

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ-CERRAHPAŞA
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ

ÇİĞDEM TEKTEMUR ARAR

DANIŞMAN
DOÇ.DR.SELMA SÖYÜK

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ BÖLÜMÜ

EKİM-2022

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ-CERRAHPAŞA
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ

ÇİĞDEM TEKTEMUR ARAR

DANIŞMAN
Doç. Dr. Selma SÖYÜK

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

Sağlık Yönetimi Programı

EKİM, 2022

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimimi tamamlayabilmek adına hazırladığım bu çalışmayı değerli bilgi ve katkılarıyla yöneten ve yönlendiren, ilgisini ve tecrübesini sabırla esirgemeyen saygı değer danışman hocam Doç.Dr. Selma SÖYÜK'e, eğitim hayatım boyunca bilgileriyle ışık tutan tüm hocalarıma, araştırmama katılı düşünceleriyle çalışmama yön veren Kartal Dr.Lütfi Kırdar Şehir Hastanesi hemşirelerine, maddi ve manevi her konuda destekçim olduğunu hep hissettiğim değerli eşim Kadir ARAR'a, her daim yanımda olan ve yardımlarını esirgemeyen dostum Mercan KARAKÜTÜK'e, hayatım boyunca tüm süreçlerimde kendilerinden güç alarak ilerlediğim beni daima destekleyen çok kıymetli canım AİLEM'e teşekkür ederim.

ÇİĞDEM TEKTEMUR ARAR

EKİM-2022

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....İİİ
İÇİNDEKİLER.....İV
TABLOLAR LİSTESİ.....Vİİİ
ŞEKİLLER LİSTESİ.....İX
SEMBOLLER / KISALTMALAR LİSTESİ.....X
ÖZET.....Xİ
ABSTRACT.....Xİ
1. GİRİŞ VE AMAÇ.....1
2. GENEL BİLGİLER.....3
2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı.....3
2.2. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi.....5
2.3. Örgütsel Sessizlik Türleri.....6
2.3.1. Kabul Edilmiş Sessizlik.....7
2.3.2. Savunma Amaçlı Sessizlik.....8
2.3.3. Örgüt Yararına Sessizlik.....8
2.4. Örgütsel Sessizlik Teorileri.....9
2.4.1. Fayda-Maliyet Teorisi.....9
2.4.2. Bekleyiş Teorisi.....9
2.4.3. Sessizlik Sarmalı.....10
2.4.4. Kendini Uyarlama Teorisi.....11
2.5. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri.....11
2.6 Çalışanların Sessiz Kalma Şekilleri.....16
2.6.1. Çalışan İtaati.....16
2.6.2. Sağır Kulak Sendromu.....16
2.6.3 Çekilme/Başka Davranışa Yönelme.....17
2. 6.4. Pasif Kalma ve Razı Olma.....17
2.7 Örgütsel Sessizliğin Örgütler için Önemi.....18
2.8. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....20
2.9. İşyeri Nezaketsizliği Kavramı.....22
2.10. İşyeri Nezaketsizliğinin Ortaya Çıkışı ve Yayılışı.....25

2.11. İşyeri Nezaketsizliğinin Örgütler için Önemi……..……...……...……..29
2.12. İşyeri Nezaketsizliğinin Nedenleri…….……..31
2.13. İşyeri Nezaketsizliğinin Sonuçları.....33
2.14. İşyeri Nezaketsizliğini Önlemenin Yolları……..……....35
2.15. Örgütsel Sessizlik ve İşyeri Nezaketsizliği ile İlgili Araştırmalar……..…36
3. GEREÇ VE YÖNTEM……..39
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi……39
3.2 Araştırmanın Tipi…….….....39
3.3. Araştırmanın Hipotezleri…….……39
3.4. Araştırmanın Modeli……40
3.5. Verilerin Toplanması ve Ölçekler……40
3.6 Araştırmada Kullanılan İstatistikler…….……...…….....41
3.7. Araştırmanın Sınırlılıkları Ve Varsayımları…….42
3.8. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi……..42
3.9. Araştırmanın İzinleri……...…….....43
3.10 Araştırmanın Yeri ve Zamanı……...…….…..43
4. BULGULAR……44
4.1 Hipotezlerin Test Edilmesi……55
5. TARTIŞMA…….58
6. SONUÇ VE ÖNERİLER……64
KAYNAKLAR…….....…67
İNTİHAL RAPORU İLK SAYFASI…….……80
FORMLAR……..…81
İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ İZİN YAZISI……..86

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Örgütsel Sessizlik Kavramına İlişkin Tanımlar……..……..4

Tablo 2. Örgütsel Sessizlik Türleri ve Sergilenen Davranış Tipleri……..…..7

Tablo 3. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri……13

Tablo 4. İşyeri Nezaketsizliği Kavramına İlişkin Tanımlar……..……..23

Tablo 5. Çalışanların Sosyodemografik Özellikleri ……...…...44

Tablo 6. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik ve İş Yeri Nezaketsizliği Ortalamaları……..….45

Tablo 7. Sosyodemografik Özelliklere Göre Kabul Edilmiş Sessizlik Ortalamaları…….46

Tablo 8. Sosyodemografik Özelliklere Göre Savunma Amaçlı sessizlik Ortalamaları……..…47

Tablo 9. Sosyodemografik Özelliklerine Göre Örgüt Yararına Sessizlik Ortalamaları……...49

Tablo 10. Sosyodemografik Özelliklere Göre İşyeri Nezaketsizliği Ortalamaları……...…51

Tablo 11. Katılımcıların Örgütsel Sessizlikleri ile İşyeri Nezaketsizlikleri Arasındaki İlişki……53

Tablo 12.İşyeri Nezaketsizliğinin Örgütsel Sessizliğe Etkisi……....54

Tablo 13. Örgütsel sessizlik ölçeğine verilen yanıtların dağılımı…….54

Tablo 14. İşyeri nezaketsizliği ölçeğine verilen yanıtların dağılımı…….....55

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi……5

Şekil 2. Sessizlik Sarmalı Teorisi……..…10

Şekil 3. Artmayan Nezaketsiz Değişim Modeli……26

Şekil 4. Artan Sarmal Model…….27

Şekil 5. Dolaylı Kademeli Model……..28

Şekil 6. Direkt Kademeli Model……....28

Şekil 7. Söylenti/Dedikodu Modeli……...29

Şekil 8. Örgütsel Sessizlik ve İşyeri Nezaketsizliği Arasındaki İlişkiyi Gösteren Model……..40

KISALTMALAR LİSTESİ

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences

WHO: World Health Organization

COVID: Koronavirus Hastalığı

MUM :Mum About Undesirable Message

TDK: Türk Dil Kurumu

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ

Çiğdem TEKTEMUR ARAR

İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

Sağlık Yönetimi Programı

Danışman : Doç. Dr. Selma SÖYÜK

Bir örgütteki kişilerin, örgütün problemlerinin ortaya çıkarılmasına, gerçekleştirilen faaliyetler için iyileştirmeler yapılmasına ve yeni girişimler için olanak sağlayacak olan düşüncelerini, fikir ve önerilerini beyan etmemesi ile ortaya çıkan sessizlik davranışına örgütsel sessizlik denir. Bu davranış şekli bazen isteyerek bazen ise istenmeden ortaya çıkabilmektedir. Çalışma ortamında kişilerden beklenen, asgari saygı kuralları çerçevesinde hareket etmeleridir. Bu kurallar çalışanların birbirleriyle iyi anlaşıp anlaşmadığı farketmeksizin oluşması gerekir. Saygı kurallarının hiçe sayılması ve iletişimin bozulmasıyla işyerinde nezaketsizlik kavramı ortaya çıkmaya başlar.

Bu çalışmanın amacı, bir kamu hastanesi çalışanlarının örgütsel sessizlikleri ile işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda işyeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik ölçekleri kullanılarak bir kamu hastanesinde görev yapmakta olan 263 hemşireye anket uygulanmıştır. Araştırmada örgütsel sessizlik algılamaları ile işyeri nezaketsizliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu ilişkinin tespit edilmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmış fark analizlerinde bağımsız örneklemler t testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. İşyeri nezaketsizliğinin örgütsel sessizliği etkilediği regresyon analiziyle saptanmıştır. Yapılan analizde kabul edilmiş sessizlik ortalaması

2,26±0,76; savunma amaçlı sessizlik ortalaması 2,61±0,96; örgüt yararına sessizlik ortalaması 3,87±0,86 ve işyeri nezaketsizliği ortalaması 2,34±0,91 olarak bulunmuştur.

Çalışmada öncelikle örgütsel sessizlik ve işyeri nezaketsizliği kavramları ele alınıp genel bilgiler verilmiştir. Ardından araştırmanın gereç ve yöntemleri ile bulgular kısımlarıyla elde edilen veriler paylaşılmıştır. Çıkan sonuçlar eşliğinde kurumlar için ne kadar önem arz ettiği yorumlanmış ve önerilerde bulunulmuştur.

Ekim 2022, 101 sayfa.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, İşyeri Nezaketsizliği

ABSTRACT

M.Sc. THESIS

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL SILENCE AND WORKPLACE INCIVILITY: A CASE STUDY OF A PUBLIC HOSPITAL

ÇİĞDEM TEKTEMUR ARAR

İstanbul University-Cerrahpaşa

Institute of Graduate Studies

Department of Health Management

Health Of Management

Supervisor

Assoc. Prof. Dr. Selma SÖYÜK

Organizational silence is the behavior of silence that occurs when people in an organization do not express their thoughts, ideas and suggestions that will enable the organization's problems to be revealed, improvements made to the activities carried out, and new initiatives. This type of behavior can sometimes occur intentionally and sometimes unintentionally. What is expected from people in the working environment is to act within the framework of minimum respect rules. These rules need to be established regardless of whether employees get along well with each other. With the disregard of the rules of respect and the deterioration of communication, the concept of incivility in the workplace begins to emerge.

The aim of this study is to determine the relationship between organizational silence of employees in a public hospital and workplace incivility. For this purpose, a survey was conducted among 263 nurses working in a public hospital by using workplace incivility and organizational silence scales. In the study, it was concluded that there is a significant

relationship between perceptions of organizational silence and workplace incivility. In order to determine this relationship, correlation analysis was conducted, and an independent sample t-test and a one-way analysis of variance were used in the difference analysis. It was determined by regression analysis that workplace incivility affects organizational silence. In the analysis, the accepted average of silence was 2,26±0,76; defensive silence was 2,61±0,96; the mean of silence for the benefit of the organization was 3,87±0,86 and the mean of workplace incivility was 2,34±0,91.

In the study, first of all, the concepts of organizational silence and workplace incivility were considered, and general information was given. Then, the data obtained from the research materials and methods and the findings sections were shared. In light of the results, how important it is for the institutions has been interpreted and suggestions have been made.

October2022, 101 pages.

Keywords: Organizational Silence, Workplace Incıvılıty

1. GİRİŞ VE AMAÇ

İşletmelerin varlıklarını sürdürmesi noktasında en çok ihtiyaç duyduğu kaynaklardan biri insan faktörüdür. Bu faktör ile işletmenin diğer kaynakları hayat bulur ve işleyiş sağlanır. Çalışanlar, sahip olduğu bilgileri saklar, karşılaştıkları problemleri yönetime aktarmazsa burada örgütsel sessizlik kavramından söz edilmiş olur. Örgütsel sessizlik, gelişimin, yaratıcılığın ve örgütsel açıdan öğrenmenin önündeki engellerden biridir. Örgütte sessizliğin yaşanması durumunda çalışanların yenilikçi ve yaratıcı düşünmelerinin önü kesilmiş olur, çalışanların veriminde düşüş yaşanır, nihayetinde de örgütsel amaçlar karşılanmamış olur (Örücü ve Kambur, 2017).

Nezaket, görgü kurallarından işyeri kurallarına kadar çok geniş bir yelpazede yer alır ve temelde başkalarına karşı saygılı ve incelikli davranmayı esas tutar. Bu bağlamda, nezaketsizlik diğer insanlara karşı kaba davranma veya bu yönde yaklaşımda bulunma olarak tanımlanabilir (Lynne vd., 1999). İşyeri nezaketsizliğinde sergilenen davranışlarda çalışanlar saygı kurallarını ihlal eder. Ancak bu ihlalin temel amacı karşıdakine zarar vermek değildir. Bu ihlaller fiziksel olmaktan ziyade sözel, aktif olmaktan ziyade pasif ve doğrudan olmaktan ziyade dolaylı şekilde gerçekleşmektedir (Pearson ve Porath, 2005).

Bu çalışmanın amacı, kamu hastanesi özelinde örgütsel sessizlik ve işyeri nezaketsizliği arasindaki ilişkinin tespit edilmesi ve örgütsel sessizliğinin işyeri nezaketsizliğine olan etkisini ölçmektir. Aynı zamanda örgütsel sessizlik ve işyeri nezaketsizliği ile sosyodemografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak çalışmanın diğer amacıdır. Araştırmada sıralandırılan hedefler ışığında hipotezler oluşturularak doğrulukları değerlendirilmiştir:

Araştırma temelde iki bölümden oluşmaktadır. Bu doğrultuda ilk bölümde araştırmaya konu olan örgütsel sessizlik ve işyeri nezaketsizliği ile ilgili genel bilgilere değinilmiştir. Önce örgütsel sessizlik kavramı ile ilgili açıklamalara yer verilerek örgütsel sessizlik türleri, örgütsel sessizlik teorileri, örgütsel sessizliğin nedenleri ve sonuçları aktarılmıştır. Daha sonra işyeri nezaketisizliği tanımlanmış, nezaketsizliğin ortaya çıkma nedenleri ve sonuçlarına yer verilmiştir. Ayrıca, işyeri nezaketisliğinin önlenmesi noktasında nelerin yapılabileceği

açıklanmaya çalışılmıştır. Ardından örgütsel sessizlik ve işyeri nezaketsizliği ile ilgili alanyazında yer alan araştırma sonuçlarına değinilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümü olan uygulama kısmında veri toplama yöntemlerinden anket tekniğine başvurulmuştur. Araştırmada Cortina vd.(2010) tarafından geliştirilmiş olan Polatçı ve Özçalık tarafından (2013) Türkçeye çevrilen 7 maddeli tek boyutlu İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği kullanılmıştır. Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilmiş, Şehitoğlu ve Zehir (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmış, geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş 14 maddeli 3 boyutlu Örgütsel Sessizlik Ölçeği kullanılan bir diğer ölçektir. Uygulama sonucunda elde edilen verilerin değerlenirilmesinde SPSS 22.0 paket programından yararlanılmıştır. İstanbul ilindeki kamu hastanesinde görev yapan toplam 263 hemşire üzerinde gerçekleşen anket uygulaması sonucunda kabul edilmiş sessizlik ve işyeri nezaketsizliği arasında pozitif yönlü zayıf düzeyli bir ilişki olduğu, örgüt yararına sessizlik ve işyeri nezaketsizliği arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu, kabul edilmiş sessizlik ve kendini savunma amaçlı sessizlik arasında orta düzeyli pozitif yönlü bir ilişki olduğu, kendini savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik arasında pozitif yönlü orta düzeyli bir ilişki olduğu sonuçları ortaya çıkmıştır. İşyeri nezaketsizliğindeki bir artışın örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabul edilmiş sessizlik boyutunu arttıran, örgüt yararına sessizlik boyutunu ise azaltan etkiye sahip olduğu lineer regresyon yapılarak saptanmıştır.

2. GENEL BİLGİLER

Çalışmanın bu kısmında örgütsel sessizlik ve işyeri nezaketsizliği kavramlarının anlaşılabilirliğine dönük açıklamalar yer almaktadır. Bu kavramlar detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Sessizlik, "bireylerin ses eylemine dönüştürmediği duygular, düşünceler, niyetler ve durumlardır". Buna ek olarak sessizlik "konuşmama durumu ya da açıkça anlaşılan bir eylemin olmaması" şeklinde tanımlanabilir (Bezirci, 2019). Sessizlik kavramı aynı zamanda yazmamayı, sunmamayı, duymamayı ve önemsememeyi de içermektedir (Nikmaram vd., 2012).

Kurumlarda çalışanların sessiz kalma davranışları geçmişte itaat etme, uyumsuzluktan kaçınma, anlaşma gibi hissedilmiş olsa da günümüze bakıldığında geri çekilme, tepki gösterme olarak kabul görmektedir. Böyle algılanan sessizlik kavramı insan bilimciler tarafından eylemsizlik olarak adlandırılmaktadır (Gürdoğan ve Atak, 2016).

Sessizlik davranışının üç temel özelliği vardır. Bunlar (Bayın vd., 2015):

- Örgütsel sessizlik faaliyeti kişinin şuurlu faaliyetini kapsar
- Kişilerin bilgisi, fikri ya da tahminsizliğinin söz konusu olduğu durumlar sessizliğin kapsamı dışındadır
- Bu davranış biçimi birlikteliğin gerçekleştiği görüşmelerde ve çalışanlar arasındaki diyalog, münakaşa gibi etkileşim oluştuğunda görülür.

Örgütsel sessizlik üzerine kurumsal davranışlar ve araştırmalar Morrison ve Milliken'in (2000) kavramsal çalışmasıyla ortaya çıkmıştır (Morrison, 2014; Aktaran: Korkmaz, 2018). Örgütsel sessizlik kavramı, "kurumda çalışanların mevcut fikirlerinin önemsizmiş gibi hissettirilmesi, kişilerin mobinge maruziyeti, kurum için önem arz eden bilgileri kendinde tutma isteği, mevcut düşünceyi kabullenme, kurumdakiler tarafından dışlanma gibi sebeplerden ötürü fikir ve görüşlerin belirtilmemesi" şeklinde tanımlanabilmektedir (Avcı ve Budak, 2017). Sessizlik; konuşmamanın yanında işitmemek, önemli değilmiş gibi davranmak, yazmamak, saklamak, boykot etmektir (Hazen, 2006). Örgütsel sessizlik tanımı, bir kurumun karşı karşıya geldiği önemli olumsuzluklara veya konulara cevap niteliğinde kolektif düzeydeki çok az şey

dile getirme ya da çok az şeyi eyleme dönüştürme olgusunu ifade etmek için kullanılan terimdir (Henriksen ve Dayton, 2006).

Bu tanım gibi literatürde örgütsel sessizlik kavramına ilişkin birçok tanım yer almaktadır. Bu tanımlardan bazılarına Tablo 1' de yer verilmiştir:

Tablo 1. Örgütsel Sessizlik Kavramına İlişkin Tanımlar

Tanımı Yapan Kişi(ler)	**Yapılan Tanımlama**
Polat vd.,2018	"İşgörenlerin iş ile ilgili sorunlar ya da meseleler hakkındaki yaygın görüş, bilgi birikimi yahut kaygıları ile şekillendirilen kolektif seviyede bir olgudur".
Nafei, 2016	"Örgütlerde ses ve sessizlik" üzerine yapılan araştırmalar hakkında bilgi gerektiren bir olgudur."
Çınar vd.,2013	"Tüm örgütsel çabaları boşa harcayabilecek ve toplantılarda toplu sessizlik, öneri planlarına yeterli olmayan eşlik etme düzeyi, yeterli olmayan kolektif ses seviyelerine benzer şekilleri olan istenmeyen bir prosestir."
Alparslan, 2010	"Örgütsel sessizlik, bireylerin aksamaları ortaya çıkarmaya, örgütsel faaliyetleri iyileştirmeye ve yeni süreç / ürün / hizmet yaratmaya yardımcı olacak düşüncelerini, görüşlerini ve önerilerini ifade etmediği davranışsal bir konudur".

Kaynak: Bu tablo araştırmacı tarafından literatür doğrultusunda oluşturulmuştur.

Örgütsel sessizliğin bir çerçeve içerisinde değerlendirilmesi gerekirse, çağdaş örgütlerde takımsal faaliyetlere yatkın, beklentilerin açık ve net olduğu, problemlere çözüm üretip kendini ifade etmeyi bilen çalışanlarda meydana gelen bir iş gücü olduğu halde örgütsel sessizlik ciddi bir mesele olarak varlığını sürdürmektedir. Cohen'in 1990 yılındaki

araştırmasına göre örgüt içindeki bu sessizlik işveren ve işgören hareketlerinden kaynaklanmaktadır. Bu davranışlar işverenin konuşma ortamı oluşturmaması, konuşmaya fırsat vermemesi, işgörenin de konuşmaktan çekinmesi ve yetersiz bilgi düzeyinde olması ile meydana gelmektedir (Algın, 2014)

2.2. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi

Örgütsel sessizliğin gelişimine bakıldığında üç dönemin varlığından söz edildiği görülmektedir. Bunlar birinci dalga, ikinci dalga ve mevcut dalgadır.

Şekil 1. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi



Kaynak: Brinsfield vd. (2009)'dan faydalanılarak oluşturulmuştur.

Birinci dalga, 1970'lerden başlayıp 1980'li yılların ortalarına kadar sürmüştür. Bu süreçte, sessizlik kategorik hale getirilmeye çalışılmıştır. Özellikle 1970 yılında Abraham Tesser ve arkadaşlarının yazdığı "Susma Etkileri" adlı çalışmada kötü haberlerin, haberi alan

ve veren arasındaki ilişkinin zedeleceneceği ve verilen mesajın yanlış anlaşılabileceğinden ötürü daha az rapor edildiğinden söz etmişlerdir (Conlee ve Tesser, 1973). Ses, sessizlik sınıflandırması, sessizlik spiralleri ve susmanın etkileri konuları bu dönemin ana konularıdır (Brinsfield vd. 2009). Azınlıkta kalan çalışanların sessizliğe bürünüp fakat bunun yanında örgüt içinde kendi düşüncelerinin taraftarı çoğunlukta olduğunda ise konuşmayı tercih etmesi durumu olan sessizlik sarmalı kavramı bu dönemde gündeme gelmiştir (Durak, 2012). Bir başka kavram ise MUM etkisidir. MUM etkisi (Mum About Undesirable Message) örgütteki bir ya da birkaç kişi tarafından sorunların kasıtlı saklanışıdır. Bilgi asimetrisi, mesajların geri bildiriminin doğuracağı olumsuz sonuçların endişesi, ilişkilerin zedeleneceği korkusu MUM etkisine sebep olmakta, statü ve gücün dağılındaki adaletsizlikler bu etkiyi daha da attırmaktadır (Ramingwong ve Ramingwong, 2013).

Örgütsel sessizliğin ikinci dalga süreci, 1980'li yılların ortalarından 2000'lerin başlarına kadar geçen süreyi kapsar. Belirtilen zaman diliminde, ses ve sessizlikle ilgili konular dikkat çekmeye başlamıştır. Özellikle bu alanda muhbirlik, örgütsel muhalefetin ilkeli bir şekilde gerçekleştirilmesi ve şikayet etme gibi konular ön planda tutulmuştur. Bu dönemde ayrıca görmeme, bilmeme ve duymamayı esas alan sağır kulak sendromu belirtilip sosyal dışlanma yapıları araştırılmıştır (Brinsfield vd., 2009). Örgütsel adalet kavramı da ilk olarak bu dönemde araştırılmaya başlanmıştır (Durak, 2012).

Örgütsel sessizliğin üçüncü evresi olan mevcut dalga süreci 2000'li yıllardan sonraki süreyi kapsar. Bu dönemde ise ses ve sessizlikle ilgili çalışmalar yoğunlaşmaya başlamış, sessizlik kavramı alanyazında yerini almış, sessizlik kavramının taşıdığı anlam genişletilmeye çalışılmıştır. Bu dönemde sessizliğin ses yokluğunun da ötesinde bir anlam taşıdığı vurgulanmıştır. Dönemin en ünlü araştırmacılarından Morrison ve Milliken örgütsel sessizlik kavramını açıklayarak sessizliğin çalışan davranışı üzerinde nasıl bir rol oynadığını ortaya koymuşlardır. Brinsfield ve arkadaşları ise bu dönemde iş bırakma ve örgütsel öğrenme ile sessizlik arasındaki etkileşimi incelemişlerdir (Brisnfield vd., 2009).

2.3. Örgütsel Sessizlik Türleri

Çalışanları sessizliğe yönelten farklı nedenler bulunmaktadır. Herbir neden doğrultusunda ise çalışanlar farklı davranışlarda bulunur (Brinsfield, 2009). Örgütlerde sessizlik türleri kabul edilmiş, korunmacı ve örgüt yararını gözeten sessizlik olarak 3 farklı

açıdan sergilenmektedir. Aşağıdaki tabloda örgütsel sessizlik türleri ve çalışanların sergilediği davranış tipleri yer almaktadır.

Tablo 2.Örgütsel Sessizlik Türleri ve Sergilenen Davranış Tipleri

Sergilenen Davranış Tipi	Sessizlik Türü
Serbest Davranış	Kabul Edilmiş Sessizlik
Kendini Koruma Davranışı	Savunma Amaçlı Sessizlik
Diğer Merkezli Davranış	Örgüt Yararına Sessizlik

Kaynak: Dyne vd., 2003

2.3.1. Kabul Edilmiş Sessizlik

Yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olmayan ve özgüven eksikliği olan çalışanların ortak bir şekilde alınan kararlara uyduğu bilinmektedir. Bu durumda kabul edilmiş sessizlik ortaya çıkar (Erdoğan, 2011). Kabul edilmiş sessizlikte çalışanların fikirlerinin herhangi bir faydası olmayacağını düşünmekte ve "bu düzen böyle gelmiş böyle gider" anlayışı içerisindedir (Çakıcı, 2010). Bu doğrultuda da çalışanlar pasif ve ilgisiz bir davranış sergiler (Dyne vd., 2003).

Kabul edilmiş sessizlik içerisinde bulunan bir çalışan, boyun eğme temelinde fark oluşmayacağı hissine kapılır. Çalışanlar kabul edilmiş sessizlik içerisinde sahip olduğu fikirleri kendine saklar (Dyne vd., 2003).

