

T.C.
CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ:
MANİSA VE İZMİR' DEKİ DEVLET VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE
BİR ARAŞTIRMA**

Selin ÇAVUŞOĞLU

DANIŞMAN ÖĞRETİM ÜYESİ
Prof. Dr. Sevinç KÖSE

MANİSA
2014

ÖZET

Günümüzün hızla değişen koşullarında, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek örgütlerin devamlılığında ve başarısında etkili olmaktadır. Örgütler, devamlılık sağlama noktasında, çevresel tehditlere cevap verebilen, kendilerine güvenen ve sahip olduğu bilgiyi paylaşmaktan korkmayan çalışana daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak son yıllarda örgütte bilgi ve fikirlerini kasıtlı olarak esirgeyen, paylaşmayan çalışan sayısının gün geçtikçe arttığı ileri sürülmektedir. Bu kavram literatürde örgütsel sessizlik olarak yer almaktadır. Bireysel düzeyde bir değişken olarak değil, örgütsel düzeyde gözlemlenen bir olgu olarak ele alınan örgütsel sessizlik, çalışanların kasıtlı bir şekilde, örgütsel sorun, olay, konu vb. durumlarla ilgili görüş ve düşüncelerini; gelmesi olası tepkilerden çekinme, sorun yaratan biri olarak algılanmama, başkalarının görüşlerine uyma isteği veya herhangi bir değişiklik yaratmayacağına olan inancı nedeniyle ifade etmemesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların sergiledikleri sessiz kalma davranışı önceleri örgütle uyum içerisindeki çalışanı akıllara getirirse de, bu durumun olumsuz etkilerine de vurgu yapılmaktadır. Örgütsel sessizliğin, özellikle örgütün gelişimi ve büyümesi açısından olumsuz etkileri bulunmaktadır.

Araştırmada örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın örneklemini; Manisa ve İzmir’deki devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapmakta olan 719 akademisyen oluşturmaktadır. Araştırmaya kaynak olan veriler araştırma soruları çerçevesinde yapılandırılmış soru formu yoluyla toplanmıştır. Araştırmada Örgütsel Sessizlik Davranışı Ölçeği’ nin Türkçe’ye uyarlaması ve örgüt kültürü tipolojileri ile örgütsel sessizlik türleri arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik analizler yapılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda; örgüt kültürü tipleri ile örgütsel sessizlik türleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Yapılan literatür taramasında örgütler için son derecede önemli olan örgütsel sessizlik kavramı yazında yeterince incelenme alanı bulamamıştır. Özellikle de Türkiye’ de konu ile ilgili yapılan çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Bu açıdan bakılacak olursa örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesinin yazına önemli katkı getireceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sessizlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Kültür, Cameron – Quinn Modeli

ABSTRACT

In today's rapidly changing conditions, to achieve a sustainable competitive advantage is becoming effective in the continuity and success of the organization. Organizations, at the point of providing continuity, much more needed to workers who capable of responding to environmental threats, self-confident and not afraid to share their knowledge. But in recent years it is asserted that, in the organization, the number of employees who deliberately withhold or don't share information and ideas are increased day by day. This concept is situated in the literature as organizational silence. Not as an individual level variable, but taken as a subject that observed in the organizational level, organizational silence is defined as, in a deliberate way of not expressing their opinions and thoughts about organizational problems, events, issues and etc. due to the belief of hesitate to come of the possible responses, not to be perceived as a troublemaker, wishing to have an agreement with others or not make any sense. Although the behavior of employees remain silent reminds the employees within the organization adapt before, the emphasis is on the negative effects of this situation. Organizational silence, especially in terms of the organization's development and growth, has a negative impact.

In the study, the relationship between organizational culture and organizational silence are intended to be identified. The research sample formed by 719 academics who work at state and private universities in Manisa and İzmir. Data for the research is provided by a questionnaire which is structured according to the research questions. In the research, adaptation of Organizational Silence Behavior Scale to Turkish and the analysis to determine relations between organizational culture typologies and organizational silence types have been made.

As a result of the analysis; types of organizational culture with organizational silence species, there were meaningful relationships were found. In the literature review conducted for organizations that are extremely important concept of organizational silence of investigation has not found enough scope in the written sources. Especially in Turkey, studies on the subject is very limited. From this perspective, examination of organizational silence and organizational culture is expected to bring significant contribution to literature.

Keywords: Silence, Organizational Silence, Organizational Culture, Cameron – Quinn Model

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Örgüt Kültürü Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Manisa ve İzmir’ deki Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

14/02/2014

Selin ÇAVUŞOğLU

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 31.01.2014 tarih ve 3/EK1 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisans Üstü öğretim Yönetmeliği'nin 24. Maddesi gereğince Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Selin ÇAVUŞOĞLU'nun "Örgüt Kültürü Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Manisa ve İzmir'deki Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma" Konulu tezi incelenmiş ve aday 14.02.2014 tarihinde saat 10.00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra ^{7.5} dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna

OY BİRLİĞİ

DÜZELTME yapılmasına *

OY ÇOKLUĞU

RED edilmesine **

ile karar verilmiştir.

* Bu halde adaya 6 ay süre verilir.

** Bu halde adayın kaydı silinir.

BAŞKAN
Prof.Dr. Sevinç KÖSE
(Danışman)

ÜYE
Prof.Dr. Ömür N. T. ÖZMEN

ÜYE
Doç.Dr. Aylin ÜNAL

ÜYE
Doç.Dr. Pınar SÜRAL ÖZER

ÜYE
Doç.Dr. Asena GÜLOVA

Evet Hayır

*** Tez, burs, ödül veya Teşvik prog. (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir

Tez, mutlaka basılmalıdır

Tez, mevcut haliyle basılmalıdır

Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.

Tez, basımı gereksizdir.

TEŞEKKÜR

Bu çalışmayı hazırlamamda ve bu günlere gelmemde emeği olan herkese teşekkür etmek isterim. Öncelikle doktora eğitimimin her aşamasında bana yol gösteren, katkıda bulunan, en zor zamanlarımda dahi tecrübesiyle moral veren, her zaman yanımda olan, beni destekleyen, güç veren, akademik birikimiyle ufkumu açan kıymetli tez danışmanım Prof. Dr. Sevinç KÖSE' ye; tezin oluşum sürecinde desteklerini, yorumlarını ve yapıcı eleştirilerini esirgemeyen sevgili hocam Doç. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA' ya; değerli katkılarından dolayı Sayın Prof. Dr. Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN hocama ve Sayın Doç. Dr. Aylin ÜNAL hocama teşekkür borçluyum. Bu kıymetli hocalarımla şahsında ilk eğitimimden bugüne değin üzerimde emekleri olan tüm hocalarıma teşekkür ediyorum.

Tez çalışmamda yer alan anketin uygulamasındaki desteğinden dolayı sevgili arkadaşım Ege Üniversitesi Makine Mühendisliği Bölümü öğretim üyesi Yrd. Doç. Dr. Aysun BALTACI' ya, teknik desteğinden dolayı sevgili mesai arkadaşım Öğr. Gör. B. Türker PALAMUTÇUOĞLU' na ve ismini saymadığım diğer tüm dost ve arkadaşlarıma en içten teşekkür ve minnet duygularımı sunuyorum.

Ve tabii ki bugüne değin hayatımın her aşamasında hiçbir karşılık beklemeden yanımda olan, beni her zaman destekleyen canım annem Caner DEMİRCİ' ye teşekkürlerin en büyüğünü borçluyum. Ayrıca hep birlikte geçirebileceğimiz zamanlardan feragat ederek, bu çalışmanın ortaya çıkmasında sabır ve desteğini esirgemeyen, sevgisini ve heyecanını her zaman bana hissettiren sevgili eşim Uzm. Dr. Niyazi ÇAVUŞOĞLU ile kendisinden çaldığım zamanlara hiç aldırış etmeden, benden sıcacık gülümsemesini esirgemeyen oğlum Bora Çınar' a yürek dolusu sevgilerimi sunuyorum.

Araştırma sonucunda sunmuş olduğum verilerin yeni araştırmacılara yön göstermesi dileğiyle...

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	İİ
ABSTRACT.....	İV
YEMİN METNİ.....	VI
TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI.....	VII
TEŞEKKÜR.....	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	XIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XIV
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ: KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	8
1.1.1. Örgüt Kültürü Kavramı.....	8
1.1.2. Örgüt Kültürü Tanımı.....	10
1.1.3. Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri ve İşlevleri.....	15
1.1.4. Örgüt Kültürünün Önemi.....	22
1.1.5. Örgüt Kültürü' nün Öğeleri.....	26
1.1.5.1. Örgüt Kültürü' nün Esas Öğeleri.....	26
1.1.5.1.1. Değerler.....	26
1.1.5.1.2. İnançlar.....	27
1.1.5.1.3. Normlar.....	28
1.1.5.2. Örgüt Kültürü' nün Dışa Vurum Biçimleri.....	30
1.1.5.2.1. Varsayımlar.....	30
1.1.5.2.2. Liderler ve Kahramanlar.....	31
1.1.5.2.3. Törenler ve Seromoniler.....	32
1.1.5.2.4. Hikayeler ve Mitler (Efsaneler).....	33
1.1.5.2.5. Semboller.....	35
1.1.5.2.6. Dil.....	35
1.1.5.2.7. Slogan.....	36
1.1.5.2.8. Adetler (Ritüeller).....	37
1.1.5.2.9. Fiziki Çevre.....	37
1.1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ.....	38
1.1.6.1. Parsons Modeli.....	38
1.1.6.2. Hofstede Modeli.....	39
1.1.6.3. Deal ve Kennedy Modeli.....	46
1.1.6.4. Schein Modeli.....	48

1.1.6.5. Schneider Modeli	49
1.1.6.6. Harrison ve Handy Modeli	50
1.1.6.7. Peters ve Waterman Modeli	52
1.1.6.8. Cameron ve Quinn Modeli	54
1.1.6.8.1. Klan Kültürü	58
1.1.6.8.2. Adhokrasi Kültürü.....	60
1.1.6.8.3. Hiyerarşi Kültürü	62
1.1.6.8.4. Pazar Kültürü	63
1.1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	65

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK: KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. SESSİZLİK, ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMLARI	67
2.1.1. Sessizlik Kavramı	67
2.1.2. Çalışan Sessizliği (Employee Silence)	70
2.1.3. Örgütsel Sessizlik (Organizational Silence)	71
2.2. SESSİZLİK TEORİLERİ.....	74
2.2.1. Bekleyiş Teorisi	74
2.2.2. Fayda – Maliyet Analizi	75
2.2.3. Sessizlik Sarmalı.....	76
2.2.4. Kendini Uyarlama (Self-Monitoring)	77
2.3. SESSİZLİK TÜRLERİ	78
2.3.1. Bruneau’ ya göre Sessizlik Türleri	78
2.3.2. Pinder ve Harlos’ a göre Sessizlik Türleri.....	78
2.3.3. Dyne, Ang ve Botero’ ya göre Sessizlik Türleri.....	81
2.3.4. Knoll ve Dick’ e göre Sessizlik Türleri	85
2.4. ÇALIŞAN SESSİZLİĞİNİN NEDENLERİ.....	89
2.4.1. Çalışanların Yöneticilere Güvenmemesi	90
2.4.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi.....	91
2.4.3. Dışlanma Korkusu	92
2.4.4. İlişkilerin Bozulacağı Korkusu	93
2.4.5. Geçmiş Tecrübeler	94
2.4.6. Çalışanların Kişilik Özellikleri	94
2.4.7. Mobbing.....	97
2.5. SESSİZ KALINAN KONULAR	98
2.6. SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ.....	98
2.6.1. Çalışan İtaati	98
2.6.2. Sağır Kulak Sendromu.....	99
2.6.3. Pasif Kalma ve Rız Olma.....	100
2.6.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme	100

2.7. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ.....	101
2.7.1. Yöneticilerden Olumsuz Geri Bildirim Alma Korkusu ve Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Alma Korkusu	102
2.7.2. Yöneticilerin Sahip Oldukları Örtük İnançlar	103
2.7.3. Çalışanların Özellikleri	104
2.7.4. Örgütsel Özellikler.....	108
2.7.5. Kültürel Normlar.....	110
2.8. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ETKİLERİ VE SONUÇLARI.....	113
2.8.1. Çalışanlar Üzerindeki Etkileri ve Sonuçları	114
2.8.2. Örgüt Üzerindeki Etkileri ve Sonuçları	116
2.9. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR	122
2.10. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ.....	146
2.10.1. Klan Kültürü ile Sessizlik Arasındaki İlişki	149
2.10.2. Hiyerarşi Kültürü ile Sessizlik Arasındaki İlişki	151
2.10.3. Adhokrasi Kültürü ile Sessizlik Arasındaki İlişki	154
2.10.4. Pazar Kültürü ile Sessizlik Arasındaki İlişki	155

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ: MANİSA VE İZMİR' DEKİ DEVLET VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI.....	159
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KAPSAMI.....	161
3.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI	164
3.3.1. Araştırmanın Ön Kabulleri	164
3.3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	164
3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ	165
3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	165
3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE SORU FORMUNUN OLUŞTURULMASI. 166	
3.6.1. Araştırma Yöntemi	166
3.6.2. Soru Formunun Oluşturulması.....	167
3.6.2.1. Demografik Bilgilere İlişkin Sorular.....	167
3.6.2.2. Örgüt Kültürünü Belirlemeye Yönelik Sorular	167
3.6.2.3. Örgütsel Sessizlik Davranışını Belirlemeye Yönelik Sorular	169
3.7. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI	170
3.8. KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER	171
3.9. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	171
3.10. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME.....	173

3.10.1. Demografik Bulgular	173
3.10.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Türkçe' ye Uyarlanması	175
3.10.2.1. Çeviri Süreci	175
3.10.2.2. Geçerlilik Analizi	176
3.10.2.2.1. Uzman Değerlendirmeleri (İçerik Kapsam Geçerliliği).....	176
3.10.2.2.2. Yapısal Geçerlilik Analizi.....	176
3.10.2.2.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizi:	176
3.10.2.2.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi	183
3.10.2.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	188
3.10.2.3.1. İç Tutarlılık Analizi.....	188
3.10.2.3.2. Test-Tekrar Test Güvenilirliği	189
3.10.3. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerliliği	189
3.10.3.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerliliği	189
3.10.3.2. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	189
3.10.4. Örgüt Kültürü Tiplerinin ve Örgütsel Sessizlik Türlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri	190
3.10.5. Örgüt Kültürü Tiplerine Göre Örgütsel Sessizlik Türlerinin Uyum Analizi (Correspondence Analysis)	191
3.10.6. Örgütsel Sessizlik Türlerinin Kurumlarına Göre Ortalamaları Arasındaki Farklılıkların Testi	194
SONUÇ	197
KAYNAKÇA	210
EKLER	232

TABLolar LİSTESİ

Sayfa

TABLO 1.1 GÜÇ MESAFESİNİN ÖRGÜTLER ÜZERİNE ETKİLERİ.....	41
TABLO 1.2 BELİRSİZLİKTEN KAÇINMANIN ÖRGÜTLER ÜZERİNE ETKİLERİ	43
TABLO 1.3 TOPLULUKÇULUK / BİREYSELLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜTLER ÜZERİNE ETKİLERİ	45
TABLO 1.4 ERKEKLİK / DİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜTLER ÜZERİNE ETKİLERİ.....	46
TABLO 2.1 PASİF SESSİZLİK VE KABULLENİCİ SESSİZLİĞİN BOYUTLARI.....	81
TABLO 2.2 SESSİZLİĞİN ÖZEL TÜRLERİNİN ÖRNEKLERİ.....	85
TABLO 2.3 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR.....	123
TABLO 3.1 ARAŞTIRMAYA DAHİL OLAN ÜNİVERSİTELERDEKİ AKADEMİK PERSONEL SAYISI	172
TABLO 3.2 BELİRLİ EVRENLER İÇİN KABUL EDİLEBİLİR ÖRNEKLEM BÜYÜKLÜKLERİ (0,95 GÜVENLİK DÜZEYİNDE).....	173
TABLO 3.3 ARAŞTIRMAYA KATILAN AKADEMİK PERSONELİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE DAĞILIMLARI.	174
TABLO 3.4 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİNDEKİ MADDELER ARASINDAKİ KORELASYON KATSAYILARI	177
TABLO 3.5 KMO ÖLÇEK YETERLİLİĞİ ÖLÇÜTÜ VE BARTLETT KÜRESELLİK TESTİ	178
TABLO 3.6 MADDELERİN ORTAK VARYANSLARI	179
TABLO 3.7 ROTASYON SONRASI OLUŞAN FAKTÖRLER	180
TABLO 3.8 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK FAKTÖRLERİ ARASINDAKİ KORELASYON ANALİZİ SONUÇLARI	182
TABLO 3.9 KORELASYON KATSAYILARININ TANIMLADIĞI İLİŞKİ DÜZEYİ.....	182
TABLO 3.10 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞI İÇİN DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ UYUM İYİLİĞİ SONUÇLARI	183
TABLO 3.11 UYUM İYİLİĞİ İNDEKSLERİNE AİT KABUL ÖLÇÜ ARALIKLARI	185
TABLO 3.12 MODİFİKASYON İNDEKSLERİ	186
TABLO 3.13 MODİFİKASYON SONRASI ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞI İÇİN DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ UYUM İYİLİĞİ SONUÇLARI.....	187
Tablo 3.14 CRONBACH α KATSAYILARININ GÜVENİLİRLİK DÜZEYLERİ.....	189
TABLO 3.15 GÜVENİLİRLİK İSTATİSTİĞİ.....	189
TABLO 3.16 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİNİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLERİ.....	191
TABLO 3.17 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TÜRLERİNİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLERİ	191
TABLO 3.18 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİNE GÖRE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TÜRLERİNİN UYUM TABLOSU.....	192
TABLO 3.19 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TÜRLERİNİN KURUMLARA GÖRE ORTALAMA VE STANDART SAPMALARI.....	194
TABLO 3.20 AKADEMİSYENLERİN KURUMLARINA GÖRE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞLARININ ORTALAMALARI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR İÇİN BAĞIMSIZ ÖRNEKLEMLER T TESTİ SONUÇLARI.....	195

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
ŞEKİL 1.1 CAMERON VE QUINN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPOLOJİLERİ	56
ŞEKİL 2.1 SESSİZLİK SARMALI	77
ŞEKİL 2.2 ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ETKİLERİ	121
ŞEKİL 2.3 ÇALIŞMANIN MODELİ	158
ŞEKİL 3.1 ARAŞTIRMA MODELİ	165
ŞEKİL 3.2 YIĞILMA GRAFİĞİ (SCREE PLOT)	180
ŞEKİL 3.3 DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ DİYAGRAMI (T DEĞERLERİ)	185
ŞEKİL 3.4 MODİFİKASYON İNDEKSLERİNE GÖRE OLUŞTURULAN DİYAGRAM (T DEĞERLERİ)	188
ŞEKİL 3.5 FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARINA GÖRE ARAŞTIRMA MODELİ	190
ŞEKİL 3.6 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPLERİ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TÜRLERİ İÇİN SATIR VE SÜTUN NOKTALARI SİMETRİK NORMALİZASYON GRAFİĞİ.	193

GİRİŞ

Modern yönetim yaklaşımlarının ışığında; ekonomik bir amaç gütsün veya gütmesin sosyal topluluklarda var olan tüm örgütlerin amaçlarına ulaşmasındaki en önemli kaynak “**insan**” olarak ifade edilmektedir. İnsanın fikirleri, düşünceleri, kaygıları ve önerileri örgütün süreçlerini oluşturucu ve yol gösterici durumdadır. Bu nedenle, bir örgütte, hangi kademedede olursa olsun; entellektüel sermayenin etkili bir unsuru olan insan kaynağından en etkin düzeyde faydalanabilmek, örgüt için oldukça önemli bir yetkinliktir. Bu yetkinliğin oluşmasında belki de çalışandan daha çok, yönetim düzeyine görev düşmektedir. Çünkü bilinmektedir ki çalışanın örgütün daimi ve vazgeçilemez bir mensubu olabilmek için duyduğu kaygılar onu örgütte sessiz ve tepkisiz bir yapı içerisine sokabilir. Yönetimin, farklı düşünce yapılarının oluşturduğu çeşitlilikten faydalanma inancı ile açık ve samimi bir örgüt kültürü oluşturması, çalışanın işleri ile ilgili düşünce, fikir, kaygı ve önerilerini ifade etmelerini sağlayacaktır (Alparslan, 2010; s.96).

Örgütlerin insan potansiyelinden yararlanabilme yeteneği, fark yaratmada ve sürdürülebilir rekabette üstünlük sağlama konusunda temel rol oynamaktadır. Çalışanlar, değişim, yenilik ve yaratıcılığın kaynağı olabildiği halde, genellikle örgütleriyle ilgili görüş ve fikirlerini ifade etme konusunda isteksiz davranabilmektedirler (Çakıcı, 2006; s.42). Örgütlerde böyle bir durumun ortaya çıkması uzun dönemli bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde; etkinlik ve verimliliklerin düşüşüne, rekabet edilebilirlik düzeyinde azalmaya yol açacaktır.

