S., Matin, H., Barani, G. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of It. *Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731-1735.

- Şanal, M. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İşletmeler Açısından Önemi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22. 1, 529-538.
- Şeşen, H. ve H. N. Basım .(2010). Çalışanların Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 171- 193.
- Tangirala S. Ramanujam R., (2008), Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate, *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Turgut, M., ve Akbolat, M. (2017). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(3), 357-384.
- Üçok, D. I. & Torun, A. (2015). A Qualitative Study on the Causes of Organizational Silence. *İş ve İnsan Dergisi*, 2 (1) , 27-37.
- Ürek, D., Demir, İ. B. ve Ugurluoğlu, Ö. (2015). Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (3), 122-141.
- Vakola, M., Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27 (5), 441-458.
- Van Dyne, L. ve Lepine, J. (1998) Helping and voice extra - role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41 (1), 108-120.
- Yalçın, B. ve Baykal, Ü. (2012). Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 9 (2), 42-50.
- Yeşilaydın, G., Bayın, G., Esatoğlu, AE. ve Yılmaz, G. (2016). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri: Kamu Hastaneleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(31), 14-22.
- 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.
- Yetim, B. & Erigüç, G. (2018). Sağlık Çalışanlarında Sessizlik İle İlgili Yapılan Çalışmalara Yönelik Bir İnceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 5 (1) , 19-32.
- Yükselen, C. (2006). *Pazarlama araştırmaları*, 3. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Zikmund, W. G. (1997). *Business Research Methods*, 5. Edition, The Dryden Press, Orlando.

© Copyright of Journal of Current Researches on Educational Studies is the property of Strategic Research Academy and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.