Bu sessizlikte çalışanlar bilerek sessizliği seçmekte ve olaylardan kendilerini saf dışı bırakmaktadırlar (Üçok ve Torun, 2005). Bu kişilerde durumu kabullenerek düzenin değişmeyeceği hissi baskın olmaktadır (Barçın, 2012). Bu pasiflik içinde bazen kendilerini bile savunmaktan kaçınıp haksız duruma düşmektedirler (Cüceloğlu, 2001).

Merkezileşmenin söz konusu olduğu eski yapılı örgütlerde bireyler kendilerini yetersiz görmekte, daha az insani görevleri yerine getirmekte ve böylece üstlerinden korkan sessizleşmiş ve ilgisiz bireyler meydana gelmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012).

2.3.2. Savunma Amaçlı Sessizlik

Savunma amaçlı sessizlik çalışanların sorunları dile getireceği zaman zarar görme endişesinden dolayı, kendi fikirlerini ve düşüncelerini esirgemesi olarak açıklanır (Erdoğan, 2011). Bu sessizlik türünde çalışanlar proaktif bir tutum içerisindedir. Farkındalık ve dikkat seçiciliği yaparak fikirlerini ve düşüncelerini bilinçli bir şekilde saklar (Dyne vd., 2003).

Korunmacı sessizlik olarak da bilinen bu sessizlik türünde temelde çalışanlarda korku ve kişisel risk hissi söz konusudur. Örneğin, sorunlarla ilgili bilgiler korkudan dolayı yöneticilerden esirgenir ve burada çalışanlar kendilerini korumak düşüncesiyle gerçekleri göz ardı eder (Dyne vd., 2003). Çalışan korku hissinden ötürü savunma amaçlı sessizliğe yönelir ve gözleri kapalıymış gibi davranarak stratejik hareket eder (Bowen ve Blockman, 2003). Çalışanın örgüte kendini benimsetmek için bu yola girmesi, ailesi ve kendi yaşamını ikame ettirebilecek düzeyde mali kaynakların teminini sağlamak istemesi, toplumda belirli bir konumda olması bu sessizlik tipini seçmesinin ana sebeplerinden bazılarıdır (Çakır, 2016). Çalışan bu belirtilen hedefleri sağlamak için kendi yerini muhafaza etmek isteyerek sessizleşebilir (Gephart vd., 2009).

2.3.3. Örgüt Yararına Sessizlik

Sahip olunan fikir, bilgi veya düşüncenin diğer çalışanlar için veya örgüt yararı doğrultusunda saklanması örgüt yararına sessizliktir. Burada çalışanlar öncelikle başkalarının faydasını gözetir ve bu yaklaşım bilinçli ve proaktif bir yaklaşımı gerekli kılar (Özcan, 2011). Yapılan açıklamadan da anlaşılacağı üzere örgüt yararına sessizlikte, çalışanlar diğerlerinin endişesi için ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçları düşünerek zorunlu olmayan bir sessizlik hali içerisindedir (Dyne vd., 2003).

Örgüt çıkarlarının gözetildiği bu tür içerisinde çalışanlar işbirliği esaslı dayanışma sergiler ve özverili davranır. Burada gizli bilgilerin işbirliği yapılarak yöneticilerden esirgendiği özel bilgiler, örgüte faydalı olacak şekilde korunur (Dyne vd., 2003).

Çalışan örgüt içinde huzursuzluğu önlemek ve iş arkadaşları arasında iyi ilişkilerin sürekliliğini sağlamak adına sessizliği mantıklı bulur ve bunu örgüte yarar sağlayacak bir hareket olarak düşünür (Barçın, 2012).

2.4. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Alanyazında örgütsel sesizlik teorileri fayda-maliyet, bekleyiş teorisi, sessizlik sarmalı ve kendini uyarlama olarak sıralanmıştır. Aşağıdaki kısımda söz konusu teorilerle ilgili açıklamalar yer almaktadır.

2.4.1. Fayda-Maliyet Teorisi

Örgütsel sessizlik teorilerinden biri olan fayda-maliyet teorisi, çalışanların sessiz kalma veya ses çıkarma kararının alınmasında kullanılır. Burada, çalışanlar ses çıkarırken elde edecekleri kazanımları ve bunun olası sonuçlarını (yarar veya zarar olarak) düşünerek karşılaştırma yapar. Buradaki temel amaç ses çıkarmakla kazanımların maksimum, zararların ise minimum düzeye indirgenmesi olarak hedeflenir. Fayda-maliyet teorisinde doğrudan ve dolaylı maliyetlerin çalışanların sesi üzerinde etkili olduğu kabul edilir. Doğrudan maliyetlerde harcanan zaman ve enerji yer alırken, dolaylı maliyetlerde itibar kaybı, imaj düşüklüğü, çatışma riski yer alır (Premeaux, 2001).

Çalışanlar fikirlerini ve düşüncelerini dile getirmelerinin önemliliğine bakmadan faydalı mı yahut maliyetli mi olacağının hesabını yaparlar. Bu hesaplama esnasında örgütteki diğer çalışanların fikirlerini dinlemeyecek ve kendi fayda-maliyet incelemesini gerçekleştirecektir. Bu analiz çalışanın çalışanın iç dünyasını çevrelemesi bakımından içsel bir davranış biçimidir. Oluşan maliyetlerin hesabı yapılıp bir karara varılır (Bıyık, 2019).

2.4.2. Bekleyiş Teorisi

Kişinin ortaya koyduğu çaba sonunda ulaşmayı arzuladığı sonuca ulaşıp ulaşamayacağı beklenti kavramı ile açıklanır. Burada kişi sarfettiği enerji karşısında alacağı ödülü kendisi belirler. Eğer kişi sarfettiği çabanın ödülle taçlandırılacağını bilirse daha fazla özveri gösterip çabalayacaktır. (Batmukh, 2011).

İlk Vroom'um (1964) gündeme getirdiği bu teoride kişi, davranışı sonucunda ödül alacağını düşünüyorsa bu davranış onun için motive edici, teşvik kaynağıdır. Terfi, ikramiye ve prim gibi ödüllere kavuşacağını düşünen çalışan daha azimli ve istekli bir şekilde işine dört kolla sarılır. Negatif yönlü olumsuz sonuçlar olacağını düşündüğünde ise sessiz kalmayı isteyecektir (Demir ve Cömert, 2019).

Bekleyiş teorisinde, çalışanların davranışlarını etkileyen bazı faktörlerin (bireysel özellikler ve çevresel etkenler gibi) olduğundan söz edilerek bunların davranışları

şekillendirdiği vurgulanır. Bu doğrultuda çalışanların örgüte katkı sunacağı kabul edilir (Eren, 2003).

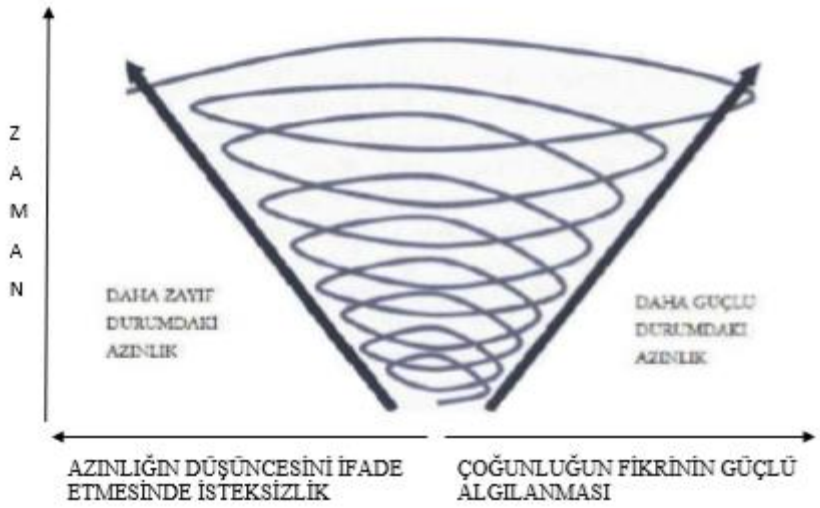
2.4.3. Sessizlik Sarmalı

Elisabeth Noelle (1974) tarafından geliştirilmiş kuram sonucu ortaya çıkmış olan sessizlik sarmalı teorisinde, kamuoyunun büyümesi ve yayılması hedeflenir. Sessizlik sarmalı teorisinde sosyal grupların önemine dikkat çekilerek çevrenin görüş ve davranışlarının çalışanlar üzerinde etkili olduğu ve bu görüşlere uymayanların dışlanacağı dile getirilmiştir (Moreno-Riano, 2002).

Sessizlik sarmalı varsayımlarına göre (Gül ve Özcan, 2011);

- Çalışanın dışlanma tehdidi altında olması
- Azınlık olarak görülme hissiyle örgütte mevcut olması
- Dışlanmaya maruz kalan çalışanın örgütü sorgulamaya ve irdelemeye başlaması
- Yapılan incelemeler sonucunda konuşmaya veyahut susmaya karar vermesi söz konusudur.

Şekil 2. Sessizlik Sarmalı Teorisi



Kaynak: Bowen ve Blackmon, 2003

Şekil 2’ de görüldüğü gibi örgütte daha zayıf ve daha güçlü olarak nitelendirilen gruplar vardır. Daha güçlü olan grubun görüşleri hep daha önemli ve değerlidir. Bunun neticesinde çoğunluğa ait düşüncelerin daha güçlü olduğu kabul edilir. Daha güçlü olanların görüşleri zamanla azınlıktaki grup tarafından da benimsenip kabul görmeye başlar.

2.4.4. Kendini Uyarlama Teorisi

İlk kez Snyder’in yıl 1974’te dile getirdiği kendini uyarlama teorisinde, kişilerin diğer çalışanların davranışlarını gözlemleyerek bir müddet sonra davranışlarını onlarınkiyle uyumlaştırdıkları vurgulanır. Teoride, çalışanların sosyal çevrelerinde olumlu bir imaj edinmek amacıyla davranışlarını düzene soktuğu kabul edilir. Burada bireyler hatalı davranışta bulunsa dahi, diğerleriyle aynı davranışı sergilediği için herhangi bir tepki görmezler (Uçar, 2016; Batmunkh, 2011).

Kendini uyarlama;

- Çalışanın davranışı sergileme konusunda karar verirkenki kaygısı
- Toplumdaki bilgiye dönük dikkat edişleri
- Kendini sergilerken ya da uyarlarkenki yetenekleri
- Bu yetenekleri kullanabiliyor olma becerisi

davranışları ile nitelikli hale gelmektedir (Şekerli, 2013).

Bu teoride kişiler kendilerini duruma ya da ortama göre uyarlayabilirler. Duruma göre uyarlama, sosyal ilişkileri dolayısıyla kendilerini saklamaları, göstermeleri veya kontrollü davranmaları şeklinde ortaya çıkar. Ortama göre uyarlama ise bilgi, birikim ve yetenek ister. Bu yüzden de tercih edilen bir sessiz kalıştır. Çalışan kendini ortama göre uyarlayabiliyorsa örgüt içindeki olumsuzlukları ve kötü gidişatı kimseyle paylaşmayacaktır (Oral ve Köse, 2011).

2.5. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

İşgörenler çalıştıkları örgütlerde çeşitli nedenlerle sessiz kalmayı tercih ederler. Örgütlerde sessiz kalma iki şekilde meydana gelmektedir. Bunlardan ilki işgörenin konuşamaması ya da şuan konuşmaya hazır olmamasını ifade eden sessiz kalmadır. İlk durumda işgören kendi isteğiyle ya da kasıtlı olarak sessiz kalabilir. İkincisi ise işgörenlerin konuşmalarının sınırlandırılması/kısıtlanmasını ifade eden sessiz bırakılmadır. İkinci durum işgörenlerin kendi isteklerinin dışında sessiz bırakılmalarını ifade etmektedir (Afşar, 2013).

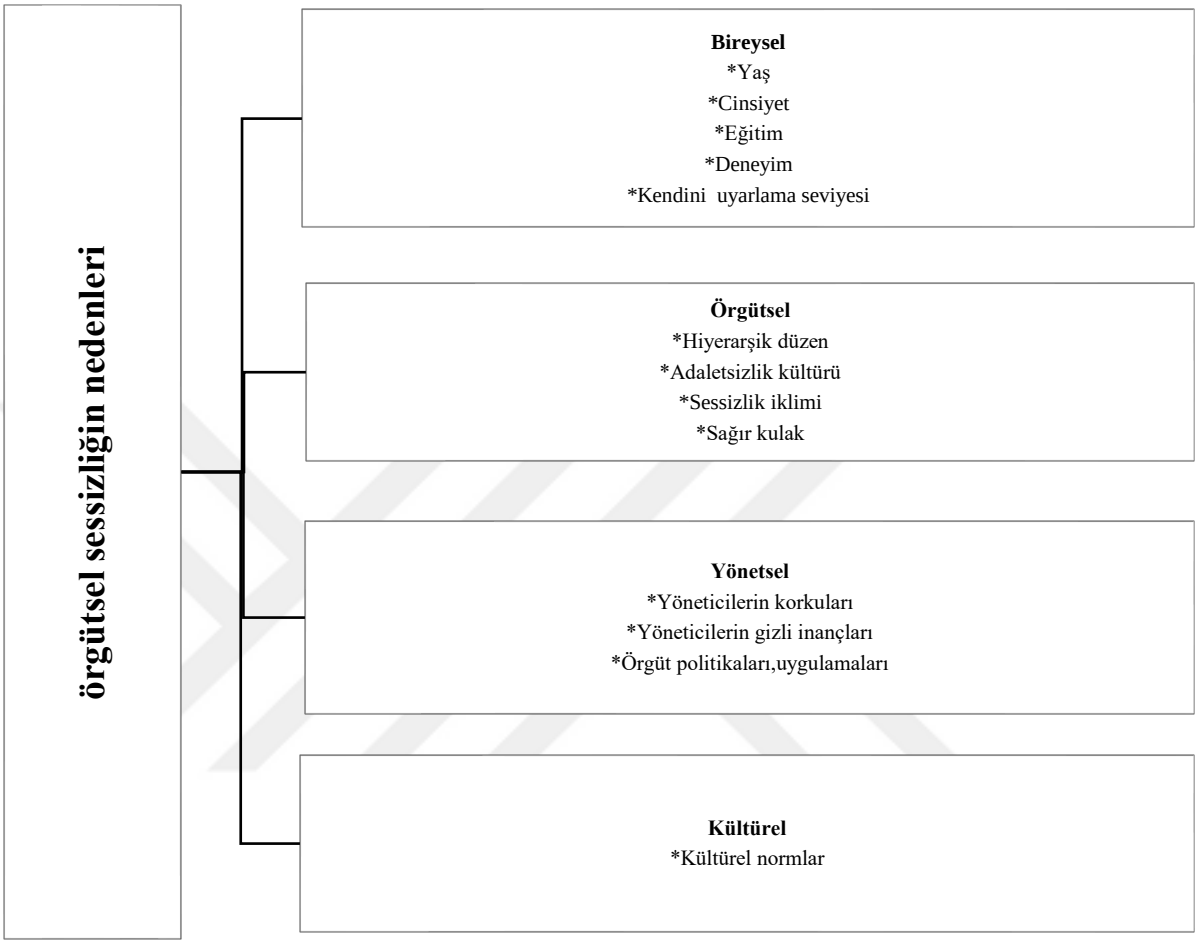
Yılmaz vd. (2020) örgütsel sessizliğin başlıca iki nedeni üzerinde durmuşlardır. Bunlar; yöneticilerin/işverenlerin çalışanlar tarafından duymak istemedikleri geri bildirimleri alma endişesi ve gizli yönetimsel düşüncelerdir. Olumsuz geri bildirimler bir tehdit şeklinde algılandığından ya görmezlikten gelinmekte ya da kabul edilmemektedir. Gizli yönetimsel düşüncelerde ise kurum çalışanları kendi çıkarlarını ön planda tutarak üstleri ile arasındaki iletişimi kısıtlama yoluna gitmektedir. Bir diğerinde ise yöneticinin en iyi bilgi ve karara sahip olduğu gelirken karşıt düşüncelerin, farklılıkların kötü olduğu düşünülür (Yılmaz vd., 2020).

Örgütsel sessizliğin diğer nedenleri ise şu şekilde sıralanır:

- Olumsuz sonuçlarla karşılaşma korkusu (imajın zarar görmesi, cezalandırılma vb.)
- Karakteristik farklılıklar
- Özgüven eksikliği
- Örgüt itibarını zedelememe düşüncesi
- Sorumluluk altına girmeme isteği
- Tek bırakılma endişesi
- Yöneticilerin işgörenlere önyargılı bir şekilde yaklaşmaları (Aktaş ve Şimşek, 2014; Deniz vd., 2013; Tolunay Ateş ve Önder,2019; Ebik, 2017; Mocoşoğlu, 2019).

Yapılan bir çalışmada örgütsel sessizliğin nedenleri; bireysel, örgütsel, yönetsel ve örgütsel olmak üzere dört başlıkta sınıflandırılmıştır (Akburak, 2022).

Tablo 3. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri



Kaynak: Tablo araştırmacı tarafından literatür doğrultusunda oluşturulmuştur.

Örgütsel sessizliğin nedenleriyle ilgili çok sayıda araştırma yapılmıştır. Birçok araştırmada ele alınan bireysel, örgütsel, yönetsel ve kültürel nedenler Tablo 3'te belirtildiği gibidir. Her bir özellik ile ilgili kesin kanılarda bulunmak zordur. Örneğin kimi araştırmacılar yaş ilerlerken kişilerin sessizleştiklerini ifade ederken başka türlü ifade edenler de olmuştur. Araştırmada en çok elde edilen bulgular doğrultusunda ifadelere yer verilmiştir.

Bireysel nedenler aşağıdaki gibidir:

***Yaş*:** Bireyler yaşları ilerledikçe çözüm odaklı yaklaşım sergileyip uyumlu rol takınırken sessizleşebilirler. Yükselme arzusu ve ön planda olma isteği ise gençlerin sessizleşmesine neden olabilmektedir (Taşkıran, 2011). Köse 2018'deki araştırmasında bu yaklaşımı doğrular nitelikte sonuçlar bulmuştur.

***Cinsiyet*:** Bazı ataerkil toplumlarda erkeklerin kadınlara oranla daha fazla karar mercii olduğu görülür. Fikirlerinin herhangi birşeyi değiştirmeyeceğini düşünen kadın ise sessizleşme yoluna gider. Kahveci ve Demirtaş'ın (2013) çalışmasında yönetici pozisyonundaki kadın çalışanların erkek çalışanlara göre örgütsel sessizlikleri daha yüksek çıkmıştır.

***Eğitim*:** Eğitim seviyesinin artması ile birlikte kişinin kendini daha rahat ifade edebileceği ve yaşanan haksızlıklar karşısında ses çıkaracağı düşünülmektedir (Taşkıran, 2011).

***Deneyim*:** Kişilerin iş hayatındaki tecrübeleri hangi olay karşısında nasıl tepki vereceğini etkilemektedir. Olumsuz sonuçları öngörebilen çalışan sessizleşme ve fikirleri ifade etmeme yoluna gidebilmektedir. Çakıcı (2008) deneyim ve bilgi eksikliğinin sessizliğe neden olduğunu dile getirmiştir.

Kendini uyarlama seviyesi: Çalışanların gözlemleri sonucu ayak uydurma ve genele göre hareket etme düzeyidir. Çoğunluğun kararına uyum sağlama düşüncesi farklı seslerin çıkmasını engelleyebilmektedir. Yapılan bir araştırmada kendini uyarlama seviyesi düşük olan bireyler yüksek olanlara kıyasla kendilerini ilkeleri doğrultusunda hareket eden, açık ve net kişiler olarak ifade ederler (Çakıcı, 2017).

Örgütsel nedenler aşağıdaki gibidir;

Sert hiyerarşik düzen: Üstten alta emir verme sistemi altın fikir ve düşüncelerini üste iletirken çekimser kalmasına neden olmaktadır. Üstlere güvensizlik olması durumu da sessizleşmeye neden olmaktadır (Taşkıran, 2011).

Adaletsizlik kültürü: Örgüt içinde haksızlıkların kol gezdiğini gören çalışan kendi kabuğuna çekilerek sessizleşebilmektedir (Harlos,2001). Harlos'un 1999'da 12 farklı

sektörde 33 farklı örgütte yaptığı çalışmasına göre adaletsizlik örgütsel sessizliğin en önemli nedenlerindendir.

Sessizlik iklimi: Örgüt içindeki sorunlar hakkında konuşmanın bir işe yaramayacağını ve fikirlerin, endişelerin dile getirilmesinin tehlike arz edeceğini düşünen insanlar sessizlik ikliminin şekillenmesine neden olur (Morrison ve Milliken, 2003)

Sağır kulak: Çalışanların örgütte meydana gelen problemleri görmemezlikten ve duymamazlıktan gelerek susması, tepkisiz kalması sessizliğe neden olmaktadır (Altınlı, 2022).

Yönetsel nedenler aşağıdaki gibidir;

Yöneticilerin korkuları: Astlardan olumlu olmayan geri bildirim alma endişesi sessizlik ikliminin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bunu bir tehdit olarak algılayan yöneticiler bu geri bildirimleri önemli görmeme veya asılsız olarak yayma davranışları sergileyerek mesajın kaynağını bulup çeşitli yaptırımlara maruz bırakabilirler (Akburak, 2022).

Yöneticilerin örtük inançları: Yöneticiler tarafından çalışanların çıkarcı oldukları, güven vermedikleri, örgüt hakkındaki meselelerde en iyi kararı kendilerinin vereceği, örgüt içinde birlik ve uzlaşının olması gerekirken tartışma ve anlaşmazlıkların ise engellenmesi gerektiği vb. düşünceleri sessizleşmelere neden olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgüt politikaları ve uygulamaları: Yöneticilerdeki örtük inançlar zamanla onların kararlarını da etkileyerek merkeziyetçi bir yapı oluşmasına neden olacak ve örgüt politikaları bu yönde şekillenecektir. Merkeziyetçiliğin getirdiği itaat kültürünün varlığı ile sessizleşme daha da artacaktır (Morrison ve Milliken, 2000).

Bireysel, örgütsel ve yönetsel sebeplerden hariç olarak ***kültürel normlar*** da sessizleşmeye neden olan faktörlerdendir. Kültürel değerler çalışanlar arasında iletişimi etkileyerek kurallar ve sınırlamalar oluşmasına olanak sağlar. Bir başka faktör olan güç dengesinin olmayışı (güç mesafesinin yüksekliği) da adaletsizlikleri, eşitsizlikleri beraberinde getirerek sessizleşmeye neden olmaktadır (Mooşic ve Hofstede 1998, Aktaran; Algın, 2014).

Çalışanların ***iş yükünün fazla olması*** onların sessizleşmesine neden olan bir diğer faktör olarak sayılabilir. Örneğin yapılan bir araştırmada hastaların hastaneye ilk başvurdukları anda

iletişim içerisinde oldukları hemşirelerin; iş yüklerinin yoğunluğu, stres halleri, hasta ve hasta yakınları ile yaşadıkları çatışmalar ve geceli gündüzlü şekilde çalışmalarından ötürü örgütsel sessizliğe yöneldikleri ortaya çıkmıştır (Tayfun ve Çatır, 2013).

2.6. Çalışanların Sessiz Kalma Şekilleri

Örgütlerde çalışanlar bilinçli ve kasıtlı olarak gösterdikleri sessizlik davranışlarını çeşitli şekillerde gerçekleştirirler. Kimi zaman her söyleneni itirazsız kabul eden çalışan kimi zaman da göze batmamak için diğer çalışanlar gibi davranarak sessizliğe bürünür (Afşar, 2013). Bu farklılıklar göz önünde bulundurulduğunda literatürde sessiz kalma şekilleri aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır:

- Çalışan itaati
- Sağır kulak sendromu
- Çekilme ve başka davranışlara yönelme
- Pasif kalma ve razı olma

2.6.1. Çalışan İtaati

Geleneksel örgütlere bakıldığında başlıca özellikleri arasında itaat eden çalışanlara sahip oldukları görülecektir. Bu çalışanlar örgüt içinde politikaları takip ederek itaat ederler ve güç ve otorite sahibi yöneticilerine bağlılıklarını bu şekilde gösterirler. Hiyerarşik yapı ve sert kuralların hakim olduğu gücün merkezde toplandığı bu örgütlerde sessizlik bilinçli gerçekleştirilir (Saylı, 2018). Bilinçli olmasının yanı sıra bu sessizlik türü gönüllülük esasına dayanır. Tahammül seviyesi ve talimatlara bağlılığı yüksek olan bu çalışanlar bulundukları ortamın koşullarını olması gereken şeklinde kabul etmişlerdir (Pinder ve Harlos, 2001).

2.6.2. Sağır Kulak Sendromu

Çalışanların örgüt içinde olumsuz bir durumla karşılaştıklarında görmemezlikten ve duymamazlıktan gelmesi bir başka deyişle örgütsel atalet olarak da bilinen kavrama sağır kulak sendromu denir. Bu sendrom herhangi bir memnuniyetsizlik oluştuğunda bunu dile getirmeyi engelleyen örgütsel bir normdur (Brinsfield, 2009). Pasif ve tepkisizliği ile dikkat çeken çalışan, yaşanan bir durum ya da olay karşısında hiç haberi yokmuş gibi davranmayı, bildiklerini veya düşündüklerini paylaşmamayı tercih eder. Örgütsel bağların zayıf, bireyselliğin ve çıkarcı anlayışın hakim olduğu örgütlerde sıkça rastlanmaktadır. (Pinder ve Harlos, 2001).

Sağır kulak sahipleri “ herhangi bir fikrim yok”, “görmedim”, “duymadım”, “bilmiyorum” kısa cevaplarını sıkça kullanmayı tercih ederler (Çakır, 2016).