Pek çok akademisyenin örgütsel sağlık için yukarı doğru iletişimin, etkili karar vermede çoklu ve farklı görüşlerin önemini vurguladıkları bir ortamda, çalışanların problemler ve sorunlar hakkında yukarı doğru iletişim kuramamaları bir paradoks oluşturmaktadır. Ayrıca, katılımı sağlamaya odaklanan personel güçlendirme gibi uygulamaların yoğun bir şekilde gündeme geldiği dönemlerde, sessizlik gibi sorunların ortaya çıkması, yani çoğu örgütte çalışanların kurumdaki bazı sorun ve özellikle de kendilerini ilgilendiren konularda gerçeği bilmelerine rağmen bunları üstlerine söyleme cesareti gösterememeleri bir başka çelişkiyi gündeme getirmektedir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008; s.155).

Pinder ve Harlos (2001), çalışan sessizliğini olayları değiştirebilme yeteneğine sahip olan kişilerin bilinçli ya da duygusal olarak örgütleri hakkındaki gerçek ifadelerini saklamaları olarak tanımlamaktadır (Dyne vd., 2003; s. 1364).

Çalışanlar, çalıştıkları örgütlerde açıkça konuşmayı seçebilecekken sessiz kalmayı da tercih edebilmektedirler. Burada önemli olan nokta; neden sessizleştikleri, nasıl sessizleştikleri ve en çok hangi konularda seslerini çıkartmada isteksiz oldukları, örgütleriyle ilgili konu veya sorunları kimlerle paylaşıp kimlerle paylaşmama kararını nasıl verdikleri, sessizliğin nasıl anlaşılacağı gibi konuları ortaya çıkarmaktır (Milliken vd., 2003; s.1454).

Çalışanların fikirleri ve deneyimlerinin faydalı olabileceği pek çok durumda, güvenlik nedeniyle sessizlik tercih edilebilmektedir. Sessizlik genellikle korkuya dayalı olmakla birlikte, bir çalışan gözlemlediği etik olmayan her hangi bir şey hakkında ceza korkusu dışında da sessizliği tercih edebilmektedir. Bir grubun üyeleri, gruptaki fikir birliğini ve bütünlüğü korumak adına muhalif görüşleri seçmeyip sessiz kalabilmektedir. Ayrıca, gruplarda mevcut normatif ve sosyal baskılar da kötü haberler ya da istenmeyen fikirlerin söylenmemesinde etkili olabilmektedir. Örgütlerdeki karar vericilerde problemler, stratejik konular, yeni fikirler etik ihlalleri konusunda da sessizliğe iten baskıcı bir güç olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2003; s. 1353-1354).

Örgütlerde görülen sessizliğin altında yatan faktörlerden biri de; örgütlerin çoğunda yöneticilerin, çalışanların örgüt içerisinde sınırlı düzeyde iletişim kurmalarına olanak tanıyarak, sadece belirli fikirlerin ifade edilmesini desteklemeleri olabilmektedir. Örgüt içerisinde yaratılan bu sınırlı düzeydeki iletişim, kontrol mekanizmalarının ortaya çıkmasına neden olmakta ve çalışanların büyük çoğunluğunda sessizlik davranışının oluşmasına yol açmaktadır (Ülker ve Kanten, 2009; s. 112).

Sessizlik kavramı anlaşılması zor bir kavram olup, konuyla ilgili araştırma sayısı da oldukça azdır. Bununla ilgili olarak Morrison ve Milliken (2003), sessizlik kavramının organizasyonlarda güçlü bir kuvvet olduğunu fakat konuya yeterince önem verilmediğini ifade etmiştir. Ayrıca Pinder ve Harlos (2001) araştırmacılar tarafından sessizliğin genellikle göz ardı edildiğini söylemektedirler. Bu durumun iki nedeni bulunmaktadır. İlki; çoğu bakış açısına göre konuşmanın olmaması (aslında olmayan bir

davranış) olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla belirgin olmamakta ve dikkat çekmemektedir. İkincisi; ki bu ilk nedenle ilişkilidir, olmayan bir davranışın araştırılması belirgin ve açık bir davranışa kıyasla daha zordur. Bu sorunların varlığı ile birlikte, çalışan sessizlik davranışının incelenmesi ve araştırılması, çalışanların ve örgütlerin performansı üzerinde önemli etkileri olduğundan dolayı önem arz etmektedir. Son dönemlere bakıldığında ise; sessizlik davranışının önemi kabul edilmekle birlikte, pek çok araştırmacı sessizliği nispeten basit bir kavram olarak yorumlamaktadır (Dyne vd., 2003; s.1363-1364).

Sessizlik örgütler açısından önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Blackman ve Smith' e göre sessizlik iki nedenden dolayı önemlidir. İlki; sessizliğin farklılaştırıcı doğasını bilmek; diğeri; yönetici eğitiminin nasıl planlanacağını ve nasıl başarılacağını anlamayı sağlayan içsel bir süreç olması sebepleriyle önemlidir (Blackman ve Smith, 2009, s. 572).

Morrison ve Milliken (2000; s. 721), sessizliğin çalışanları demoralize eden etkisinin dışında, örgütler ve özellikle de yönetim açısından, yasal ve etik olmayan uygulamaları göz ardı etme potansiyeline sahip olması, etkili örgütsel öğrenmeyi engellemesi, örgüt içerisinde çoğulculuğu, yaratıcılığı ve yenilikçiliği engellemesiyle değişim ve gelişimin önünde de kritik bir engel olduğunu düşünmektedirler. Odaklandıkları konu, çoğulcu düzende örgütsel değişim ve gelişim nasıl olur (veya nasıl olmalı) değil, organizasyonel değişimden yararlanmanın veya çoğulcu yansımalarının neden başarısız olduğudur. Çoğulculuktan yararlanmak, işgörenlerin açıkca konuşabilecekleri bir sistemin yaratılabilmesini gerektirmektedir. Bunun için de, sessizlik üzerine kurulmuş ve geliştirilmiş birçok organizasyonel sistemi barındıran karmaşık dinamiklerin anlaşılması gerekmektedir.

Sessizliğin gölgesi pek çok örgütü kuşattığı halde, yapısı, bileşenleri, etkileri ve/veya nedenleri üzerinde yapılmış olan çalışmaların sayısı oldukça azdır. Sessizliğin konuşmanın yokluğu olarak görülmesi ve konuşmamayı analiz etmenin açık davranışlardan daha zor olması, muğlak ve kaygan bir davranış olmasının getirdiği anlama ve yorumlama zorluğu sessizlik çalışmalarına ilginin az olmasının nedenleri olarak gösterilmektedir (Çakıcı ve Çakıcı, 2007/b, s.481; Çakıcı ve Çakıcı, 2007/c, s. 390). Ancak, bir paradoks olarak kabul edilen sessizlik kavramı, yönetim yazınında

şimdiye kadar dikkat çekmemiş olsa da son yıllarda hem çalışanlar hem de örgütler açısından önemli bir sorun olarak görülmeye başlanmış ve ilgi odağı haline gelmiştir (Özen Kutanis ve Çetinel, 2011; s. 552).

Konuyu ilk inceleyen araştırmacıların literatürde alan yazını oluşturulmasında önemli katkıları bulunmuştur. Bu çalışmalarla ilgili ayrıntılı bilgi, ilerleyen bölümlerde verileceğinden burada kısaca bahsedilecektir. Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliği tanımlayarak örgütlerde sistematik olarak gelişen sessizlik sürecini ve bu süreci besleyen örgütsel ve yönetsel faktörleri açıklamıştır. Pinder ve Harlos (2001), sessizliğin, haksızlığa karşı gerçekleştirilen bir davranış olduğunu belirterek örgütsel sessizliği geliştiren faktörler hakkında bilgi vermiştir. Premaux (2001), sessizliğin oluşmasını önlemek adına örgütsel ve bireysel özellikler hakkında bilgi vermiştir. Dyne vd. (2003); sessizlik ve seslilik davranışlarının çeşitleri hakkında bilgiler vererek sessiz kalmanın nedenleri üzerinde durmuşlardır.

Örgüt düzeyinde yapılan çalışmalarda, örgütün verimlilik ve rekabet gücünün sürekli artırılması ve örgütün geliştirilmesinin o örgütte çalışan bireylere bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Özgan ve Külekçi, 2012; s.33). Ayrıca günümüz rekabet koşulları örgütler için çevresel değişimlere duyarlı, bilgi ve deneyimlerini paylaşmaktan korkmayan ve inançları arkasında durabilen insanlara sahip olmayı bir zorunluluk haline getirmiş bulunmaktadır (Özen Kutanis ve Çetinel, 2011; s. 552).

Öğrenme, yetkilendirme, katılımcı yönetim, yetki göçerimi, açık iletişim, şeffaf yönetim, beşeri sermaye, ekip çalışması son yılların yıldız paradigmaları haline gelmiştir (Çakıcı, 2010; s. 40).

Günümüz koşullarında, çalışanların örgütsel süreç, eylem ve kararlara daha fazla katılımı amaçlanmaktadır. Bu bağlamda örgütler takım çalışması, kendi kendini yöneten gruplar, örgütsel demokrasinin tabana yayılması, güçlendirme gibi yöntem ve uygulamalara daha fazla önem vermektedirler. Bu çağdaş yönetim yaklaşımlarının sonucunda çalışanlar arasında daha yüksek düzeyde bilgi paylaşımının ve uyumun gerçekleşmesi beklenirken, çeşitli nedenlerden dolayı çalışanların örgütlerine karşı kayıtsız ve sessiz kaldıkları da gözlemlenmektedir. Bu sessiz kalma davranışları örgütte

yeni fikirlerin, sinerjinin ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını engellemektedir (Gül ve Özcan, s.2011; s. 108).

Küresel pazarlarda rekabetin yoğunlaşması, işletmelerin içinde buldukları toplumda fark yaratma ve değer oluşturma süreçlerinde örgüt kültürünün giderek daha etkin bir şekilde yer alması ve işletmeler üzerindeki sosyal ve kurumsal baskılar, örgüt kültürünün yönetim teori ve uygulamalarında önem kazanmasının başlıca nedenleri arasında gösterilmektedir. Ayrıca teknolojik gelişmeler de, örgüt kültürüne artan bu yoğun ilginin önemli nedenleri arasında yer almaktadır. Özellikle bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, işletmedeki insana ve insan davranışlarını etkileyen değerler sistemine daha fazla yönelmenin nedenleri arasında gösterilebilir (Öcal ve Ağca, 2010; s. 158). Bilginin ve insana verilen değerın artan önemi sayesinde, örgütlerin bu konuda destekleyici bir yapıda olmaları önemli hale gelmiştir.

Örgüt kültürü, değerli olan şeyleri yani bir örgütü eşsiz kılan niteliğini ifade eden baskın liderlik tarzlarını, sembolleri, prosedürleri ve rutinleri yansıtmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006). Örgüt kültürünün, örgütlerdeki formal ve informal tüm ilişkileri biçimlendirmesi sebebiyle örgütsel sessizlik davranışının üzerinde de etkisi olduğu tahmin edilmektedir. Bu nedenle araştırmada; örgüt kültürünün Cameron ve Quinn' in Rekabetçi Değerler Modeli çerçevesinde örgütsel sessizlik ile ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Rekabetçi değerler yaklaşımı ise “kültürel açıdan sağlıklı bir örgüt” ifadesiyle, bir örgütün bünyesinde her bir tipolojinin kimi özelliklerinin barınması gerektiğini ileri sürmektedir. Tek bir tipolojinin özelliklerinin ağır basması örgütleri başarısızlığa götürmekte ve kısır döngülere sürüklemektedir. Tüm tipolojilerden bir parça barındıran örgütlerde ise, farklı tipolojik özelliklerin mutlaka aynı oranda olması gerekmektedir. Buradan da şu sonuç çıkmaktadır: Kültürel açıdan sağlıklı örgütler farklı tipolojilerin özellik, değer ve inançlarını bünyesinde barındırmaktadır. (Murat ve Açıkgöz, 2007; s.2).

Üniversitelerde çalışanların alınan kararlara katkısı, fikirlerini dile getirmesi ve bu konuda faaliyetlerde bulunması, üniversitenin değişiklikleri takip etmesi ve kendini geliştirmesi açısından önemli kabul edilmektedir. Aksi tavır sergileyen çalışanların

sessiz kalıp fikirlerini dile getirmedeği üniversitelerde değişim ve gelişim süreci yavaş olacaktır. Bu durumun bizzat öğretim elemanına gerekse çalıştığı üniversiteye pek çok olumsuz etkisi olacaktır. Özellikle topluma yol gösteren ve özgürlüğün olmasının öngörüldüğü üniversitelerin gelişimi takip etmesi ve gelişimin öncüsü olmasında öğretim elemanlarının önemli bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla fikirlerini ve önerilerini dile getirmeyip sessiz kalmayı tercih eden öğretim elemanları, gelişimin öncüsü olma yolunda üniversitelerin önünde büyük bir engel oluşturacaktır (Özgan ve Külekçi, 2012; s.34-35).

Herkesin herşeyi rahatlıkla açıklayabileceği hissi, hiç kuşkusuz bir kaos ortamı yaratabilir. Ancak emirin demiri kestiği ortamlarda da fikir üretiminin söz konusu olamayacağı açıktır. Bu nedenle gerekli durumlarda sessizliğin bozulması, kabul gören bir anlayıştır. Sessizleşme, işlevsellik kazandıysa ve kolektif bir tercihe dönüştüyse örgütler için önem kazanmakta ve sorun haline gelmektedir. Sessizlik gölgesi, işletmenin her yanını sarmışsa işgörenler genel olarak örgütün sorun ve konularına ilişkin görüşlerini kendinde tutmayı, bilinçli olarak tercih ediyorsa sessizlik bir iç tehdit unsuru olarak duruyordur. Bu sorunun farkedilmesi ve çözümlenmesi gerekir. Özellikle de güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek, dış denetim odaklı ve dışılık özellikleri taşıyan bireylerin hakim olduğu bizim gibi toplumlarda, sessizleştirmek kolay, sessizliği kırmak zordur. Bu sorunu en kısa sürede çözebilecek önerilerde bulunmak da elbette kolay değildir (Çakıcı, 2010; s.40-41).

Academy of Management Review (Yönetim Analizi Akademisi) yazılarında “Organizasyonlarda karşıtlığın aktarılması hoş karşılanmıyorsa, yeni teori ve modellere imkan sağlayan bir çıkış noktası ve farklı ifade ve görüşlerin ortaya konulması için teşvik edici unsurlara ihtiyaç vardır” sıkça tartışılan bir konu olmaktadır ancak bu durumun değiştirilmesi çok kolay olmamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; s. 721).

Çalışmanın amacı; örgütleri önemli ölçüde etkileyen örgüt kültürü ile örgütlerde ortaya çıkan sessizlik davranışı arasındaki ilişkileri araştırmaktır. Çalışma kapsamında, örgüt kültürü Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar kültürü tipolojileri ekseninde ele alınmıştır. Örgütsel sessizlik davranışı türleri de; Pasif Sessizlik (quiescent), Kabullenici Sessizlik (acquiescent), Örgüt Yararına Sessizlik (prosocial) ve Fırsatçı Sessizlik (opportunistic) olarak ele alınmıştır.

Literatüre bakıldığında işgörenlerin sessizlik davranışlarının nedenleri, hangi konularda sessiz kaldıkları ve sessizliğin işgörelere ve örgütlere etkisi gibi konularda araştırmalar yapıldığı görölmektedir. Ancak işgörenlerin sessizlik davranışlarının kültür ile ilişkisini sorgulayan çalışmalar oldukça azdır (Karakiraz, 2012; s.91). Bu nedenle çalışmamızın literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

Sessizlik halinin en az olması gereken bir kurum olarak düşünölebilecek üniversitelerde yapılan araştırmanın **birinci bölümünde**; örgütsel sessizlik davranışı ile ilişkisi olduğu düşünölen örgüt kültürü, **ikinci bölümünde**; çalışan sessizlik davranışı, örgütsel sessizlik ve kavramsal açıdan örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik ilişkisi aktarılmaya çalışılmıştır. **Araştırmanın üçüncü bölümünde** ise; “araştırmanın konusu ve amacı, kapsamı ve önemi, ön kabulleri ve sınırlılıkları, modeli, yöntemi, soru formunun oluşturulması ve kullanılan ölçekler, güvenilirlik ve geçerlilik, araştırmanın hipotezleri ve test edilmesi, evren ve örneklem, verilerin toplanması, pilot uygulama, kullanılan istatistiksel yöntemler, araştırma sonuçları ile ilgili bulgular ve değerlendirme” konuları ile ilgili bilgiler verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ: KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1.1. Örgüt Kültürü Kavramı

En genel ifade ile kültür; belirli bir toplumun üyeleri arasında paylaşılan ve nesilden nesile aktarılan, öğrenilmiş davranışlardan ve bu davranışların sonuçlarından meydana gelen temel unsurların bütünüdür (Bloisi vd., 2003; 661).

Kültürel özellikleri farklı olan toplumlarda, yönetim uygulamaları da farklı olacaktır. Her işletme de küçük bir toplumdur; dolayısıyla böyle bir toplumun da bir “paylaşılan değerler seti”, “bir kültürü” bulunmaktadır. Örgüt kültürü olarak tanımlanan söz konusu değerler seti işletmeden işletmeye farklılık göstermekte ve işletmelerin yönetim faaliyetleri ile başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Zaman zaman kişilerin kültürel özellikleri ile örgüt kültürü arasında, örgüt kültürü ile genel toplumsal kültür arasında uyum ve farklılıklar söz konusu olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında da örgütlerdeki davranış, örgüt kültürünün bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Demir, 2007; s. 12).

Sistem yaklaşımı açısından bakılacak olursa; toplumsal kültürün örgüt kültürünü etkilediği söylenebilmektedir. Örgüt kültürü, toplum kültürünün bir alt kültürüdür. Bireyler, içinde buldukları toplumun kültüründen etkilenmekte ve çalışmak üzere geldikleri örgütlere de bu özellikleri beraberlerinde getirmektedirler. Dolayısıyla da nasıl ki toplumlardan toplumlara kültürler değişiyorsa, örgütler de bu bağlamda değişmekte, çeşitlenmekte ve farklılaşmaktadır.

Örgüt kültürü kavramı yönetim yazınına Andrew M. Pettigrew’ in 1979 yılındaki çalışmasıyla girmiştir. Bu kavram, daha önce (1964 yılında) Blake ve Mouton tarafından, diğer yazarların “iklim” olarak adlandırdığı kavramı belirtmek için tesadüfen kullanılmıştır. Örgüt kültürü kavramı; Deal ve Kennedy ile Peters ve Waterman’ ın 1982 yılında yayınladıkları kitap ile popüler olmuş ve bu tarihten sonra literatür

çalışmaları yoğun bir şekilde artmış ve kavram Avrupa dillerine yayılmıştır (Demir, 2007; s.13).

Genel bir ifadeyle örgüt kültürü, çalışanların davranışlarını ve örgütün genel görüntüsünü şekillendiren, semboller yardımıyla öğrenilen ve diğer çalışanlara aktarılabilen, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlardan oluşan bütünsel bir sistemdir (Ataman, 2002; s.520).

Örgüt kültürü, her örgütün diğer örgütlerden kültürel olarak farklılığını ifade eder ve görünmez, içsel, örgütün içine işlemiş olan informel bir bilinç olarak tanımlanır, örgüt içindeki bireyin davranışlarının bu yapı tarafından oluşturulduğu vurgulanmaktadır (Altın Gülova ve Demirsoy; 2012; s.51). Ayrıca örgüt kültürü, sosyal beklentiler ve standartların yanı sıra değerler ve örgütsel gruplar tarafından kabul edilen bireysel inançları da içermektedir (Zain vd, 2009; s.18).

Yönetim ve organizasyon yazınına bakıldığında örgüt kültürü çalışmaları, örgütlerde çalışanların genelince paylaşılan kültürel anlayışların ve değerlerin varlığı kadar, örgüt içinde sistematik bir şekilde farklılaşan ve hatta dağınık bir şekilde bireysel aktörler tarafından taşınan anlayış, anlamlar sistemi ve değerlerin bulunduğunu göstermektedir (Danışman ve Özgen, 2008; s.278).

Organizasyonlarda çalışan insanların doğal etkileşimleri sonucunda oluşan sosyal doku ve bunun ürünü olarak çıkan kültür dokusu, insanların paylaştıkları bir sosyal gerçeklik sunmaktadır. Bu sosyal gerçeklik, insanlara ortak bir dünya kurarak onları tek tek bireyler olmaktan çıkarıp bir sosyal bütünlük haline getirmektedir. Bu ortak dünya, bir sistem olarak terimlerden, kavramlardan ve kategorilerden oluşmakta ve sembolik düzeyde var olmaktadır. Böyle bir ortak dünya ya da kültür sistemi içerisinde yaşayan insanlar içinde buldukları durumu bu sosyal gerçekliğin kavramlarıyla yorumlamakta ve değerlendirmektedir (Aydınlı, 2003; s.83).

Ayrıca örgüt kültürü kavramı; psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, örgütsel psikoloji antropoloji ve siyaset bilimi gibi davranış disiplinlerinden oluşan örgütsel davranış disiplininin altındaki çalışma konularından birisidir (Erkmen, 2010; s.1; Gholamzadeh ve Yazdanfar, 2012; s.791, Hatch, 1993; s.657).

1.1.2. Örgüt Kültürü Tanımı

Kültür, bir örgüt içerisinde örgüt ile makineler, örgüt ile bireyler arasındaki ilişkilerden meydana gelmektedir. Böylece örgütsel çevredeki yerini alan kültür, örgüte girince bireylerin karşılıklı ilişkileri sonucu uğradığı değişmelerle yeni bir görünüm kazanarak toplumsal kültürden örgütsel kültüre dönüşmektedir (Köse ve Ünal, 2003; s. 10).