Civelek vd. (2015)’e göre aşağıdaki durumlar gerçekleştiğinde sağır kulak sendromunun oluşması muhtemeldir:

- Nitelikli ve yeterli olmayan örgüt politikaları
- Bazı çalışanların sürekli koruma altına alınırken bazılarının gerçekten ihtiyaç duysalar bile haklı mağduriyetlerinin görmezden gelinmesi ve
- Aile şirketi, erkek egemenliğinin hakim olduğu veya küçük işletme olunmasıdır.

Üç maymunu oynamak tabiriyle de adlandırılan bu sessizlikte çalışanlar memnuniyetlerini dile getirmekten bile çekinirler. Örgütsel hareketsizlik söz konusudur (Çakıcı, 2007).

2.6.3. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Örgütte herhangi bir sebepten ötürü isteyerek ya da istemeden, duygu ve düşüncelerini ifade etmekten çekinen çalışan işten veyahut örgütten çekilecek ya da başka bir davranış sergilemeyi tercih edecektir. Bu çekilme ile kendini soyutlamış olacağından çalışan için aidiyet duygusu kaybolacak, işten kaytarmalar, işi aksatmalar ve devamsızlıklar yapmaya yönelecektir. Örgüt içerisinde bu olumsuzlukların yaşanması gelişimi engelleyen başarıya gölge düşüren faaliyetlerdir. Sessizlik davranışlarının diğerleriyle kıyaslandığında çekilme ve başka davranışa yönelmede bilinçli ve isteyerek hareket etme söz konusudur. Çalışanlar kendi çıkarları doğrultusunda stratejiler geliştirmekte ve örgütle ilgili konularda duygu ve düşüncelerini dile getirmemekte, geri çekilmektedir (Jafargulıyeva, 2020). Kendini değersiz hisseden ve fikirlerinin önemsenmediğini düşünen çalışanın da geri çekilme veya başka davranışlara yönelme hareketleri sergilediği gözlenmektedir (Pinder ve Harlos, 2001).

2.6.4. Pasif Kalma ve Razı Olma

Çalışanlar örgütte hakim olan düşüncenin aksi bir düşünceye diğerlerinin onay vermeyeceği endişesiyle fikirlerini beyan etmekten kaçınmakta varolan düşünceye rıza göstermektedir. Eleştiri ve tahammülsüzlüki ile karşılaşacağını bilen çalışan sessiz kalmaktadır. Böylece örgütte tek bir düşünce hüküm sürmektedir (Milliken vd, 2003).

Bu davranış şeklinde çalışanlar durgun olmalarının yanı sıra pasif kaldığının farkında değildirler. Yeniliklere ve gelişimlere isteksiz davranıp konuşmanın anlamsız olduğunu

düşünmektedirler. Çünkü çalışanlar konuşsalar bile bir farkındalık oluşturmayacaklarına inanmaktadırlar (Vardarlıer ve Akıner, 2017).

Pinder ve Harlos'a göre (2001) pasif kalma ve razı olma şeklini sergileyen çalışanlar; ilgi göstermeyerek, başlarını sallayıp onay vererek, gülümseyip destekçi davranarak ve bazen de anlamsız bir biçimde sessiz kalmaktadır.

2.7. Örgütsel Sessizliğin Örgütler İçin Önemi

Günümüzde bilgi en büyük sermayelerden biridir. Dolayısıyla çalışanların ve örgütlerin bilgiyi kullanarak amaçladıkları hedeflere doğru adımlar atması gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Örgütler doğru bilginin sahibi olarak gelişimin ve değişimin de önderliğini yapmaktadır. Bir diğer büyük hedef ise çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerinden yararlanarak ve bunları sürekli geliştirerek örgüt için gereken en doğru bilgiyi bulmaktır. Ancak çalışanların birbirleriyle olan iletişimleri ve ilişkileri neticesinde farklı davranışlar meydana gelmektedir. Çalışanlar birbirleriyle yakınlaşabileceği gibi uzak ilişkiler de kurabilmektedir. Fakat örgüt hedeflerine ulaşılabilmesi için çalışan ilişkilerinin düzenlenmesi ve geliştirilmesi büyük önem arz etmektedir. Bunun yanında çalışanların bazen iyi ilişkiler kuramadıkları, mesafeli davrandıkları veya çekindikleri görülmektedir (Demir ve Demir, 2012). Tüm bunlardan hareketle çalışanlar gerçek görüş ve düşüncelerini saklayarak belirtmeyebilmekte bu da birçok soruna neden olmaktadır. Meydana gelebilecek en büyük sorunlardan birisi de örgütsel sessizliktir.

Örgütsel sessizliğin hakim olduğu bir örgütte yapılan işin kalitesinde düşüşler meydana gelebilmekte; bunun yanında işletme içinde hakim olan örgütsel sessizlik örgütün değerlerinin göz ardı edilebilmesine sebep olabilmektedir (Deniz, 2013; Aktaran: Bayın vd.,2015).

Bireylerin fikirlerini dile getirirken korktukları, tedirgin oldukları örgütlerde sessizlik iklimi hakim olmakta ve zamanla bu örgüt kültürü haline gelmektedir. Karşılaşılan problemler yöneticilere yansıtılmadan üstü kapatılmaktadır. Bu durum ileride daha büyük zararlara neden olabilmektedir. Örgütsel sessizliğin kurumun bir kültürü şeklini aldığı durumlarda hem çalışanlar üzerinde hem de örgütsel düzeyde birtakım zararlara yol açacağı bilinmektedir. Çalışanlar açısından ele alındığında örgütsel sessizlik çalışanlarda strese yol açabilmekte, depresyonu tetikleyebilmekte hatta çeşitli sağlık problemlerine dahi yol açabilmektedir. Örgütsel bazda ele alındığında örgütsel sessizlik işe devamsızlıklara, çalışan

memnuniyetsizliğine, çalışanların çalıştıkları örgütten ayrılmalarına, kurumun performansının düşmesine yol açabilir (Demir, 2019).

Pinder ve Harlos' a göre (2001); sessizlik insanları biraraya getirirken uzakşatırma özelliğine de sahiptir, insan ilişkilerine zarar verirken bazı durumlarda ilişkileri düzeltme fonksiyonu da yürütebilir. Kuruma bilgi akışı sağlayabilirken önemli bilgilerin gizlenmesine de neden olabilir. Düşünce eksikliği yahut yokluğunun habercisi olabilirken bazen de derin düşüncenin belirtisi olabilir. Bazen muhalif duyguların baskılandığının göstergesi olabilirken onayın veya kabulün belirtilmesinin önem arz ettiği yerdeki sessizlik farklı sorunların habercisi olabilir. Bu denli ikilemli, karmaşık ve belirsiz yapıdaki bu kavram, üzerinde yoğunlaşılması gereken bi yapıya dönüşmüştür.

Sağlık hizmeti sunan kurumlarda sessizlik, diğer kurumlardakine benzememekle beraber dönüşü mümkün görünmeyen, vicdani sorumlulukları ve ahlaki boyutları ağır olan durumlara sebebiyet vermektedir (Yalçın ve Baykal, 2012). Hem sağlık hizmetinin içinde hem de sağlık hizmetlerinin dışında, örgütsel sessizliğin bedeli ağır olabilmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006).

Sağlık alanında örgütsel sessizlik konusuna ilişkin olarak yapılan bir çalışmada, hekimler, hemşirelerin ve klinik personel kötü klinik yargı veya zarar verebilecek durumların farkına vardıklarında doğrudan meslektaşlarıyla yüzleştirilmiştir. Yüzleştirme sonrası beş doktordan biri, sonuç olarak hastalara zarar geldiğini söylemiştir. Hemşireler sadece doktorlarla ve diğer hemşirelerle konuşmak ve yüzleşmek konusunda isteksiz olmakla kalmamış, aynı zamanda doktorlar da hemşirelerle ilgili sorunlar konusunda nadiren konuşmuştur. Yapılan bu çalışmada sağlık hizmeti sağlayıcıları, meslektaşlarıyla yüzleşmemek için güven eksikliği, katılımlarının etkileriyle ilgili endişeler ve misilleme korkusu taşımalarını ifade etmiştir (Henriksen ve Dayton, 2006). Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılması örgütler için büyük önem arz etmektedir. Güven duygusunun hakim olduğu çalışma ortamının sağlanması, ast-üst ilişkilerinin yoğunluklu olduğu işyerlerinde bu statü sınırlarının giderilmesi veya esnetilmesi, kendini ifade etmeye çalışan personellerin sorun çıkarıcı algısından sıyırtıp cesur, özgüvenli görülmesinin sağlanması, açık iletişim şeklinin net bir şekilde anlaşırlığının sağlanması, problem çözmeye hevesli çalışanların ödüllerle teşvik edilmesi gibi yollarla adımlar atılması sağlanmalıdır (Yalçınsoy, 2017).

Örgütsel sessizliğin önemi, yukarıda sıralanan durumlara yol açmasından ve hem çalışanlara hem de örgüte verdiği zararlardan ileri gelmektedir. Bu sebeple yöneticiler, örgütteki çalışan sessizliğini bir an önce fark edebilmeli, sebeplerini araştırmalı ve örgütsel sessizliğin azaltılmasından yok edilmesine kadar gerekli olan tedbirleri almalıdır. Örgütsel sessizliğin yok sayıldığı örgütler örgütün çöküşüne yavaş yavaş zemin hazırlamış olmaktadır (Demir, 2019).

2.8. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizlik en çok işbirliğini, paylaşımı ve katılımcı yönetimi teşvik etmeyen, yöneticilerine güven duyulmayan örgütlerde yaygın olarak görülmektedir (Çaylak ve Altuntaş, 2017). Sağlık alanında örgütsel sessizlik konusu ayrı bir öneme sahiptir. Bu sektördeki sessizlik hayatı ilgilendiren konulardaki risklerin, dile getirilmeyen yanlışlıkların, dile getirilmeyen iyileştirme önerilerinin olması demektir. (Aktaş ve Şimşek, 2014). Riskli görevler taşıyan örgütler arasında yer alan sağlık kurumlarında görevli personelin sessiz kalmaları ciddi can kayıplarına ve de hasarlara yol açabilmektedir (Ruçlar, 2013; Aktaran: Özkan, 2015). Ayrıca sağlık sektöründe örgütsel sessizlik, hastaların güvenliği açısından bir tehlikedir (Aktaş ve Şimşek, 2014). Sağlık kurumlarında sağlık çalışanlarının kötü hasta bakımı ve güvensiz uygulamalar hakkında herhangi bir kısıtlama olmadan konuşabileceği bir örgüt ortamının oluşturulması gerekmektedir. Riskler ve hatalarla ilgili sessizlik, özellikle sağlık sektöründe kritik sorunlara yol açabilir (Polat vd.,2018).

Örgütsel sessizlik kavramı örgüt ve işgörenler açısından bazı olumsuz sonuçlara yol açabilir. Tangirala ve Ramanujam (2008; Aktaran: Nafei, 2016) sessizliğin olumsuz etkilerinin doğrudan veya dolaylı olabileceğini belirtmişlerdir. Sessizlik, örgütte önemli bilgilerin üst idari seviyelere akmaması nedeniyle iş performansını doğrudan etkiler. Bu durum ise örgütün gelişme ve ilerleme şansını azaltır. Diğer yandan, sessizlik eğilimi olan çalışanlar gerginliklerden ve bazı zihinsel veya psikolojik sorunlardan muzdarip olabileceği için dolaylı olarak bir kurumun çalışanlarını etkileyebilir (Tangirala ve Ramanujam, 2008; Aktaran: Nafei, 2016).

Örgütsel sessizliğin yol açtığı diğer **olumsuz sonuçlar** şunlardır:

- Örgütsel sessizlik, işgörenlerin birbirlerinden ve yöneticilerinden uzaklaşmasına yol açabilir
- Örgütsel sessizlik, işgörenlerin duygusal anlamda yıpranmalarına sebebiyet verebilmektedir
- Örgütsel sessizlik, örgütün gelişmesine engel olabilir
- Örgütsel sessizliğin hakim olduğu örgütlerde bireyler kaygı ve stres içinde olabilmektedir
- Örgütsel sessizlik örgütte alınması gereken birtakım sağlıklı kararların alınabilmesini olumsuz şekilde etkileyebilir
- Örgütsel sessizliğin hâkim olduğu bir kurumda çalışanlar arasında bilgi alışverişi olmaması için işgörenlerin birlikte çalışmalarını zorlaştırmaktadır. Böyle bir durum, örgüt içinde sorunların artış eğilimine girmesine sebebiyet verir; aynı zamanda hem örgüte hem de örgütte görevli çalışanlara zarar verir
- Örgütsel sessizlik, bireyin inandığı şeylerle davranışı arasında bir tutarsızlığa yol açabilmektedir. Yani, örgütsel sessizlik bilişsel uyumsuzluğu artırabilmektedir
- Örgütsel sessizlik, işgörenlerin kendilerini güçsüz hissetmelerine neden olabilmektedir. Böylelikle örgütlerde yaşanan işten ayrılmaların miktarı artabilmektedir
- Örgütsel sessizlik yaşayan çalışanların hissettikleri kaygı onların tükenmişlik sendromuna bürünmesine neden olabilmektedir
- Zamanla örgüt içindeki güven duygusunun zayıflamasına sebebiyet vererek çalışanların çekingen davranmalarına ve kararlarda geri planda kalmalarına neden olabilmektedir
- Örgütsel sessizliğin benimsenmesi kendini koruma güdüsünün baskın çıkarak yenilikçilik ve yaratıcılık yeteneklerinin pasif kalmasına neden olabilmektedir
- Örgütsel sessizlik, örgütte çalışan bireyler arasında bencillik ya da kıskançlık gibi negatif duyguların oluşmasına zemin hazırlayabilir (Özkan, 2015; Erenler, 2010; Aktaran: Sevgi, 2018; Çakıcı, 2007).

Örgütsel sessizlik hem örgütte çalışan bireyler için hem de örgütün kendisi için her zaman olumsuz sonuçlara yol açmamaktadır. Örgütsel sessizliğin örgütlere ve örgütte görev yapan bireylere sağlamış olduğu **faydalar** ise şunlardır:

- Örgütteki yönetsel bilgi bombardımanının azaltılmasını sağlayabilir
- Kişiler arası çatışmaların azaltılmasını sağlayabilir
- Örgütlerde sessizlik kalite çemberlerinin oluşmasına ya da ekip çalışması oluşumuna olanak sağlayabilmektedir
- Örgüt içinde kararlar alınırken daha hızlı karar verilmesi ve harekete geçilmesi noktasında diğer kişilerin sessizliği işleri kolaylaştırabilir (Tikici vd.,2011; Dundonvd.,2004; Aktaran: Mocoşoğlu, 2019).

2.9. İşyeri Nezaketsizliği Kavramı

Nezaket bir toplumda yaşayan kişiler için kültürel ve sosyal farklılılıklar göz önünde bulundurularak nasıl yaşanılması gerektiğini belirten birlikte yaşama kuralıdır. Kelime anlamı olarak bakıldığında naiflik, karşındakine saygılı davranma, naziklik olarak belirtilmiştir (Özçaltık ve Polatçı, 2013).

Nezaketsizlik kavramı son zamanlarda yapılan çalışmalarda üzerinde sıklıkla durulan kavramlar arasında yer almaktadır (Kumral ve Çetin, 2016). Bu kavram: "alıcıların aşağılanmış ve potansiyel olarak savunmasız hissettikleri küfürlü ve korkutucu bir davranış" olarak tanımlanmıştır (Eagar vd., 2010). Saldırgan davranışlar açısından, nezaketsizlik, gönderenin en az altı ay boyunca düzenli olarak sözlü ve / veya sözsüz iletişimi kullandığı bir sosyal etkileşim türü olarak tanımlanmıştır (Agervold, 2007; Aktaran: Logan, 2016). Son yıllarda işyeri nezaketsizliği kavramı ve bu kavramla ilişkili olan yapılar da sıklıkla tartışılan konular arasında yerini almıştır (Abrarvd.,2019).

Katz tarafından 1964 yılında öne sürülen işyeri nezaketsizliği kavramı, organizasyon üyeleri tarafından olumsuz bir davranış olarak algılanmıştır (Shivd.,2018). Bazı kaynaklar ise işyeri nezaketsizliğinin ilk kez yıl 1999'da Andersson ve Pearson öncülüğünde ortaya konulduğunu belirtmektedir (Işıkay, 2018; Küçük ve Çakıcı, 2018). İşyeri nezaketsizliği, "organizasyonlarda kişilerin birbirlerine karşı saygı normunu hiçe saydığı fakat tam olarak kişiye zarar verme niyeti güdülmeyen kurum içindeki hafif boyutlu istenmeyen sapkın davranış şekilleri " olarak tanımlanır (Zauderer, 2002). Bu tanım gibi literatürde işyeri nezaketsizliği kavramına ilişkin birçok tanım yer almaktadır. Bu tanımlardan bazılarına Tablo 4' te yer verilmiştir:

Tablo 4. İşyeri Nezaketsizliği Kavramına İlişkin Tanımlar

Tanımı Yapan Kişi(ler)	**Yapılan Tanımlama**
Blau ve Anderson, 2005	"Belirsiz bir niyetle hedefe zarar vermek için işyeri normlarının ihlal edildiği düşük yoğunluklu sapkın davranışlardır."
Fida vd.,2018	"Belirsiz bir niyetle hedefe zarar vermek için karşılıklı saygı ile işyeri normlarını ihlal eden, ince bir işyeri şiddeti biçimidir."
Bar-David, 2018	"Kaba, saygısız, nezaketsiz veya duyarsız olan, kötülük yapma niyetinin muğlak ya da belirsiz olduğu, diğerlerine karşı saygı eksikliği gösteren, karşılıklı saygı için işyeri normlarını ihlal eden duyarsız davranışlardır ve pasif agresif ve diğer düşük seviyeli kaba davranış biçimlerinin son yirmi yıldaki adıdır."
Abrar vd.,2019	"Sözel, fiziksel, psikolojik veya duygusal olan sivil ve şiddet içeren davranışların bir eylemidir."

Kaynak: Tablo araştırmacı tarafından literatür doğrultusunda oluşturulmuştur.

Genellikle grup (işyeri) üyeleri arasında ya da bir üstten asta ya da bir yöneticiye karşı gerçekleştirilen (Bar-David, 2018) işyeri nezaketsizliği kavramı, çalışma hayatında kişilerin birbirlerine gösterdikleri medeni kavramından uzak, kaba tavırları ifade etmektedir (Özkalpvd.,2012). Kişisel değer ve algılardaki farklılıklar nedeniyle, kaba olarak tanımlanan davranışlar kişiden kişiye değişebilir. Ancak buradan anlaşılması gereken, mevcut sosyal normlarla çelişen söylemler ve davranışlardır. Örnek verilecek olursa; temel sayılabilecek saygı kuralları perspektifinde günaydın-iyi günler-iyi akşamlar dememek, yüksek sesle veya bağırarak konuşmak, azarlamak, özel hayata karışmak, örgüt içindeki profesyonel itirazlar, işyerini terk etmek, mailleri yanıtlamamak vb. (Söyük vd., 2019). Ayrıca işyeri nezaketsizliği: küçümseyen yorumlar veya küçümseme jestleri (göz yuvarlama, dudak sesleri, iç çeken mırıldanma), alay ve hatta mobil cihazların kaba kullanımını dahi içerebilir (Bar-David, 2018). Laschinger ve arkadaşları (2013) işyeri nezaketsizliği bağlamında işyerlerinde bireylerin sosyal etkinliklerden hariç tutulabildiğini, haz etmedikleri çalışanların düşüncelerinin ve fikirlerinin

reddedilebildiğini ifade etmişlerdir. Bu örneklerin dışında kurumlardaki bu nezaketsizliğe aşağıdaki unsurlar da sıralanabilir (Kumral ve Çetin, 2016):

- Bireyleri aşağılamak
- Bireyleri küçümsemek
- Bireyleri dinlememek
- Bireyleri görmezden gelerek iş yapmak
- Aynı iş yerinde çalıştığı bireyler için çeşitli söylentilerin yayılmasını sağlamak
- Bireylere‘‘Lütfen’’ veya ‘‘teşekkür ederim’’ kelimelerini kullanmamak
- Bireylerin sarf ettiği çabaları küçük görmek
- Aynı iş yerinde çalıştığı bireylere hitapta bulunurken işyerinde profesyonelce olmayan abla, abi gibi çeşitli terimleri dile getirmek
- Bilgileri gizlemek
- Gelen aramalara dönmemek ya da mailleri yanıtlamamak
- Çalıştığı ortamı dağınık bırakmak
- Çalışma arkadaşlarının fikirlerini önemsiz görmek
- İstenilen iyiliğe ters yanıt vermek
- Birilerinden kendini saklayarak kaçmak
- Birisinin ihtiyacı olan kaynakları ele geçirmek
- İşyerinde diğer çalışanların eşyalarını onların izni olmadan kullanmak

Feblinger (2008) dedikodu yapma, küçümseyici lakaplar takma, iş faaliyetlerinden dışlama, toplantıları sabote etme, söz kesme, bağırma, azarlama, aşırıya kaçan sinir nöbetleri, empati konusundaki yetersizlikler, işbirliği halinde hareket etmeye razı olmama ve diğerlerinden verileri saklama hallerini de işyerindeki nezaketsiz davranışlar olarak nitelendirmiştir.

Literatürde, işyeri nezaketsizliği kavramı çeşitli ifadelerle ilişkilendirilmiştir. İşyeri nezaketsizliği kavramının ilişkilendirildiği bu ifadeler içinde mobbing, duysusal istismar, hoş olmayan muamele, zorba tutum, mağduriyet, nezaketsizlik, taciz, sağlığı tehdit eden liderlik, işin kötüye kullanımı, işyeri travması, çalışan istismarı ve mobbing ve benzeri kavramlar yer almaktadır (Söyük vd., 2019).

Sağlık sektöründe nezaketsizlik yoğun bir şekilde kendini gösterir. Çalışma koşullarının zorluğu bu durumun temel sebeplerinden biridir. Nezaketsizlik başta hemşireler üzerinde olmak üzere tüm sağlık çalışanlarının olumsuz etkilemektedir. Logan (2016) hemşirelerin %24,1'luk bir kısmının meslektaşlar ve hemşire yöneticileri tarafından sözlü bir biçimde istismara uğradığını ifade etmiştir. Sağlık sektöründe genellikle işyeri nezaketsizliğinin olduğundan daha az raporlanmakta olduğu veya hiçbir şekilde raporlanmadığı görülmektedir (Abrar vd.,2019).

2.10. İşyeri Nezaketsizliğinin Ortaya Çıkışı ve Yayılışı

İşyeri nezaketsizliği kavramına bakılmadan önce nezaket kavramının ortaya çıkışına değinilmesi gerekmektedir. Türk Dil Kurumuna göre kişilere saygılı, incelikli davranma, nazik olma nezaketin tanımıdır (TDK, 2017).

Nezaket kuralları evrensel olmasına rağmen toplumların bakış açısını, adaletini, estetiksel düşüncelerini ve ahlaki görüşlerini yansıtmaktadır. Doğuştan gelmez, eğitimle zamanla öğrenilir. Küçük yaşlarda başlayıp bireyin yaşamı boyunca devam eder. Pekiştirilmesi ve içselleştirilmesi gerekmektedir (Kızıloğlu, 2019).

Sosyolojik ve psikolojik boyutlarının yanı sıra dini boyutu da önem arz etmektedir. Semavi dinler düşünüldüğünde her üç dinin de kutsal kitabında nezaket kurallarına değinilmiştir. Kuranı Kerim inananlarına, küçümsemeyi, iftirayı, yalanı, böbürlenmeyi, alay etmeyi yasaklarken iyiliği, yardımlaşmayı, teşekkürü, adaleti, affediciliği ve selam vermeyi öğütlemiştir. İncil; kötülük karşısında iyiliği, barışın önemini, ilişkilerin dostane olmasını, haksızlık karşısında kin güdülüp öç alınmamasını emretmiştir. Tevrat; hoş sözler söyleyip tatlı dilli olmayı, büyük konuşmamayı, zorbalık yapmamayı anlatmıştır. Bu kurallar evrenselleşmiş ve her kültürden insanın uymasını gerektirmiştir (Kızıloğlu, 2019).

Nezaket nasıl ortaya çıkarsa çıksın işbirliği içinde yaşamanın koşulu olarak kabul edilmektedir. Bu sebepten iş hayatında önemli bir konu haline bürünmüştür ve bir problem olarak ilk kez 1990 yılında Anderson ve Pearson tarafından dile getirilmiş ve tanıtılmıştır. Işyerlerinde meydana gelen yeniden yapılanma, artan baskı, bütçe kesintileri, yarı zamanlı çalışma usulü ve stresli çevre ortamı gibi nedenlerle yayılmaya başlamıştır. Özellikle akademik camiada ve sağlık sektöründe iş stresinin verdiği gerilimlerle bu yayılım hızlanmıştır (Anderson ve Person, 1999).

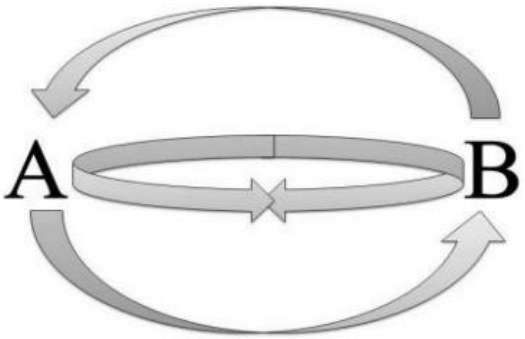
İlk kez 1999 yılında nezaketsizlik sarmalı ile ortaya konulan işyeri nezaketsizliği süreci ardından yine Pearson ve arkadaşları tarafından 3 yaklaşım ileri sürülerek gelişim göstermiştir.