Özellikle adı yakın zamanlarda sıkça anılmaya başlanan örgüt kültürü kavramına bilim dünyasında ilgi büyük gözükmemektedir. Ancak bilim adamları arasında örgüt kültürüne gösterilen ilgiye rağmen, tanımı üzerinde henüz bir birliktelik sağlanamamıştır (Ay ve Ünal, 1999; s.75-76). Kültürün bileşenleri hakkında genel bir fikir birliği olmasına rağmen tanımı konusunda bir anlaşmazlık mevcuttur (Willcoxson ve Millett, 2000; s.91).Çünkü örgüt kültürünü tanımlamak zordur.

Ancak yapılan tanımlamaların odak noktalarına bakıldığında kollektif inançlar, davranış kalıpları ve paylaşılan değerler öne çıkmaktadır ve örgüt kültürü bir kişi tarafından oluşturulmamaktadır (Gholamzadeh ve Yazdanfar, 2012; s.792). Örgüt kültürü, örgütün çevresiyle ilgili, örgütsel uygulamaların şekillendiği bir kültür çeşididir (Oudenhoven, 2001; s.92).

Pettigrew' e göre örgüt kültürü "bir grup tarafından belirli bir zamanda paylaşılan ve kabul edilen anlamlar sistemi" olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca bu sistemin koşulları, kuralları, kategorileri ve yansımaları kişilerin kendi durumlarına göre yorumlanmaktadır. (Pettigrew, 1979; s.574). Yazar daha önce sosyoloji ve antropolojide kullanılan bazı kavramların örgütsel davranış alanında da kullanımını teşvik etmek amacıyla kaleme aldığı makalesinde, kültür kavramının sembol, dil, ideoloji, inanç, ritüel ve mit gibi kavramlardan oluşan bir kavram ailesi olduğunu ileri sürmüştür (Uzun,2007; s.60-61).

Schein (2004; s.12-13) örgüt kültürü tanımlanmasında; davranışlardaki süreklilik, grup normları, benimsenmiş değerler, dil paradigmaları, semboller, formal ritüeller ve kutlamaların önemli olduğunu vurgulamıştır. Schein' a göre örgüt kültürü; örgüt tarafından dışsal uyum (dış çevreyle ilgili) ve içsel bütünleşme (iç entegrasyonun yönetimi) ile ilgili sorunları çözerken geliştirilen, geçerliliği grup üyelerince paylaşılarak örgüte katılan yeni üyelere öğretilen temel varsayımların tümüdür.

Ayrıca Schein örgüt kültürünü üç düzey ile ifade etmiştir. İlk düzeyi, kıyafetler, sosyal tesisler ve prosedürler gibi görünür organizasyon yapıları ve eylemleri içermektedir. İkinci düzey; stratejiler, amaçlar ve felsefeler gibi organizasyonların toplumsal imajlarında ortaya çıkan ve kabul edilen değerleri içermektedir. Üçüncü seviye; temel varsayımları, inançları, algıları, düşünceleri ve duyguları içermektedir. Bu tanımlama hem davranış normları hem de örgütsel değerleri kapsamaktadır (Mozaffari, 2008; s. 679).

Örgüt kültürünü, Peters and Waterman, “Paylaşılan değerler bütünü”, Moore, “Paylaşılan anlamlar bütünü” olarak tanımlamışlardır. Deal ve Kennedy ise, bu kavramı, “Bir davranış düzenleyici veya örgütte yapılan herşeyin yapılış biçimi” olarak tanımlayarak, örgüt kültürünün özünü değerlerin oluşturduğunu belirtmiştir (Robbins, 1994; s.145). Schneider vd. (1996; s.7)’ ne göre örgüt kültürü, örgütsel kuralların, uygulamaların ve prosedürlerin resmi ve gayri resmi olarak paylaşılması sonucunda ortaya çıkan kabullerdir. Çalışma ortamının psikolojisiyle daha ilişkili olmasına rağmen daha az bilinçlidir.

Runge ve Hames (2004; s. 411) örgüt kültürünü; örgüt üyelerinin kendi ve diğer çalışanların davranışlarını analiz etmek için referans bir çerçeve olarak kullanılan, sosyal olarak öğrenilmiş paylaşılan değerler ve varsayımlar olarak tanımlamaktadır. Martins ve Martins’ e göre örgüt kültürü, bir örgütü diğerlerinden farklılaştıran ve üyeleri tarafından paylaşılan anlamlar sistemidir (Martins ve Martins, 2003; s.380; akt: Manetje ve Martins, 2009;s.89).

Desphande vd.’ nin yapmış olduğu çalışmalara göre örgüt kültürü, örgütsel işleyişi, organizasyonda neler olduğunun anlaşılması ve organizasyondaki davranışsal normların öğretilmesi için örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler ve inançlar modelidir (Desphande vd., 1993; s.24; Desphande ve Webster, 1989; s.4).

Rue ve Beyers örgüt kültürünü, örgüt içinde görünmez bir varlık olarak nitelendirmişler ve bu varlığın güçlü ve genellikle yazılı olmayan kurallar, ön yargılar, ast–üst ve müşteri ile nasıl ilişki kurulacağına dair yerleşik adetler ve çalışanlarına örgüt içinde neyin önemli olup olmadığını belirleyen kurallar gibi bir çok yolla belirlendiğini vurgulamışlardır (Bakan vd., 2004; s.17).

Locke (2009; s.392-393) örgüt kültürünü; davranış normları oluşturmak için bir örgütün süreçleri, yapıları ve kontrol sistemleri ile ilişkili paylaşılan değerler ve inançlar olarak tanımlamaktadır. Örgüt kültürünün “doğru türü” nün geliştirilmesi ve ölçülmesi birçok faktöre bağlı olan karmaşık bir süreçtir.

Bir başka tanıma göre örgüt kültürü, bir örgütteki iş ile ilgili faaliyetlerin ifade edilebilmesi için değerlerin, inançların, varsayımların ve sembollerin karmaşık bir setidir (Mansor ve Tayib, 2010; s.82).

Her örgütün, büyüklüğü, ömrü ve faaliyet alanı ne olursa olsun kendine has bir kültürü bulunmaktadır (Hall, 2005; s.1). Bu kültür de; görünür ve görünmez boyutlardan oluşmaktadır. Görünmez boyutu, çalışanların örgütlerindeki eylem ve algılamalarının konuşulmayan kısmı oluştururken, görünür boyutu ise örgütlerin benimsenmiş değerleri ve misyonu oluşturmaktadır (Al-Alawi vd.,2007; s.25). Ayrıca bu kültür; çalışanların kalplerini ve zihinlerini meşgul eder, rakiplerinden ayırır, kendi iş hedeflerine yönlendirir ve destek olur, kaldıraç rolü oynar ve önemli sonuçlar elde edebilmek üzere ilham verici bir ortam oluşturmak için yardımcı olur (Hall, 2005; s.1).

Jones ise örgüt kültürünü, örgüt üyelerinin birbirleriyle, tedarikçilerle, müşterilerle ve diğer örgüt dışı kişilerle etkileşimlerini kontrol eden paylaşılan değerler ve normlar bütünlüğü olarak tanımlamaktadır. Ayrıca, örgütün rekabetçi bir avantaj elde etmesi, örgüt yapısı çalışmalarını geliştirmesi ve örgütsel çıkarlara ulaşmak için çalışan motivasyonunu sağlaması sebepleriyle örgüt kültürü, örgütsel etkinlik üzerinde etkili olmaktadır (Jones, 2004; s. 222). Örgüt konusunda çalışan akademisyenlerin ve gözlemcilerin çoğu, örgüt kültürünün, örgütlerin performansları ve uzun vadeli etkinlikleri üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu kabul etmektedir (Oney Yazıcı vd., 2007; s. 519).

Sabuncuoğlu ve Tüz (2003) örgüt kültürünü, örgütü karakterize eden gelenekselleşmiş, düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının kurgusu olarak tanımlamaktadır.

Örgüt kültürü bir organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan dinamik kurallar sistemini ifade etmektedir. Bu kurallar tutum, değer, inanç, norm ve davranışlar gibi çeşitli psikolojik kurguları içermektedir. Buna bağlı olarak organizasyon kültürü,

günlük iş yaşamında gözlemlenen davranış kalıplarından daha fazlasını teşkil etmektedir. Bu kültür yalnızca her bir çalışan değil, aynı zamanda organizasyonun geneli tarafından da önem verilen daha derinlerde yatan değerleri de kapsamaktadır. Örgüt kültürü, çalışanların tutum ve davranışları, örgütün fiziksel yapısının yanı sıra örgütün felsefesi, amacı, inanç ve değerlerinin vurgulandığı soyut kavramları içermektedir (Akyol, 2009; s.7).

Pek çok yazar örgüt kültürünün; birleştirici, geçmişle bağlantılı, antropolojik kavramlarla ilişkili, sosyal özelliğe sahip, yumuşak ve değiştirilmesi güç bir yapıya sahip olduğu görüşünde birleşmektedir. Ayrıca örgüt kültürü, benzer yapı ve stratejilerle sonradan kazanılan bir olgudur (Hofstede vd., 1990; s.286-287). Kültür, yazılmamış kuralları, örgütün duygusal yönünü oluşturmaktadır. Herkes kültüre katılmakta fakat kültür genellikle fark edilmeden işlemektedir. Örgütler, özellikle temel kültürel normlara ve değerlere zıt yeni bir strateji ya da program gerçekleştireceği zaman kültürün gücüyle yüz yüze gelmektedir (Erdem, 2007; s.64).

Ayrıca örgüt kültürünün tarihsel oluşum ve gelişim çizgisine bakıldığında, bu alanda öne çıkan ve dolayısıyla literatüre damgasını vuran teorik ve uygulamalı çalışmaların genel olarak birleştikleri nokta; kültür kavramının merkezinde temel varsayımlar, inançlar ve değerlerin olduğudur. Bu niteliklerin örgütlerin iş görme pratiklerine yansması da bir işletmenin diğer işletmelerden ayırt edici özelliklerini işaret etmektedir (Yahyagil, 2004; s.61-62).

Modern yönetim teorileri içerisinde değerlendirilen sistem yaklaşımına göre, bir bütünü oluşturan alt parçaların karşılıklı ilişkileri ve birbirlerine olan bağımlılıkları sistemin başarısı için önemlidir. Açık sistem anlayışına göre de; örgüt ile örgütün içinde yer aldığı bir üst sistem yani dış çevre ile arasındaki ilişki ve karşılıklı alışveriş önemli olmaktadır. Dolayısıyla örgüt başarısı için dış çevreye uyum gerekli hale gelmektedir. Ancak bu uyumun sağlanabilmesi için öncelikle örgüt içi çevrenin uyumlu bir şekilde çalışması gerekmektedir (Robbins, 1994/b; s. 143.)

İçinde insanın olduğu sistemlerin; insanı insan yapan en önemli faktörlerden biri olduğu kabul edilen kültürden soyutlanarak düşünölmeleri mümkün olmamaktadır. Çünkü insanlar içinde yetiştikleri kültürlerin birer yansımasıdır ve sahip oldukları kültürleri,

oluşturdukları sistemlere de taşımaktadırlar. İnsanların kültürel yansımalarının bileşimiyle sisteme ait kültürler meydana gelmektedir. Kùltürler ise sistemlerin tanıtıcı kimliği vazifesini görmektedir. İnsanların, grupların, örgütlerin, toplumların ve devletlerin; geçmişlerinin bilinmesi bugünlerinin tanınması ve yarınlarının öngörülmesi sahip oldukları kültür hakkında bilgi sahibi olmayı gerektirmektedir (Demirel ve Tikici, 2004; s.53).

Ulusal ve uluslararası alanda faaliyet gösteren örgütler, yoğun rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek zorundadırlar. Bu ise; çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirmelerine, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabilmelerine bağlı olmaktadır. Bu da örgütlerde ortak bir gücün varlığını gerektirmektedir. En basitinden en gelişmişine kadar tüm örgütlerde var olan bu ortak güç; kültürdür (Köse vd.,2001; s. 219).

Günümüzde örgüt kültürü kalite, verim, örgütlenme ve rasyonel planlamalara yönelik bir felsefi bakış açısını gündeme getirirken, mükemmellik, dayanışma, sevgi ve birliktelik gibi bazı ahlak normlarının da benimsenmesini kabul etmektedir. İş ahlakı ve etik te bu ortamda güç kazanmakta ve yükselmektedir (Türkdoğan, 1998; s. 8).

Örgüt kültürü, örgütün içinde yer aldığı toplumun ve kültürel çevrenin kültüründen bağımsız olarak düşünülmemelidir. İşletmeler bir toplumdaki sosyal sistemlerden biri olarak farklı çevrelerden, kültürlerden gelen farklı görüş, düşünce, bilgi ve duygulara sahip bireylerden oluşmaktadır. Her birey bu sosyal sisteme kendi kültürünü getirerek kültürde bir farklılaşmaya neden olmaktadır. Bu farklı kültürlerin etkileşimi sonucu bir araya gelen bireyler ortak inanç ve değerler bütünü oluşturarak işletmeyi diğer işletmelerden farklı kılan kendine ait örgüt kültürünü oluşturmaktadır. Örgüt kültürü genel kültüre göre bir alt kültür olarak düşünülebileceği gibi bir örgütün içindeki çeşitli grupların kültürlerine göre de bir genel kültür olarak görülebilir. Bu bakış açısıyla birlikte; örgüt ve yönetimi olarak her ne kadar evrensel bazı süreç ve yöntemlerden söz edilse de, farklı toplumlarda farklı örgütsel yapılar içinde yer alan insanların, aynı zamanda farklı kültürlerin de ürünü oldukları düşünüldüğünde; **liderlik, otorite, kararlara katılma, motivasyon, örgütsel yapı** gibi bazı konulara bakış açıları ve uygulama biçimlerinde farklılıkların yaşandığı, işe ilişkin tutum, değer, ve

beklentilerin de buna paralel olarak farklılık gösterebilecekleri düşünülebilmektedir (Köse ve Ünal, 2003; s. 11, Eskiörük, 2010; s.52).

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan tanımlarda iki ortak nokta bulunmaktadır. Bunlardan ilki, her bir kültürün eşi bulunmayan örgüt tarihinin bir fonksiyonu olduğudur. Bundan dolayı “sosyal zamk” işlevi gören örgüt kültürleri eşsizdir. Örgüt kültürlerinin bilişsel bir bileşeni olduğu yönündeki düşünce, ikinci ortak noktadır. Diğer bir anlatımla, örgüt kültürü, örgüt üyelerinin zihinsel aktivitelerinde var olmaktadır. Bu bilişsel bileşen “örgütün psikolojik kültürü” olarak tanımlanmıştır (Murat ve Açıkgöz, 2007, s.3).

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtmaktadır. Bu işlevi ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan birisi olmaktadır (Eren, 2008; s.138).

1.1.3. Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri ve İşlevleri

Örgütün kültürel yapısının işlevi, işgörenlerin davranışlarını değerlendirerek yönlendirmektir. İşgörenlerin davranışları, kültürel yapıyı oluşturan inanç ve değerler çerçevesinde değerlendirilmektedir. Örgüt, inanç ve değerlere uygun işgören davranışlarını desteklemekte; uygun olmayanları engellemektedir. Böylece işgörenler kültürel yapıya uygun olarak yönlendirilmektedir. Özetle, örgüt üyelerinin tutum ve davranışları örgüt kültürünü etkilediği gibi, örgüt kültürü de işgörenlerin tutum ve davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Özcan, 2011/b; s.20).

Örgüt kültürünün genel kabul gören bir tanımı olmamasına rağmen, örgüt kültüründe bulunması gereken belli başlı özellikler bulunmaktadır. Elbette bir kuruluş için tek ve doğru bir örgüt kültürü tipi ve bu örgüt kültürünün her zaman, her durumda geçerli olan özellikleri olduğunu söylemek yanlıştır. Bu konu yönetim anlayışında durumsallık ilkelerine göre yorumlanacak olursa, farklı durumlar ve koşullarda ideal olan örgüt kültürünün özellikleri farklılık gösterecektir. Yönetimde durumsallık çalışmalarının ışığında, iyi ya da kötü bir örgüt kültüründen söz edilemeyeceği, her örgütün kendine özgü bir kültürünün ve kültürel özelliklerinin olduğu açıktır (Duygulu ve Eroğlu, 2006; s.16; Özbek, 2011; s. 31).

Ancak her örgütün sahip olduğu kültür, diğerlerine göre farklılık gösterdiğinden, üzerinde yapılmış olan tanımlarda da birbirlerine göre bazı farklılıklar söz konusu olabilmektedir. Üzerinde hemfikir olunan tanımlardan yola çıkarak, örgüt kültürünün ortak özelliklerini ve işlevlerini şu şekilde sıralayabiliriz;

Örgüt kültürü ayırt edicidir. Her bir örgütün kendine özgü geçmişı, iletişim şekli, hikayeleri, misyon ve vizyonu bulunmaktadır. Bütün bu unsurlar bir araya gelip bir örgütü diğerlerinden ayırt eden örgüt kültürünü meydana getirmektedir (Unutkan, 1995; s. 49). Hiçbir kültür diğerinin aynı olamaz. Kurumun sahip olduğu kültür onu diğer örgütlerden ayırarak, farklılık yaratmaktadır. Bir kar tanesi veya parmak izi gibi tektir ve örgüte tanıtıcı bir kimlik kazandırmaktadır (Kelez, 2008; s.32).

Örgüt kültürü ödül sistemine katkıda bulunur. Örgüt içine iyi yerleşmiş bir örgüt kültürü, çalışanların çoğu için büyük önem taşıyan ödül sisteminin sağlıklı işlemesine yardımcı olmaktadır (Alamur, 2005; s.26).

Örgüt kültürü kararlı bir yapıdadır. Örgüt kültürü zaman içinde oldukça yavaş değiştüğinden kararlı bir yapıya sahiptir. Bu durumun istisnaları, önemli bir kriz örgütü tehdit ettiğinde ya da ikili birleşme durumlarında ortaya çıkmaktadır. Örgüt kültürünün bu kararlı yapısı değişimini güçleştirse de yeniliklere açık olmalıdır (Karakışla, 2012; s.36).

Örgüt kültürü semboliktir. Örgüt kültürü işletme inanç ve değerlerinin sembolik bir görüntüsüdür. Semboller ve sembolik hareketler aracılığıyla öğrenilebilmekte, öğretilenmekte ve gelecek nesillere aktarılabilir (Demir, 2007; s.42). Örgüt kültürü; hikayeler, sloganlar, tören ve seremonilerle ifade edilmektedir. Kültür kapsamında söylenenler, yapılanlar, üretilenler ve görünenlerin ardındaki sembolik anlamlar önem taşımaktadır (Halis, 2001; s. 120).

Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur. Kültürün faaliyet konusu ve toplum içindeki misyonu, geçmiş dönemlerde görev yapmış olan ve halen görevde olan üst kademe yönetici ve liderlerinin empoze ettiği norm ve davranışlarla ortaya çıkmakta ve etrafındaki tüm üyeleri etkilemektedir. Böylece, üyeler bireylerin kültürel özelliklerini oluşturan bilgi, inanç, tutum, norm, değer ve davranışları öğrenip,

kazanmaktadır (Eren, 2008; s.138). Örgüt içinde çalışanlar ve örgüte yeni katılanlar biçimsel yapıyı öğrenmeye çalışırken örgüt kültürünün varlığını hisseder ve bu yeni olguyu da öğrenmeye çalışırlar (Kelez, 2008, s.33).

Çatışma azaltıcı ve bütünleştiricidir. Çatışma, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık olarak tanımlanabilmektedir. Anlaşmazlık, zıtlama, uyumsuzluk, birbirine ters düşme çatışmanın temel unsurları olarak sayılabilmektedir (Koçel, 2010; s. 646). Bir başka tanıma göre ise çatışma; bir örgütte çalışan bireylerin ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanabilmektedir. Örgütlerde tüm çabalara rağmen çatışmaların önüne geçmek kolay olmamaktadır. Herhangi bir örgütte bazı bireylerarası çatışmalar kaçınılmazdır. Çünkü bireylerin bilgi ve tecrübeleri, ilgi alanları ve yetenekleri birbirlerinden oldukça farklıdır (Eren, 2008; s. 554). Bütünleşme ise; örgüt felsefesi, değerleri ve amaçlarının paylaşımıyla sosyal ve psikolojik tatmin nedeniyle, üyelerin gönüllü olarak örgüte enerjilerini vermeleri ve bağlılık göstermeleri, yani bireylerin örgüt ile psikolojik bir bağ kurmaları olarak tanımlanabilmektedir (Naktiyok, 1999; s.110).

Örgüt kültürü örgütün bütününe yönelik bir özellik taşımakta, çalışanlara ortak ifade ve kavramlar sağlayarak, aralarında bir bütünlük oluşturmalarını ve böylece örgüte bağlılıklarının artmasını sağlamakta, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirmektedir. Kültür yöneticilerin ve çalışanların örgüt içindeki ilişkilerini düzenlemekte, böylece çalışanlarla yönetim arasında ve çalışanların kendi aralarında çatışmaların azaltılarak bir araya gelmeleri ve sorunlara daha yaratıcı çözümler bulabilmelerini sağlamaktadır (Karakışla, 2012; s. 37-38). Nihayetinde, örgüt kültürü, yöneticilerin ve çalışanların kişisel amaçları ile örgütün amaçlarının bütünleşmesine yardımcı olmaktadır (Sarı, 2005; s.51).

Kısacası; örgüt kültürü, işletmelerde çatışmaların ana sebeplerini ortadan kaldırarak bir yapı taşı, bir çimento işlevi görmektedir. Çalışanların işletme amaçlarını doğru anlamalarına yardımcı olarak, algılamada ve yorumlamada gereksiz farklılıkların oluşmasına engel olarak, kişiler arası ilişkileri düzenleyerek çatışmaları en aza indirmekte ve örgüt içerisinde bütünleştirici bir etki yapmaktadır. Örgüt kültürü, ana hedefleri besleyen birleştirici güçleri daha da güçlendirmekte ve ortak sorumluluk

duygusu oluşturmaktadır (Çelik, 2007; s.55).

Örgüt kültürü tarihseldir, belli bir geçmişi vardır. Örgütteki insanlar arasında uzun süreli etkileşim ve sosyalleşme süreci sonunda o güne kadar oluşmuş birikimleri içeren tarihi bir perspektifi yansıtmaktadır. Nesilden nesile aktararak örgütsel yaşama süreklilik kazandırmaktadır (Kelez, 2008, s.33). Ayrıca bir kalıcılığı söz konusu olup, değiştirilmesi zordur (Cameron, 2004; s.433).

Örgütler, demografik, ekonomik ve politik dış koşullardan etkilenmektedirler. Ama aynı zamanda örgüt içerisinde yayılan güçlerden de etkilenmektedirler. Bu iç dinamik, örgütün tarihsel köküne sahiptir ve örgüt çalışmaları tarafından korunan değerlerin, süreçlerin ve hedeflerin gücünü harekete geçirmektedir. Bir örgütün kültürü, “ne yapılacağını”, “nasıl yapılacağını” ve “kimin yapacağını” da ifade etmektedir (Tierney, 1988; s.3).

Örgüt kültürünün tamamı yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer almaktadır. Biçimsel olarak belirlenmemiş olması yönüyle yazılı bir kural olma özelliği taşımamaktadır (Alamur, 2005; s.26). Ancak bazı durumlarda örgüt içerisinde (örgüt kültürü ile de ilişkisi olan) genel politika ve kurallar yazılı hale getirilmektedir. Daha çok, kurumsal işletmelerde görülen; mesai saatleri ve çalışma günleri, fazla mesai, izin, devamsızlık, ceza ve sosyal yardımlar gibi durumların yazılı olduğu ve çalışanların bilgilendirilmesi amacıyla işletme yönetmeliği ya da işletme el kitabı gibi isimlerle basılı hale getirilip dağıtıldığı da görülmektedir.

Örgüt kültürü iletişimle ilgilidir. Örgüt içi iletişim ve bireyler arası ilişkilerde örgüt kültürünün oldukça önemli bir yeri bulunmaktadır. Örgüt içerisinde bireyler tarafından edinilen bilgilerin ve tecrübelerin iletişim aracılığıyla birbirlerine aktarılması sağlanmaktadır. Böylelikle örgüt kültürü kazanılanlarla hem zenginleşmekte hem de bireylerin bilgi ve tecrübeleri aracılığıyla örgüt kültürünün içselleştirilmesi ve yaygınlaşması mümkün kılınmaktadır (Gezici, 2012; s.41-42). Ayrıca; örgüt kültürü paylaşılan inanç ve değerlerden oluştuğuna göre, örgüt içi iletişimi sağlamasından dolayı kişilerarası bağı güçlendirmekte ve paylaşılan değerleri arttırmaktadır (Tiryaki, 2005; s.55; Hasanoğlu, 2004; s.53).

Örgüt kültürü kabul görmüştür. Örgüt kültürü bir değerler bütünü olarak üyelerce sorgulanmaksızın doğru kabul edilmekte ve örgüt üyelerinin düşünce, istek ve davranışlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Demir, 2007; s.42). Ayrıca örgüt kültürü, örgütün temel değerleri ve örgütteki düşünceler hakkında uzlaşmacı yorumlar içermektedir (Cameron, 2004; s.433). Örgüt kültürünün gücü; örgüt üyelerinin inanç ve algılarındaki homojenlik seviyesine ve örgütsel değerler ile kabul gören uygulamaların çalışanlar tarafından algılanma derecelerine bağlı olmaktadır (Miron vd., 2004; s.179).

Örgüt kültürü üst yönetimin bir yansımasıdır. Örgüt kültürünün oluşturulmasında üst yönetimin etkileri büyüktür. Üst yönetim yüksek etkileme gücüyle kültürün oluşmasını ve çalışanlar tarafından kabul edilmesini sağlamaktadır. Üst yönetimin ön gördüğü kültürel değerler çerçevesinde davranması, çalışanların bu kültürü daha kolay benimsemesini sağlamaktadır. Çünkü çalışanlar için üst yönetimin söylediklerinden çok nasıl davrandıkları önemli olmaktadır (Demir, 2007; s. 42).

Örgüt kültürünün performansı artırıcı etkisi vardır. Örgüt kültürü, örgüt içinde iş birliği, karar alma, kontrol ve iletişim yapılarının işleyişini kolaylaştırmaktadır (Sarı, 2005; s.49). Ayrıca örgüt kültürü yeni yöneticilerin yetiştirme ve gelişmelerine yani bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak olumlu bir katkıda bulunmaktadır. Böylece yöneticileri organizasyonun temel değer ve dinamiklerine uygun biçimde geliştirmektedir (Eren, 2008; s.169; Tiryaki, 2005; s.55; Hasanoğlu, 2004; s.53).

Örgüt kültürü üyelerine örgütsel kimlik sağlar. Örgüte dahil olmuş bir birey artık yalnız kendi işini yapan bir birey olmaktan çıkmış ve örgütü meydana getiren zincir halkalarından birisi haline gelmiştir. Birey kendini iş arkadaşları, yönetim ve işletmenin kendisiyle bütünleştirir (Özkalp ve Kirel, 2003; s.179). Örgütlerde oluşturulan örgüt kültürleri, örgütün benzer örgütlerden ayrılmasını ve özgünlüğünü sağlamaktadır. Örgütlerde inançlar tasdik edilir, bireyler arasında paylaşarak kendilerini gerçekleştirirse, örgütler değişen çevre koşullarına hem ayak uydurarak hem de özgünlüklerini yitirmeden yaşamlarına devam edebilirlerse, örgütler süreklilik sağlayabilir ve kimlik duygusunu koruyabilirler (Gezici, 2012; s.41).

Örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılabılır niteliktedir. Örgüt kültürü, örgüte üye olan kişilerin inanması ve saygı duyması durumunda, yaşaması ve

geliştirilmesi için örgütteki üyelere aktararak paylaşılabilir niteliktedir (Sarı, 2005, s. 44). Örgüt kültürü doğal olarak yerleşen bir olgu değil, bireylerin kazandırdığı bir olgu olduğundan, etkisi kuvvetli olacaktır (Alamur, 2005; s.26), gerek biçimsel gerekse biçimsel olmayan ilişkilerle oluşan bu yapı bireyler arasında paylaşılacaktır.

Örgüt kültürü yol göstericidir. Çalışanların ihtiyaçlarını karşılamakta ve iş ile ilişkileri de düzenleyici etkisi olduğundan örgütte yol gösterici bir rol oynamaktadır (Alamur, 2005; s.25). Değişen çevre koşullarında veya örgüt içi yapısal değişikliklerde hedefin kaybolmamasını sağlamaktadır (Tiryaki, 2005; s.55; Hasanoğlu, 2004; s.53).

Örgüt kültürü karşılıklı değerleri dengeler. Örgüt kültürünün hem kendisinin devamını sağlaması hem de çevresinde ve içersinde yaşanan değişimlerde dengeyi koruması gerekmektedir. Aynen bir geminin denizde dalgalara karşı koymak zorunda olması aynı zamanda da ileri gitmeyi sağlaması gerektiği gibi ne çalkantılar karşısında duracak ne de çalkantıların gemiye zarar vereceği şekilde hareket edecektir. Yani örgüt kültürü çalkantı ve durgunluk, süreklilik ve değişim arasında denge halindedir (Gezici, 2012; s.41).

Kültür, görülen ve algılanan hayatın paylaşılan biçimi olarak da tanımlanmaktadır. Ayrıca kültür, çalışanları birbirine bağlamakta ve kendileri, işleri, işletme hakkında düşündüklerini etkilemektedir (Wagner ve Hollenbeck, 1992; s.695).

Örgüt kültürü ile ilgili olan modern araştırmalar; heterojen bir kültüre karşı homojen bir kültürün, uyumsuz bir kültüre karşı uyumlu bir kültürün, yerleşik bir kültüre karşı gelişen bir kültürün, yönetilebilen bir kültüre karşı zenginleştirilmiş bir kültürün önemini vurgulamaktadır (Wallace vd, 1999; s.551).

Örgüt kültürü kontrol ve koordinasyon sağlayıcıdır. Örgüt kültürü çalışanlar arasında uyum, işbirliği ve dayanışmayı sağlayarak bir kontrol ve koordinasyon mekanizması olmaktadır. Değişen çevre koşullarında örgütsel hedefin kaybolmamasını sağlamaktadır. Personelin değer ve davranışlarında standartlar sağlayarak örgütü bir arada tutmaktadır. Örgüt kültürü güçlü ise, farklı davranış düzenleyicilerine daha az ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca kontrol mekanizması özelliğiyle örgütsel kültür, emirle iş yaptırma gibi bürokratik kontrol tekniklerinin yerini alarak, bir sosyal kontrol aracı

olarak yöneticilere yazılı ilke ve kurallardan daha faydalı olabilmektedir (Şişman, 2007, s.146).

Örgüt kültürü belirsizliği azaltıcıdır. İnsanların belirsizlik içeren ortamlara uyum sağlamakta önemli sorunlarla karşılaştıkları aşikardır. Bilginin yetersiz olduğu ya da açık olmadığı, karmaşıklığın var olduğu, değişmelerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği ortamlarda kişiler kendilerini tehdit altında hissederler. Çevresel uyarıların yoğun olduğu, bilgi yükünün hızla arttığı ortamlar buna örnek olarak verilebilmektedir (Sargut, 1994; s. 118).

Hofstede' ye göre (1991) risk, bir olayın meydana gelme olasılığının oranı iken, belirsizlik bir olasılığa bağlı kalmadan, herhangi bir şeyin olabileceğine yönelik beklentidir ve kaygı yaratmaktadır (Erdem, 2001; s. 44).

Güçlü bir örgüt kültürünün hüküm sürdüğü örgütlerde, işe yeni başlayanlar daha ilk günden itibaren ne yapacağını, neden yapacağını ve nasıl yapacağını öğrenmektedir. Öğrenme ya daha önce işe başlayanların davranışlarını gözlemleyerek, ya da yöneticiler veya görevlendirilen personel tarafından eğitim verilerek gerçekleşmektedir. Böylece her işe başlayanın intibak süreci kısaltmakta ve insanlar kendilerini huzurlu hissetmektedirler. Örgüt kültürü, örgütteki yapılan faaliyetlerde rasyonelleştirme ve standartlaşma sağladığından dolayı, çalışanların günlük faaliyetlerinde belirsizlikleri azaltmakta ve karar alma süreçlerini kısaltmaktadır. Çalışanların işyerindeki rolleri açıkça belirlendiğinden dolayı rol çatışması yaşanmamakta, hangi işin kim tarafından yapılacağı bilinmekte ve açıkta iş kalmamaktadır (Çelik, 2007; s.57).

Örgüt kültürü motivasyon aracıdır. Örgüt kültürü, bir motivasyon aracı olarak işlev görmektedir. Kültür örgüt üyelerini harekete geçiren sosyal bir sinerji olarak görülürse, bu enerjinin üyelerin paylaştıkları bazı kültürel öğelere bağlı olarak meydana geldiği söylenebilmektedir. Güçlü örgüt kültürlerine sahip örgütlerde, üyelerin morali ve motivasyon düzeylerinin de yüksek olması beklenmektedir. Güçlü kültürlerde iş gücü devri, işten ayrılma ve işe devamsızlık daha az görülmektedir (Erkmen, 2010; s.41-42). Çalışanlar örgütün değerlerini anladıkları zaman yaptıkları işleri daha çok sevmekte, bu şekilde de motivasyonun gelişip bağlılığın arttığı gözlenebilmektedir (Satuk, 2006; s.68).

Örgüt kültürü verimliliğin yükselmesine ve rekabet avantajı sağlanmasına yardımcı olur. İşletmeler pazar paylarını artırarak yüksek karlılık seviyelerine ulaşabilmek için, ürünlerinde ve hizmetlerinde farklılıklar yaratacak tedbirler almaktadırlar. Aldıkları bu tedbirler, onlara rekabetçi bir avantaj sağlamaktadır. Fakat, bir işletmenin bütün yönleri ile rakiplerine üstünlük sağlaması beklenmemelidir. İşletmelerin tespit ettikleri temel yetenekleri konusunda rakiplerine üstünlük sağlamaları ve bu yeteneklerini geliştirmeleri daha olumlu sonuçlar vermektedir. Bir işletme, kullanılan teknolojiye yoğunlaşmış ürünlerini pazarlarken “üstün teknoloji” sloganını, başka bir işletme düşük fiyat politikası izleyerek “farkı fiyatı” sloganını kullanmaktadır. Bazı işletmelerde ise, müşteri memnuniyeti esas alınmakta ve buna göre bir üretim ve pazarlama kültürü geliştirilmektedir. Belirtilen bu farklılıkların oluşturulması, örgütlerin bir nevi kişiliği olan örgüt kültürü ile yakından ilişkilidir. Örgüt kültürü, özündeki farklılıklar ile işletmeyi diğerlerinden farklılaştırmakta, tutarlılığı, kontrol ve koordinasyonu teşvik etmekte, belirsizliği önleyip motivasyonu artırmakta ve örgütün rekabet şansını yükseltmektedir (Çelik, 2007; s.58-59).

1.1.4. Örgüt Kültürünün Önemi

Toplumların temel yapısında önemli öğelerden biri olan kültür kavramı aynı zamanda örgütler için de çok büyük önem taşımaktadır. Nasıl ki toplumun üyeleri o topluma ait olan kültürü ve ona ait olan değerleri, davranışları ve normları kabul edip onlara göre yaşarsa, bir örgütte çalışan kişiler de örgütün kültürünü anlayıp işlerini ve iş dışındaki ilişkilerini de bu kültüre göre şekillendirirler (Şenel, 2006; s.109).

Soyut ve belirsiz yapısına rağmen örgüt kültürü, mikro ve makro seviyedeki örgütsel kuramlarda önemli bir yere sahiptir. Kimi araştırmacılar, örgüt kültürünü olağanüstü başarılı firmaları diğerlerinden ayırıştırma konusunda, pazara bağlı faktörlerden daha etkili bir temel bileşen olarak ele almaktadırlar. Schein (1996) örgüt kültürünü bir örgüte etkisi olan en kuvvetli ve istikrarlı güçlerden biri olarak nitelendirmektedir. Etkisini sadece örgüt içi konularda göstermekle kalmayan bu güç, yöneticilerin çevresel algılarını şekillendirerek, kurumsal tavrın belirlenmesinde de önemli bir rol oynamaktadır. Cameron'a (2004) göre, çok başarılı olup da özgün ve farklılık yaratan bir kültüre sahip olmayan tek bir firma dahi bulmak çok zordur (Wasti ve Fiş; 2010; s.14).

Örgüt kültürü, örgüt üyelerini birbirine ve örgütü de topluma bağlayan önemli bir sosyal yapıştırıcıdır. Bir örgüt, ancak organizasyon yapısı içinde yer alan üyelerinin uyum içinde benimsenmiş ortak amaçlar, standart ve değerler, felsefe ve ideolojileri paylaşması halinde var olabilir ve amaçlarını gerçekleştirebilir (Baytok, 2006; s. 12).

Destekleyici bir örgüt kültürü ile çalışanların iş-aile dengesini sağlamak mümkün olabilmektedir. Ayrıca öğrenmeyi ve gelişimi destekleyen bir örgüt kültürü, çok kaynaklı bir feedback sisteminin (360 derece feedback sistemi) kabul edilebilmesi için çok önemlidir. 360 derece feedback sistemi ile de, alternatif kaynaklar tarafından sağlanan bilgiler örgütlerin gelişmesi için kullanılmaktadır (Locke, 2009; s. 89-583).

Örgüt kültürü, bireysel ve örgütsel süreç ve çıktıları etkileyen önemli bir yapıdır. Örgüt kültürü; çalışan davranışları, öğrenme ve gelişim, yaratıcılık ve yenilik, bilgi yönetimi ve performansı etkilemektedir (Yeşil ve Kaya, 2012; s.12-13).

Örgüt kültürü, örgütlerin çevrelerini anlamalarını ve diğer örgütlerle ilişki şekillerini ortaya koymaktadır. Bu çerçevede, örgüt kültürü, örgütün toplumdaki konumunu ve önemini belirlemektedir. Örgüt kültürü, örgütün hedeflediği başarıya ulaşmak için kullanılması gereken önemli araçlardan birisi olmaktadır (Gezici, 2012; s.13).

Örgüt kültürü sürekli değişen ve gelişen bir çevrede yaşayan işletmeler için giderek daha önemli hale gelmektedir. İşletmelerin hayatta kalmaları, büyüme ve gelişmeleri için hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamaları zorunludur. Bu zorunluluğun gerçekleşebilmesi içinse işletmede ortak birtakım değerlerin varlığı ve işletmenin bu değerler çerçevesinde çalışması gerekmektedir (Unutkan, 1995; s. 23).

Örgüt kültürünün öneminin anlaşılması, işletmelerde insana önem verilmesinin gelişim aşaması olmaktadır. Örgüt kültürü, bir örgütün misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde, örgütsel etkinliğin ve değişimin başarılmasında önemli bir öge haline almıştır. Bunun sebebi derinden inanılan ve bağlanılan inançlara dayanıyor olmasıdır. Örgütte yönetimin değişimi ve performansın artırılmasına neden olan bir çevre yaratma işlevi görmektedir. Örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirmesine engel olan, değişime direnç veya örgüte bağlı olmama gibi engelleri kaldırmak gibi misyonlar üstlenmekle birlikte örgütsel davranışta da tutarlılığı arttırmaktadır

(Akıncı Vural, 2003; s. 50-54).

Örgütlerin faaliyette buldukları yakın ve uzak çevre unsurlarındaki hızlı değişim örgütlerin kültürünü de etkilemektedir. Günümüzün hızla değişen ortamında, örgütlerin ürün ve hizmetini kullanan müşteriler, örgütle bağı olan tedarikçiler, dağıtıcılar, devlet ve diğer kişi ve kuruluşlar, örgütlerden yeni beklentiler ve isteklerde bulunmaktadır. Bu isteklere cevap olarak verimliliğin, etkinliğin ve yaratıcılığın sağlanarak özel sektör kuruluşları için rekabet avantajının kazanılması; kamu kuruluşları içinse topluma daha fazla katma değer yaratıp kamu yararını en yükseğe çıkarmak günümüzde zorunluluk halini almıştır (Kaya, 2008; s.121). Örgüt kültürü işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olmanın yanı sıra, yöneticiler açısından seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır (Şimşek v.d., 2005; s.34).

Miron, Erez ve Naveh 'e göre örgüt kültürü, başkalarının davranışlarını etkileyen, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançlar ve değerler kümesi olarak tanımlanmakta ve örgütün gelişiminde, üretiminde ve ürünlerin pazarlanmasında ortaya çıkan bir yol olarak yaygın bir düşünceyi yansıtmaktadır. Örgüt kültürü sürdürülebilirlik ile ilgilidir. Bir işletme harika bir ürün tasarlayıp ürettiyse bunu hızlı bir şekilde pazarlayıp dağıtımını yapabilir. Ancak kültür bunun daha sonraki yıllarda da yapılabilmesini sağlar. Örgütsel kültür, özgün olması ve kolayca taklit edilemeyen özelliği ile örgüte rekabet avantajı kazandırmakta, hizmetlere ya da üretilen ürünlere ilişkin üretim, geliştirme ve pazarlamada benimsenmiş olan ortak standartları oluşturarak örgütün etkinliğini ve uzun yıllar aynı kaliteyi sürdürebilmesini sağlamaktadır (Miron vd., 2004; s.179).

Örgüt kültürü, çalışanlar arasında aidiyet hissi ve örgütsel bağlılık yaratmaktadır. Ayrıca örgütlerdeki çalışanların (özellikle yeni üyeler), sosyal sistemin istikrarını ve kabul edilebilir davranışları daha iyi anlamalarına olanak sağlayacak rekabet avantajı yaratmaktadır. Örgüt kültürü, stratejik yönetim, amaçlar, görevler, teknoloji, yapı, iletişim, karar verme, iş birliği ve kişiler arası ilişkiler gibi yönetim araçlarının uygulanmasında ve ortak örgütsel davranışların oluşmasında dolaylı da olsa bir rol oynamaktadır. Kültür, örgütlerde etkinliğin sağlanmasında örgüt faaliyetleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğundan ihmal edilmemesi gereken bir konudur. Ayrıca

örgüt kültürü, çalışanların motivasyonunu, verimliliği ve etkinliği, işin kalitesini, çalışanların iş ile ilgili tutumlarını, yaratıcılığı ve yeniliği de etkilemektedir. Örgüt kültürü, örgütlerin gelişimi açısından; farklı açılardan örgütlerin başarısı üzerinde etkili olmaktadır. İlk olarak; örgüt kültürü, örgüt performansının artırılmasında güçlü bir araçtır ve rakiplere karşı rekabetçi avantajın elde edilmesine yardımcı olmaktadır. Örneğin; Hewlett-Packard ve IBM gibi bazı işletmelerin örgüt kültürleri, rakiplerine karşı rekabetçi avantaj elde etmelerine yardımcı olmuştur. İkinci olarak; örgüt kültürü, yönetimin kontrolü konusunda da önemli bir araçtır. Yöneticiler, törenler, hikayeler, semboller ve yaygın değerler ile kontrolü gerçekleştirmekte ve çalışanların davranışlarını yönlendirebilmektedirler (Sun, 2008; s. 140).