Bunlar; artmayan nezaketsiz değişim modeli, artan sarmal model ve nezaketsizliğin kademeli modelidir (Işıkay, 2018). Aşağıda bu modeller irdelenmiştir.

Nezaketsizlik Sarmalı: İşyerinde çalışan bir kişi veya kişiler yine aynı işyerinde çalışan farklı bir kişiye yahut kişilere nezaketsiz davrandığında nezaketsizlik sarmalı oluşmaya başlayabilir. Bu sarmalda etkileşimsel adaletsizlik algısına karşılık olumsuz bir karşılıkla dönüş yapma arzusu vardır. Bu noktaya ulaşıldığında nezaketsizlikten de öte daha büyük olumsuzluklar içeren şiddetli durumlar meydana gelir ve bir kimlik tehdidi hissi oluşur. Sarmalın artan özelliğinden ötürü bu olumsuzluk öfke hissi, iftira atma, fiziksel saldırı, orantısız bir şekilde intikam alma isteği ve kötülemelerin başlamasına dönüşebilir. Tüm bunların yanı sıra taraflar nezaketsiz etkileşimi birbirine yansıtmadan da bu sarmaldan ayrılabilir. Bu durumda sarmal sona erecektir (Işıkay, 2018).

Artmayan Nezaketsizlik Değişim Modeli: Şekil 4' te görüldüğü üzere nezaketsizlik döngüsü yoğunlaşmadan ve giderek şiddetlenen bir seyir göstermeden sarmal olmakta, kışkırtıcı ve hedef ikilisi arasında dairesel bir şekilde ilerlemektedir. Nezaketsiz davranışlar düşük seviyede veya sabit bir hızla varlığı hissettirmektedir (Anderson ve Pearson, 2000).

Şekil 3. Artmayan Nezaketsiz Değişim Modeli

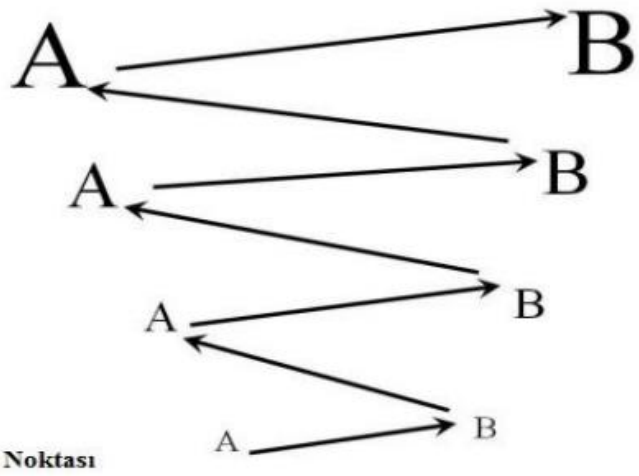


Kaynak: Pearson vd., 2000

Artan Sarmal Model: Nezaketsizlik kontrol altında tutulmadığı zamanda artan seyir izleyebilir. Şekil 4' te görüldüğü gibi nezaketsizliğe uğrayan çalışan kasıtlı olarak nezaketsizlikle karşılık

verebilir, daha agresif ve zorlayıcı davranışlar gösterebilir. Kişisel kimliğe saldırı olarak algılayan bir tarafın olması durumunda saldırganlıklar baş gösterebilir (Işıkay, 2018).

Şekil 4. Artan Sarmal Model



Kaynak*:* Pearson vd., 2000

Nezaketsizliğin Kademeli Modeli: Nezaketsizlik sarmalında taraflar arası nezaketsizlik diğer tarafları da etkileyerek kademeli olarak arttığında ikincil sarmallar meydana gelir. Bu model nezaketsizlik sarmallarının ikincil sarmallara dönüşümünü anlatan bir modeldir. Dolaylı, direkt ve söylenti/ dedikodu şeklinde sınıflandırılmıştır (Akcakavalık, 2019).

- *Dolaylı Kademeli Modeli*: Birincil nezaketsizlik sarmalı zamanla ikincil sarmala neden olabilir ve örgütte hızlıca yayılabilir. Şekil 5'de de görüldüğü üzere A ve B arasında meydana gelen nezaketsizlik C'nin farklı bir nezaketsizlik göstermesine sebep olabilir. Böylece yeni taraf olan D ile farklı bir nezaketsizlik ortamı oluşmuş olur (Pearson vd. 2000).

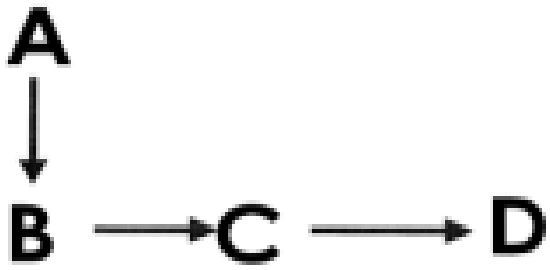
Şekil 5. Dolaylı Kademeli Model



Kaynak: Pearson vd., 2000

- *Direkt Kademeli Model:* Şekil 6'da görüldüğü B kişisi A'ya tepki vermesi gerekirken bu tepkisini C'ye göstermektedir. C kişisi de asıl muhatabı B iken bu tepkisini D' ye göstermektedir. Böylece sarmal gitgide genişlemektedir (Pearson vd., 2000)

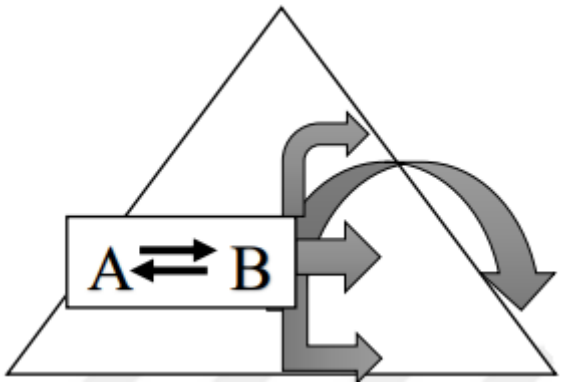
Şekil 6. Direkt Kademeli Model



Kaynak: Pearson vd.,2000

- *Söylenti/ Dedikodu Modeli:* Şekil 7' de görüldüğü üzere örgüt çerçevesi dışında yahut içinde, nezaketsizlik tarafları haricinde kademeli olarak artan yeni yollar mevcuttur. Hedef ve kışkırtıcı arasındaki olumsuzluklar neticesinde hedef olan kişi işyerinde yaşadığı problemleri evine taşıyıp ailesine ve arkadaşlarına yansıtabilir. Astlarına ya da üstlerine meydana gelen nezaketsiz davranışları anlatan taraflar bulunabilir. Bu da haberlerin hızlıca yayılmasına neden olup kurumun itibarını zedeleyebilir (Pearson vd., 2000)

Şekil 7. Söylenti/Dedikodu Modeli



Kaynak: Pearson vd. ,2000

2.11. İşyeri Nezaketsizliğinin Örgütler İçin Önemi

Çalışma yerleri kişilerin günlük hayatlarında zamanlarının önemli bir kısmını geçirdikleri ortamlardır. Bu ortamlarda çalışanların hal ve hareketleri, birbirleriyle ve kurumla olan iletişim biçimleri, hem kendileri hem de kurumları düşünüldüğünde meydana gelebilecek çatışmalar ve olumsuzlukları önceden tahmin edip önleyebilmek açısından önemlidir (Yüksel, 2006).

Günümüzde çalışma ortamlarında sürekli iyileştirmeler yapılıp ileri düzeydeki gelişmeler gözle görünür derecede olmasına rağmen çalışanlar arası ilişkilerde tahammül seviyesinde azalma, sabırsızlıklarda ve kızgınlıkların hal ve hareketlere dönüşmesinde artış olmuştur. Ülkemizde ve dünyada sürekli artan bu olgu işletmeleri olumsuz etkilemektedir (Taştan, 2014).

Hutton ve Gates (2008), nezaketsiziliğin karakteristik olarak kaba ve saygısız bir davranış olduğunu ve nezaketsizliğin başkalarına saygı eksikliği olduğunu gösterdiğini belirtmektedir (Abdollahzadeh vd., 2017). İşyerindeki nezaketsizlik, nitelikli çalışanların elde tutulmasını ve işe alınmasını olumsuz etkileyebilir ve çalışanların üretkenliğini, performansını, motivasyonunu, yaratıcılığını ve örgütsel bağlılığını azaltabilir (Abdollahzadeh vd., 2017). İşyeri nezaketsizliğinii minimum seviyeye indirmek örgütün birincil vazifelerinden olmalıdır. Bu nezaketsizliğin önüne geçilmesiyle sadece çalışanlar korunmayacak aynı zamanda nezaketsizlik sonucu gelecek olan yasal sorumluluklardan örgüt korunmuş olacaktır (Johnson ve Indvıck, 2001).

İşyeri nezaketsizliği çalışanlarda stres, memnuniyetsizlik, tükenmişlik, sinmişlik ve depresif tavırlara neden olmakta ve çalışanların bu nezaketsizlik karşısında yaptıkları işe

konsantre olmaları noktasında zorluk çektikleri görülmektedir (Cortina vd., 2001; Pearson ve Porath, 2009). Ayrıca çalışanlar müşterilerin, hizmeti alan kişilerin yanında çalışma arkadaşlarına çıkışta bulunabilmekte, imalar edebilmekte ve küçük düşürücü kelimeler söyleyebilmektedir. Bu da bazen müşterilerin dikkatini çekerek tartışmalara sebep olabilmekte ve kötü bir imaj oluşmasına neden olabilmektedir. Bu nezaketsizliğe tanık olunması bile örgüt sınırlarını aşıp geçerek kurumların karlılık planlarına, itibarına ve günümüzde çok önemli hale gelen müşteri memnuniyetinin sağlanamamasına sebebiyet verebilmektedir (Pearson ve Porath, 2005).

Yapılan bir çalışmada işyeri nezaketsizliğinin örgüte yabancılaşmaya ve buna bağlı olarak zamanla aidiyet duygusunun zarar görmesine neden olduğu tespit edilmiştir (Hornstein, 2003). Aidiyet duygusunun olmayışı da işten ayrılmalarla sonuçlanabilir. İşyeri nezaketsizliğine maruz kalan çalışanın işten ayrılmasıyla işe yeni alınacak personelin oryantasyonu için emek ve zaman harcanacaktır. Böylece olumsuz mali sonuçlar meydana gelecektir (Delen, 2010).

Nezaketsiz hareketler örgütte haksızlık olduğu algısı yaratmaktadır. Çalışanlarda bu algının oluşması adaletin olmadığının düşünülmesine neden olmaktadır. Adaletsizlik hissi de örgütte bağların zayıflamasına ve zamanla kopmasına neden olmaktadır (Demirkasımoğlu, 2017).

İşyeri nezaketsizliği sağlık kurumlarında önemli bir sorundur ve sadece olumsuz davranışlara maruz kalan klinisyenleri değil, aynı zamanda nezaketsizliğin gölgesi altında verilen bakımı da olumsuz bir biçimde etkilemektedir (Abdollahzadeh vd., 2017). Nikstaitis ve Simko (2014) araştırmalarında işyeri nezaketsizliğinin hastanede yatan hastaların güvenliği üzerinde zararlı bir etkiye sahip olduğunu, artan ilaç hatalarına ve bakım kalitesinin azalmasına neden olarak hasta sonuçlarını olumsuz etkilediğini göstermekte olduğunu ifade etmişlerdir.

İşyeri nezaketsizliği (kabalık, zorbalık, yıldırma, dedikodu, aşağılayıcı yorumlar, gücün kötüye kullanılması ve sabotaj ve benzeri işyeri nezaketsizliğini ifade eden durumlar) sağlık personelinin tükenmişlik seviyelerini artırabilir. İşyeri nezaketsizliği sağlık personelinin memnuniyetini azaltabilir. Ayrıca işyeri nezaketsizliği stresli bir ortamda görev yapan sağlık personelinin streslerini ise daha da arttırabilme potansiyeli taşımaktadır. Bu durum ise sağlık personelinin işyerinde daha fazla yıpranmasına neden olmaktadır (Nikstaitis ve Simko, 2014).

İşyeri nezaketsizliğini önemsemyen yöneticiler bu nezaketsizlikten ötürü meydana gelen çatışmaları çözme noktasında ne kadar süre harcadıklarının hesabını yapamamaktadırlar.

Yapılan bir araştırma neticesinde yöneticiler çatışmalar için yılda 7 haftalarını ayırmaktadırlar. İşyerindeki nezaketsizliklerin üstü kapatılıp görmezlikten gelindiğinde bu davranışlar benimsenip daha fazla yayılmaktadır. Buna bağlı olarak örgüt kültürü olumsuz anlamda değişime uğramaktadır. Bu da örgütün ciddi şekilde zarara uğradığını göstermektedir (Kumral, 2017).

Yukarıda açıklanan bütün bu nedenlerden ötürü işyeri nezaketsizliği kavramı örgütlerde önem teşkil etmektedir. Tüm bu sıralanan sebeplerle örgütlerdeki işyeri nezaketsizliği dikkate alınmalı, çalışanların birbirlerine nezaketsiz davranmaları önlenmeye ya da kontrol altında tutulmaya çalışılmalıdır.

2.12. İşyeri Nezaketsizliğinin Nedenleri

Çalışanların yaklaşık % 75'i son beş yıl içinde bir tür işyeri nezaketsizliğine maruz kalmaktadır (Giumetti vd., 2016; Aktaran: Brehm, 2019). Blau ve Anderson (2005) işyerlerinde artan nezaketsizliğini öne çıkan nedenlerini:

- Daha fazla yanlış anlaşılmaya yol açan daha büyük işçi çeşitliliği
- Şirketler küçüldükçe daha fazla algılanan iş güvensizliği
- Aşırı çalışanlar dahil olmak üzere çalışanlar üzerinde daha fazla stres
- Kısmen işçi tarafından algılanan yetkinin bir fonksiyonu olarak, genel çalışan iş memnuniyetini azaltmak şeklinde sıralamıştır.

Dolayısıyla işyeri nezaketsizliği, modern çalışma hayatında yönetilmesi ve de çözülmesi gereken bir problem olarak ele alınmaktadır (Kanten, 2014). Çalışma alanlarında sıklıkla görülen bir davranış türü olduğu bilinen işyeri nezaketsizliği, hoş olmayan tutum ve davranışlar düşünüldüğünde üretkenliği engellemeye yönelik davranışlara oranla daha masum görülmektedir (Griffin, 2010).

İşyeri nezaketsizliğinin oluşmasına sebep olan faktörler bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki ana başlıkta ele alınabilir İşyeri nezaketsizliğine neden olan bireysel faktörler (Akcakavaklı, 2019):

- Başlatanlar (nezaketsiz olan davranışlar için uygun ortam sağlayıcılar),
- Motive ediciler (işyerinde nezaketsiz davranmayı ödüllendirici davranışlar)
- Tetikleyiciler (işyerinde statü sırasının değiştirilebilir olmasıyla ilgili olaylar) dir.

İşyeri nezaketsizliğine neden olan bireysel faktörler arasında yer alan kavramlardan olan başlatanlar, nezaketsizliği uygulayan tarafın davranışları ve rolleri olabilir. İşyeri nezaketsizliğinin kışkırtıcılarının davranışları arasında öfkeye tepki, korku ve hırs, rolleri arasında ise mevki ve bunun gereklilikleri, iş yükü sıralanabilir (Akcakavaklı, 2019).

İşyeri nezaketsizliğine neden olan bireysel faktörler arasında yer alan kavramlardan olan motive ediciler ise inançlar (beklenen çıkarlar, algılanan iş güvensizliği, tatminsizlik, saldırganlıkla ilgili tutumlar ve uygunsuz davranışlar için algılanan düşük maliyet) ve kişilikler (A tipi kişilik, saldırgan özellikler, düşmanlık, güç, ego ve nezaketsiz davranışlara yol açabilecek olumsuz kişilik özellikleri) olarak sıralanabilir.

İşyeri nezaketsizliğine neden olan bireysel faktörler arasında yer alan diğer bir kavram olan tetikleyici faktörler ise kabiliyet, işyeri ortamı ve demografik özellikler olarak sıralanabilir (Akcakavaklı, 2019).

Akcakavaklı (2019), işyeri nezaketsizliğine neden olan örgütsel faktörler arasında:

- İşyerinde çalışma ortamının stresli-endişeli olup olmamasını
- İşletmelerin çeşitli sebeplerle personel miktarını azaltma yoluna gitmelerini
- İşletmelerin teknoloji kullanımını
- Personelin işle ilgili sürekli ulaşılabilir olmaları
- Resmiyeti önemsemeyen işyeri kültürünü sıralamıştır.

Gonthier ve Morrissey (2002); işyeri nezaketsizliğinin sebeplerinden biri olarak çok fazla zenginlik rahatsızlığı diye bilinen “affluenza’’olarak belirtmişlerdir. Bu hastalıkta, tüketime bağımlı tavır sergileme ve sürekli kazanmayı talep eden daha çok para arzusunu işaret etmektedir. Bu hastalıktaki kişiler “her istediğimi elde ederim” düşüncesiyle yaşarlar. Bunun içindir ki hastalıktan kaynaklanan umursamaz kafa yapısı işyerinde nezaketsizlik yaratabilir. (Gonthier ve Morrissey, 2002; Aktaran: Bayrakçı, 2019).

2.13. İşyeri Nezaketsizliğinin Sonuçları

İşyeri nezaketsizliği çok yaygındır, neredeyse her yerde bulunmaktadır. Porath ve Pearson'un 2013'te yaptıkları çalışmaya göre çalışanların %98' inin en az haftada bir böyle davranışlarda bulunduğu tahmin edilmektedir. Proje gecikmeleri ve işten bilişsel dikkat dağınıklığı nedeniyle, işyeri nezaketsizliği yaşamanın parasal maliyeti, çalışan başına yıllık 14.000 $ olarak tahmin edilmektedir. Bu istatistikler endişe vericidir. Çünkü işyeri nezaketsizliği durumu birçok çalışanı etkilemektedir.

İşyeri nezaketsizliği bireylerin çalıştıkları kuruluşlar üzerinde büyük bir finansal etkiye sahiptir. Ayrıca, işyerinde yapılan nezaketsizliğe maruz kalan çalışanlar tarafından karşılanan insani maliyetler de yine oldukça ağır bir etkiye sahiptir. Örneğin, işyeri nezaketsizliğine maruz kalan bireyler endişe duyabilirler, işyeri nezaketsizliğini kendilerine karşı yapan kışkırtıcı birey veya bireylerden kaçınmaya çalışabilirler, işten çekilebilirler ve hatta müşterilerini hayal kırıklıklarına bile uğratabilirler (Schilpzand vd., 2016).

İşyeri nezaketsizliğinin en önemli sonuçlarından birisi örgütlerdeki işbirliklerinin ve gönüllü davranışların ortadan kaldırılması olabilir (Taylor, 2010; Aktaran: Moosakhani, vd., 2012). Ayrıca işyeri nezaketsizliği şu sonuçlara yol açabilir:

- İşyeri nezaketsizliği, sıradan bir öfkeye, çatışma haline yahut şiddet biçimine dönebilir
- Çalışanları gergin, endişeli, dikkati dağılmış, kendilerini işlerine veremez bir halde bulmalarını sağlayabilir ve mutsuz hale getirebilir, personelin verimliliğini azaltabilir
- Çalışanlar arasında nezaketsiz olayların yaşandığına şahit olan müşterilerin duruma sinirlenmesine yol açabilir
- İşyeri nezaketsizliği, personelde çeşitli sağlık problemlerine yol açabilir
- İşyeri nezaketsizliği işyerinde görev yapan personelin moral motivasyonunu olumsuz anlamda etkileyebilir. Onların iş doyumunu azaltabilir, çalışanların performanslarının düşmesine yo açabilir. Dolayısıyla işyeri nezaketsizliği örgüt iklimine negatif şekilde etki etmektedir denilebilir
- İşyeri nezaketsizliği, işyerinde görev yapan personelin depresyon seviyelerini artırabilir
- İşyeri nezaketsizliği, örgüt içindeki ilişkileri, işteki başarıyı, kurumsal güveni ve negatif yönde etkileyebilir
- İşyeri nezaketsizliği işten çıkarılma amacını ve işe devamsızlıkları fazlalaştırabilir

- Örgütün başarısına negatif etki ettiği görülebilir
- İşyeri nezaketsizliği, çalışanlarda duygusal tükenmeye yol açabilir
- Organizasyonda çalışanların ve yöneticilerin nezaketsiz davranışları zamanla örgütlerinin imajını da sarsmaktadır. Sarsılan imaj ise örgütün prestij kaybına uğramasına sebebiyet vermektedir (Sulea vd.,2012; Taştan, 2012; Bayrakçı, 2019; Cortina vd., 2001; Penney ve Spector, 2005; Aktaran: Güzel, 2019; Kızıloğlu, 2019).

İşyeri nezaketsizliği sağlık kuruluşlarında finansal baskıya neden olabilecek olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilmektedir (Berry vd., 2016; Aktaran: Armstrong, 2018). Sağlık personelinin işyeri nezaketsizliğine maruz kalmaları sonucu işe sık sık devamsızlık yapma eğiliminde olmaları ya da işten ayrılmaları, sağlık kurumlarında sunulan hizmetin kalitesini potansiyel olarak düşürebileceği için işyeri nezaketsizliği olgusunun sağlık kurumlarının mali durumlarını dolaylı olarak etkileyebilir (Armstrong, 2018). Hemşirelerde karşılaşılan nezaketsizliğin işe odaklanamama, stresi arttırma, performansı düşürme ve verimliliği azaltma gibi olumsuzluklar doğurduğu bilinen bir gerçektir (Blau ve Andersson, 2005).

Kişisel saygının önemsenmediği örgütlerde çalışanların işinden mutluluk duyması veya işinden memnun olması, performanslarının yüksek olması ve diğer çalışanlarla işbirliği içinde çalışması oldukça zordur. Sağlık kuruluşlarında da çalışanların birbirlerine karşı nezaketsizliği onların iş doyumlarını düşürecek, iş doyumu düşen çalışanın da tükenmişlik yaşayacağı kaçınılmaz bir sonuçtur (Blau ve Andersson, 2005; Spence Laschinger vd., 2009; Taylor, 2010; Lizano ve Barak, 2015; Tarcan vd., 2017).

Sağlık kuruluşlarında nezaketsiz bir ortamın getirdiği sonuçlardan bir diğeri, Sağlık çalışanlarının iletişim süreçlerine zarar vererek hastaya olan bütüncül bakış açısına zarar vermesidir. Hatta bu durum kimi zaman hemşirelerin hastaya ilaç uygulama ve hasta bakımı gibi fonksiyonların aksamasında da kendini gösterir (Ricciotti, 2016).

Bunun yanında sağlık kuruluşlarında karşılaşılan nezaketsizlik hasta bakım kalitesini düşürme, maliyet artışı, işten ayrılmaların artması ve iş doyumunu azaltma gibi birtakım sonuçları doğurmaktadır. Ayrıca çalışanların iş-aile çatışmalarında artış yaşanır ve çalışanların yardımseverlik davranışlarında azalmalar meydana gelir (Işıkay, 2018).

2.14. İşyeri Nezaketsizliğini Önlemenin Yolları

İşyeri nezaketsizliğinin önlenmesi mümkündür ancak örgütlerin ve yöneticilerin bunun için çeşitli önlemler alması gerekmektedir. Yöneticiler bunun için örgütlerde sıfır toleranslı bir anlayış oluşturmalı ve iş yerine personel alırken nezaketli bireyler arasından seçim yapmalıdırlar. Yöneticiler, nezaketsiz davranışların sık görüldüğü departmanların çalışanları için çeşitli eğitimler düzenlenmesini sağlayabilir; nezaketsizliği bir alışkanlık edinmiş personelin işyerinden ayrılmasını sağlayabilirler (Kumral, 2017).

İşyerlerindeki nezaketsizlikleri önleyebilmek amacıyla işverenler çalışma ortamlarını uygun hale getirmeli, huzuru ve saygı ortamını oluşturmalı ve oluşan bu sağlıklı çerçevenin sürekliliğini korumalıdır. İşverenler/yöneticiler nezaketsizliğe dair bir belirti gördüklerinde anında müdahale etmeli, nedenlerine inmeli ve çözüm odaklı yaklaşmalıdırlar. Görmezden gelmek veyahut fark edememek giderek artan nezaketsizlik sarmalına ve çalışanlar arası ilişkilerin zayıflamasına neden olacaktır. Kaba davranışa meyili olan kişileri hiç çalışma ortamına almamak ya da mevcut çalışan ise ıslahı için girişimlerde bulunmak kurumun sıhhati için en doğru karar olacaktır (Kızıloğlu, 2019).

İşyerinde nezaketsizliğin önlenmesi noktasında sağlıklı bir iş ortamı oluşturulmalıdır. Bu doğrultuda, çalışanların ve yöneticilerin beklentilerinin karşılanması ve tüm çalışanların örgütsel amaç doğrultusunda hareket etmesi sağlanmalıdır (Lewis ve Malecha, 2011).

İşyeri nezaketinin sağlanması noktasında bazı örgütlerden örnek vermek gerekirse şunları ifade edebiliriz:

- ✓ Birbirinize karşı saygılı olma
- ✓ Birbirinize karşı seviyeli ve ahlaklı davranarak örgüt ahlakı oluşturma ve o şekilde davranışlar sergileme
- ✓ Öncelikle çalışanlara gösterilmesi gereken ilgi, saygılı ve sevecen tutum sayesinde çalışanların da müşterilerine aynı tutumu yansıtabilmesi (Pearson ve Porath, 2009).