Sayılanlara ek olarak başarılı örgütler değerlendirildiğinde, bunların en önemli ortak özelliklerinin güçlü ve sağlam kültürler olduğu görülmektedir. Dolayısıyla örgüt kültürünün, çoğu örgüt için, varlıklarını geleceğe taşımak adına, önemli bir yere sahip olduğu söylenebilmektedir (Kurt, 2011; s.12).

Ayrıca örgüt kültürü, bir örgütün başarısı için aşağıda sayılan nedenlerden dolayı önemli olmaktadır (Newstrom ve Davis, 1997; s.59);

- Örgüt kültürü, örgütün benimsediği vizyonun tanımlanmasını kolaylaştırmaktadır.
- Örgüt kültürü bir denge kaynağı olduğu için örgüt üyelerine güvenlik duygusu sağlamaktadır.
- Örgüt kültürü işgörenlerin işlerini istekle yapmalarında destekleyici ve teşvik edici bir role sahip olmaktadır.

Sonuç olarak; bütün bu sayılanlardan yola çıkılarak örgüt kültürü, örgüt içerisinde çalışanların aidiyet, güven duygularını hissederek işlerine, diğer çalışanlara ve örgüte bağlılıklarını arttırmasına yardımcı olmaktadır. Diğer yandan yöneticilerin, örgütlerinin verimlilik, performans ve etkinliğini arttırmasına destek olarak örgüte özgü yönetim şekillerinin oluşmasına yardımcı olmaktadır. Örgüt üyeleri tarafından benimsenip bir bütün olarak hareket etmeyi sağlayan bir örgüt kültürü, hem örgütün içerisinde etkinliği arttırırken hem de dış çevre tarafından daha iyi anlaşılma ve bununla birlikte örgütün o çevreye adaptasyonunda büyük önem taşımaktadır (Kurt, 2011; s.13).

1.1 5. Örgüt Kültürü' nün Öğeleri

Örgüt kültürünün öğeleri örgüt kültürünün oluşturulmasında, sürdürülmesinde ve değiştirilmesinde temel belirleyici faktörlerdir. Bir örgütün kültürü hakkında bu öğeler aracılığı ile bilgi sahibi olunabilmektedir. Örgüt kültürünün işe yeni girenlere ve gelecek kuşaklara iletilmesi, benimsetilmesi ve örgüte uyum sağlanması, sosyalizasyon süreci ile sözkonusu öğelerden yararlanılarak gerçekleştirilmektedir (Demir, 2007; s.29). Her toplumun ve örgütün kendisine has ve onu diğerlerinden ayıran kültürünün ürünü bir yaşama biçimi bulunmaktadır. Bu farklılıklar, kültürlerini oluşturan öğeler ile bunların dışı vurumlarından kaynaklanmaktadır (Çelik, 2007; 60).

Kültür, organizasyonlarda efsaneler, ritüeller, inançlar, anlamlar, değerler, normlar ve dil aracılığıyla kimlik ve belirlilik duygusu vermektedir (O'Donnell ve Boyle, 2008; s.4).

1.1.5.1. Örgüt Kültürü' nün Esas Öğeleri

Örgüt kültürünün oluşumunda direkt olarak etkili olan unsurlar, esas öğelerdir. Çalışanların ve yönetenlerin davranışlarının şekillenmesinde, örgüt içi ilişkiler ile iş yapma biçimlerinin geliştirilmesinde ve çevre ile olan ilişkilerin düzenlenmesinde etkili olan bu esas öğeler; değerler, inançlar ve normlardan oluşmaktadır.

1.1.5.1.1. Değerler

Değerler; örgütteki tüm bireylerin ortaklaşa inandığı ve paylaştığı, örgüt kültürünün kalbinde yatan inançlardır; örgüt için nelerin önemli ve ihtiyaç olduğunu, diğer bir deyişle tüm kurum için neyin daha iyi olduğunu ve hangi davranışların onaylanacağını belirlemektedir. Bu değerlerin tümü, örgütteki temel anlayış sistemini oluşturmaktadır. Değerler, örgüt bütünlüğünü sağlayan, kişilerin düşünce, eylem ve yapıtlarının ölçütü olarak ortaya çıkan, örgütte neyin istenip neyin istenmediğini belirleyen ve örgüt üyelerinin çoğu tarafından kabul edilen inançlardır. Değerlerin bütün örgüt üyeleri tarafından paylaşılmış olması örgütün etkinliğini artırmaktadır. Fakat bazı durumlarda örgütün değerler bütününe sadece örgütün üst kademesinin benimsemiş olduğu görülür, böylesi örgütlerde verimlilik ve etkinlik azalmakta, örgüt üyelerinin bir bütünü parçası olma hissi ve biz duygusu zayıflamaktadır (Geybullayev, 2002; s. 39; Naktiyok, 2003; s.100).

Geniş anlamıyla değerler, kültürün daha çok gözle görülmeyen, öznel, içsel yönünü oluşturmada, örgütsel sorunların çözümünde makul, uygun olarak kabul edilen çözüm biçimini göstermektedir. Örgütlerde diğer bazı kültürel öğelerin (semboller) de, örgütün temel değerlerini ve inançlarını açıkladığı ve vurguladığı söylenebilmektedir. Aynı zamanda söz konusu değerler, bir örgütün genel amaçlarını, ideallerini, standartlarını yansıtmakta ve örgütsel kimlik veya yönetim felsefesi içinde de çeşitli biçimlerde dile getirilmekte ve örgütün stratejisini etkilemektedir (Şişman, 2007; s.35; Şahal, 2005; s.30)

Değerler, toplumsal, örgütsel ve kişisel olarak değişik seviyelerde örgüt kültürünü etkilemektedir. Bir örgütün liderlerinin ve çalışanlarının sahip oldukları değerler, örgüt kültürünün şekillenmesinde önemli rol oynamaktadır (Grojean vd., s.2004; s.226).

Örgütün tüm değerlerini bilen çalışanlar, zamanla örgütün kişiliği gibi değerlerin yaratılmasına katkıda bulunurlar. Değerler ve inançlar çalışanların rutin işlerinde davranışlara dönüşmektedir. Bu da çalışanların bireysel performanslarına yansımaktadır. Sistemler ve teknoloji, kurum stratejisi ve lojistik, yeterli bireysel performans mevcut insan kaynakları politikaları tarafından da desteklendiğinde örgütsel performansın artmasına yol açacaktır (Subroto ve Subroto, 2011; s.385).

Değerler, bir süreç sonunda ortaya çıkmaktadır. Bu sürecin *birinci aşaması; girişimcinin / kurucunun* inançlarını, kurduğu işletmeye tamamen yansıtmasıdır. *İkinci aşaması;* liderin telkinleri ile diğer üyeler tarafından kabul gören inançların bir referans kriteri olarak kullanılması, *üçüncü aşaması;* örgütte neyin neden önemli olduğu konusunda inanç birliğinin oluşması ve *son aşaması* ise; kabul edilen değerlerin yaşanmasıdır. Bu sürecin gerçekleşmesinde liderin rolü çok önemlidir. Çünkü değerlerin kaynağını oluşturan inançlar, liderin inançlarıdır (Altunay, 1999; s.49). Aynı zamanda, örgütsel değerlerin kaynağını, örgüt üyelerinin, insan, çevre ve bu ikisinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğruları da oluşturmaktadır (Şahal, 2005; s.30).

1.1.5.1.2. İnançlar

Bir kültürel değer, toplumda yayıldıkça, değeri benimseyenlerin sayısı toplum üyelerinin çoğunluğuna ulaştıkça, toplumun inancına dönüşmektedir (Başaran, 2008;

s.391). Değerlerin kaynağı ve kültürün özünü oluşturan inançlar; örgüt üyelerinin, kendilerini, başkalarını ve dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 1994, s.83). İnanç, kişinin bir konu veya nesneye ait algı ve bilgilerinin toplamıdır (Erkmen, 2010; s.50).

İnançlar, kurum içinde neye inanılıp neye inanılmayacağını belirten değerler olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin çalışma sonucunda başarının sağlanacağı ve sağlanan başarının ödüllendirileceğine olan inanç, çalışanlar üzerinde motive edici etki yaratacaktır. Kurumun üyelerinin de bazı inançları vardır ve bu inançlar kurum kültürünün oluşumunu ve devamlılığını sağlayan temel unsurlardır (Bakan vd., 2004; s. 42).

İnançlar üyelerin davranışını etkileyen normları beslemekte ve bununla birlikte davranışlara yansımaktadır. Dolayısıyla; aslında inançlar, lider veya yöneticilerin, işgörenleri, onlara verilen görevleri yaparken ve ya diğer işgörenlerle ilişkilerini irdelemede ve anlamada önemli bir yer teşkil etmektedir. Bir liderin veya yöneticinin, yönettiği ve yol gösterdiği üyelerin davranışlarını anlayabilmesi örgütü bu anlamda da daha güçlü kılacaktır (Eren, 2008; s.175).

Benzer organizasyonlardaki üyeler, sıklıkla benzer inanç ve değerleri paylaşmaktadırlar. Örneğin, bir JetBlue çalışanının bir diğer JetBlue çalışanıyla samimi müşteri servisinin önemi ile aynı fikirde olma olasılığı bir Delta Airlines çalışanıyla kıyaslandığında daha yüksektir. Bir Microsoft çalışanının bir diğer Microsoft çalışanıyla kıyaslandığında agresif iç rekabetin yararları ile ilgili olarak aynı fikirde olma olasılığı bir HP çalışanıyla kıyaslandığında daha yüksektir. Ortak inançların paylaşılması; örgütlerde daha fazla yetkilendirmenin görülmesine, daha az ve uzaktan kontrolün yapılmasına, iş tatmini ve motivasyon yüksekliğine, koordinasyon faaliyetlerinin daha hızlı olmasına ve kişiler arası iletişimin artmasına yol açmaktadır (Steen, 2010; s.617).

1.1.5.1.3. Normlar

Bireylerin tutum ve davranışlarını belirleyen; olay, olgu ve durumları açıklama ve yorumlamada sosyal sistemin üyelerine yol gösteren kural, standart ve fikirler normları oluşturmaktadır. Normlar, doğru yanlış ayrımıyla ilgili davranış beklentileridir ve örgüt kültürü içinde uyulması gereken çalışma kurallarına işaret etmektedirler. Genellikle

değerlerin yansıması olarak ortaya çıkan ve bir grubun tüm üyelerince paylaşıldığı için kolektif olan normlar, belli bir grup içindeki bireylerin ilişkilerini düzenlemekte ve eylemlerine yön vermektedir. Sosyal sistem içinde, normlar belirli bir değerler setine bağlı olarak oluşmaktadır ve bir işletmede hangi tür çalışma davranışlarının onaylandığı ya da onaylanmadığı o işletmenin çalışma normlarına ilişkin bilgi vermektedir (Pehlivan, 2001, s.53; Şişman, 1994; s.95; Tevrüz, 1996; s.91).

Bir başka ifadeyle normlar; bir grup birey tarafından kabul edilebilir olan ya da o grup için standart olarak değerlendirilen davranış stilleridir. Aslında normlar çalışmaya ilişkin olup örgüt için önemli olarak değerlendirilen tutum ve davranışları çalışanların benimsemesini sağlamak üzere zamanla ortaya çıkan gayri-resmi idari kurallardır (George ve Jones, 2005; s. 536).

Normlar, bir grup ya da örgüt tarafından paylaşılan ortak davranışlar olduklarından kolektiftirler ve üyelerinin ilişkilerini düzenleyip, sergiledikleri davranışlara ortak bir çerçevede yön vermektedirler. Bu çerçevede normlara uygun olmayan davranışlar sergileyen üyeler, grubun dikkatini üstüne toplayıp, örgüt tarafından çeşitli cezalarla karşılaşabilmektedirler. Ayrıca yöneticiler veya liderler, örgüt tarafından benimsenmiş olan normların dışına çıkmayıp, üyelerini güç duruma getirecek davranışlara da engel olmaktadır. Genel olarak normlar, örgütleri veya grupları sistematik olarak neyin yapılması ya da neyin yapılmaması konusunda çok etkili ve aydınlatıcı bir şekilde yönlendirmektedirler (Terzi, 2000; s. 47).

Örgütün “norm” ları zamanla, örgüt içerisinde beklenen davranış modellerine dönüşmektedir. Bir norm, kültürün bir parçası olan belirlenmiş bir davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır (O'Donnell ve Boyle, 2008; s.5).

Sonuç olarak; "Değerler ve normlar" çok katmanlı kültür kavramının orta kademelerini oluşturmaktadır. "İnançlar" ise bu kavramın en derin katmanında yer almaktadırlar. Kültürün en yüzeysel katmanı, “insanların sergiledikleri davranışlar” dır. İnsanların davranışları, inançlara bağlı olarak ortaya çıkan değer ve normlar tarafından şekillenmektedir (Çelik, 2007; s.66).

1.1.5.2. Örgüt Kültürü' nün Dışa Vurum Biçimleri

1.1.5.2.1. Varsayımlar

Örgütlerde, çalışanların tutumlarını, dolayısıyla da günlük eylemlerinin somut sonuçlarını etkileyen en güçlü kültürel öğelerden biri de varsayımlardır. Toplumdaki sorunlar sürekli olarak belirli bir şekilde çözüme ulaştırılınca, bu sorunların çözümü ya da çözüm şekli, bilinç düzeyinden bilinçaltı düzeyine inmekte ve bu çözümler diğer sorunların çözümünde sorgulanmadan, en iyi çözüm olarak kullanılmaktadır. Bunlara varsayım adı verilmektedir Varsayımlar örgütlerde çalışanların tutumlarını, günlük eylemlerinin somut sonuçlarını etkileyen, onların algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendirerek, örgütsel yaşama ilişkin taşıdıkları doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrular ve güçlü kültürel öğelerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Güçlü olmasının temelinde, yazılı olmadığı halde koşulsuz şartsız kabul görmesi ve bilinçsiz olması nedeniyle de değiştirilmesi, tartışılması ya da yorumlanması konusunda örgüt üyelerinin çekimser davranması yatmaktadır (Güçlü, 2003; s.152; Değirmenci, 2007; s.137; Özcan, 2011/b; s.22).

Varsayımlar belirli bir zaman içerisinde sistemin kendisine mal ettiği bilinçaltı düzeyde de doğru kabul edilen ve üzerinde kuşku duyulmayan “temel varoluş ilkeleri olarak” insan etkileşimine yön verirler. Varsayımlar ve inançlar soyut olmakla birlikte, iş görenlerin davranışlarının temelinde bulunur ve iş görenin örgütsel davranışını derinden etkilerler (Serpın Doğan, 2012; s.38).

Varsayımlar, örgütü oluşturan bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan, örgütteki insan unsuru, örgütsel ve çevresel sorunlar, insan ilişkileri ve eylemi ile bütün bunlara ilişkin gerçek ve doğrunun doğasıyla ilgili temel yorumları içermektedir. Bu yorumlar, zamanın ve mekanın kullanımı, yapılan işler ve bunların yapılış biçimlerinde somutlaşmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003; 46). Ayrıca örgüt, sahip olduğu bu kültürel dinamikler vasıtasıyla çevreye adapte olabilme, içsel bütünleşme ve koordinasyon konusundaki problemlerine çözümler üretebilmektedir (Uzkurt ve Şen, 2012;s.29)

1.1.5.2.2. Liderler ve Kahramanlar

Kahramanlar, geçmişte örgüte çok yararlı hizmetlerde bulunmuş ve bu hizmetleri nedeniyle devleşmiş, örgütü zafere ulaştırmış kişilerdir. Örgüt kahramanları, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen kişiler olup, örgütlerde bir değil birden fazla olabilirler. Bunlar ölmüş ya da yaşayan, gerçek kişiler olabileceği gibi, hayali kişiler de olabilmektedirler (Şişman, 1994; s.72).

Kültür, bir örgütü diğer örgütlerden uygulamalar, rutin işler ve değerler açısından farklılaştırmaktadır. Değerler, kişilerin geçmişlerinden yani çocukluk dönemlerinden itibaren öğrenilmektedir. Ancak bunun aksine örgütsel uygulamalar, örgütlerdeki sosyalleşme yoluyla öğrenilmektedir. Yani kişilerdeki değerlerin çoğu geçmiş yaşantılarından edinilmektedir. Bu durum da bizi, örgütlerdeki kurucuların ve liderlerin sahip oldukları değerlerin örgüt kültürünü şekillendirdiği sonucuna götürmektedir. Dolayısıyla, süreçlerdeki çeşitlilik ve koşullar örgüt kültürünü etkilemektedir (Triguero-Sanchez vd., 2011; s. 392).

Örgütlerin kahramanları, çalışanların yerinde olmayı arzu ettikleri modellerdir. Kahramanlar hakkındaki bilgiler işletme rehberleri, yönetici ve çalışanlar aracılığı ile diğer çalışanlara aktarılmaktadır (Horga ve Cuc, 2008; s.2301).

Çoğu başarılı şirketin bir kahramanı bulunmaktadır. Kahramanların bazıları şirket kurucusu iken bazıları sonradan ortaya çıkmış olabilir. Şirket kurucusu olan kahramanlara; Henry Ford (Ford Motor Şirketinin kurucusu), Walt Disney (Disney Stüdyolarının ve theme park' ın yaratıcısı) ve Mary Kay Ash (Mary Kay Kozmetiğin kurucusu) örnek olarak verilebilir. Sonradan ortaya çıkmış kahramanlar, unutulmaz anların kutlanması ve hatırlanmasıyla örgütlerin günlük yaşamlarında yer almaktadırlar. Thomas Watson (eski IBM başkanı), bu duruma bir örnektir. Diğer tanınmış kahramanlara örnek olarak; Lee Iacoca (Chrysler), Sam Walton (Wal-Mart) ve Vince Lombardi (Green Bay Packers' ın efsanevi koçu) verilebilir (Lunenburg, 2011; s.5).

Kurucular örgüt kültürüne ilk şekli verenler oldukları için çok önemlidirler. Kurucular ya da arkasından gelecek, örgütü yönlendiren liderler örgüt kültürünün temel değerlerini hayatlarının bir parçası haline getirmenin yanı sıra örgütün diğer üyelerini etkileri altına alarak onlara da örgüt kültürünü yaşatmaktadırlar. Ayrıca değişen çevre koşullarına

paralel olarak örgütün kültürünü reforme etmesi gerekmektedir, işte tam bu noktada liderler örgüt için çok önemli rol oynamaktadırlar. Ayrıca liderlerin en ayırt edici yanı kültürü anlaması, yaşaması ve yönlendirmesidir (Schein, 2004; 219-220).

Her ne kadar yapılan bazı çalışmalarda kahramanların liderlerin içinden çıktığı konusunda bir anlam çıkarılsa da; örgütün geçmişte yaşayan ve hala görevleri başında bulunan liderlerinin tamamını kahraman olarak düşünmek yanlış bir değerlendirme olmaktadır. Liderler ile kahramanlar arasındaki fark; liderler örgüt kültürüne katkıda bulunan, örgüt çalışanlarını motive eden, dışarıya karşı örgüt ve kültürünü temsil eden yüksek yönetim kademesindeki kişilerdir. Kahramanlar ise; yönetimin her kademesinden çıkan, o kültürün içerisindeki büyük beğenisini toplayan, ölmüş veya yaşayan, gerçek veya hayal ürünü kişiler olabilmektedir. Kahramanlar liderlerin içerisinden de çıkabilmekte, fakat her lider kahraman olamamaktadır (Çelik, 2007; s.73).

Liderler, varsayımları oluştururlarken son derece bilinçli davranmalıdırlar. Çünkü liderlik, kültürü oluşturmaktadır, bir grubun kültürü paylaşılan varsayımların modelidir (Schein, 2004; s.225).

1.1.5.2.3. Törenler ve Seromoniler

Törenler toplumsal hayatta ve toplumun genel kültür yapısı içinde olduğu kadar örgüt içerisinde de önemli bir yer tutmaktadır. Belirli zamanlarda örgüt ve üyeleri tarafından önemsenen olaylara bağlı olarak organize edilmektedirler. Tören faaliyetleri, belli bir mesajı iletmek veya daha özel bir amacı gerçekleştirmek için, insanların iyi bir şekilde tanımlanmış bir takım rolleri icra ettikleri ayrıntılı, etkileyici ve planlı sosyal faaliyetler olarak tanımlanabilmektedir. Yani tören, bir grubun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran simgesel, biçimsel ve süreli bir kolektif faaliyettir. Çoğu kez tarihsel bir nitelik taşıyan bir olaya toplumun verdiği kültürel ağırlığı sürekli kılmak için belirli yer ve zamanlarda düzenlenen toplu bir davranış türüdür (Naktiyok, 1999; s.78; Terzi, 2000: 48).