Çalışanların yapısal anlamda geliştirilmesi, işyerinde nezaketsizliği önlemenin yollarından biridir. Yapısal güçlendirme ise, çalışanın desteklenmesi, bilgiye erişimi ve gerekli kaynaklara erişimi noktasında kolaylık sağlanması ve kişisel gelişimlerine fırsat tanımaktır (Kanter, 1979). İşlerin kolaylaştırılması stresi azaltarak nezaketsiz ortamın oluşmamasına olanak sağlayacaktır.

Örgütlerde kimi zaman işyerinde nezaketsiz bir şekilde davranışlarda bulunanların yöneticilerce farklı departmanlara görevlendirilerek problemin kökten çözümüne yönelik uygulamaların olduğu bilinmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki nezaketsiz bir çalışan sadece bulunduğu bölümü değil tüm işletmenin huzurunu kaçıracaktır. Bu nedenle onların farklı birimlerde görevlendirmesi değil eğer çözüm sağlanamıyorsa işyerleriyle olan bağlantısının kesilmesi, işyerindeki nezaketsizliği ortadan kaldırmış olacaktır (Pearson ve Porath, 2009).

2.15. Örgütsel Sessizlik ve İşyeri Nezaketsizliği ile İlgili Araştırmalar

Literatürde örgütsel sessizlik ve işyeri nezaketsizliği kavramları birlikte çok fazla araştırma konusu olmamasına rağmen tek başına yahut başka kavramlarla beraber incelenip irdelenmiştir. Aşağıda bu araştırmalarla ilgili örnekler verilecektir.

Kumral (2017) yaptığı yüksek lisans çalışmasında işyeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik araasındaki ilişkide aracı rol olarak örgütsel dışlamanın olup olmadığını tespit etmiştir. Izmir ilindeki devlet hastanelerinde görevli toplam 200 hemşire üzerinde gerçekleşen araştırma sonucunda, işyeri nezaketsizliğinin örgütsel sessizliğine neden olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada ayrıca, işyeri nezaketsizliğinin örgütsel dışlanma üzerinde, örgütsel dışlanmanın da örgütsel sessizlik üzerinde etkiye sahip olduğu kaydedilmiştir. Son olarak, işyeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide kısmi aracılık fonksiyonuna sahip bir örgütsel dışlama olduğu ortaya çıkmıştır.

Barlett ve arkadaşlarının (2008) yaptıkları araştırmada, işyeri nezaketsizliğinin ortaya çıkmasında çalışanların cinsiyet, yaş ve diğer kişisel özelliklerinin, psikolojik durumlarının etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Fransa'da yapılan diğer bir çalışmada, çalışanların %10'unun işyerinde nezaketsizliğe maruz kaldığı ve bunun uyku bozukluğuna neden olduğu ortaya konmuştur (Leiter, 2012).

Reio ve Ghosh (2009) yaptıkları çalışmada işyeri nezaketsizliği üzerinde çalışma şeklinin, örgütsel yapının ve örgüt ikliminin yanısıra yetki ve sorumlulukların, ast-üst ilişkilerinin etkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

Örgütsel sessizlikle işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkiye dönük yapılan bir diğer araştırmada, işyerinde nezaketsizliğe maruz kalanların örgütlerde sessiz kalmayı tercih ettikleri ifade edilmiştir. Bu kişiler utanma ve aşağılanmış hissine kapıldıklarından dolayı, sessiz kalırlar. Bu durum sadece çalışanın kendisini değil tüm örgütü etkileyen bir olgudur. Nitekim,

nezaketsizliğe maruz kalan bir çalışanı gören diğer çalışanlar da ileride aynı durumla karşılaşabileceklerini düşünerek sessizliğe bürünür (Namie, 2003).

Zurbrügg ve Miner (2016) yaptıkları çalışmada işyerinde nezaketisizliğe maruz kalanları cinsiyet bağlamında incelemesini yapmışlardır. Araştırma sonucunda kadınların, erkeklere kıyasla daha çok işyerinde nezaketsizliğe maruz kaldıkları ortaya çıkmıştır.

Miner ve Cortina (2016) yaptıkları çalışmada kadınlara karşı gösterilen nezaketsizliğin çalışanlar arasında örgütsel adalet algılamasını da benzer şekilde olumsuz etkilediğini tespit etmişlerdir.

Tayfun ve Çatır'ın çalışması olan "Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma" da hemşirelerin yaş, cinsiyet, meslekteki çalışma suresi, eğitim durumu, mevcut hastanedenki hizmet süresi ile örgütsel sessizlik arasındaki karşılaştırma sonuçlarında eğitim değişkenine göre savunma amaçlı seslilik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına seslilik arasında anlamlı bir farklılık olduğu sonuçları bulunmuştur. Bunun yanında meslekteki çalışma süresine göre sadece örgüt yararına sessizlik boyutunun; hastanedeki çalışma süresinin savunma amaçlı sessizlik ve kabul edilen sessizlik boyutlarının anlamlı düzeyde farklılaştığı ortaya çıkmıştır.

Şehitoğlu ve Zehir (2010) yaptıkları araştırmada örgütsel sessizlik ile çalışan performansı arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Bu araştırmayla örgütsel sessizliğin 2 alt boyutu olan örgüt yararına sessizlik ile savunma amaçlı sessizlik boyutlarının çalışan performansını arttırdığı ortaya çıkmıştır.

Erigüç ve arkadaşlarının (2014) devlet hastanesi özelinde ve hemşireler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, katılımcıların %65,7'sinin yöneticilerine karşı sessiz kaldığı, %75,2'sinin ise en az sessiz kaldığı olayların başında "taciz" olayının yer aldığı, %18,2'sinin ise örgütsel sessizliğin nedenlerinden biri olarak yöneticilerin sözde ilgileniyor görünmesini ifade ettiği ortaya çıkmıştır.

2009 yılında Laschinger ve arkadaşlarının hemşireleri hedef alarak gerçekleştirdiği araştırmada duygusal tükenmişlik-yönetici nezaketsizliği orta düzey; duygusal tükenmişlik - meslektaş nezaketsizliği ise düşük seviyede anlamlı bir ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada ayrıca hemşirelerin yöneticiler ve meslektaşlarından düşük düzeyde nezaketsizlik gördüğü tespit edilmiştir.

Çelebi (2018) kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde gerçekleştirmiş olduğu araştırmada, öğrenilmiş çaresizliğin aracı rol olarak mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide olup olmadığını ortaya koymuştur. Araştırmada mobbing ve öğrenilmiş çaresizliğin kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılırken mobbing-kabul edilmiş ve mobbing-savunma amaçlı sessizlik ilişkisinde öğrenilmiş çaresizliğin toparlayıcı ve düzenleyici bir göreve sahip olmadığı aktarılmıştır.

Söyük vd. (2019)' nin 101 sağlık çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında işyerinde nezaketsizlik ve örgütsel dışlanma arasındaki ilişkinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Analiz sonucuna göre aralarında pozitif yönlü düşük düzeyli ilişki olduğu tespit edilmiştir.

3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı, bir kamu hastanesinde örgütsel sessizlik ve işyeri nezaketsizliği arasindaki ilişkinin tespit edilmesidir. Diğer bir amaç örgütsel sessizlik ve işyeri nezaketsizliği ile sosyodemografik özellikler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koymaktır. Ayrıca bu iki kavramın birbirlerine etkilerine de yer verilmiştir.

Günümüzde sağlık sektöründe örgütsel sessizlik ile işyeri nezaketsizliği kavramlarını birlikte ele alan tez ve araştırma sayısı oldukça azdır. Oysa örgütsel sessizlik ve işyeri nezaketsizliği, işyeri veriminde önemli sonuçlara neden olur. Bu kavramların ele alınmasın sağlık yönetimi literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2 Araştırmanın Tipi

Araştırma tanımlayıcı ve kesitsel bir çalışmadır. Ayrıca birincil veri çalışmasıdır.

3.3 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amaçları doğrultusunda aşağıdaki hipotezler belirlenmiştir:

Ana Hipotez: Örgütsel sessizlik ile işyeri nezaketsizliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{11}: Katılımcıların kabul edilmiş sessizlikleri ile iş yeri nezaketsizlikleri arasında ilişki vardır.
H_{10}**:** Katılımcıların kabul edilmiş sessizlikleri ile iş yeri nezaketsizlikleri arasında ilişki yoktur.
H_{21}: Katılımcıların kendini savunma amaçlı sessizlikleri ile iş yeri nezaketsizlikleri arasında ilişki vardır.
H_{20}: Katılımcıların kendini savunma amaçlı sessizlikleri ile iş yeri nezaketsizlikleri arasında ilişki yoktur.
H_{31}: Katılımcıların örgüt yararına sessizlikleri ile iş yeri nezaketsizlikleri arasında ilişki vardır.
H_{30}: Katılımcıların örgüt yararına sessizlikleri ile iş yeri nezaketsizlikleri arasında ilişki yoktur.
H_{41}: Katılımcıların kabul edilmiş sessizlikleri sosyodemografik özelliklerine göre farklıdır.
H_{40}: Katılımcıların kabul edilmiş sessizlikleri sosyodemografik özelliklerine göre farklı değildir.
H_{51}: Katılımcıların kendini savunma amaçlı sessizlikleri sosyodemografik özelliklerine göre farklıdır.

H_{50}: Katılımcıların kendini savunma amaçlı sessizlikleri sosyodemografik özelliklerine göre farklı değildir.

H_{61}: Katılımcıların örgüt yararına sessizlikleri sosyodemografik özelliklerine göre farklıdır.

H_{60}: Katılımcıların örgüt yararına sessizlikleri sosyodemografik özelliklerine göre farklı değildir.

H_{71}: Katılımcıların iş yeri nezaketsizlikleri sosyodemografik özelliklerine göre farklıdır.

H_{70}: Katılımcıların iş yeri nezaketsizlikleri sosyodemografik özelliklerine göre farklı değildir.

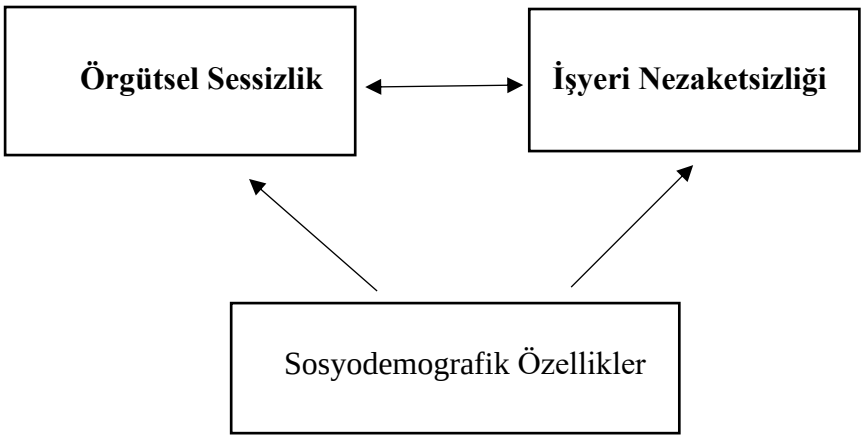
$H8_1$: İşyeri nezaketsizliğinin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

$H8_0$: İşyeri nezaketsizliğinin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

3.4 Araştırmanın Modeli

Araştırmada örgütsel sessizlik ile işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkinin tespit edilmesi noktasında ilişkisel bir tarama modeli seçilmiştir. Bu modelle örgütsel sessizlik ile işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Model aşağıdaki gibidir:

Şekil 8. Örgütsel Sessizlik ve İşyeri Nezaketsizliği Arasındaki İlişkiyi Gösteren Model



3.5 Verilerin Toplanması ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmada veri toplama safhasında anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler araştırmacı tarafından yüzyüze yaptırılmıştır.Anketlerin cevaplanmasında katılımcıların kişisel bilgilerini ortaya koyan sorulara yer verilmememiştir. Anket kısmı üç aşamalıdır. Birinci bölümde

katılımcıların sosyo-demografik bilgilerini belirleyen sorular yöneltilmiştir. İkinci bölümde işyeri nezaketsizliği ölçeğine yer verilirken üçüncü bölümde ise örgütsel sessizlik ölçeğine yer verilmiştir.

Anket yönteminin birinci bölümünde yer alan kişilsel bilgiler formunda cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, toplam mesleki çalışma yılı, mevcut hastanedeki çalışma süresi, mesleği isteyerek yapma durumu, çalışma şekli ve çalışma birimi ile ilgili sorular yer almaktadır. Anket içerisinde yer alan bu sorularla ilgili katılımcı sayıları ve yüzdelik dilimlere yer verilmiştir.

Ikinci bölümde yer verilen "İşyeri Nezaketsizliği" Ölçeği, Cortina ve diğerlerinin (2001) öncülüğü ile geliştirilmiş olup ölçek içerisinde 7 ifade yer almaktadır. Ölçek içerisinde yer alan ifadeler Asla, Bir - iki defa, Bazen, Sık sık ve Çoğu zaman tarınzda olacak şekilde 5'li likert olarak yapılandırılmıştır. Alınan puan arttıkça işyeri nezaketsizliğinin arttığına algı uyandırmaktadır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Polatçı ve Özçalık (2013) tarafından tasarlanmış olup bu çalışmada ölçeğin güvenilirliğinin 0,81 olduğu tespitine varılmıştır. Bizim çalışmamıza bakıldığında ise bu düzey 0,87 olarak neticelenmiştir.

Üçüncü bölümde yer alan örgütsel sessizlik ölçeği 14 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler 2003 yılında Van, Ang ve Botero tarafından oluşturulmuş olup Şehitoğlu ve Zehir tarafından 2010 yılında Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ölçek içerisinde kabullenici, korumacı ve korunmacı olmak üzere 3 alt boyut yer almaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler 1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum ve 5. Kesinlikle Katılıyorum tarzında 5'li likert olarak yapılandırılmıştır. Ölçek içerisimde 3, , 2, 4, 6 ve 1. Ifadeler kabullenici sessizlik boyutunu; 8, 10, 9, 7 ve 11. Ifadeler korumacı sessizlik boyutunu ve son olarak 13, 14 ve 12 .ifadeler korunmacı sessizlik boyutunu içermektedir. Araştırmada ölçeğin güvenilirlik düzeyi; Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutunda 0,744; Savunma Amaçlu Sessizlik alt boyutunda 0,842; Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutunda 0,873 olarak tespit edilmiş olup yeterince güvenilir bulunmuştur.

3.6 Araştırmada Kullanılan İstatistikler

Verilerin analizinde SPSS 22.0 ve Excel 16 programlarından yararlanılmıştır. Frekans, yüzde, standard sapmalar ve ortalamalar betimleyici analizlerde kullanılmıştır. Katılımcıların yanıtlarına göre güvenilirlik düzeyleri Cronbach Alpha kat sayısı ile test edilmiştir. Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutunda 0,744; Savunma Amaçlu Sessizlik alt boyutunda 0,842; Örgüt

Yararına Sessizlik alt boyutunda 0,873; İşyeri Nezaketsziliği ölçeğinde ise 0,871 olarak saptanmış ve yeterince güvenilir kabul edilmiştir.

Çözümleyici istatistiklerde alt boyutlarda ve ölçek genel puanında normal dağılım çarpıklık (-1,00 - +1,00) ile kontrol edilmiş ve tamamında aşırı çarpıklığa rastlanmadan normal dağılım varsayımına uygun olduğu saptanmıştır. Buna göre fark analizlerinde bağımsız örneklemler t testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılırken, ilişki analizi olarak pearson korelasyonundan yararlanılmıştır. Değerlendirme %95 güven düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada regresyon analizine de yer verilmiştir.

3.7 Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırmanın en büyük sınırlılık ve zorluğu çalışmanın COVID-19 Salgını Dönemine rastlamasıdır. Bu dönemde araştırma izinleri kaldırılmış olduğu için veri toplamada sıkıntı yaşanmıştır. İzinler çıktığında ise çalışanlar iş yoğunluğu ve bulaş korkusu nedeni ile anket doldurmak istememişlerdir. Ancak zamanla bu kısıtlar aşılmıştır. Araştırmanın tek bir hastanede yapılmış olması diğer bir kısıttır.

Araştırmada elde edilen veriler anket yöntemiyle sınırlandırılmıştır. Buna göre katılımcıların sessizlikle ilgili algılamalarını ortaya koyan "Örgütsel Sessizlik"; işyeri nezaketsizliğine yönelik görüşleri ise "İşyeri Nezaketsizliği" Ölçekleri kullanılarak ortaya konmuştur. Araştırmada söz konusu ölçekleri katılımcıların samimi bir şekilde cevapladıkları varsayılmıştır. Böylece araştırmanın örgütsel sessizlik ile işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkiyi ortaya çıkaracak düzeyde olduğu varsayılmıştır.

3.8 Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi

Örgütsel sessizlik ile işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkiyi kamu hastaneleri özelinde ortaya koymayı amaçladığımız bu araştırmanın evrenini, bir kamu hastanesinde çalışan hemşireler oluşturmaktadır. 688 hemşire olduğu öğrenilen hastanede evreni bilinen örneklemde %5 hata payı ve %95 güven düzeyi ile 246 minimum örnekleme ulaşılması gerekliliği belirlenmiştir. Araştırmanın örneklemi için seçilen kişiler, basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. 263 örnekleme ulaşıldıktan sonra yeterli olduğu kabul edilerek veri toplama sonlandırılmıştır. Örneklem belirlenirken aşağıdaki formülden yararlanılmıştır:

$$\text{Sample size} = \frac{\frac{z^2 \times p\,(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p\,(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

z: 1,96 (t tablosunda 0,95 güven aralığı karşılığı)

p: 0,5 (standat sapma)

e: 0,05 (hata payı)

N: 688 (popülasyon boyutu)

3.9 Araştırmanın İzinleri

Etik Kurul İzni için İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'ndan 29.04.2020 tarihinde izin alınmıştır. Ardından İl Sağlık Müdürlüğünden 16.02.2022 tarihinde izin alınmıştır.

3.10 Araştırmanın Yeri ve Zamanı

Araştırma İstanbul iline bağlı bir kamu hastanesinde gerçekleştirilmiştir. Verilerin elde edilmesi anket yoluyla 21.02.2022 ile 21.03.2022 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

4.BULGULAR

Araştırmada 263 hemşireye ulaşılmıştır. Araştırma bulguları aşağıda verilmiştir.

Tablo 5. Çalışanların Sosyodemografik Özellikleri

	n	%
Cinsiyet		
Kadın	218	82,9
Erkek	45	17,1
Yaş		
30 yaş ve altı	175	66,5
31-40 yaş arası	44	16,7
41-50 yaş arası	34	12,9
51 yaş ve üstü	10	3,8
Medeni durum		
Bekar	134	51,0
Evli	129	49,0
Öğrenim durumu		
Lise	7	2,7
Ön lisans	27	10,3
Lisans	203	77,2
Yüksek lisans	20	7,6
Doktora	6	2,3
Toplam mesleki deneyim		
1-5 yıl	139	52,9
6-10 yıl	58	22,1
11-15 yıl	22	8,4
16-20 yıl	13	4,9
21 yıl ve üstü	31	11,8
Hastanede çalışma süresi		
1-5 yıl	179	68,1
6-10 yıl	35	13,3
11-15 yıl	21	8,0
16-20 yıl	14	5,3
21 yıl ve üstü	14	5,3
Mesleği isteyerek yapma		
Evet	183	69,6
Hayır	80	30,4

Çalışma şekli		
Gündüz	101	38,4
Gece	12	4,6
Dönüşümlü	150	57,0
Çalıştığı birim		
Cerrahi	70	26,6
Dahili	59	22,4
Poliklinik	27	10,3
Acil	38	14,4
Ameliyathane	21	8,0
Yoğun bakım	10	3,8
Diğer	38	14,4
Toplam	***263***	***100,0***

Tablo 5' de görüldüğü gibi katılımcıların%82,9'u kadın; %66,5'i 30 yaş ve altı; %51,0'ı bekar; %77,2'si lisans mezunu, %52,9'u 1-5 yıl arası mesleki deneyime sahip; %68,1'i 1-5 yıl arası mevcut hastanede çalışma süresine sahip; %69,6'sı mesleği isteyerek yapmakta; %57,0'ı dönüşümlü vardiya düzenine sahip ve %26,6'sı cerrahi birimde görev yapmaktadır. Diğer başlığı altında ele alınan hemşireler; kalite, satın alma, eğitim birimi gibi idari kadrolarda çalışmakta olan hemşirelerdir.

Tablo 6. Katılımcıların Örgütsel Sessizlik ve İş Yeri Nezaketsizliği Ortalamaları

	Ortalama	**Standart Sapma**
Kabul Edilmiş Sessizlik	2,26	0,76
Savunma Amaçlı Sessizlik	2,61	0,96
Örgüt Yararına Sessizlik	3,87	0,86
İşyeri Nezaketsizliği	2,34	0,91

min:1, max:5

Tablo 6’ da görüldüğü üzere katılımcıların Kabul Edilmiş Sessizlik alt boyutu için aldıkları ortalama puan 2,26±0,76; Savunma Amaçlı Sessizlik alt boyutu için aldıkları ortalama puan 2,61±0,96; Örgüt Yararına Sessizlik alt boyutu için aldıkları ortalama puan ise en yüksek puana sahiptir ve 3,87±0,86’dır. İşyeri Nezaketsizliği ortalama puanı ise 2,34±0,91’dir.

Tablo 7. Sosyodemografik Özelliklere Göre Kabul Edilmiş Sessizlik Ortalamaları

	n	**Ortalama±Std. Sapma**	**t/F**	**p**	
Cinsiyet					
Kadın	218	2,22±0,75	-1,689	0,092	
Erkek	45	2,43±0,80			
Yaş					
30 yaş ve altı	175	2,29±0,75	2,437	0,065	
31-40 yaş arası	44	2,22±0,8			
41-50 yaş arası	34	2,01±0,71			
51 yaş ve üstü	10	2,68±0,89			
Medeni durum					
Bekar	134	2,3±0,81	0,996	0,320	
Evli	129	2,21±0,71			
Öğrenim durumu					
Lise	7	2,2±0,86	**3,215**	**0,013***	
Ön lisans	27	2,64±1,05			
Lisans	203	2,25±0,71			
Yüksek lisans	20	1,86±0,57			
Doktora	6	2,1±0,88			
Toplam mesleki deneyim					
1-5 yıl	139	2,33±0,75	1,328	0,260	
6-10 yıl	58	2,22±0,77			
11-15 yıl	22	2,04±0,57			
16-20 yıl	13	1,95±0,99			
21 yıl ve üstü	31	2,28±0,79			
Hastanede çalışma süresi					
1-5 yıl	179	2,3±0,75	1,732	0,142	
6-10 yıl	35	2,14±0,77			

11-15 yıl	21	1,92±0,59			
16-20 yıl	14	2,31±0,97			
21 yıl ve üstü	14	2,5±0,88			
Mesleği isteyerek yapma					
Evet	183	2,22±0,75	-1,310	0,192	
Hayır	80	2,35±0,78			
Çalışma şekli					
Gündüz	101	2,2±0,73	0,796	0,452	
Gece	12	2,47±0,94			
Dönüşümlü	150	2,28±0,77			
Çalıştığı birim					
Cerrahi	70	2,29±0,66			
Dahili	59	2,17±0,7			
Poliklinik	27	2,45±0,79			
Acil	38	2,31±0,9	1,114	0,355	
Ameliyathane	21	2,12±0,66			
Yoğun bakım	10	2,6±0,89			
Diğer	38	2,12±0,86			

t: Bağımsız örneklem t testi; F: tek yönlü varyans analizi; *:p<0,05

Tablo 7' e göre katılımcıların öğrenim durumlarına göre kabul edilmiş sessizliklerinde istatistiki olarak anlamlı farklılık olduğu sonucu görülmüştür (F:3,215;p=0,013<0,05). Yapılan analizde ön lisans ve lisans mezunlarının, yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksek kabul edilmiş sessizlikleri olduğu saptanmıştır. Diğer sosyodemografik değişkenlere göre kabul edilmiş sessizliklerinden anlamlı farklılık tespit edilmemiştir (p>0,05).

Tablo 8. Sosyodemografik Özelliklerine Göre Savunma Amaçlı Sessizlik Ortalamaları

	n	**Ortalama±Std. Sapma**	**t/F**	**p**
Cinsiyet				
Kadın	218	2,56±0,97	**-2,000**	**0,047***
Erkek	45	2,87±0,990		
Yaş				
30 yaş ve altı	175	2,53±0,91	1,868	0,135
31-40 yaş arası	44	2,9±1,11		
41-50 yaş arası	34	2,64±0,96		

51 yaş ve üstü	10	2,73±1,02		
Medeni durum				
Bekar	134	2,52±0,96	0,794	0,109
Evli	129	2,71±0,96		
Öğrenim durumu				
Lise	7	3,14±1,28	**3,495**	**0,008****
Ön lisans	27	3,05±0,99		
Lisans	203	2,5±0,93		
Yüksek lisans	20	2,88±0,9		
Doktora	6	3,08±1,02		
Toplam mesleki deneyim				
1-5 yıl	139	2,58±0,93	0,674	0,611
6-10 yıl	58	2,57±1,08		
11-15 yıl	22	2,92±0,85		
16-20 yıl	13	2,54±0,89		
21 yıl ve üstü	31	2,66±1,02		
Hastanede çalışma süresi				
1-5 yıl	179	2,6±0,98	0,759	0,553
6-10 yıl	35	2,64±0,92		
11-15 yıl	21	2,37±0,87		
16-20 yıl	14	2,89±0,89		
21 yıl ve üstü	14	2,79±1,13		
Mesleği isteyerek yapma				
Evet	183	2,54±0,92	-1,820	0,070
Hayır	80	2,78±1,04		
Çalışma şekli			0,735	0,480
Gündüz	101	2,7±0,99		
Gece	12	2,52±0,89		
Dönüşümlü	150	2,56±0,95		
Çalıştığı birim				
Cerrahi	70	2,63±0,96	**2,459**	**0,025***
Dahili	59	2,31±0,77		
Poliklinik	27	2,67±1,1		
Acil	38	2,66±0,98		
Ameliyathane	21	2,6±0,89		
Yoğun bakım	10	3,45±0,8		
Diğer	38	2,76±1,09		

t: Bağımsız örneklem t testi; F: tek yönlü varyans analizi; *:p<0,05; **:p<0,01

Tablo 8'de görüldüğü gibi katılımcıların cinsiyetlerine kıyasla savunma amaçlı sessizliklerinde anlamlı farklılık saptanmıştır (t:-2,000;p=0,047<0,05). Bakıldığında erkeklerin savunma amaçlı sessizlikleri daha yüksektir. Öğrenim durumuna göre de anlamlı farklılık bulunmuştur (F:3,495;p=0,008<0,05). Yapılan ileri analizde ön lisans mezunlarının, lisans mezunlarına göre savunma amaçlı sessizlikleri daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların çalıştığı birimlerine göre de anlamlı farklılık tespit edilmiştir. (F:2,459; p=0,025<0,05) Bu sonuca göre yoğun bakımda çalışanlar acil, poliklinik, ameliyathane ve dahili birimlerinde çalışanlara göre daha yüksek savunma amaçlı sessizlik içinde oldukları ortaya çıkmıştır. Diğer sosyodemografik değişkenlere göre savunma amaçlı sessizliklerinde anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür (p>0,05).