Bu özel olay sırasında örgüt çalışanları, örgüt kültürünün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yapmaktadırlar. Bu nedenle törenler, önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlamlaştırıldığı olaylara örnek teşkil etmektedirler. İşe yeni başlayanların örgütü tanıması ve bir kanaat edinmeleri açısından

da törenler önemli bir rol oynamaktadır (Çelik, 2007; s.66).

Törenler, örgüt kültürünün bir kutlama aracıdır ve örgüt içindeki kültürel değerleri pekiştirmeyi amaçlamaktadır. Örneğin, ödül törenleri, atanma veya emeklilik törenleri örgüt kültürünün açığa çıktığı törenlerdir (Eren, 2008; s. 181).

Nelson ve Campbell (1997) örgütlerde altı çeşit tören olduğunu belirlemişlerdir (Güçlü, 2003; s.152:

- **Statü töreni**, bireyin statüsündeki değişimi göstermektedir. Örneğin, emeklilik yemekleri.
- **Teşvik törenleri**, bireylerin başarılarına destek verilen törenlerdir. Satış yarışmasında kazananlara ödülleri verilmesi gibi.
- **Yenileme töreni**, örgütteki değişime önem veren ve öğrenme ve başarmayı cesaretlendiren törenlerdir. Örneğin; yeni bir şirket eğitim merkezinin açılması.
- **Bütünleşme törenleri**, örgütteki farklı gurupları birleştirmeyi ve daha büyük bir örgüt olma isteğini pekiştiren törenlerdir. Örneğin; geleneksel olarak düzenlenen piknikler zenginleştirilerek törenler haline getirilmektedir.
- **Çatışmayı azaltıcı törenler**, örgütte doğal olarak ortaya çıkan çatışmaları ve anlaşmazlıkları gidermeyi amaçlamaktadır. Örneğin; şikayetlerin dinlenmesi ve birleşme sözleşmelerinin müzakereleri.
- **Derece indirme**, bazı örgütler tarafından davranış, değer ve normlarını uygulamakta başarısız olan kişileri cezalandırmak için kullanılmaktadır. Örneğin bazı başkanlar örgütsel hedefleri başaramadıklarında veya etik' e sığmayan davranışta bulduklarında herkesin haberi olacak bir şekilde değiştirilmektedir. Japonya'da bazı örgütlerde olumsuz davranışlarda bulunan çalışanlara ceza olarak kurdele takılmaktadır.

1.1.5.2.4. Hikayeler ve Mitler (Efsaneler)

Üyelerin örgüt değerlerini benimsemelerini ve faaliyetlere uyumlarını kolaylaştıran hikaye ve efsaneler, örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişine yönelik olayların, biraz da abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcıları olarak tanımlanmaktadır. Tamamen doğru olsun veya olmasın anlatılan hikayeler ve efsaneler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arasında köprü

görevini yerine getirmesi bakımından önem taşımaktadır (Çelik, 2007; s.68).

Diğer yandan, hikayeler çalışanların örgütün faaliyetlerini ve politikalarını daha iyi anlamaları açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar kararsız kaldıklarında, hikayeler vasıtasıyla akılda tuttukları örgüt politikalarını esas alarak kararlarını verebilmektedirler (Naktiyok, 1999; s.79).

Bir organizasyonun kültürü, sahip olunan özellikleri ve geçmişteki uygulamaları da kapsamaktadır. Bu uygulamalar organizasyonun deneyimli üyeleri tarafından kabul edilmişlerdir. Örgüt efsaneleri (mitler), yeni çalışanların örgütlere geldiklerinde, öğrendikleri ilk şeylerdendir (O'Donnell ve Boyle, 2008; s.5).

Mit, bir sosyal grubun ya da örgütün değerlerini, tanıtım sistemlerini yerleştiren bir iletişim aracıdır. Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki kişilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler, zamanla belirli bir anlam taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşmektedir (Terzi, 2000; s.52).

Örgütler başarıların ve kaybedenlerin hikayeleriyle doludur. Örgüt içerisinde paylaşılan hikayeler genellikle örgütün kurucularıyla ilgili olanlardır. Kuruluş hikayeleri mücadeleci ve örgüt için belirlenen vizyon çerçevesinde yol haritası çizen bir kurucunun kahramanlık çabalarından öğrenilmiş dersler içermektedir. Bazı örgütlerde kuruluşa ve kurucuya ilişkin hikayeler öyle abartılarak anlatılır ki hikayeler örgüt içerisinde destan haline gelir (Schermerhorn vd., 2000; s. 270).

Hikayeler kurumun temel değerlerini canlı tuttuğu ve personel arasında ortak bir değer ve anlam ifade ettiği için çok önemlidir. Dünyanın en büyük şirketlerinden biri olan IBM' in kurucusu Thomas Watson ile ilgili hikaye herkes tarafından bilinmektedir. 22 yaşındaki bir görevliye “sorumlu olduğu bölgeye sadece gri tanıtım kartı olanları alması, diğer renkte tanıtım kartı olanları güvenlik nedeniyle almaması gerektiği konusunda” bilgi verilmiştir. Bir gün yardımcıları ile birlikte yakasında turuncu tanıtım kartı olduğu halde işletmeyi dolaşmak isteyen Thomas Watson bölgeye gelir ve içeri girmek ister. Görevli karşısındakinin patron olduğunu bilmesine rağmen “içeri giremezsiniz” cevabını verir, yardımcıları görevliye engel olmaya çalışırlar, fakat Watson müdahale eder. Yanındakilerden gri tanıtım kartı getirmesini ister ve ancak bu

kart geldikten sonra içeriye girebilir.” Bu hikayeden çıkarılan sonuç açıktır: “bu işletmede kim olursanız olun kurallara uymalısınız”. Bunlar gibi hikayeler birçok kurumda anlatılmaktadır (Robbins, 2000; s.316).

1.1.5.2.5. Semboller

Semboller, örgüt yaşamının merkezinde yer alan (Schermerhorn vd., 2000; s. 271), ayrılmaz unsurlardır ve örgütsel semboller görünür olan, fiziksel yansımalarından oluşan örgüt yaşamının göstergeleridir. Semboller; nesnelere, eylemlere, ilişkiler ya da belirsizlikleri engellemeye yardımcı olan çeşitliliğin anlamlandırılabilmesi için dil oluşumları, çeşitli duyguların uyandırılması ve kişilerin harekete geçirilmesini kapsamaktadır (Petigrew, 1979; s.574). Semboller, örgütlerde kültürel ve sosyal kural ve etkileşimleri tanımlamanın önemli bir aracıdır. Temel değerler veya temel varsayımlar gibi bilinçaltı veya içsel değerlerdir. Semboller, sadece örgüt üyeleri açısından değil örgüte gelen ziyaretçiler, satıcılar, tedarikçiler, yöneticiler ve müşteriler için de son derece önemlidir (Rafaeli ve Worline, 2000; s.72-73).

Örgüt kültürünün özünü oluşturan değerler ve normlar, daha belirgin bir hale gelebilmek için semboller halinde dışa vurulmaktadır. Simge olarak mutlaka, alanların ve binaların tasarımı, fiziksel görünüm, mobilyalar, yönetici ve çalışanların kıyafetleri, örgüt tarafından kullanılan logolar, ürün tasarımları, ambalajlar vb. gibi elle tutulan gözle görülen objeler kullanılmamakta, bir mimik, bir el hareketi, bir slogan da simge olarak kullanılabilir. Simge olarak ne kullanılırsa kullanılsın, üzerinde temsil ettiği örgütün kültürüne ait bir işaret taşımakta ve üyelere veya dış çevreye mesaj vermektedir (Naktiyok, 1999; s.82). Örgütlerin kullandıkları semboller, görüldüklerinden daha fazla anlam ifade etmektedirler (Adidas’ ın Timsah’ ı gibi).

1.1.5.2.6. Dil

Dil, sesli bir işaret sistemidir. Dil çeşitliliği ve karmaşıklığı ile birlikte, deneyimleri simgelemektedir. Ayrıca bu deneyimleri anlamlı bir bütün halinde bir araya getirmektedir. Yeni bir örgütte kültürün yaratılması sürecinin temel özellikleri bu durumun tipik örneğidir. Ancak dil, bizden bağımsız değildir, kültürel ve tarihsel mirasımız yoluyla bize verilen, içinde yer aldığımız, bizi oluşturan, bizi harekete

geçirendir. Dil aynı zamanda gerçekçi etkilere ulaşmak için bir araçtır (Pettigrew, 1979; s.574).

Dil, iletişim ve anlaşma aracı ve kültürün temel bir ögesidir. Kültürün anlaşılmasında, öğrenilmesinde ve nesilden nesile aktarılmasında çok önemli bir role sahiptir. Örgüt içerisinde madde ve kavram olarak var olan herşeyi kapsamaktadır. Dil manaların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemi olarak örgüt üyelerinin davranışlarını etkilemektedir. Dilin yazıya dönüşmesiyle veya nesilden nesile aktarılan anlatımlarla insanlar geçmişi hatırlamaktadır. Dolayısıyla dil kültürel içeriğin bir ansiklopedisi niteliğinde olmaktadır. Kültürel ve tarihi mirasın aktarılmasında önemli bir araç olan dil, aynı zamanda kültürel farklılıkların zeminini oluşturmaktadır (Unutkan, 1995; s. 8; Karadeniz, 2010; s. 55).

Kurumlar veya kurumların alt birimlerinin, işlerini ve terminolojilerini tanımlamak için geliştirdikleri kendilerine özgü kurumsal dil, kültürün desteklenmesine ve o kültüre ait bireyleri bir arada tutmaya yardım etmektedir. Örneğin bir mühendislik bürosunda sayısal teknik terimler, hukuk bürosunda hukuk terimleri kullanılırken bir bankada daha çok ekonomik ve finansal terimler kullanılmaktadır. Her kurumun kendine özgü olan dili içinde; argo ifadeler, deyimler, şakalar, metaforlar, sloganlar ve selamlaşmalar yer almaktadır (Şişli, 2012; s.29).

Örgütsel davranış bilimcileri tarafından örgütsel kontrol sürecinin temel ögesi, yönetim bilimciler tarafından temel yönetim aracı ve bir güç, eğitim bilimciler tarafından örgütsel ve yönetsel bir kontrol aracı ve mekanizması olarak görülen dil örgüt üyeleri arasında iletişimi sağlayan bir kültür ögesidir (Bakan vd, 2004; s. 53-54).

1.1.5.2.7. Slogan

Her örgütün kuruluş amacına ve hedeflerine ilişkin oluşturulan sloganlar, örgüt üyelerini duygulandıran ve heyecanlandırarak harekete geçiren önemli araçlar olarak değerlendirilmektedir. İfade edilen slogan, bizzat kültürün kendisi ya da bir parçası olduğu için çalışanlara özel bir anlam ifade etmekte; ortak kültürün benimsendiğini, hem örgüt içinde hem de örgüt dışında ortaya koyma konusunda yardımcı olmaktadır (Eren, 2008; s.137).

Çoğu örgütte, çalışanlara özel bir anlam göndermek için belirli söyleyişler, sloganlar ve metaforlar kullanılmaktadır. Sloganlar kolaylıkla ezberlenip çalışanlar tarafından sürekli müşterilere tekrarlanmakta bu şekilde örgütsel bağlılık ve motivasyonda artışlar görülmektedir (Daft, 2000, s.490).

1.1.5.2.8. Adetler (Ritüeller)

Adetler; güçlü sembolik değerler taşıyan, geleneksel olarak şekillenen ve planlanan törensel eylemlerdir. Yapılan bu planlı eylemlerle, kültürel yapı ve değerlerin çalışanlar tarafından içselleştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu eylemler; mezuniyet törenleri, ödül törenleri, orduda terhis törenleri gibi genel olarak belli kişiler/gruplar yada tüm örgüt için önemli olan kutlamalardır (Bakan vd., 2004; s. 62).

Adetler, örgüt tarafından belirlenmiş bir atmosferi oluşturmak ve doğru değer ve düşünceleri ifade etmek için dikkatlice uygulanmalıdırlar ve bireylerin algılarını ve davranışlarını etkileyebilmek için zaman zaman tekrarlanan, standartlaşmış eylemlerdir (Schermerhorn vd., 2000; s.270).

Adetlerin en önemli özelliği, sürekli tekrarlanan veya günlük örgütsel uygulamalarda görülen davranışlar olmalarıdır. Yazılı olmamalarına rağmen, o örgütte işlerin yapılma şekli veya kişiler arası ilişkiler konusunda, açık bir mesaj vermektedirler (Erdem, 2009; s.44).

Adetler törenlerle kıyaslandığında daha sistemli oldukları söylenebilmektedir ve törenlere göre daha çok tiyatrolaştırılmış kültürel anlatımlardır ve genellikle seyircilerin faydalanmasına yöneliktirler. Adetlerin amacı katılımcılar üstünde örgüt kültürünü hakim kılmaktır (Robbins, 1994; s.617).

1.1.5.2.9. Fiziki Çevre

Örgütün sahip olduğu fiziksel ortam, o örgütün kültürü hakkında birçok ipucunu bünyesinde barındırmaktadır. Örneğin, örgüt üyelerinin çalışma alanlarının kapalı olduğu ve birbirleriyle iletişim sağlayabileceği birkaç ortak kullanım alanının olduğu ofis ortamıyla, açık çalışma alanları olan ve genel kullanım alanlarının çok olduğu ofis ortamları farklı kültürleri yansıtmaktadır. Bir örgütte çalışma ofislerinin kapılarının sürekli açık ya da kapalı olması o örgüt kültürünün formalite seviyesine dair bir

gösterge'dir. Örgüt üyelerinin ofis veya ortak kullanım alanlarında bulunan mobilya türleri de o örgütün kültürü hakkında birçok şey söylemektedir. Örneğin, yuvarlak masalar dikdörtgen ve uzun masalara göre daha çok eşitlik vurgusu yapmaktadır (Gezici, 2012; s.36).

1.1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Örgüt kültürünün tanımlamasında olduğu gibi sınıflandırılması konusunda da bir görüşbirliği bulunmamaktadır. Her araştırmacı farklı kriterleri göz önünde bulundurduğundan farklı modeller ortaya çıkmıştır. Aşağıda bunların başlıcaları ana hatlarıyla ele alınmaktadır.

1.1.6.1. Parsons Modeli

ABD' li sosyal psikolog T. Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons AGIL modelinde sosyal sistemlerin karmaşıklığını, her sosyal sistemde sistemin devamlılığını sağlamak için belirli fonksiyonların yerine getirilmesi gerektiğini savunmuştur. Bu modelde bahsedilen dört fonksiyon;

- Adaptasyon ve uyum (adaptation),
- Amaç edinme ve amaca ulaşma (goal attainment),
- Bütünleşme (integration),
- Meşruldür (legitimacy).

Eğer bir sosyal sistem yaşamak ve gelişmek istiyorsa; çevresini tanımalı, değişiklikleri takip etmeli gerekli uyumu sağlamalı, amacını belirlemeli ve amacına ulaşmak için belirli stratejiler geliştirmeli, organize olmalı ve koordineli faaliyetlerle parçaları bütünleştirmeli, hem kendi içindeki insanlar hem de içinde bulunduğu toplum tarafından meşru olarak kabul edilmelidir (Özkalp ve Kırel, 2003; s. 150-151).

Modelde öne sürülen bütün işlevlerin yerine getirilmesinde, kültürel değerler önemli araçlar olarak tanımlanmaktadır. Bu değerler sayesinde sistem ortamdaki hızlı değişme ve gelişmelere ayak uydurabilir. Organizasyonlarda kültür oluşumuna katkıda bulunan belirleyici değerler aşağıdaki gibi sınıflandırabilmektedir (Eren; 2008, s. 143-144);

1. **Teknik değerler:** Doğal bilimlere, mühendisliğe ve olayların fiziksel yönüne ilişkin bilgiler, inançlar ve uygulamalar.
2. **Ekonomik değerler:** Arz ve talep tarafından tespit edilen pazarda tüketici davranışlarını biçimlendiren eğilim ve uygulamalar.
3. **Sosyal değerler:** Sosyal olarak toplumun eğilimleri, inançları, tercihleri ve yaşam tarzları
4. **Psikolojik değerler:** Kişilerin bireysel eğilim, gereksinim ve tercihleri.
5. **Politik değerler:** Ülkenin yönetim biçimini oluşturan inançlar, kurallar ve uygulamalar.
6. **Estetik değerler:** Güzel sanatlar, görünüş ve güzelliğe verilen önem, inanç ve uygulamalar.
7. **Ahlaki değerler:** Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve geleneklerle aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalar
8. **Dini değerler:** Kişilerin içinde yaşadıkları topluma hâkim olan din, bağlı inançlar kurallar ve uygulamalar

1.1.6.2. Hofstede Modeli

Çalışanların beklentileri, davranışları ve performansları ulusal kültürlerin çeşitliliği sayesinde farklılaşmaktadır. Ulusal kültürün, bireysel davranışlar üzerindeki etkisi net bir şekilde saptanmıştır. Bu farklılık özellikle doğu kültürü ve batı kültürü arasında belirgin şekilde görülmektedir ve organizasyonlar üzerinde yapısal ve yönetsel olarak farklılıklar oluşmaktadır (Lok ve Crawford, 2004; s. 322).

Kültürler arasında ya da diğer bir ifade ile farklı toplumlar arasındaki bu farklılıkların nedenlerine ilişkin çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar içinde Geert Hofstede' nin Kültürel Farklılıklar üzerine gerçekleştirdiği çalışma geçmişten günümüze değin, en kapsamlı ampirik araştırma olarak değerlendirilmektedir (Temel Eğinli ve Yeygel Çakır, 2011; s.39).

Geert Hofstede' nin ulusal değerler sistemine yönelik araştırması, kültürel sistemin özelliklerinin saptanmasında başvurulması gereken, hatta bu konuyla ilgili birçok araştırmaya da kaynaklık eden bir araştırmadır.

Hofstede kültürün oluşmasında ekolojik (coğrafik, demografik, genetik, tarih, kentleşme

vb.) faktörlerin toplumu oluşturan çoğunluğun sahip olduğu değerler sistemlerinin ve diğer özelliklerin büyük önem taşıdığını belirtmektedir (Hofstede, 1981; s.25). Yine Hofstede' e göre, işle ilgili tutumlar arasındaki farklılıkları en iyi açıklayan değişkenler, yapılan iş, çalışılan iş yeri, yaş, ya da cinsiyet değil, ulusal kültür olmuştur (Ergin, 2002; s. 187).

Hofstede araştırmasının amacı, kültürün yönetim olgusu üzerine etkili olduğu tezinin kanıtlanmasıdır. Bu amaçla Hofstede güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik ve erillik- dişillik boyutlarını içeren Hermes Anketini 1963 ve 1973 yılları arasında aralarında Türkiye' nin de bulunduğu 53 ülkede IBM çalışanları üzerine uygulamıştır (Köse ve Ünal, 2000; s. 11).

Hofstede araştırmasında, ulusal değerler sisteminin dört boyutunu incelemiştir. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik/toplumculuk ve erkeklik/dişilik (sert-sevecen kültür) boyutları olarak sınıflandırılmıştır.

1. Güç Mesafesi: Güç mesafesi boyutu, bir toplumda gücün, yerleşik toplumsal kurumlarda (örneğin: aile), örgütlerde ve insanlar arasında, eşitsiz ve adil olmayan şekilde dağılmış olmasının daha az güce sahip bireyler tarafından kabul edilme derecesini ifade etmektedir (Hofstede, 1980/a; s.45). Örneğin; yüksek güç mesafesi güç eşitsizliklerinin kabul edildiği, düşük güç mesafesi ise insanların güçte eşitlik beklediği anlamına gelmektedir (Çağlar, 2001; s. 138).

Yüksek güç mesafesi olan kültürlerde; iş yerlerinde işçi ile işveren arasındaki mesafe hissedilmekte ve korunmaktadır. Güç aralığı dar olan kültürlerde ise güç sahibi kişilere yaklaşmak ve onlarla yakınlaşmak daha kolay olmaktadır. İşyerlerinde önemli kararlar verileceği sırada, çalışanların fikri alınmakta ve karar sürecine dahil edilmektedir. Fırsatlarda ve ödüllendirmede ise eşitsizliğe daha az rastlanmaktadır.

Yüksek güç mesafesi olan kültürlerdeki bireyler, insanlar arasındaki güç dağılımındaki farklılıkları kolayca kabullenmektedirler. Unvanlar, statüler ve biçimsellik büyük önem kazanmakta ve böyle toplumlarda örgütsel hiyerarşi etkili olmaktadır. Örgütlerin tasarımına güç mesafesinin yansımaları çok doğaldır. Türk toplumunda makam ve unvanların önemi, esnemeyen hiyerarşik yapılar, otoriter yönetim stillerinin temelinde

güç mesafesinin fazlalığı yatmaktadır (Sargut, 1994; s 147). Gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımının (güç aralığı-mesafesi) insanlar tarafından kabul edildiği kültürlerde; üst makamlarda bulunanların haklılıkları, doğruyu bilmekten değil, sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır (Köse ve Ünal, 2003; s. 111).

Aşağıdaki Tablo 1.1’de güç mesafesinin örgütlerin üzerine yansımaları ve etkileri gösterilmektedir.

Tablo 1.1. Güç Mesafesinin Örgütler Üzerine Etkileri

Düşük Düzeyde Güç Mesafesi	Yüksek Düzeyde Güç Mesafesi
Hiyerarşi düşüktür	Hiyerarşi yüksektir
Merkezileşme yoktur	Merkezileşme vardır
Kademeler arasında ücret farkı düşüktür	Kademeler arasında ücret farkı yüksektir
Astlar kendilerine danışılmasını beklerler	Astlar kendilerine yapılacakların söylenmesini beklerler
İdeal yönetici kaynak yaratıcı ve demokratiktir	İdeal yönetici otokratik ya da babacandır
İmtiyazlar ve statü sembolleri hoş karşılanmaz	İmtiyazlar ve statü sembollerinin olması önemlidir

Kaynak: Melek Tüz (2004); İşletmelerde Yönetim Modelleri (Avrupa, Amerika, Japonya, Türkiye Uygulamalı), Aktüel Yayınları, İstanbul, s.6.

2. Belirsizlikten Kaçınma: Belirsizlikten kaçınma boyutu; bir toplumun kendini belirsizlik ve muğlaklık karşısında ne kadar tehdit altında hissettiğinin ve kesin doğrulara ve yaşanılmış tecrübelere ne kadar önem verdiğinin derecesini ifade etmektedir (Hofstede, 1980/a; s.46). Diğer bir ifadeyle; toplum üyelerinin belirsizlik ve karışıklıktan rahatsızlık duydukları ve bu nedenle belirlilik uyumu sağlayan inançlara destek verdikleri anlamına gelmektedir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük düzeyde olması, açık ve kestirilebilir olmayan durumlara tolerans gösterilmesinin bir ifadesi olmaktadır (Çağlar, 2001; s. 138).

İnsanların belirsizlik içeren ortamlara uyum sağlamakta önemli sorunlarla karşılaştıkları aşıkardır. Bilginin yetersiz ya da açık olmadığı, karmaşıklığın var olduğu, değişmelerin hızlı ve kestirilemez bir biçimde geliştiği ortamlarda kişiler kendilerini tehdit altında hissederler. Çevresel uyarıların yoğun olduğu, bilgi yükünün hızla arttığı ortamlar buna örnek olarak verilebilmektedir (Sargut, 1994; s. 118).

Türk toplumunda özgür seçim yerine belirlenimciliğin egemen olduğu gözlenmektedir. Dinin de belirlenimci eğilimleri desteklediği söylenebilir. Belirsizlikten kaçınmanın bazı olumsuz yanları bulunmaktadır; ancak toplumun ve bireylerin performans ve verimliliğini olumsuz etkilediği hususunda bulgu yoktur. Örneğin Japonların belirsizlikten kaçınma eğilimleri bizden çok daha yüksektir. Fransızlar ise Türklerle aynı oranda belirsizlikten kaçınmaktadırlar. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu Türk toplumunda, yönetim stillerinin ve örgütsel tasarımların, deterministik olmayan, belirsizlikten kaçınma eğiliminin düşük olduğu toplumlara oranla farklılaştırılmaları doğru bir yaklaşım olabilir.(Sargut, 1994; s. 146).

Bir toplumda yaşayan bireylerin belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksekse, yaşamı kendileri için daha güvenli hale getirmek amacını güdecekler ve iş güvencesi öncelikleri olacaktır. Ayrıca, biçimsel ve yazılı kuralların artırılması; farklı düşünce ve davranışlara karşı çıkılması, mutlak doğrulara yönelme gibi davranışlara yöneleceklerdir. Bu nedenle, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürlerle nazaran, biçimsel kurallar ve mutlak gerçeğe daha fazla gereksinim; farklı fikir ve davranışlar sergileyen kişi ve gruplara daha az tolerans bulunur diyebiliriz.

Belirsizlikten kaçınması az olan kültürlerin daha düşük stres düzeyleri ve daha zayıf süperegoaları olup, fikir ayrılığını kabul etme dereceleri yüksektir, göreceli olarak daha fazla risk alma eğilimi mevcuttur (Hofstede, 1980/a; s.51).

Belirsiz bir durum, birey tarafından, yeterli veri olmaması nedeniyle tam olarak yapılandırılmayan veya kategorize edilemeyen durumdur. Belirsizlik toleransı ise, belirsiz durumlara olumlu tepki verebilme yeteneğidir. Birey, belirsiz bir çevrede aldığı karara, daha fazla bilgi almaya kalkışmaksızın halen güvenebiliyorsa, yüksek toleransa sahip demektir. Hofstede' ye göre risk, bir olayın meydana gelme olasılığının oranı iken, belirsizlik ise, bir olasılığa bağlı kalmadan, herhangi bir şeyin olabileceğine yönelik beklentidir ve kaygı yaratır. Eğer belirsizlik, risk olarak açıklanabiliyorsa bir kaygı kaynağı olmaktan çıkar (Erdem, 2001; s.44).

Aşağıdaki Tablo 1.2'de belirsizlikten kaçınmanın örgütlerin üzerine yansımaları ve etkileri gösterilmektedir.

Tablo 1.2. Belirsizlikten Kaçınmanın Örgütler Üzerine Etkileri

Düşük Düzeyde Belirsizlikten Kaçınma	Yüksek Düzeyde Belirsizlikten Kaçınma
Faaliyetlerde esnek yapılaşma	Faaliyetlerde katı yapılaşma
Daha az yazılı kurallar	Daha fazla yazılı kurallar
Uzmanlaşmaya verilen önem az	Uzmanlaşmaya verilen önem fazla
Yöneticiler çalışanlara yöneliktir	Yöneticiler görevlere yöneliktir
Yöneticiler stratejiler üzerinde yoğunlaşırlar	Yöneticiler ayrıntılar üzerinde yoğunlaşırlar
Yöneticilerin risk alma eğilimi yüksektir	Yöneticilerin risk alma eğilimi düşüktür
Yöneticiler herşeyi bilmeyebilir	Yöneticiler herşeyi bilir
Değişime direnç azdır	Değişime direnç fazladır
Başarı ve ait olma duygusu motive eder	Güvenlik ve fiziki imkanlar motive eder
Astlara yetki devri yapılabilir	Yetki devri yapılsa da, astların inisiyatif kontrol altında tutulmalıdır
Yüksek iş tatmini vardır	Düşük iş tatmini vardır
İş gücü değişimi yüksektir	İş gücü değişimi düşüktür

Kaynak: Melek Tüz (2004); İşletmelerde Yönetim Modelleri (Avrupa, Amerika, Japonya, Türkiye Uygulamalı), Aktüel Yayınları, İstanbul, s.13.

3. Bireysellik ve Toplulukçuluk (Ortaklaşa Davranış): Bireysellik, sadece kendilerinin ve en yakın aile bireylerinin sorumluluğunu taşımalarını öngören, sosyal çevreye gevşek bir şekilde bağlanmalarını ve bireylerin kendi kendilerinden sorumlu olmalarını ifade etmektedir. Toplulukçuluk ise; insanların üyesi oldukları iç-grup ve dış-gruplardaki aidiyet biçimlerinin ve davranışlarının farklı olduğu, insanların iç-gruplarından (akrabalar, aşiretler-klanlar, örgütler) kendilerine yardımcı olma ve destekte bulunma beklentilerinin yüksek olduğu ve bunun karşılığında koşulsuz bağlılıklarını sundukları, sosyal çevreye sıkıca bağlanmanın söz konusu olduğu toplumları ifade etmektedir (Çağlar, 2001; s. 138; Çelik, 2008; s.66).

Bireyler durumlara göre bireyci ya da toplulukçu davranış gösterebilmektirler. İlk bakışta bu iki kavram birbirinin zıttı gibi görünse de, birbirinin tamamlayıcısı olduğu farklı yazarlarca ele alınmıştır. Toplulukçu özelliği baskın olanlar, kendileri ile aynı kaderi paylaşan bir gurup içinde, içsel olarak bağımsız hareket etme eğiliminde iken; bireysellik özelliği baskın olanlar ise, değerleri ve eylemleri; bağımsız ve rekabetçi bir şekilde irdeleme eğilimindedirler (Yeloğlu, 2011; s.163).

Hofstede' ye göre bireysellik davranışı gösteren kişiler; sorunlarını kendileri çözerler ve bu kişilerde "ben duygusu" hakimdir. Toplulukçuluk davranışı gösteren kişiler ise; aile

ya da farklı gruplar içerisinde bulunmaya ihtiyaç duyarlar ve bu kişilerde ben yerine “biz duygusu” hakimdir, ayrıca grup kararlarına önem vermektedirler (Hofstede, 1980/b; s. 230).

Türk kültürü ortaklaşa davranışı bireyselciliğin önünde tutmaktadır. Yani, bireyler daha çok ait oldukları ya da önem verdikleri gruplara göre hareket etmek ve uyum içinde yaşamak eğilimindedirler (Ergin, 2002; s. 188). Temel Eğinli ve Yeygel Çakır (2011; s.45) ve Birsal, İslamoğlu ve Börü (2009; s.252) çalışmalarında; Türk toplum yapısının kolektif özelliğinin güçlü bir şekilde hissedildiğini vurgulamaktadır. Bu gerçek, yönetim stili ve örgüt tasarımları açısından göz ardı edilmeyecek kadar önemli bir bulgudur. Türk kültürünün toplulukçu ve güç mesafesinin yüksek oluşu gibi öne çıkan özelliklerinin Türk şirketlerine de; etki ve güç dağılımının tepede toplanması, delegasyonun az, karar verme mekanizmasının merkezi olması ve yöneticilerin güçlü kişiliği şeklinde yansıdığı; örgüt yapısının, bir ‘aile yapısını’ çağrıştırdığı belirtilmektedir (Köse ve Ünal, 2003; s.112).

Bu özelliğin bazı olumsuz yanları da bulunmaktadır; yenilikçiliği, yaratıcılığı ve girişimciliği engellediği düşünülmektedir. Ancak Japonya, Tayvan, Singapur, Hong Kong gibi ülkeler ortaklaşa davranış özelliği sergiledikleri halde bu olumsuzlukları aşmışlardır. Özellikle Japonya’ nın Batılılar tarafından bir dezavantaj gibi değerlendirilen bu olguyu avantaja çevirmesi, incelenmesi gerekli bir süreçtir. Son zamanlarda yapılan araştırmalara göre; ortaklaşa davranma kültürünün baskın olduğu toplumlarda, insanların ortak amaçları gerçekleştirebilmek için daha fazla çaba harcadıkları ve kaytarmacılığın düşük düzeyde kaldığı ortaya çıkmıştır. Bunun yanında bireyselciliği önde tutan kültürlerde, grup çalışması gündeme geldiğinde, kültür bireysel yararı ön gördüğü için kişilerin grubun amaçlarına ulaşmasına az katkı verdikleri ve toplumsal kaytarmacılığın arttığı gözlemlenmektedir (Sargut, 1994; s.145).

Aşağıdaki Tablo 1.3’te bireysellik ve toplumculuk özelliklerinin örgütlerin üzerine yansımaları ve etkileri gösterilmektedir.

Tablo 1.3. Toplulukçuluk / Bireysellik Özelliklerinin Örgütler Üzerine Etkileri

Toplulukçuluk	Bireysellik
Aile ilişkisi gibi ahlaki kurallar	İş sözleşmeleri
İşgörenleri yükseltme ve ödül	İşgörenlere ilişkin yükseltme ve ödül
Kararlar, işgörenin içinde bulunduğu gruba göre alınır	Kararlar, sadece bireysel yetenek ve kurallara göre alınır
Yönetim, grubun yönetimidir	Yönetim, bireylerin yönetimidir
İlişkiler, görevin önündedir	Görev, ilişkilerin önündedir
Örgütle psikolojik ilişki	Örgütle çıkar ilişkisi

Kaynak: Melek Tüz (2004); İşletmelerde Yönetim Modelleri (Avrupa, Amerika, Japonya, Türkiye Uygulamalı), Aktüel Yayınları, İstanbul, s.19.

4. Erkeklik ve Dişilik: Erkeklik boyutu, bir toplumda erkeklere ait olarak kabul edilen değerlerin; dişilik boyutu ise, bir toplumda kadınlara ait olarak kabul gören değerlerin olma derecesini ifade etmektedir (Hofstede, 1980/a; s.46). Erkeklerle ait olarak kabul edilen değerler; atılganlık, saldırganlık, para elde etme hırısı, başarı hırısı, yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, atletik ve yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır takınmak, kahramanlık, kendine güvenli, bağımsız ve tavır koyucu olmak, öne çıkma arzusu taşımak ve maddi başarıyı ifade etmektedir. Dişilik ise; insanlar arası ilişkiye ve insana önem verilmesi, tevazu, zayıfları koruma, yaşamın kalitesine verilen önem, merhamet, şefkat, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak gibi değerlerden oluşur. Ancak, Hofstede' nin bilim dünyasında en az kabul görmüş boyutudur (Ergin, 2002; s.188).

Hofstede' ye göre Türk toplumu her iki boyutun da ortasında yer alan ancak dişilik özellikleri biraz daha baskın olan bir toplumdur. Birlikte varolma kavramının egemen ideoloji biçimine dönüşmeye başladığı, çevrenin korunmasının önem kazandığı dünyamızda “dişilikle” “erkeklik” dengesi bir toplumun iç dinamiklerine olumlu katkılar yapacaktır (Sargut, 1994; s. 145).

Aşağıdaki Tablo 1.4'te Erkeklik ve Dişilik özelliklerinin örgütlerin üzerine yansımaları ve etkileri gösterilmektedir.

Tablo 1.4. Erkeklik / Dişilik Özelliklerinin Örgütler Üzerine Etkileri

Erkeğe Özgü Değerler	Dişiliğe Özgü Değerler
Niteliği ve ücreti yüksek işlerde çalışan kadın azdır	Niteliği ve ücreti yüksek işlerde çalışan kadın fazladır
Yaşamı işe göre düzenleme	İş yaşamına göre düzenleme
Yöneticiler karar verici ve değerlendiricidir	Yöneticiler, astlarına inisiyatif verir ve danışır
Rekabet ve performans üzerinde yoğunlaşma	Eşitlik, dayanışma ve yaşam kalitesi üzerinde yoğunlaşma
Çatışmaların mücadeleci bir şekilde çözümü	Çatışmaların müzakere ederek çözümlenmesi
Örgütün çıkarı için özel hayata müdahale edilebilir	Çalışanların özel hayatlarına müdahale yoktur
Çalışmalarda bireysel başarı önemlidir	Grup başarısı önemlidir
Çalışanlar arasında rasyonel ilişkiler vardır	Çalışanlar arasında sıcak ilişkiler vardır

Kaynak: Melek Tüz (2004); İşletmelerde Yönetim Modelleri (Avrupa, Amerika, Japonya, Türkiye Uygulamalı), Aktüel Yayınları, İstanbul, s.23.

Hofstede'nin bu geniş çaplı çalışması işletme ve psikoloji literatürlerinde en çok sözü edilen araştırmalardan biridir. Ancak araştırmancının sonuçlarını değerlendirirken bazı noktaların göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Öncelikle, çalışmanın sonuçlarının çok eski olduğu unutulmamalıdır. Bu zaman sürecinde toplumların ve kültürlerin yavaş da olsa değişimden geçtiğini göz ardı etmemek gerekir. Örneğin Türkiye'de, özellikle seksenli yıllarla başlayan dışa açılma sürecinde, değerler ciddi değişimlere uğramıştır. İkincisi, bu araştırmanın örneklem grubunu oluşturan IBM çalışanlarının, ülkenin genelindeki değerleri ne dereceye kadar yansıttığı düşünülmelidir. Üçüncüsü ise, bireylerden toplanan verilerin toplumsal düzeye genellenmesi ekolojik yanılğı denilen metodolojik bir soruna işaret etmektedir. Toplumsal değerlerin incelenmesinde bireyler düzeyinde toplanan verilerin yanı sıra, kültürü yansıtan diğer kaynaklardan da (örneğin, çocuk hikayeleri, atasözleri gibi) yararlanılması önerilmektedir (<http://www.ikademi.com/uluslararası-insan-kaynakları-yonetimi/917-kültürlerarası-farklılıklar-yonetim-ve-insan-kaynakları-yonetimine-etkisi.html>).

1.1.6.3. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy modelinde araştırmacılar daha çok işletme dışı çevresel faktörlerin kültür üzerindeki etkisini vurgulamaktadırlar. Bu bağlamda modelde, çevre ve örgüt

kültürü arasındaki ilişkiler iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür tipi olarak açıklanmaktadır. Örgütün aktiviteleri ile ilişkili olarak alınan risk derecesi ve başarılı kararlar ya da stratejilerde geribildirim göre şekillenen kültür tipleri sert adam/maço kültürü, çok çalış sert oyna kültürü, şirketinin üzerine iddaya gir kültürü ve süreç kültürüdür (Deal ve Kennedy, 1982, s. 107-123).

1. Sert Adam / Maço Kültürü (Yüksek Risk – Hızlı Geri Bildirim): Çevresel belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskli ve çevreden gelen geri beslemenin de çok hızlı olduğu durumlarda ataklık kültürü adı da verilen bu kültürden söz etmek mümkündür.

Bu kültür tipi genellikle, büyük yapı projeleri, kozmetik, film ve reklam sektöründe görülmektedir. Yapılan yatırımların boyutları ile orantılı olarak finansal risk yüksektir. Bu tip kültürlerde, olası başarısızlıklar çalışanların işten ayrılmaları veya uzaklaştırılmalarına sebep olacağından, sağlam bir örgüt kültürünün oluşması konusunda sıkıntılar çıkabilmektedir (Uzunçarşılı Soydaş, 2001; s. 30).

Bu kültürlerde başarısızlığın maliyeti yüksektir. Hata yapanlar kişiler genellikle ağır sonuçlar ile karşılaşabilmektedir. Bu yüzden, örgütsel efsaneler kahramanların etrafında şekillenmektedir. Çünkü kahramanlar hata yapmayanlardır. Ritüeller önem arz etmekte ve çoğunlukla bir batıl inanç şeklinde gelişebilmektedir (Terzi, 2000; s.82).

2. Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü (Düşük Risk – Hızlı Geri Bildirim): Eylem kültürü adı da verilen bu kültür biçiminde alınan kararların risk derecesi düşük olmasına rağmen çevreden alınan, kararların yanlış veya doğru oldukları, başarılı veya başarısız oldukları konusundaki geribeslemeleri hızlıdır. Bu kültürde örgütte alınan kararların risk derecesi düşük olduğundan, yaşayabilme ve gelişebilmenin sırrı çok çalışmaya ve gayret göstermeye bağlı olmaktadır. Moda sektörü, meşrubat, perakende satış yapan marketler, bilgisayar üretip pazarlayan firmalar vb. endüstri ve hizmet sektörleri bu kültürün özelliklerini taşımaktadır (Eren, 2008; s.153-154).

3. Şirketinin Üzerine İddaya Gir Kültürü (Yüksek Risk – Yavaş Geri Bildirim): Yetki kültürü adı da verilen bu kültür tipi; yüksek risk ve yavaş geri bildirim olduğu

koşullarda faaliyet gösteren örgütlerde, yatırım kararının örgütün üst yönetiminde olduğu, örgüt üyelerinin yetenek, bilgi ve deneyimlerinin önemli olduğu örgütlerde ortaya çıkmaktadır (Çetin, 2011; s.105). Ağır makine sanayi, finansal kurumlar, ileri teknoloji temelli işletmeler ve işletmelerin AR-GE bölümleri bu kültür tipine örnek olarak verilebilmektedir.

4. Süreç Kültürü (Düşük Risk – Yavaş Geri Bildirim): Kapalı hiyerarşi kültürü adı da verilen bu kültür biçimi ise düşük risk ve yavaş geri bildirim olduğu çevresel koşullarda faaliyet gösteren, bürokrasinin hakim olduğu örgütlerde görülmektedir. Geri bildirim yavaşlığı, ne yapıldığına değil, nasıl yapıldığına yoğunlaşılmasına neden olmaktadır. Kamu örgütlerinde, bankacılık sektöründe sıkça görülen bir kültürdür. Hiyerarşik kademelere, prosedürlere önem verilmektedir (Uzun, 2007; s. 78).

1.1.6.4. Schein Modeli

Schein'a göre; örgüt kültürü örgüt üyelerinin, dış adaptasyonu ve iç bütünleşmesinin oluşturduğu problemlerle başa çıkmayı öğrenirken oluşan ve geliştirilen temel varsayım modelidir. Bu temel varsayım, ortak kabul edilen değerler haline geldiğinde yeni örgüt üyelerinin, sözü edilen problemlerle ilgili algı, düşünce ve duygularının doğru şekli olarak öğretilecek ve aktarımı sağlanacaktır (Schein, 1984; s.5).

Schein' e göre örgütsel kültürün üç ana işlevi bulunmaktadır (Eren, 2008,144-146):

1. Örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirebilme sorunlarını çözme:

Örgütün dış çevreye uyumu ve varlığını devam ettirebilme sorunu, örgütün değişen ve gelişen çevre ile baş edebilmesi ve ilişkilerini sürdürebilmesidir. Özellikle içinde yaşadığımız ve küresel bir köy haline gelen rekabet ve rakiplerle dolu bir dünyada uyum ve adaptasyon sorunlarının çözümü gerekli hale gelmiştir. Bu sebeptendir ki özellikle; görev ve stratejilerin dış çevreye duyurulması ve bunların çevre tarafından anlaşılması; ana hedeften türetilen amaçların üzerinde fikir birliğine varılması; örgütün veya grubun amaçlarını ölçmede kullanılacak başarı değerlendirme ölçüleri ve kontrol sistemlerinin üzerinde ortak karara varılması; nihayetinde ise amaçlara ulaşamadığı durumlarda düzeltici ve sapmayı önleyici çalışmalar hakkında bir anlaşmaya varılması gerekmektedir.