Tablo 9. Sosyodemografik Özelliklere Göre Örgüt Yararına Sessizlik Ortalamaları

	n	**Ortalama±Std. Sapma**	**t/F**	**p**
Cinsiyet				
Kadın	218	3,86±0,85	-0,257	0,797
Erkek	45	3,90±0,89		
Yaş				
30 yaş ve altı	175	3,76±0,86	**2,787**	**0,041***
31-40 yaş arası	44	4,03±0,82		
41-50 yaş arası	34	4,16±0,87		
51 yaş ve üstü	10	3,96±0,75		
Medeni durum				
Bekar	134	3,76±0,95	**-2,009**	**0,046***
Evli	129	3,98±0,74		
Öğrenim durumu				
Lise	7	3,71±1,36	1,034	0,390
Ön lisans	27	3,87±0,82		
Lisans	203	3,83±0,83		
Yüksek lisans	20	4,17±1,05		
Doktora	6	4,23±0,7		
Toplam mesleki deneyim				
1-5 yıl	139	3,8±0,84	**3,120**	**0,016***
6-10 yıl	58	3,72±0,93		

11-15 yıl	22	4,28±0,48		
16-20 yıl	13	3,78±1,29		
21 yıl ve üstü	31	4,19±0,69		
Hastanede çalışma süresi				
1-5 yıl	179	3,77±0,88	2,004	0,094
6-10 yıl	35	4,09±0,65		
11-15 yıl	21	4,09±0,94		
16-20 yıl	14	3,93±0,95		
21 yıl ve üstü	14	4,19±0,66		
Mesleği isteyerek yapma				
Evet	183	3,92±0,86	1,564	0,119
Hayır	80	3,74±0,86		
Çalışma şekli			1,129	0,325
Gündüz	101	3,96±0,88		
Gece	12	3,98±0,87		
Dönüşümlü	150	3,8±0,85		
Çalıştığı birim				
Cerrahi	70	3,93±0,7	**2,481**	**0,024***
Dahili	59	3,58±0,95		
Poliklinik	27	4,08±0,83		
Acil	38	4,07±0,78		
Ameliyathane	21	3,56±0,95		
Yoğun bakım	10	4,06±0,77		
Diğer	38	3,95±0,94		

t: Bağımsız örneklem t testi; F: tek yönlü varyans analizi; *:p<0,05

Tablo 9'a göre katılımcıların yaşlarına göre örgüt yararına sessizliklerinde anlamlı farklılık saptanmıştır (F:2,787;p=0,041<0,05). Yapılan ileri analizde 41-50 yaş arası olanlar, 30 yaş ve altı olanlara göre daha yüksek örgüt yararına sessizliğe sahiplerdir. Medeni duruma göre örgüt yararına sessizliklerinde anlamlı farklılık saptanmıştır (t:-2,009;p=0,046<0,05). Evli olanlar, bekar olanlara göre daha yüksek örgüt yararına sessizliğe sahiplerdir. Toplam mesleki deneyime bakıldığında anlamlı farklılık saptanmıştır (F:3,120;p=0,016<0,05). Yapılan ileri analizde 11-15 yıl arasının ve 21 yıl ve üstünün, 1-5 yıl arası ve 6-10 yıl arası olanlara göre daha yüksek örgüt yararına sessizliğe sahip oldukları belirlenmiştir. Çalıştıkları birimler kıyas edildiğinde de anlamlı farklılık görülmüştür (F:2,481;P=0,024<0,05). Yapılan ileri analizde acilde çalışanlar, dahili ve ameliyathanede çalışanlardan daha yüksek ve diğer birimlerde

çalışlar dahili birmilerden daha yüksek örgüt yararına sessizliğe sahiplerdir. Diğer sosyodemografik değişkenlere göre örgüt yararına sessizliklerinden anlamlı farklılık çıkmamıştır (p>0,05).

Tablo 10. Sosyodemografik Özelliklere Göre İşyeri Nezaketsizliği Ortalamaları

	n	**Ortalama±Std. Sapma**	**t/F**	**p**
Cinsiyet				
Kadın	218	2,34±0,94	-1,689	0,092
Erkek	45	2,34±0,78		
Yaş				
30 yaş ve altı	175	2,44±0,97	2,212	0,087
31-40 yaş arası	44	2,18±0,76		
41-50 yaş arası	34	2,11±0,76		
51 yaş ve üstü	10	2,11±0,73		
Medeni durum				
Bekar	134	2,38±0,96	0,668	0,505
Evli	129	2,3±0,86		
Öğrenim durumu				
Lise	7	2,8±0,94	**2,540**	**0,040***
Ön lisans	27	2,74±1,03		
Lisans	203	2,29±0,89		
Yüksek lisans	20	2,36±0,88		
Doktora	6	1,79±0,52		
Toplam mesleki deneyim				
1-5 yıl	139	2,37±0,92	2,234	0,066
6-10 yıl	58	2,55±1		
11-15 yıl	22	1,95±0,62		
16-20 yıl	13	2,13±0,94		
21 yıl ve üstü	31	2,18±0,75		
Hastanede çalışma süresi				
1-5 yıl	179	2,35±0,93	1,941	0,104
6-10 yıl	35	2,53±0,98		
11-15 yıl	21	2,09±0,76		
16-20 yıl	14	2,61±0,74		
21 yıl ve üstü	14	1,9±0,71		

Mesleği isteyerek yapma				
Evet	183	2,22±0,89	**-3,452**	**0,001****
Hayır	80	2,63±0,90		
Çalışma şekli				
Gündüz	101	2,25±0,92	**3,792**	**0,024***
Gece	12	3±1,01		
Dönüşümlü	150	2,35±0,88		
Çalıştığı birim				
Cerrahi	70	2,4±0,97		
Dahili	59	2,28±0,9		
Poliklinik	27	2,07±0,93		
Acil	38	2,43±0,8	1,684	0,125
Ameliyathane	21	2,8±0,96		
Yoğun bakım	10	2,03±0,69		
Diğer	38	2,27±0,88		

t: Bağımsız örneklem t testi; F: tek yönlü varyans analizi; *:p<0,05; **:p<0,01

Tablo 10'a göre katılımcıların öğrenim durumları kıyaslandığında iş yeri nezaketsizliklerinde anlamlı farklılık oluşmuştur (F:2,540;p=0,040<0,05). Yapılan ileri analizde ön lisans mezunları, lisans ve yüksek lisanstan daha yüksek; ayrıca lise mezunları da doktora mezunlarından daha yüksek iş yeri nezaketsizliğine sahiptir. Mesleği isteyerek yapma açısından da anlamlı farklılık saptanmıştır(t:-3,452;p=0,001<0,05). İsteyerek yapmayanlar, isteyerek yapanlardan daha yüksek iş yeri nezaketsizliğine sahiplerdir. Çalışma şekli açısından anlamlı farklılık saptanmıştır (t:3,792;p=0,024<0,05). Yapılan ileri analizde gece çalışanlar, gündüz ve dönüşümlü çalışanlardan daha yüksek iş yeri nezaketsizliğine sahiplerdir.

Tablo 11. Katılımcıların Örgütsel Sessizlikleri ile İşyeri Nezaketsizlikleri Arasındaki İlişki

	Kabul edilmiş sessizlik		Kendini savunma amaçlı sessizlik		Örgüt yararına sessizlik		İş yeri nezaketsizliği	
	r	p	r	p	r	p	r	p
Kabul edilmiş sessizlik	-	-	**0,482**	**0,000****	0,027	0,667	**0,122**	**0,049***
Kendini savunma amaçlı sessizlik			-	-	**0,311**	**0,000****	0,075	0,223
Örgüt yararına sessizlik					-	-	**-0,182**	**0,003****
İş yeri nezaketsizliği							-	-

r: Pearson korelasyon kat sayısı; *:p<0,05; **:p<0,01

Tabla 11'de görüldüğü üzere katılımcıların kabul edilmiş sessizlikleri ile kendini savunma amaçlı sessizlikleri arasında orta düzeyli pozitif yönlü ilişki vardır (r:0,482;p=0,000<0,05). Kendini savunma amacı sessizlik ile örgüt yararına sessizlikleri arasında orta düzeyli pozitif yönlü ilişki vardır (r:0,311;p=0,000<0,05). İş yeri nezaketsizliği ile kabul edilmiş sessizlikleri arasında zayıf düzeyli pozitif yönlü ilişki vardır (r:0,122;p=0,049<0,05). Örgüt yararına sessizlik ile iş yeri nezaketsizliği arasında negatif yönlü zayıf düzeyli ilişki vardır (r:-0,182;p=0,003<0,05).

Tablo 12. İşyeri Nezaketsizliğinin Örgütsel Sessizliğe Etkisi

Bağımlı Değişken	Sabit B	B	R^2	p
Kabul Edilmiş Sessizlik	2,014	0,102	0,015	**0,049***
Savunma Amaçlı Sessizlik	2,425	0,080	0,006	0,223
Örgüt Yararına Sessizlik	4,271	-0,172	0,033	**0,003****

Bağımsız değişken: İş yeri nezaketsizliği; *:p<0,05; **:p<0,01

Tablo 12' de işyeri nezaketsizliğinin örgütsel sessizliğe etkisi lineer regresyonla incelendiğinde; Kabul Edilmiş Sessizliğe ve Örgüt Yararına Sessizliğe anlamlı etkisi olduğu saptanmıştır (p<0,05). İşyeri nezaketsizliği Kabul Edilmiş Sessizliği %1,5'luk artıran bir etki ve örgüt yararına sessizliği %3,3'lük azaltan bir etki yaratmaktadır. Savunma Amaçlı Sessizliğe ise iş yeri nezaketsizliğinin anlamlı bir etki yaratmadığı saptanmıştır (p>0,05).

Bu bilgilere göre şu şekilde regresyon denklemi formülize edilebilir:
Kabul Edilmiş Sessizlik = 2,019 + (İş yeri nezaketsizliği * 0,102)
Örgüt Yararına Sessizlik = 4,271 – (İş yeri nezaketsizliği * 0,172)

Tablo 13. Örgütsel sessizlik ölçeğine verilen yanıtların dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Madde 1	40	15,2	**76**	**28,9**	45	17,1	71	27,0	31	11,8
Madde 2	73	27,8	**130**	**49,4**	29	11,0	25	9,5	6	2,3
Madde 3	91	34,6	**124**	**47,1**	16	6,1	20	7,6	12	4,6
Madde 4	90	34,2	**120**	**45,6**	24	9,1	22	8,4	7	2,7
Madde 5	60	22,8	**123**	**46,8**	35	13,3	36	13,7	9	3,4
Madde 6	54	20,5	**117**	**44,5**	46	17,5	35	13,3	11	4,2
Madde 7	40	15,2	**100**	**38,0**	43	16,3	56	21,3	24	9,1
Madde 8	35	13,3	**94**	**35,7**	47	17,9	60	22,8	27	10,3

Madde 9	39	14,8	**118**	**44,9**	44	16,7	42	16,0	20	7,6
Madde 10	15	5,7	27	10,3	22	8,4	**116**	**44,1**	83	31,6
Madde 11	13	4,9	17	6,5	29	11,0	**122**	**46,4**	82	31,2
Madde 12	13	4,9	19	7,2	53	20,2	**112**	**42,6**	66	25,1
Madde 13	11	4,2	15	5,7	47	17,9	**120**	**45,6**	70	26,6
Madde 14	9	3,4	18	6,8	28	10,6	**129**	**49,0**	79	30,0

Tablo 13'de örgütsel sessizlik ölçeğine verilen yanıtlar incelendiğinde Madde 1'den 9'a kadar çoğunluk "Katılmıyorum" seçeneğinde yoğunlaşmışken, Madde 10'dan 14'e kadar çoğunluk Katılıyorum seçeneğinde yoğunlaşmıştır.

Tablo 14. İş yeri nezaketsizliği ölçeğine verilen yanıtların dağılımı

	asla		**bir-iki defa**		**bazen**		**sık sık**		**çoğunlukla**	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Madde 1	**77**	**29,3**	61	23,2	76	28,9	30	11,4	19	7,2
Madde 2	56	21,3	**74**	**28,1**	71	27,0	43	16,3	19	7,2
Madde 3	**155**	**58,9**	45	17,1	37	14,1	16	6,1	10	3,8
Madde 4	47	17,9	42	16,0	**66**	**25,1**	57	21,7	51	19,4
Madde 5	**123**	**46,8**	51	19,4	52	19,8	21	8,0	16	6,1
Madde 6	**97**	**36,9**	78	29,7	59	22,4	20	7,6	9	3,4
Madde 7	**89**	**33,8**	65	24,7	71	27,0	19	7,2	19	7,2

Tablo 14'te işyeri nezaketsizliği ölçeğine verilen yanıtların dağılımı incelendiğinde Madde 1,3, 5,6 ve 7. Maddelerde verilen yanıtlar çoğunlukla "**asla**" yanıtı olurken, Madde 2'de "**bir-iki defa**" ve Madde 4'te ''**bazen**" yanıtını verenler çoğunluğu temsil etmişlerdir.

4.1. Hipotezlerin Test Edilmesi

Çalışmanın bu kısımında hedefler doğrultusunda belirtilen hipotezlerin test sonuçlarına değinilmektedir. Örgütsel sessizlik ile işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkinin ortaya konmasında korelasyon analizine yer verilmiştir. Analiz sonucunda ortaya çıkan korelasyon katsayısının değerlendirilmesinde literatürdeki güncel sınıflama kabul edilmiştir (Eymen, 2007, s.92)

Bu kısımda örgütsel sessizlik ile işyeri nezaketsizliğinin katılımcıların kişisel bilgilerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koyan Bağımsız Örneklem t-Testi ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analiziyle tespit edilen veri bilgilerine de yer verilmiştir. Burada ortaya çıkan farklılığın anlamlılık düzeyi ise 0,05 olarak kabul edilip ona göre hareket edilmiştir. Örgütsel sessizliğin işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizine başvurulmuştur.

Araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda hipotezler aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir:

- ✓ *Araştırmada öncelikle ele alınan örgütsel sessizlikle işyeri nezaketsizliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır*. Alt boyutlar ayrı ayrı incelenmiştir.
- ✓ "*Katılımcıların kabul edilmiş sessizlikleri ile işyeri nezaketsizlikleri arasında ilişki vardır*." Hipotezi kabul edilmiştir. Pozitif yönlü orta düzeyli bir ilişki söz konusudur. Çalışanların bilerek ve isteyerek sessizleştiği, fikirlerinin birşeyleri değiştirmeyeceğine inandığı durumlarda işyeri nezaketsizliğine maruz kalmanın arttığı gözlemlenmişir.
- ✓ *"Katılımcıların kendini savunma amaçlı sessizlikleri ile işyeri nezaketsizlikleri arasında ilişki vardır.*" Hipotezi reddedilmiştir. Bu iki kavram arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.
- ✓ "*Katılımcıların örgüt yararına sessizlikleri ile işyeri nezaketsizlikleri arasında ilişki vardır."* Hipotezi kabul edilmiştir. Negatif yönlü zayıf düzeyli bir ilişki söz konusudur. Bu sessizlik türünde diğer çalışanların ve kurumun çıkarları gözetildiği için sessizlik ön plandadır. Bu tür davranış gösterenlerin daha az işyeri nezaketsizliği yaşadığı belirlenmiştir.

- ✓ "*Katılımcıların kabul edilmiş sessizlikleri sosyodemografik özelliklerine göre farklıdır*." hipotezi kabul edilmiştir. Sosyodemografik özelliklerden öğrenim durumu cevabı farklılığın oluşmasının nedenidir. Yapılan ileri analizde ön lisans ve lisans mezunu olanların, yüksek lisans mezunu olanlara göre daha yüksek oranda kabul edilmiş sessizlikleri olduğu saptanmıştır.

- ✓ "*Katılımcıların kendini savunma amaçlı sessizlikleri sosyodemografik özelliklerine göre farklıdır*." hipotezi kabul edilmiştir. Sosyodemografik özelliklerden cinsiyet, öğrenim durumu ve çalıştığı birim faktörleri farklılık oluşmasına neden olmuştur. Erkekler kadınlara kıyasla daha fazla kendini savunma amaçlı sessizliğe sahiptir. Ön lisans mezunlarının, lisans mezunlarına göre savunma amaçlı sessizlikleri daha yüksektir ve katılımcıların çalıştığı birimlerine göre de anlamlı farklılığa bakıldığında

yoğun bakımda çalışanlar acil, poliklinik, ameliyathane ve dahili birimlerinde çalışanlara göre daha yüksek nezaketsizliğe maruz kalmıştır.

- ✓ "*Katılımcıların örgüt yararına sessizlikleri sosyodemografik özelliklerine göre farklıdır.*" hipotezi kabul edilmiştir. Katılımcıların yaşları, medeni durumu, toplam mesleki çalışma süresi ve çalıştığı birim değiştikçe sessizliklerinin değiştiği görülmüştür. Gerçekleştirilen anket sonucunda 41-50 yaş arası olanlar, 30 yaş ve altı olanlara göre daha yüksek örgüt yararına sessizliğe sahiplerdir. Evli olanlar, bekar olanlara göre daha yüksek örgüt yararına sessizliğe sahiplerdir. Toplam mesleki çalışma süresi hesaplandığında 11-15 yıl arasının ve 21 yıl ve üstünün, 1-5 yıl arası ve 6-10 yıl arası olanlara kıyasla daha yüksek seviyede örgüt yararına sessizliğe sahip oldukları saptanmıştır. Yapılan ileri analizde acilde çalışanlar, dahili ve ameliyathanede çalışanlardan daha yüksek ve diğer birimlerde çalışanlar dahili birimlerden daha yüksek örgüt yararına sessizliğe sahiplerdir.
- ✓ "*Katılımcıların iş yeri nezaketsizlikleri sosyodemografik özelliklerine göre farklıdır*." hipotezi kabul edilmiştir. Sosyodemografik özellikler tek tek incelendiğinde; cinsiyet, yaş, medeni durum, toplam mesleki deneyim, bağlı bulunan hastanede çalışma süresi ve çalıştığı birim faktörleri dikkate alındığında anlamlı farklılık oluşmazken öğrenim durumu, mesleği isteyerek yapma ve çalışma şekli bakımından farklılıklar oluştuğu bulgularına ulaşılmıştır. Analizde ön lisans mezunları, lisans ve yüksek lisanstan daha yüksek; ayrıca lise mezunları da doktora mezunlarından daha yüksek işyeri nezaketsizliğine sahiptir. Karşılaştırılan iki grupta da öğrenim düzeyi arttıkça nezaketsizliğe maruz kalma oranının azaldığı görülmüştür. Mesleğini isteyerek yapmayanlar, isteyerek yapanlardan daha yüksek işyeri nezaketsizliğine sahiplerdir. Mesleğini severek ve isteyerek yapmanın maruz kalınan nezaketsizliği azalttığı belirlenmiştir. Yapılan ileri analizden çıkarılacak bir diğer sonuç ise gece çalışanların gündüz ve dönüşümlü çalışanlardan daha yüksek işyeri nezaketsizliğine maruz kaldıklarıdır.
- ✓ *"İşyeri nezaketsizliğinin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır."* hipotezi yapılan regresyon analizi sonucunda kabul edilmiştir. İşyeri nezaketsizliğinin artması örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan kabul edilmiş sessizliği arttıran %1,5 'luk bir etki yaratmaktadır. Bunun yanında örgüt yararına sessizlik boyutunu ise azaltan %3,3'lük bir etkisi vardır.

5.TARTIŞMA

Bu araştırma kamu hastanesi özelinde örgütsel sessizlikle işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkinin tespiti amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, söz konusu ilişkinin ortaya konması noktasında veri toplama yöntemlerinden anket yöntemi seçilerek araştırma şekillendirilmiştir. Anketlere bakıldığında katılım sağlayanların kişisel bilgilerini ortaya koyan açıklayıcı sorularla birlikte örgütsel sessizlik algılamaları ve işyeri nezaketsizliğine yönelik görüşlerini belirlemeye yardımcı olan ifadeler yer almaktadır. Araştırmada 263 kişilik bir örneklemden elde edilen veriler doğrultusunda örgütsel sessizlik ve işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişki ortaya konmuştur. Söz konusu ilişkinin ortaya konmasında korelasyon analizine başvurulmuştur. Yapılan analiz sonucunda örgütsel sessizlikle işyeri nezaketsizliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel sessizliğin alt boyutları işyeri nezaketsizliği ile ayrı ayrı incelenmiştir. Çalışanların kabul edilmiş sessizlikleri ile işyeri nezaketsizlikleri arasında pozitif yönlü orta düzeyli; örgüt yararına sessizlikleri ile işyeri nezaketsizlikleri arasında negatif yönlü zayıf düzeyli bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Kumral'ın (2017) çalışmasında da buna benzer bir şekilde örgütsel sessizlik ve işyeri nezaketsizliği arasında pozitif yönlü orta düzeyli bir ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışmada işyeri nezaketsizliğinin örgütsel sessizliğe sebep olduğu bulunmuştur. Alhas'ın (2021) çalışmasında ise işyeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü zayıf düzeyli bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır.

İşyeri nezaketsizliğinin örgütsel sessizliği etkilediği regresyon analizi ile tespit edilmiştir. Işyeri nezaketsizliğinin artması örgütsel sessizliğin alt boyutlarını farklı yönde ve derecede etkilemektedir. İşyeri nezaketsizliğindeki 1 birimlik artış kabul edilmiş sessizlik üzerinde %1,5'luk bir artışa sebep olmaktadır. Yeterli bilgi ve yeteneğe sahip olmayan, özgüven eksikliği ve boyun eğme alışkanlığı edinmiş kabul edilmiş sessizlik sahibi kişilerin işyerindeki nezaketsiz davranışlara maruz kaldıkça daha fazla sessizleştikleri ortaya çıkmıştır. İşyeri nezaketsizliğindeki 1 birimlik artış örgüt yararına sessizlik üzerinde ise %3,3' lük bir azalmaya neden olmaktadır. İşbirliği esaslı özverili davranışlar sergileyen, örgüt çıkarlarını önde tutan ve başkalarının faydasını gözeterek örgüt yararına sessizleşen kişiler ise işyeri nezaketsizliğine maruz kaldıkça bu özelliklerinin azaldığı belirlenmiştir. Kumral'ın (2017) çalışmasında işyeri nezaketsizliğindeki 1 birimlik artışın, örgütsel sessizliği 0,71 birim artıracağı bulunmuştur.

Araştırmada ele alınan örgütsel sessizlik ve işyeri nezaketsizliğinin katılımcıların kişisel bilgilerine (cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim düzeyi gibi) göre anlamlı düzeyde farklılaşıp farklılaşmadığı da ortaya konmuştur. İkili değişkenlerde t testinin kullanıldığı çözümleme sonucunda cinsiyet değişkeni ile örgütsel sessizlik arasında kabul edilmiş sessizlik ve örgüt yararına sessizlikleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülür iken savunma amaçlı sessizlik boyutunda anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Erkeklerin kadınlara kıyasla savunma amaçlı sessizlikleri daha yüksektir. Ruçlar (2013) örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, katılımcıların cinsiyetleri ve eğitimlerine göre örgütsel sessizlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Çelebi (2018) yaptığı çalışmada cinsiyet değişkeni ile örgüt yararına sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve kabul edilmiş sessizlik algılamaları arasında anlamlı bir ilişkinin var olmadığı neticesine ulaşmıştır. Soybakıcı'nın (2019) yaptığı çalışmada ise katılımcıların cinsiyetlerine göre kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik algılamaları karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılığın görülmediği kaydedilmiştir.

Araştırmada ele alınan diğer bir değişken olan yaş değişkeni ile örgütsel sessizlik algılamaları arasında kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik boyutlarında anlamlı bir ilişki oluşmamışken örgüt yararına sessizlik boyutunda anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yapılan ileri analizde 41-50 yaş arası olanlar, 30 yaş ve altı olanlara göre daha yüksek örgüt yararına sessizliğe sahiplerdir. Ruçlar'ın (2013) yaptığı araştırma ise yaş değişkeni ile örgütsel sessizlik algılamalarını kıyasladığında anlamlı bir farklılığın olmadığını söylemiştir. Buna karşın örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan işle ilgili meseleler, tecrübenin eksikliği ve ilişkileri sarsma endişesi alt boyutlarının yaşa göre anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Özgen ve Sürgevil'in (2009: 315-316) yaptıklarıçalışmada yaş artışıyla birlikte çalışanların örgüte olan uyum düzeylerinin yükseldiği ve çalışanların yaş artışıyla birlikte sessiz kalmayı daha çok tercih ettiği ortaya çıkmıştır. Bunun yanında yaşı genç olanların da rekabet, kendini gösterip öne çıkarma gibi nedenlerden ötürü sessizliği tercih ettiği tespit edilmiştir. Çakıcı ve pinder'nın (2007) yaptığı çalışma sonucunda bu açıklamaya vurgu yapılmış ve yaş ilerlemesiyle çalışanların duyarsızlaştığı ve bu doğrultuda örgütte sessiz kalmayı tercih ettiği dile getirilmiştir.Soybakıcı'nın (2019) yaptığı çalışmada katılımcıların yaşları ile savunmacı sessizlik, kabullenici sessizlik ve prososyal sessizlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Farklılığın kaynağına yönelik yapılan Tukey testi sonucunda savunmacı sessizlik ile kabullenici sessizlik boyutlarında 24-29 yaş ve 36-41 yaş grupları karşılaştırıldığında anlamlı bir farkın mevcut olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada ele alınan bir diğer değişken olan medeni durum ile örgütsel sessizliğin alt boyutları incelendiğinde savunma amaçlı sessizlik ve kabullenici sessizlik bağlamında bir ilişki kurulmazken örgüt yararına sessizlikle arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Evli olanlar, bekar olanlara göre daha yüksek örgüt yararına sessizliğe sahiplerdir. Çelebi'nin (2018) çalışmasında medeni duruma göre kabul edilmiş sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik algılamaları arasında anlamlı bir ilişkinin mevcut olmadığı neticesine ulaşılmıştır.Soybakıcı'nın (2019) otel çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada ise katılımcıların kabullenici ve savunmacı sessizlik algılamaları ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık olduğu fakat prososyal sessizlik algılamalarında ise anlamlı bir farklılık olmadığı kaydedilmiştir. Farklılığın olduğu boyutlarda evlilerin aldıkları puanın bekarlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada ayrıca öğrenim düzeyleri ile örgütsel sessizliğin alt boyutu olan örgüt yararına sessizlik bağlamında anlamında bir ilişki görulmezken kendini savunma amaçlı sessizlik ve kabullenici sessizlik algılamaları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ön lisans ve lisans mezunlarının, yüksek lisans mezunu olanlara kıyasla daha yüksek kabul edilmiş sessizlikleri olduğu ve ön lisans mezunlarının, lisans mezunlarına göre savunma amaçlı sessizlikleri daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Erenler'in (2010) yaptığı araştırmada ise, eğitim durumuna göre örgütsel sessizlik davranışının anlamlı düzeyde farklılaştığını ve bu farklılıkta ilkokul, ortaokul ve lise mezunu olanlar ile üniversite mezunları arasında örgütsel sessizlik hareketleri bağlamında bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır.Soybakıcı'nın (2019) yaptığı çalışmada otel çalışanlarının eğitim düzeyleri ile kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik algılamalarına bakıldığında anlamlı bir farklılığın mevcut olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Bunun yanında araştırmada meslekteki çalışma süresi ile örgütsel sessizlik algılamaları arasında kabullenici sessizlik ve kendini savunma amaçlı sessizlikleri arasında farklılık olmadığı ortaya çıkarken örgüt yararına sessizlik boyutunda farklılık saptanmıştır. 11-15 yıl arasının ve 21 yıl ve üstünün, 1-5 yıl arası ve 6-10 yıl arasında olanlara kıyasla daha yüksek örgüt yararına sessizliğe sahip oldukları kaydedilmiştir. . Çalışma yılı arttıkça mesleki sorunların çözumlenmesı, gelecek kaygısının azalması ve kuruma bağlanma ile örgüt iklimine ayak uydurulması bu sonuca varılma sebebi olarak düşündürmektedir. Ruçlar'ın (2013) çalışmasında, katılımcıların örgütsel sessizlik ölçeğinden aldıkları puanın çalışma yılına göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı ancak tecrübe eksikliği alt boyutuna göre farklılaştığı tespit

edilmiştir.Yapılan diğer bir çalışmada otel çalışanlarının hizmet yılları ile kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılığın var olmadığı ortaya koyulmuştur (Soybakıcı, 2019).

Bununla beraber hastanedeki çalışma yılı değişkeni bağlamında örgütsel sessizlik algılamaları arasında anlamlı bir fark yoktur, sonucuna ulaşılmıştır. Adalıoğlu Ay'ın (2017) da gerçekleştirmiş olduğu çalışmada anket cevaplayıcılarının genel anlamda örgütsel sessizlik algılamaları ile görev süresi arasında anlamlı bir farklılık olmadığı bulgularına rastlanılmıştır. Bu kısımda katılıcmıların korumacı sessizlik, kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizliğe yönelik algılamalarının da görev yapma süresi kıyaslanınca anlamlı farklılaşmanın olmadığı ortaya çıkmıştır. Farklı bir çalışma olan Gündüz ve Pekçetaş'ın (2018) "Kuşaklar Ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik" başlıklı çalışması da aynı sonuçlara ulaşmıştır.

Mesleği sevme durumuna yönelik yapılan Bağımsız Örneklem t-Testi sonucunda örgütsel sessizlik algılamalarının 0,05 seviyesinde anlamlı bir farklılaşma olmadığı bulunmuştur.

Katılım sağlayanların çalışma şekilleri ile örgütsel sessizlik algılamaları arasında anlamlı bir farklılık oluşmadığı görülmüştür. Yani gece, gündüz ve dönüşümlü çalışmak hemşirelerin sessizliklerini etkilememiştir.

Çalışılan birim değişkeni açısından örgütsel sessizliğin kabul edilmiş sessizlik boyutu noktasında farklılaşmadığı kendini savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik bağlamında anlamlı bir farklılık oluştuğu ortaya çıkmıştır. Cerrahi birimde çalışan hemşireler ameliyathane ve yoğun bakımda çalışan hemşirelere göre daha fazla savunma amaçlı sessizliğe sahiptir. Acilde çalışanlar, dahili ve ameliyathanede çalışanlardan daha yüksek ve diğer birimlerde çalışlar dahili birimlerden daha yüksek örgüt yararına sessizliğe sahiplerdir.

Araştırmada örgütsel sessizlik algılamalarının kişisel bilgilere göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespitinin yanında işyeri nezaketsizliğine yönelik görüşlerin de karşılaştırılması yapılmıştır. Buna göre işyeri nezaketsizliği ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık oluşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. 2017 yılında Kumral'ın gerçekleştirmiş olduğu çalışmada da işyeri nezaketsizliği ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Ancak Akcakavaklı'nın (2019) yaptığı araştırmada ise cinsiyete göre işyeri nezaketsizliği arasında anlamlı bir farklılığa ve bu farklılıkta ise kadınların işyeri nezaketsizliği puanlarının erkeklerinkinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.Zurbrügg ve Miner (2016) yaptıkları çalışmada da kadınlarla erkekler arasında işyerinde nezaketsiz

davranışlara maruz kalma açısından anlamlı bir farklılık olduğu ve bu farklılıkta kadınların nezaketsizliğe daha çok maruz kaldığı ortaya konmuştur.Çalışmalarda bunun nedeninin kadınların toplumsal basmakalıp ve eskimiş önyargılar olduğu ifade edilmiştir (Kızıloğlu, 2019: 34).

İşyeri nezaketsizliği ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu kayıtlara geçmiştir .Akcakavaklı (2019) ise yaptığı araştırmasında işyeri nezaketsizliği ile yaş arasında anlamlı bir farklılığın var olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yaş arttıkça işyeri nezaketsizliği azalma eğiliminde olmuştur. Clark ile Springer (2005) ise yaptıkları çalışmada yaşa göre işyeri nezaketsizliği arasında anlamlı bir farklılık olmadığı kaydedilmiştir.

İşyeri nezaketsizliği ile medeni durum özelliği arasında anlamlı bir farklılığın mevcut olmadığı, hemşirelerin evli veya bekar oluşunun işyeri nezaketsizliği konusundaki düşünceleri noktasında bir ayrıma göturmediği bulunmuştur. Işıkay'ın (2018) Muğla İlindeki Kamu Hastaneleri Birliğinde görev yapan hemşireler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, medeni duruma göre meslektaş, doktor ve yönetici nezaketsizliği arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Akcakavaklı'nın (2019) araştırmasına bakıldığında da işyeri nezaketsizliği ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Katılımcıların öğrenim durumlarına göre iş yeri nezaketsizliklerinde anlamlı farklılık saptanmıştır. Yapılan ileri analizde ön lisans mezunları, lisans ve yüksek lisanstan daha yüksek; ayrıca lise mezunları da doktora mezunlarından daha yüksek iş yeri nezaketsizliğine sahiptir. Kumral (2017) yaptığı çalışma ile de işyeri nezaketsizliğinin eğitim düzeyine göre farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Işıkay'ın (2018) çalışmasında, eğitim durumu ile, doktor, meslektaş ve yönetici/işveren nezaketsizliği arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Kutlu ve Bilgin'in hemşireler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, öğrenim düzeyi ile işyeri nezaketsizliği arasında anlamlı bir farklılık saptanırken ve burada eğitimde seviye arttıkça nezaketsizliğin azaldığı tespitine varılmıştır.

İşyeri nezaketsizliği ile meslekteki çalışma süresi değişkeni incelendiğinde anlamlı bir farklılık olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Işıkay (2018) Muğla İlinde gerçekleştirdiği araştırmasında da çalışma yılına göre doktorlar, meslektaşlar ve yöneticilerin nezaketsizliği arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

İşyeri nezaketsizliği ile hastanedeki çalışma yılı değişkeni kıyas edildiğinde anlamlı bir farklılık saptanmadığı belirlenmiştir. Akcakavaklı (2019) yaptığı araştırmada mevcut kurumda çalışma süresine göre işyeri nezaketsizliğinin anlamlı düzeyde farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır.

İşyeri nezaketsizliği ile mesleği severek yapma durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Mesleğini severek, isteyerek yapmayanlar, isteyerek yapanlardan daha yüksek iş yeri nezaketsizliğine sahiplerdir.

İşyeri nezaketsizliği ile değişken grubundan çalışma şekline bakıldığında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Yapılan ileri analizde gece çalışanlar, gündüz ve dönüşümlü çalışanlardan daha yüksek iş yeri nezaketsizliğine sahiplerdir. Katılımcıların çalıştığı birimlerine göre de anlamlı farklılığa bakıldığında yoğun bakımda çalışanlar acil, poliklinik, ameliyathane ve dahili birimlerinde çalışanlara göre daha yüksek nezaketsizliğe maruz kalmıştır. Hemşireler için yoğun bakım koşulları düşünüldüğünde yaşanan yoğunluk, dışarıyla iletişimin sınırlı olması, hastaların diğer hastalara kıyasla daha fazla bakım ve hizmet beklentisi içinde olması ve ajite halleri gibi birçok etken nezaketsiz ortama zemin hazırladığı kanısına varılmaktadır.

Çalışmanın bu kısmında alanyazında konu ile ilgili yapılan araştırmalar ile bu araştırma sonucunda çıkan veriler kıyaslanmıştır.

6.SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu kısmında elde edilen sonuçlar ve bu bağlamda ortaya konan öneriler yer almaktadır.

Araştırmamıza 263 hemşire katılmıştır. Katılımcıların %82,9'u (N=218) kadın; %66,5'i (N=175) 30 yaş ve altı; %51'i (N=134) bekar; %77'si (N=203) lisans mezunu; %52,9'u (N=139) 1-5 yıl toplam mesleki deneyimi olan; %68'i (N=179) hastanede çalışma süresi olan; %69,6'sı (N=183) mesleğini severek yapan; %57'si (N=150) dönüşümlü çalışan kişilerden oluşmaktadır. Kabul edilmiş sessizlik ortalaması 2,26±0,76; savunma amaçlı sessizlik ortalaması 2,61±0,96; işyeri nezaketsizliği ortalaması 2,34±0,91 çıkmıştır ve orta düzey olarak değerlendirilen puanlar almıştır. Örgüt yararına sessizlik ortalaması ise en yüksek puana sahiptir ve 3,87±0,86 bulunmuştur.

Sosyodemografik özelliklere göre kabul edilmiş sessizlik ortalamalarına bakıldığında öğrenim durumuna göre; savunma amaçlı sessizlik ortalamalarına bakıldığında cinsiyet, öğrenim durumu, çalışılan birim; örgüt yararına sessizlik ortalamalarına bakıldığında yaş, medeni durum, toplam mesleki deneyim ve çalışılan birime göre farklılaşmalar olduğu görülmüştür. Sosyodemografik özelliklere göre işyeri nezaketsizliği ortalamaları incelendiğinde ise öğrenim durumu, mesleği isteyerek yapma ve çalışma şekillerine göre anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır.

Araştırmanın ana hipotezi, $H1_1$, $H2_1$, $H4_1$, $H5_1$ ve $H7_1$ hipotezleri kabul edilmiştir. Katılımcıların kabul edilmiş sessizlik-kendini savunma amaçlı sessizlikleri arasında ve kendini savunma amaçlı sessizlik-örgüt yararına sessizlikleri arasında pozitif yönlü orta düzeyli ilişki; işyeri nezaketsizliği-kabul edilmiş sessizlikleri arasında pozitif yönlü zayıf düzeyli ilişki; işyeri nezaketsizliği-örgüt yararına sessizlikleri arasında negatif yönlü zayıf düzeyli ilişki olduğu bulunmuştur. İşyeri nezaketsizliğinin artması kabul edilmiş sessizlik üzerinde %1,5'luk artan bir etkiye sahip olurken, örgüt yararına sessizlik üzerinde %3,3' lük bir azalan etki yarattığı ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın amacı düşünüldüğünde örgütsel sessizlik ile işyeri nezaketsizliği arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve işyeri nezaketsizliğinin örgütsel sessizliği etkilediği sonuçlarından yola çıkarak yöneticilerin işyeri nezaketsizliğini önleme yolunda örgüt içindeki sessizleşmenin önüne geçmeleri gerektiği aşikardır. Bu yönde atılacak adımlarla hem çalışanlara bilgi, fikir ve düşüncelerini rahatça ifade edeceği zemin hazırlanacak hem de böylece örgütün gelişmesi ve

iyi yönde değişmesi de sağlanacak ve hızlanacaktır. Bu gelişim ve değişim olumlu yönde olduğu müddetçe örgüt içinde daha huzurlu ve motivasyonlu bireyleri beraberinde getirerek işyeri nezaketsizliğinin azalmasına veya yok olmasına olanak sağlayacaktır.

Sağlık hizmeti sunucusuna başvuran insanların bu sistemden en büyük arzuları kaliteli bir hasta bakımıdır. Bahsedilen bu bakımın sunulmasında birincil görevlerden en önemlisi hemşireler tarafından karşılanmaktadır. Hemşirelerin çalışma ortamlarının hizmet sunumu noktasında etkisi büyüktür. Özellikle yaşam-ölüm süreci, gitgide artan iş yükü fazlalığı, sağlık hizmeti ihtiyacının ertelenemez ve acil oluşu, yeterli olmayan personel, dönüşümlü çalışma saatleri, uzun vardiyalar, hastaya uygulanan tedavilerdeki belirsizlik, hizmet bekleyen taraf olan hastaların tahammülsüz davranışları gibi birçok faktörle karşı karşıya kalan hemşireler için insan ilişkilerini geliştirip huzur ortamında çalışmak, desteklenmesi gereken bir durumdur. Bahsedilen faktörlerle beraber yoğun iş stresi yaşayan hemşirelerin önce örgüt içinde sessizleşmeye başlaması ardından da nezaketsiz davranışlar sergilemesine neden olabilir. Artan nezaketsiz davranışlar kişilerarası iletişime, güvensizlik duygusunun gelişimine, sağlık hizmeti gibi kutsal bir görevi sunmak zorunda olan hemşirelerin birlik içinde çalışmasına, takım performansına ve zaman içinde örgütte sessizleşmesine sebep olabilmektedir. Tüm bunlar hasta-hasta bakımı-çalışan sarmalında negatifleşen önemli sonuçlar doğurabilmektedir. Sağlık sistemi gibi yoğun etkileşimin yaşandığı bir oluşumda örgütsel sessizliği ve işyeri nezaketsizliğini tamamen ortadan kaldırmak mümkün görünmese de kurumların yöneticilerinin ve çalışanlarının destekleriyle bu olumsuz etkileşimler azaltılabilir. Bu aşamada yöneticilerin/işverenlerin adil ve etkileşimli bir örgüt ikliminin oluşması için iş yükünü azaltması, gerektiğinde ödullendirmeler yapması, çalışanlarına yakışır, insani davranışlar sergilemesiyle iş stresini azaltarak hem sessizliğin hem de nezaketsizliğin azaltılması yönünde farkındalık oluşturabilir.

Hemşirenin maruz kaldığı davranışlar sağlık hizmeti sunumunda olumlu tutumlar geliştirmesini engelleyebilmektedir. Bu olumsuz tutumlar sadece iş ortamında kalmayıp iş dışındaki arkadaşları, çevresi ve ailesi yoluyla diğer örgütlere de taşınıp yayılabileceği düşünüldüğünde durumun ciddiyeti ve önemi daha da anlaşılması gerekmektedir.

Örgüt içindeki sessizlik kişisel başarının azalmasına neden olabilmektedir. Kişisel başarının azalması ise zamanla kurumun büyümesini ve gelişmesini engellemeye kadar gidebilmektedir. Anket dağıtımı esnasında hemşirelerle kurulan diyaloglarda iş yükünün çok fazla olduğu fakat buna karşılık hemşire sayısının yeterli olmadığı ifade edilmiştir. Bu talepler düşünüldüğünde yöneticilere düşen asıl görev hemşirelerinin beklentilerini ve isteklerini daha

belirgin ortaya koymak için hemşirelerle iletişim halinde olup görüş almalı, isteklerine çözüm sağlanması ya da farklı alternatifler sunulması gibi konularda geri bildirimde bulunmalıdırlar. Bu beklentileri hemşireler özelinde tüm çalışanlar için talep etmek mümkündür.

Hemşirelerle yapılan görüşmeler esnasında hasta ve hasta yakınlarından da nezaketsizlik gördüklerini belirten birçok hemşireye rastlanılmıştır. Bu noktada önlemler alınıp mevcut durumun analizi için hasta nezaketsizliği gibi ölçekler geliştirilerek alanyazına katkıda bulunulabilir.

Kurumlarda işyeri nezaketsizliği başka diğer faktörlerle de birleştiğinde saldırganlık, psikolojik ve fiziki şiddet gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına sebep olabilir. Bu nedenle gerekli eğitimler düzenlenerek çalışanlar bilinçlendirilmeli ve konunun önemi vurgulanmalıdır. Gerekli disiplin sağlanarak gerekirse nezaketsizliğe tolerans gösterilmediği çalışanlara hissettirilmelidir.

Nezaket kurallarının yazılı hale getirilmesi için çalışmalar başlatılabilir. Böylece daha soyut olan bu davranışlar somutlaştırılabilir. Bu sayede somutlaşan bu davranışların cezai yaptırımı da netleşecektir. Çalışanların davranışları ise buna göre şekillenecektir.

Bu araştırmada örgütsel sessizlik ve işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkinin kamu hastanesi örneğinden yola çıkarak, özel sektör bağlamında da yeni çalışmaların yapılabileceği ifade edilebilir. Yine bu doğrultuda, araştırmadan elde edilen bulguların genellenebilirliği açısından geniş kitleler üzerinde farklı araştırmalar yapılabilir.

Araştırmada örgütsel sessizlik ve işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişkinin tespiti noktasında nicel yönteme başvurulmuştur. İleriki zaman diliminde yapılacak araştırmalarda odak grup görüşmeleri gibi nitel analiz yöntemlerini içeren yeni araştırmalar yapılabilir.

Araştırmada hedef kitle olan hastane çalışanları düşünüldüğünde, gelecekteki araştırmalarda örgütsel sessizlik ve işyeri nezaketsizliğinin performans düzeyi üzerindeki etkisine yönelik araştırmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

Abdollahzadeh, F., Asghari, Doshmangir, L. Hasankhani, H. Vahidi, V. (2017). Workplace Incivility as an Extensively Used, But Seldom Defined Concept in Nursing, Nurs Midwifery Stud, 6(2), 1-4.

Abdollahzadeh, A. Ebrahimi, R. Vahidi, V. (2017). How to Prevent Workplace Incivility? Nurses' Pe157-163.rspective, Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research, 22(2), 157-163.

Abrar, M., Bashir, M., Nureen, N. Shahzadi, Q. (2019). Workplace Terror and its Consequences: Perception of Newly Graduated Nurses of Public Sector Hospitals. Pacific Business Review International, 11(8), 62-73.

Adalıoğlu Ay, D. (2017). Örgütsel Sessizlik ve Kurumsallaşma Düzeyi Arasındaki İlişki: Kastamonu Üniversitesi Örneği, Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu.

Afşar, L. (2013). Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 43

Akburak, M. (2022). Sağlık Çalışanlarında Mesleki Benlik Saygısının Örgütsel Sessizlik ile İlişkisi Uzerine Bir Araştırma: Bir Kamu Hastanesi Örneği, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş, 16

Akcakavaklı, H. (2019). İşyeri Nezaketsizliği İle Stres Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesisosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 16

Aktaş, H. Şimşek, E. (2014). Örgütsel Sessizlik İle Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü Ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim, *Akdeniz İİBF Dergisi*, 28, 24-52.

Alhas, F. (2021). İşyeri Nezaketsizliği ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Business, Economics and Management Research Journal* 4(2) ,156-175

Algın, İ. (2014). Üniversitelerde örgütsel sessizlik. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Ankara,55

Alparslan, A.M. (2010). Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Altınlı, O. (2022). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlikleri ve Göreceli Yoksunlukları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Mersin Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 19

Armstrong, N. (2018). Management of Nursing Workplace Incivility in The Health Care Settings, Workplace Health & Safety, 66(8), 403-410.

Avcı, S. B. Budak, Ö. S. (2017). Revıew of Subscale ofthe Organızatıonal Sılence Ethıcal Clımate and Management Style in Publıc Instıtutıons: An Example in Erzurum Health Sector, Global Business Research Congress (GBRC), May 24-25, 3, 737-745.

Barçın, N., (2012). İşletmelerde Örgutsel Sessizliğin Örgutsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 25

Bar-David, S. (2018). What's İn An Eye Roll? It is Time We Explore The Role of Workplace Incivility in Healthcare, *Israel Journal of Health Policy Research*, 7(15), 1-3.

Batmuhkh, M. (2011). Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bayın, G., Yeşilaydın, G. Ve Esatoğlu, A. E. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi, İşletme Araştırmaları Dergisi, 7(1), 1-19.

Bayrakçı, C. (2019). İşyeri Nezaketsizliği İle İş Stresi Arasındaki İlişki: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.

Blau, G. Anderson, L. (2005). Testing A Measure of Instigated Workplace Incivility, *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 78, 595–614.

Bowen, F. Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice, *Journal of Management Studies*, Vol. 40, No. 6, 1397-1416

Brehm, S. N. (2019). The Impact of Practice Environment on Workplace Incivility in Hospital Settings. Doctoral Thesis. Grand Canyon University, 3

Brinsfield, C. T. Greenberg, J. Edwards, M. S. (2009). Voice and Silence in Organizations, Bingley: Emerald Group Publishing, 11

Brinsfield, C. T. (2009). Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors'', PhD Thesis, USA Ohio State University, 75.

Bezirci, S. S. (2019). The Relationship Between Leadership Styles, Organizational Silence and Organizational Citizenship Behaviour, Master's Thesis, Bahcesehir University Graduate School of Social Sciences, İstanbul.

Bıyık, S. (2019). Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 39

Clark, C. M. Pamela, J. S. (2005). "Incivility in Nursing Education: A Descriptive Study of Definitions and Prevalence", Journal of Nursing Education, Cilt.46, Sayı.1.

Conlee, M. C. Tesser, A. (1973). The Effects of Recipient Desire to Hear on News Transmission'', Sociometry. Vol.36, No.4, 588-599.

Cortina, L. Magley, V. Williams, J. H. Langhout, R. D. (2001). ''Incivility in the Workplace: Incidence and Impact'', *Journal of Occupational Health Psychology,* Vol.6, No.1, 64-80.

Cortina, L. M., Kabat-Farr, D. K., Leskinen, E. A., Huerta, M., Magley, V. J. (2011), "Selective Incivility As Modern Discrimination In Organizations: Evidence And Impact", Journal of Management, 39/6: 1579-1605

Cüceloğlu, D. (2001). Yetişkin Çocuklar. Remzi Kitabevi, 20.basım, 25

Çakıcı, A.(2010). Örgütlerde İşgören Sessizliği. Ankara: Detay Yayıncılık.

Çakıcı, A., Çakıcı, Ç.A. (2007). Otel İşletmelerinde Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma. Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu, 21-23 Kasım.

Çakır, E. (2016). *Örgütsel Sessizlik, Sessizliğin Nedenleri ve Sonuçları: Bir Devlet Hastanesi Çalışanları Üzerine Araştırma*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 16

Çaylak, E. Altuntaş, S. (2017). Organizational Silence Among Nurses: The Impact on Organizational Cynicism and Intention to Leave Work, *The Journal of Nursing Research*, 25(2), 90-98.

Çelebi, I. (2018). *Mobbing Ve Örgütsel Sessizlik Arasindaki İlişkide Öğrenilmiş Çaresizliğin Rolü: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Alan Araştırması*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çınar,O. Karcıoğlu, F. 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, s.314-321.

Demir, B. (2019*). Toksik Liderlik Algısının Örgütsel Sessizlik, Duygusal Bağlılık İle Görev Performansı Arasındaki İlişki*, Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Demir, E.&Cömert, M. (2019). Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Algıları, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, e-ISSN:2146- 5983, Sayı: 49, 148-165

Demirkasımoğlu N. Arastaman G. Öğretmenlerin Okulda Nezaketsizlik Olgusuna İlişkin Görüşleri. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.* 2017; Cilt: 15, Sayı: 1.

Delen, M. G. (2010), "Çalışma Hayatında İşyeri Kabalığı Olgusu", İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları 53. Seri, s.54

Durak, İ. (2012). Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik. Ekim Basım Yayım ve Dağıtım, Bursa, 68

Dyne, L. V. Ang, S. Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, Journal of Management Studies, Vol.40, No.6, 1363.

Eagar, S. C., Cowin, L. S., Gregory, L., & Firtko, A. (2010). Scope of Practice Conflict in Nursing: A New War or Just the Same Battle? Contemporary Nurse, 36(1-2), 86-95.

Erdoğan, E. (2011). Etkili *Liderlik, Örgütsel Sessizlik Ve Performans İlişkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü SBE, 36.

Eren, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon, 6. Basım, İstanbul: Beta Yayınevi.

Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.

Erigüç, G. Özer, Ö. Sonğur, C. Turaç, İ. S. (2014). *Bir Devlet Hastanesinde Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Üzerine Bir Araştırma,* Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(2): 61-84.

Eymen, U. E. (2007). SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri, 1. Basım, İstanbul: İstatistik Merkezi.

Felblinger, Dianne M. (2008). Incivility and Bullying in The Workplace and Nurses 'Shame Responses. JOGNN, 37(2), 234-242.

Fida, R. Laschinger, H. K. S. Leiter, M.P. (2018), The Protective Role of Self-efficacy Against Workplace Incivility and Burnout in Nursing: A Time-lagged Study, Healthcare Management Review, 43(1), 21-29.

Gephart, J.J.K., Detert, J.R., Trevin, L.K.E.&Amy, C. (2009). Silenced by Fear: The Nature, Sources and Consequences of Fear at Work, Research in Organizational Behavior, 29, 1-31.

Griffin, B. (2010). Multilevel Relationships Between Organizational-Level Incivility, Justice and İntention to Stay. Work & Stress, 24(4), 309-323.

Güzel, C. (2019). *The Medıatıng Effect of Organızatıonal Commıtment and Job Satısfactıon in The Relatıonshıp Between Workplace Incıvılıty And Turnover Intentıon*, Master Thesis, Mıddle East Technıcal Unıversıty The Graduate School Of Socıal Scıences, Ankara.

Gürdoğan, A., ve Atak, O. (2016). Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel Örneği. Journal *of International Social Research,* 9(44).

Hazen, M. A. (2006). "Silences, Perinatal Loss and Polyphony: A Post Modern Perspective." *Journal of Organizational Change Management,* 19(2), 237-249.

Henriksen, K. Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. Health Services Research, 41(4p2), 1539–1554.

Hornstein, H. A. (2003), "Workplace Incivility: An Unavoidable Product of Human Nature And Organizational Nurturing", *Ivey Business Journal,* 68/1-2, 3

Işıkay, Ç. (2018). *İşyeri Nezaketsizliği, Tükenmişlik Ve İş Doyumu İlişkisinde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü: Muğla İli Kamu Hastaneleri Birliğinde Görev Yapan Hemşireler Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.

Jafargulıyeva, N. (2020). *Beyaz Yakalı Çalışanların Örgütsel Sessizlik Tutumlarına Göre Sınıflandırılması ve Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 30

Kahveci, G., Demirtaş, Z., (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 38(167), 50-64

Kanten, P. (2014). İşyeri Nezaketsizliğinin Sosyal Kaytarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Duygusal Tükenmenin Aracılık Rolü, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 6(1), 11-26.

Kanter, R. M. (1979). 'Power Failure in Management Circuits, Harvard Business Review. Vol.57, No.4, 65-75.

Kızıloğlu, E. (2019). *İşyeri Nezaketsizliğinin Bilgi Paylaşma Tutumu Ve İş Çıktıları Üzerindeki Etkisi: Algılanan Etik İklimin Aracı Rolü*, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 7-9-85

Korkmaz, E. (2018). The Relationship Between Organizational Silence and Allen-Meyer Organizational Commitment Model: A Research inthe Health Sector in Turkey, *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 3(1), 200-213.

Köse, S., (2018). *Örgütsel Adaletsizlik ve Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü*, Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya

Kumral, T. Çetin, C. (2016). İşyeri Nezaketsizliği Üzerine Bir Yazın İncelemesi, *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Ek Sayı 1, 153-171.

Kumral, T. (2017). *İşyeri Nezaketsizliği Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracı Rolü,* Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 12

Kutlu, A. Bilgin, N. (2017). "İşyeri Nezaketsizlik Ölçeğinin Hemşireler Üzerinde Türkçe Geçerlik ve Güvenirliği Çalışması", *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, Cilt.4, Sayı.2.

Küçük, Ö. Çakıcı, A. (2018). İşyeri Kabalığının Çalışan Performansına Etkisi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(39), 365-385.

Laschinger, H. K., Wong, C. Regan, S. (2013). Workplace Incivility and New Graduate Nurses' Mental Health., *The Journal of Nursing Administration*, 7(8), 415-421.

Leiter, M. (2012). Analyzing and Theorizing the Dynamics of the Workplace Incivility Crisis, Springer Briefs in Psychology, Vol.8, 17.

Lewis, P. S. Malecha, A. (2011). The Impact of Workplace Incivility on the Work Environment, Manager Skill, and Productivity'', *The Journal of Nursing Administration*, Vol. 41, No.1, 41-47.

Lizano, E. L. ve Barak, M. M. (2015). Job Burnout and Affective Wellbeing: A Longitudinal Study of Burnout and Job Satisfaction among Public Child Welfare Workers, Children and Youth Services Review, 55, 18–28.

Lynne, A. M. Pearson, C. M. (1999). 'Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace, The Academy of Managament Review. Vol. 24, No.3, 452-471.

Logan, T. R. (2016). Influence of Teamwork Behaviors On Workplace Incivility as It Applies to Nurses, *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership*, 2(1), 47-53.

Milliken, F.J. Morrison, E.W. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568.

Miner, K. N. Cortina, L. M. (2016). Observed Workplace Incivility Toward Women, Perceptions of Interpersonal Injustice, and Observer Occupational Well-Being: Differential Effects for Gender of the Observer, Frontiers in Psychology, Vol.7, No.1, 9.

Mocoşoğlu, B. (2019*). Okullardaki İş Yeri Ruhsallığı, Örgütsel Sessizlik ve Seslilik Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.

Moosakhani, M., Hajizadeh, M., Eyni, A. Sarfarazi, M. (2012). The Impact of Workplace Incivility on Knowledge Sharing Intention, *Journal of American Science*, 8(9), 157-160.

Moreno-Riano, G. (2002). Experimental Implications for the Spiral of Silence, The Social Science Journal, Vol. 39, No.1, 66.

Nafei, W. A. (2016). The Impact of Organizational Silence on Job Attitudes: A Study on Pharmaceutical Industry in Egypt, Case Studies Journal, 5(8), 98-124.

Namie, G. (2003). Workplace bullying: Escalated İncivility, Ivey Business Journal, Vol.68, No.2, 2.

Nikmaram, S., Yamchi, H.G., Shojaii, S., Zahrani, M.A. Alvani, S.M. (2012). Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran, *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1271-1277.

Nikstaitis, T. Simko, L. C. (2014). Incivility Among Intensive Care Nurses, Dimensions of Critical Care Nursing, 33(5), 293–301.

Noelle-Neumann, E. (1974). The Spiral of Silence a Theory of Public Opinion, *Journal of Communication*, Volume 24, No.2, 43-72.

Oral L., Köse S. (2011). Hekimlerin Duygusal Emek Kullanımı ile IG Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Universitesi, *İİİB Dergisi*, 12 (2), 469

Örücü, E. Kambur, E. (2017). Otel Çalişanlarinda Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Güven İlişkisi: Bandırma İlçesi Örneği, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 52, 1109-1123.

Özçaltık F, Polatçı S. (2013). Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği ve Tükenmişliğe Etkisi. *İşletme Bilim Dergisi*, sayı:1, 17

Özgen, I., Sürgevil, O. (2009). Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış'ın içinde. Editör: Sabuncuoğlu, Zeyyat. Bursa: MKM Yayıncılık.

Özkalp, E. Aydın, U. Tekeli, S. (2012). Sapkın Örgütsel Davranışlar ve ÇalışmaYaşamında Yeni Bir Olgu: Sanal Kaytarma (Cyberloafing) ve İş İlişkilerine Etkileri, Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası, 18-33.

Özkan, E. (2015). *Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Davranışları Arasındaki Etkileşim*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Peasrso, C. Porath, C. (2013). The Price of Incivility. Harv. Bus. Rev. No.91, 114-121

Pearson, C. Porath. C. (2009). The Cost of Bad Behavior: How İncivility is Damaging Your Business and What To Do About İt. New York: Penguin.

Pearson, C. M. Porath, C. L. (2005). On The Nature, Consequences and Remedies of Workplace Incivility: No Time For "Nice"? Think Again'', Academy of Management Executive. Vol. 19, No. 1, 7-18.

Pinder, C. C., ve Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. InResearch in Personnel and Human Resources Management. Emerald Group Publishing Limited, 125

Polat, Ş.Kutlu, L. Ay, F. Ayyıldız Erkan, H. Afşar Doğrusöz, L. (2018). The Relationship Between Work-family Conflict, Organizational Silence and Social Support in Nurses At a University Hospital, *Journal of Psychıatrıc Nursıng*, 9(3), 195-204.

Polatçı, S. Özçalik, F. (2013). Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği Ve Tükenmişliğe Etkisi, *İşletme Bilimi Dergisi*, 1, 17-34.

Premeaux, S. F. (2001). *Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking Up in The Workplace,* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Louisiana State University, 14-15.

Ramingwong, S., Ramingwong, L., (2013). "A Tale Behind Mum Effect*", International Journal of Information Systems and Project Management,* 1(3), pp. 47-58.

Reio, T. G. Ghosh, R. (2009). Antecedents and Outcomes of Workplace Incivility: Implications for Human Resource Development Research and Practice'', Human Resource Development Quarterly, Vol.20, No.3, 237-264.

Ricciotti, N. A. (2016). Emotional Intelligence and Instigation of Workplace Incivilityin a Business Organization, Walden Dissertations and Doctoral Studies, Walden University, USA.

Ruçlar, K. (2013). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki-Sakarya Üniversitesi Örneği*, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Saylı, H. (2018). Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post-Modern Yönetim Paradigmasının Gelişim Alanları, *Afyon Kocatepe Un. İİBF Dergisi* 10/11, 181-200

Schilpzand, P., De Pater, I. E., Erez, A. (2016). Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research, *Journal of Organizational Behavior*, 37, 57–S88.

Sevgi, D. (2018). The Relatıonshıp Between Paternalıstıc Leadership and Organizational Silence, Master's Thesis, Yeditepe University Institute of Social Sciences, İstanbul.

Shi, Y. Guo, H., Zhang, S., Xie, F., Wang, J., Sun, Z., Dong, X., Sun, T. Fan, L. (2018). Impact of workplace incivility against new nurses on job burn-out: a crosssectional study in China, BMJ Open, 8, 1-9.

Soybakıcı, B. (2019). *İşletmelerde Örgütsel Sessizlik Ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişki: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma,* Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.

Söyük, S., Kocabey, A., Gün, İ. (2019). Workplace Incivility and Workplace Ostracism in Healthcare Workers, *International Journal of Humanities and Social Science Invention (IJHSSI),* 8(8), 48-54.

Spence-Laschinger, H. K., Leiter, M., Day, A. ve Gilin, D. (2009). Workplace Empowerment, Incivility, and Burnout: Impact on Staff Nurse Recruitment and Retention Outcomes, *Journal of Nursing Management,*17(3), 302–311.

Sulea, C. Filipescu, R., Horga, A., Ortan, C. Fischmann, G. (2012). Interpersonal Mistreatment at Work and Burnout among Teachers. Cognition, Brain, Behavior, 16(4), 553-570.

Şehitoğlu Y. Zehir C. (2010). Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi*, Amme İdaresi Dergisi*, 43, 4, 87-110.

Şekerli, H. (2013). *Öğretmenlerde Çalışan Sessizliği, İş Doyumu ve Denetim Odağı,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi SBE, 21

Tarcan, M., Hikmet, N., Schooley, B., Top, M. ve Tarcan, G. Y. (2017). An Analysis of the Relationship Between Burnout, Socio-Demographic and Workplace Factors and Job Satisfaction Among Emergency Department Health Professionals, Applied Nursing Research,34, 40-47.

Taşkıran, E., (2011). "Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim", Beta Basım A.Ş, İstanbul, 84-85

Taştan, S. B. (2014). İşyeri Nezaketsizliğini Öngören Örgütsel Ve Durumsal Önceller İle Çalışanların Davranışsal Sonuçları Arasındaki İlişkinin Ve Sosyo-Psikolojik Kaynakların

Rolünün İncelenmesi: Sağlık Kurumlarında Yapılan Bir Araştırma. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3), 60-75.

Tayfun, A. Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/3, 114-134.

Taylor, S. J. (2010). Cold Looks and Hot Tempers: Individual-Level Effects of Incivility in the Workplace, Louisiana State University, Baton Rouge, LA.

Tikici, M., Derin, N. Kalkın, G. (2011). Örgütsel Sessizliğin Duygusal Tükenmişliğe Etkisi. Kobi'ler ve Verimlilik Kongresi Bildiri Kitabı, İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 155.

Tolunay Ateş, Ö. Önder, E. (2019). Effect of Marital Situation and Gender on Educators' Organizational Silence: A Meta-analysis Study. *Hacettepe University Journal of Education*, 34(3), 786-803.

Uçar, Z. (2016). İşgören Sessizliği: Teorik Yaklaşımlar Temelinde Betimsel Bir Analiz'', Akademik İzdüşüm Dergisi, Cilt.1, Sayı.1, 72.

Üçok D., Torun A. (2005). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi* 2(1), 29

Vardarlıer, P, ve Akıner Ö. (2017) Örgütsel Bağlıklık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. Siyaset, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi,* 5(3), 82

Yalçın, B. 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.

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

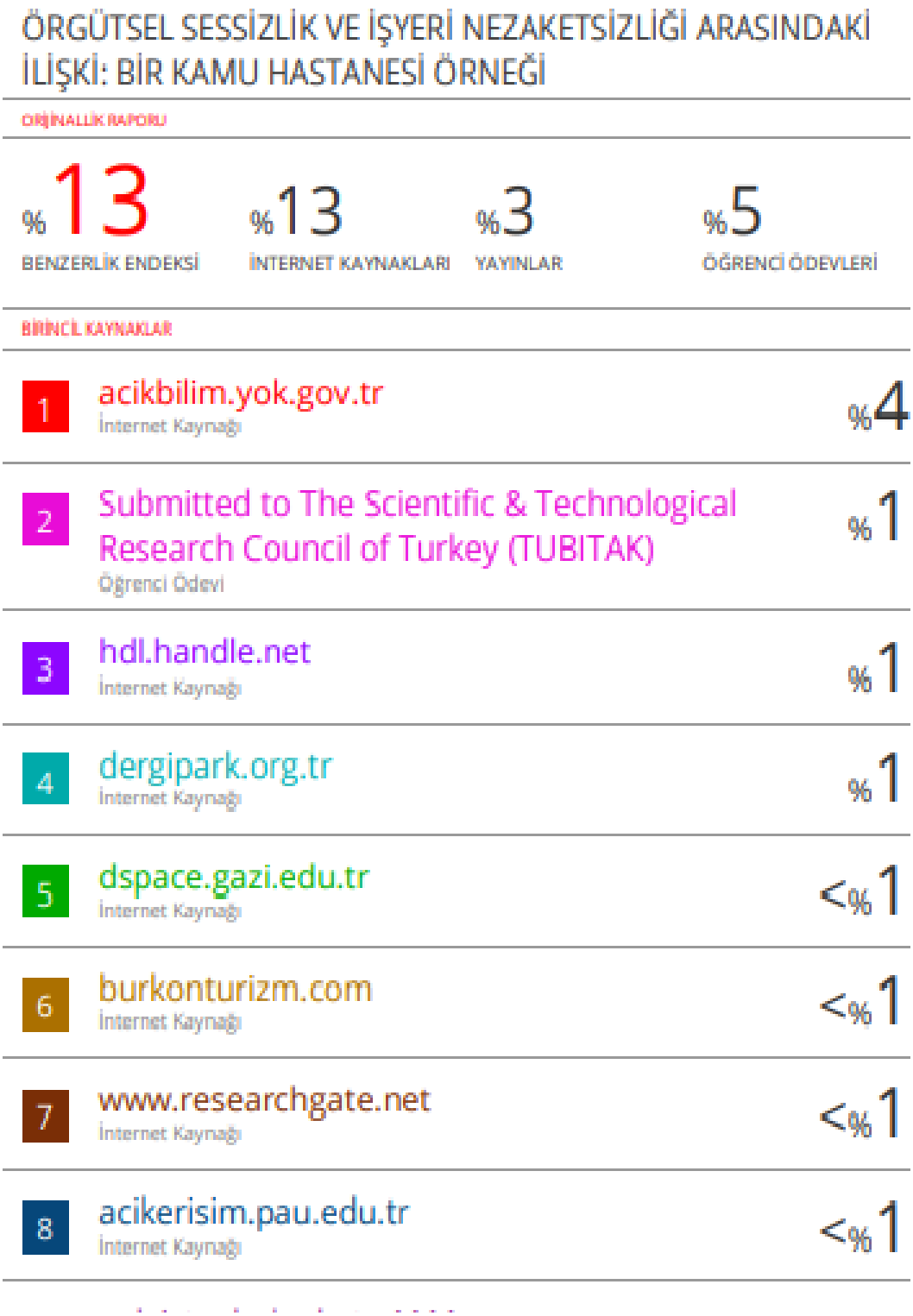
Yılmaz, F., Pülat, R., Söyük, S. (2020). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir İnceleme. *Social Sciences Research Journal,* 9 (3), 1-20.

Yüksel M. (2006). Otel İşletmelerinde İşyerinde Dışlama ve Sosyal Zeka İlişkisi. *Manas Sosyal Araştırma Dergisi.* Cilt:6, Sayı:3, 25

Zauderer, D. G. (2002). Workplace Incivility and The Management of Human Capital, Public Manager, 1, 36-43.

Zurbrügg, L. E. Miner, K. N. (2016). Gender, Sexual Orientation, and Workplace Incivility: Who Is Most Targeted and Who Is Most Harmed? Frontiers in Psychology, Vol.7, No.1, 10.

İNTİHAL RAPORU İLK SAYFASI



ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR KAMU HASTANESİ ÖRNEĞİ

ORİJİNALLİK RAPORU

%13	%13	%3	%5
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	%4
2	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) Öğrenci Ödevi	%1
3	hdl.handle.net İnternet Kaynağı	%1
4	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	%1
5	dspace.gazi.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
6	burkonturizm.com İnternet Kaynağı	<%1
7	www.researchgate.net İnternet Kaynağı	<%1
8	acikerisim.pau.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1

FORMLAR

ANKET

Değerli katılımcı,

Bu anket çalışması "Örgütsel Sessizlik Ve İşyeri Nezaketsizliği Arasındaki İlişki"yi değerlendirebilmek için yapılmaktadır. Vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlı kullanılacak olup kesinlikle gizli kalacaktır. Araştırmaya yapacağınız değerli katkılarınız için teşekkür ederim.

ÇİĞDEM TEKTEMUR ARAR

İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

BÖLÜM 1: KİŞİSEL BİLGİLER

1) Cinsiyetiniz

1) Kadın ( ) 2) Erkek ( )

2) Yaşınız

1) 20 yaş ve altı ( ) 2) 21-30 ( ) 3) 31-40 ( ) 4) 41-50( ) 5) 51 ve Üstü

3) Medeni Durumunuz

1) Bekar ( ) 2) Evli ( )

4) Öğrenim Durumunuz

1) Lise ( ) 2) Önlisans ( ) 3) Lisans ( )

4) Yüksek Lisans ( ) 5)Doktora ( ) 6) Diğer ( )

5) Toplam Mesleki Çalışma Yılınız

1) 1-5 yıl ( ) 2)6-10 yıl ( ) 3) 11-15 yıl ( )

4)16-20 yıl ( ) 5) 21 yıl ve üstü ( )

6) Bu Hastanede Çalışma Süreniz

1) 1-5 yıl ( ) 2) 6-10 yıl ( ) 3) 11-15 yıl ( )

4) 16-20 yıl ( ) 5) 21 yıl ve üstü ( )

7) Mesleği İsteyerek Yapma Durumunuz

1) Evet ( ) 2) Hayır ( )

8) Çalışma Şekliniz

1) Gündüz Vardiyası ( ) 2) Gece Vardiyası ( ) 3)Dönüşümlü ( )

9) Çalıştığınız Biriminiz

1) Cerrahi ( ) 2)Dahili ( ) 3) Poliklinik ( ) 4) Acil ( )

5) Ameliyathane ( ) 6) Yoğun Bakım ( ) 7)Diğer ( )

BÖLÜM 2. İŞYERİ NEZAKETSİZLİĞİ ÖLÇEĞİ

	ASLA	BİR-İKİ DEFA	BAZEN	SIK SIK	ÇOĞU ZAMAN
Önemsiz görülme veya küçümsenme.	1	2	3	4	5
Söylediklerinizin pek önemsenmemesi veya düşüncenize az ilgi gösterilmesi.	1	2	3	4	5
Hakkınızda küçültücü ve aşağılayıcı açıklamalar yapılması.	1	2	3	4	5
Genel veya özel hitaplarda, size karşı profesyonellikten uzak terimlerin (abla, abi, efendi, bacı…) kullanması.	1	2	3	4	5
Meslektaş olarak yok sayılmak veya dışlanmak.	1	2	3	4	5

Sorumluluk sahibi olduğunuz bir konu üzerinde verdiğiniz kararın şüpheyle karşılanması.	1	2	3	4	5
Kişisel konularda sizi bir tartışma içine çekmeye çalışılması.	1	2	3	4	5

BÖLÜM 3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

	KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILIYORUM	KESİNLİKLE KATILIYORUM
Kurumumda ilgili olmadığım konularda öneri sunma konusunda isteksiz olduğum için sessizliği tercih ederim.	1	2	3	4	5
Kurumumda çalıŞma arkadaşlarımın doğru kararı alınabileceklerine inandığım için fikirlerimi söylemem.	1	2	3	4	5
Kurumumdaki sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çalışma arkadaşlarıma paylaşmam.	1	2	3	4	5
Kurum içinde fark yaratacak bir fikir ortaya koyabileceğime inanmadığım için kurumumda	1	2	3	4	5

iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.					
Kurumumdaki işin gelişimini artıracağını düşünmediğimden beni ilgilendirmeyen bir konuda fikrimi söylemem.	1	2	3	4	5
Kurumumdaki geleceğime dair kaygılarım nedeniyle kendine ait yeni fikirlerimi söylemem.	1	2	3	4	5
Bana zarar vereceğinden şüphelendiğim için, işimle ilgili bilgileri bir başkasıyla paylaşmam.	1	2	3	4	5
İşimle ilgili gerçekleri kendimi korumak için baŞkasıyla paylaŞmam.	1	2	3	4	5
Kendimi korumak için kurumumun gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	1	2	3	4	5
Kurumumdaki işbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	1	2	3	4	5
Kurumun yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	1	2	3	4	5
Kurumumdaki sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	1	2	3	4	5
Kurumuma zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	1	2	3	4	5
Kurumumuz adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekle muhafaza ederim.	1	2	3	4	5

İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ İZİN YAZISI

İSTANBUL İL SAĞLIK MÜDÜRLÜĞÜ - İSTANBUL EĞİTİM ve TESCİL BİRİMİ
[illegible]
84159247875

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Sağlık Müdürlüğü

Sayı : E-15916306-604.01.01
Konu : Çiğdem TEKTEMUR ARAR'ın Başvurusu Hk.

KARTAL DR. LÜTFİ KIRDAR ŞEHİR HASTANESİNE

İlgi : 31/01/2022 tarihli ve 89513307-604.01.01-01-1889 sayılı yazınız.

İlgi yazınız ile İstanbul Cerrahpaşa Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans öğrencisi Çiğdem TEKTEMUR ARAR'ın ***"Örgütsel Sessizlik Ve İşyeri Nezaketsizliği Arasındaki İlişki: Bir Kamu Hastanesi Örneği"*** başlıklı çalışmasını Müdürlüğümüze bağlı kurumlarda yapma talebi birimimize iletilmiş olup Müdürlüğümüz Sağlık Hizmetleri Başkanlığı Araştırma, Basılı Yayın, Duyuru İçeriği Değerlendirme Komisyonu **16.02.2022 tarih ve 2022/04 sayılı** kararınca uygun görülmüştür.

Çalışmanın kurumunuzun uygun gördüğü zaman diliminde (Başvuru dosyasında belirtilen aralık gözetilerek) sürecin koordinasyonunun tarafınızca sağlanması ve araştırmanın bitiminde bir nüshasının elektronik ortamda (CD halinde) Müdürlüğümüze teslim edilmesi gerektiğinin başvuru sahibine tebliği hususunda;

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Uz. Dr. Hasan Basri VELİOĞLU
Başkan

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Belge Doğrulama Kodu: [illegible] Belge Doğrulama Adresi: https://[illegible]

EĞİTİM VE TESCİL BİRİMİ
Telefon: Faks No:

Bilgi için: Cemile ÖZASLAN
TIBBİ SEKRETER