2. Örgütün çevreyle bütünleşme sorunlarını çözmek için yapılacak faaliyetler:

Bütünleşme sorunlarının çözümü için dil ve kavram birliğinin sağlanması, grup sınırlarının (gruba dahil olma ve kabul edilmeme ölçüleri) belirlenmesi, hiyerarşik sistemin yetkilerinin nasıl olacağı ve terfi sisteminin ölçülerinin belirlenmesi, bireylerarası ilişkilerin sıcak tutulması, ödül ve ceza mekanizmasının belirlenmesi ile ideoloji, din gibi kavramlara açıklık getirilmesi yapılacak belli başlı faaliyetler arasında sayılmaktadır.

3. Çevresel belirsizlikleri ve endişeyi azaltma:

Örgütsel kültürün en önemli görevlerinden biri, çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynaması, belirsizliklerin etkisini azaltması ve en azından etkilerinin hafifletilmesi olmaktadır. Birey, çevreden gelebilecek tehdit ve tehlikelerin önemli veya önemsiz olduğunu düşünmeden korku ve endişeye kapılabilir. Ancak birey öncelikli görevlerini, hedeflerini ve amaçlarını, amaçlara ulaştıracak araçlarını ve bunlar arasındaki öncelik ve ilişkileri bildiği takdirde kendisine gelen uyarımlar ve tehditler ile başa çıkmak için varsayımlar geliştirebilir. Kültürel değişimlere karşı olan tutumlar da endişeyi azaltma içgüdüğü ve eğiliminden kaynaklanmaktadır.

1.1.6.5. Schneider Modeli

Harrison ve Handy'nin çalışmalarından hareketle Schneider örgüt kültürünü kültürün içeriği ve kültürün süreci eksenlerini esas alarak dört kategoride sınıflandırmıştır. Aşağıda açıklamaya çalıştığımız bu kültür türleri; kontrol, işbirliği, yetenek ve gelişme kültürleridir (Schneider,1990; s.12; Kurt, 2010; s.46- 48; Uzun, 2007; s.76-77):

1. Kontrol Kültürü: Kontrol kültürü kesinlik, tahmin edilebilirlik, güven, güvenilirlik ve doğruluğu sağlamak için vardır. Örgütsel amaçlara ulaşmak hedeflenmektedir. Bu kültürde temel amaç örgütün sağlığını ve başarısını korumak, geliştirmek ve garanti altına almaktır. Kontrol kültüründe karar alma süreçleri, yetkiyle kararlaştırılmış, kural yönelimli ve analitik bir yol izlemektedir. Büyük üretim şirketleri, finans şirketlerinde ve askeri örgütlerde görülebilmektedir.

2. İşbirliği Kültürü: İşbirliği kültürü, müşterilerle yakın ilişkiyi ve müşterilere tam odaklanmayı amaç edinmektedir. Kendini müşteriye adayan bu kültür tipinde temel

amaç müşteri istek ve beklentilerinin karşılanmasıdır. Yardım kuruluşlarında işbirliği kültürü yoğun olarak görülmektedir. Kontrol kültüründeki gibi maddi gerçekliğe, fiili tecrübeler ve faydalılığa önem verilmektedir. Karar alma süreçlerinin informal, organik ve ilişki odaklı olması bu kültür tipini kontrol kültüründen farklı kılmaktadır.

3. Yetenek Kültürü: Yetenek kültüründe; yaratıcı düşünceler, tasarlanmış alternatifler ve niteliklilik önemli olup fark yaratma amacı güdülmektedir. Başarı yönelimli bu kültürlerde amaçların gerçekleştirilmesi önem taşımaktadır. Araştırma örgütleri ve üniversiteler bu kültür tipine örnek verilebilmektedir.

4. Gelişim Kültürü: Gelişim kültüründe özellikle amaç; müşterilerin maksimum oranda artırılması, müşteri potansiyelinin artırılması, pazar payının ve genel olarak örgütün daha iyi fark edilmesi olmaktadır. Bu kültür tipinde, yaratıcı tercihlere, inançlara, ideallere ve niteliğe önem verilmekte ve karar alma süreçleri; açık görüşlü, organik ve insan yönelimli olmaktadır. İnsan gelişiminin üzerinde duran bu kültür tipi din ve sağlık örgütlerinde görülmektedir.

1.1.6.6. Harrison ve Handy Modeli

Handy, Amerikalı bir psikolog olan Harrison' un Yunan Mitolojisinden faydalanarak yapmış olduğu çalışmasından hareketle bir örgüt kültürü modeli oluşturmuştur. Harrison'a göre örgütlerde güçlü olarak kabul edilebilecek birtakım inançlar vardır ve bu inançlar çalışma biçimlerini ve buna bağlı olarak pek çok faktörü etkilemektedir. Harrison, örgüt kültürünü merkezileşme ve formalizasyon derecelerine göre incelemekte ve güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak sınıflandırmaktadır.

1. Güç Kültürü: Bu tür kültürlerde güç merkezde toplanmaktadır. Güç kültürlerinde birkaç kural ve prosedür, az sayıda ise bürokrasi mevcuttur. Bu nedenle tehditler veya tehlikeler karşısında çok hızlı davranıp anında tepki verebilme özelliğine sahiptirler. Dolayısıyla hızın önem taşıdığı durumlarda bu kültür tipi daha uygun olmaktadır. Güç kültürüne sahip kurumlarda çalışanlar, risk alma derecelerine, güç odaklı olmalarına, politik davranma yeteneklerine bağlı olarak başarılı olabilmektedirler. Genellikle küçük ölçekli girişimci kuruluşlarda rastlanan güç kültürü etkili olması açısından güven, empati ve kişisel iletişime dayanmaktadır. Denetim, bireylerin merkez tarafından

seçilmesiyle sürdürülmektedir ve orta kademe yöneticiler arasında iş değiştirme oranı yüksektir (Handy, 1993, s.183; Mullins, 2002; s.802-803). Bu tip kültür egemenlik ve çıkar ilişkilerine dayanmaktadır. Gücü elinde bulunduranlar, başkaları üzerinde egemenlik kurmaktadır. Bu kültür, daha çok geleneksel yönetim anlayışıyla yönetilen örgütlerde görülmektedir.

Genellikle küçük işletmeler ve askeri birliklerde görülen bu kültür tipinde bireylerin karar verme yetkileri bulunmamakta, merkezden gelen müdahaleler ile merkezi kontrol sağlanmaktadır. Otokratik bir yönetim anlayışı söz konusu olmakta ve başarıyı merkezin gücü kullanma becerisi belirlemektedir (Uzun, 2007; s. 75).

2. Rol Kültürü: Rol kültürü genellikle bürokrasi ile aynı anlamda kullanılmakla beraber bu kültür tipinde kurumda yer alan birimler kurumu ayakta tutan kolonlar olarak görülmektedir (Handy, 1993, s.185). Uzmanlaşmanın gerektirdiği işbölümü ve takım çalışması rol kültürünün temelini oluşturmaktadır. Bu tip örgüt kültürünü, fonksiyonel yapılar, iştanımı ve süreçlerin yazılı hale dönüşmesiyle oluşan bürokratik yapı biçimlendirmektedir. Bireysel kararlar inisiyatif yerine, belirlenen yazılı yetki ve sorumluluk tanımları çerçevesinde alınmaktadır. Bu tür kültürlerde, birimler arası koordinasyon ve iletişim üst yönetim tarafından belirlenmekte ve faaliyetler, yönetmeliklerle düzenlenmiş olduğundan iştanımlarına uyulması önem arz etmektedir. Ayrıca, çalışanlardan iş tanımını aşan performans göstermeleri beklenmemektedir (Kavi, 2006; s.48-49). Bu kültürde roller pozisyonları dolduran kişilerden daha önemli olduğu için, tanımlanan rollere uygun kişilerin işe alınması da ayrıca önemlidir (Şişman, 2007; s. 142; Bakan vd., 2004; s. 90-91; Terzi, 2000; s. 77).

3. Görev Kültürü: Görev kültürü, daha önceki türlerden çalışanlara bağımsızlık tanınması bakımından farklılık gösteren, iş ya da proje merkezli kültürlerdir. Görev kültürlerinde, gerekli kaynakların doğru yerdeki doğru insanlarla biraraya getirilmesi önemli sayılmaktadır. Uzmanlık ön plandadır ve bu kültürler yüksek oranda uyum yeteneğine sahiptirler. Bu yapıda proje ve takım çalışmalarına önem verilmektedir. Guruplar ya da proje takımları belli bir amaç için bir araya getirilebilmekte ve amaç gerçekleştiğinde dağıtılabilmektedir. Bu tür kültürlerde çalışanların işleri üzerinde yüksek derece hakimiyetleri vardır. Bu nedenlerden dolayı görev kültürleri çevrenin ya da pazarın değişken olduğu durumlar için çok uygundur. Rekabetin yoğun olduğu, ürün

ömrünün kısa olduğu, olaylara karşı tepki hızının önemli olduğu yerlerde görev kültürüne rastlamak mümkün olmaktadır (Handy, 1993, s.188).

Bu kültür, örgütün çeşitli bölümlerinin belirli bir sorun üzerine eğilmesini ve o noktada odaklanmasını ifade etmekte; gücün ve etkinin kaynağı olarak sadece uzmanlığı tanımaktadır. Gruba uyum sağlamak için yetenek, yaratıcılık ve sezgiler gereklidir. Grubu oluşturan çalışanlar piyasa fiyatının üstünde ücret isteyen uzmanlar olduğu için bu model oldukça pahalı bir sistemdir (Terzi, 2000; s.78).

4. Birey Kültürü: Birey kültürlerinin odak noktası bireydir ve birey kuruma değil kurum bireye hizmet etmektedir. Bu kültür, örgütler bireyler içindir anlayışına dayalı olarak oluşturulan örgütlerde egemen bir kültür türü olarak nitelendirilmektedir. Öncelik, bireysel amaç ve çıkarlara verilmektedir. Birey kültürlerinde, özdenetim dışında bir kontrol mekanizması kurmak imkansızdır. Bireyler kurumdan ayrılabilirler ancak kurum hukuksal yoldan bile olsa bireyleri işten atma gücüne çok az sahiptir. Bu nedenlerle birey kültürü çok az rastlanılan bir kültür tipi olarak karşımıza çıkmaktadır (Handy, 1993, s.190).

Görev merkezli örgütlerde bireyler, örgüt ve örgütsel amaçlar için bir araç olarak görülürken, birey merkezli örgütlerde de örgütler, bireyler ve bireysel amaçların gerçekleştirilmesi için birer araç olarak görülmektedir (Şişman, 2007, s. 142)..

Genellikle küçük danışmanlık şirketlerinde, sivil toplum örgütlerinde, mimarlık bürolarında görülen birey kültürünün temel amacı az sayıdaki örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının tatmin edilmesidir (Uzun, 2007; s.75).

1.1.6.7. Peters ve Waterman Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman “In Search of Excellence (Mükemmeli Arayış)” isimli eserlerinde, Amerika’ da başarılı olan şirketlerden oluşan örneklem grubunda örgüt kültürü ve başarı arasındaki ilişkiyi incelemişler ve örgütü başarıya götüren sekiz temel kültürel değer belirlemişlerdir. Başarı kriteri olarak, örgütlerin rakiplerine oranla satış gelirlerindeki ve kararlarındaki yüksek artışlar ile varlıklarına oranla yıllık büyüme hızlarındaki gelişmeler gibi finansal ya da ekonomik başarı kriterleri dikkate alınmıştır. Peters ve Waterman’a göre örgütleri başarıya götüren sekiz kültürel değer ve

davranışlar şunlardır (Erkmen, 2010; s.75; Bakan vd., 2004; s. 111-112; Özkalp ve Kırel, 2003; s. 156-159; Eren, 2008; s. 162-163; Peters ve Waterman, 1995; s. 46);

- İşin üstesinden gelebilmek için eylemden (hareketten) yana olmak, uygulama ve kararları eyleme dönüştürmek: Bu şirketlerde yöneticiler, karar verirken çok çabuk davranmak zorundadır. Kararları geciktirmek bazen karar verememe kadar zararlı sonuçlar doğurabilmektedir. Ya da bir başkası kararı daha önce uygulayabilir.
- Müşteriye yakın ve sürekli ilişkiler: Müşteri tatmini örgüt kültürünün temelidir. Müşteriye yakın olan ve onlara değer veren şirketler, bu değerlere sahip olmayanlara kıyasla daha büyük bir başarıya sahiptirler. Çünkü müşteriler, üretilen malın kalitesi ve yeni ürün kararı hakkında fikir veren kaynaklardır.
- Girişimciliği cesaretlendirecek faaliyet serbestisi: Yenilikçiliğe önem veren işletmeler örgüt içerisinde liderlik ve yaratıcılık süreçlerine destek vermektedirler. Ayrıca içgirişimcilik olarak adlandırılan çalışanların kendi işlerinde girişimci olmasına önem veren bu işletmeler çalışanlarını yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerini geliştirme konusunda da desteklemektedirler. Bu işletmeler, örgütlerini küçük parçalara bölüp, bağımsızlığı pekiştirip, yaratıcılığı ve riske girme eğilimini destekleyerek bürokrasi ve merkezileşmeyi mümkün mertebe azaltmaktadırlar.
- İnsana değer vererek verimliliği arttırmak: Çalışanlar örgütün en değerli unsuru olarak görülmekte ve kalite ve verimliliğin temel unsuru olarak değerlendirilmektedir.
- En iyi bilinen işe bağlı kalmak: Günümüzde de Modern Yaklaşımlar arasında önemle üzerinde durulan temel yeteneklere odaklanıp, işletmelerin en iyi yaptıkları işleri kendi bünyelerinde gerçekleştirip diğer işleri dış kaynak kullanımı yoluyla yaptırmak anlamını taşımaktadır. Böylece işletmeler başarılı oldukları alanlardan uzaklaşmamış olacaklardır.
- Yöneticilerin işin içinde olması ve diğer bölümlerle yakın ilişkisi: İşletmeleri yönetenlerin sadece tek bir alan hakkında bilgi sahibi olmaması ve diğer tüm faaliyetler hakkında az ya da çok bir fikrinin olması durumu işletmeleri başarıya götüren bir diğer faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.
- Basit yapı ve az kurmay: Peters ve Waterman'a göre, çok sayıda yönetici veya karar alma organı olmayan sade, az sayıda ve kaliteli yöneticilerle çalışan

organizasyonlar daha başarılı olmaktadır. Ayrıca yöneticilerin başarıları da kendilerine bağlı olan insan sayısı ile değil katkılarıyla ölçülmektedir.

- Gevşek ve sıkı özelliklerinin bir arada bulunması: Örgütün sıkı bir biçimde organize olması, örgüt içinde çalışanların birbirini anlaması ve örgütün değerlerine inanması anlamına gelmektedir. Bu durum, örgütü bir arada tutan ortak kültürü oluşturmaktadır. Örgütün gevşek bir şekilde organize olması ise çalışanların az sayıda yönetici tarafından yönetilmesi, az sayıda kural ve yönetmeliklerin olması anlamına gelmektedir.

1.1.6.8. Cameron ve Quinn Modeli

Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri inceleyen Cameron ve Quinn “Rekabetçi Değerler” adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu model ile ayrı ayrı her basamaktaki örgütleri birkaç belirgin özelliği ile tanımlamışlardır. Bu modelin temelinde, örgütsel etkinlik ve başarı için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır (Eren, 2008, s147; Erdem vd., 2010; s. 77). Rekabetçi Değerler Modeli, örgüt kültürü araştırma alanında en etkili ve yaygın olarak kullanılan modellerden biridir (Yu ve Wu, 2009; s.37).

Rekabetçi Değerler Modeli analiz sonuçları ile, örgüt teorisyenleri ve araştırmacılara yönelik bir teorik çerçeve ve kavramsal bir harita ortaya konulmuştur (Quinn vd., 1991; s.216). Rekabetçi değerler modelinin; örgütlerdeki baskın kültür profillerini ve bireylerin örgütlerindeki kültürel dinamikleri belirlemek için yararlı bir çerçeve olduğu kanıtlanmıştır (Cameron, 2004; s.434).

Şekil 1.1’ de görüldüğü gibi; Cameron ve Quinn’ in, bir kurumun etkinliğini ve başarısını hangi kıstaslar belirler sorusundan hareketle geliştirmiş oldukları ve kurum kültürlerinin tanımlandığı sınıflandırmasında iki boyut bulunmaktadır. Birinci boyutun (dikey eksen) bir ucu esnekliği, dinamikliği; diğer ucu istikrarı, kontrolü vurgulayan etkinlik kıstaslarını ortaya koyan, organik süreçlerden mekanik süreçlere doğru yayılımı göstermektedir. Organik süreçler örgütte esnekliğe, kendiliğinden oluşmaya önem verirken, mekanik süreçler ise, kontrol, istikrar, denge ve düzene daha fazla önem vermektedir. Görüldüğü gibi bu iki süreç birbirine zıttır. Yatay eksen; içsel koruma (içsel odak) ve dış konumlandırma (dışsal odak) boyutları üzerine kurulmuştur ve

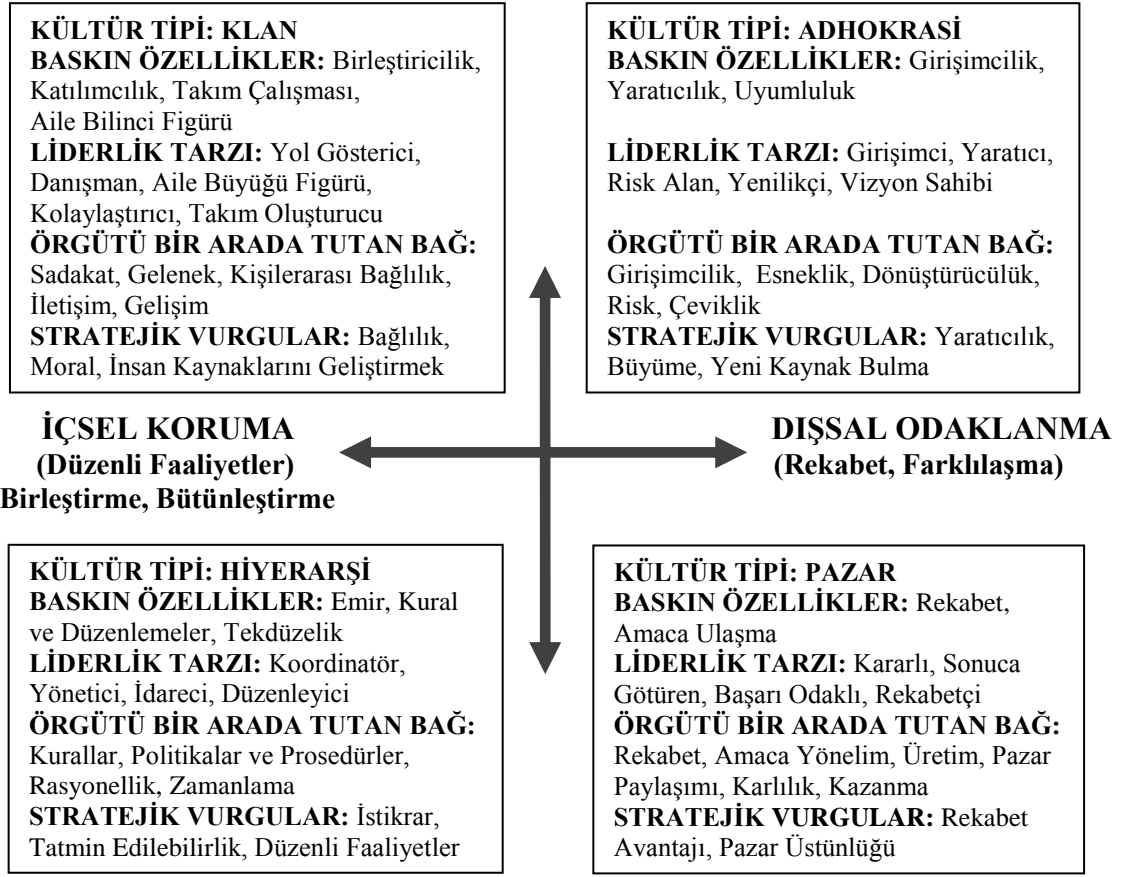
kurumun bakış açısını vermektedir. Kurumun odaklandığı nokta, kurumun kendisi, süreçleri, çalışanları ya da çevresi ile olan ilişkileri olabilmektedir. İçsel koruma bütünleşme ve düzenleme çabalarını ifade ederken dış konumlandırma ise rekabet, çevresel farklılaşma gibi unsurlara ağırlık vermektedir. İkinci boyutun bir ucunda içsel uyumu, bütünleşmeyi, diğer ucunda ise dışsal uyumu ve ayırımı vurgulayan kriterler yer almaktadır. Cameron ve Quinn'e göre, bu eksenler ve boyutlara karşılık gelen dört ana değerde önemli olan rekabetçi varsayımlar gösterilmektedir. Her bir boyut diğer uçtaki boyuta karşılık bir ana değeri vurgulamaktadır. Daha açık bir ifadeyle; düzene karşı esneklik, içsel odağa karşı dışsal odak vurgulanmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006; s.32-34; Eren; 2008; s.148).

İlk boyutta esnekliğin karşısında yer alan düzen; örgütsel faaliyetlerin bütünleşmesine ve merkezileşmeye neden olan en üstün değer olarak düşünülmektedir. Esneklik ise; faaliyetlerin farklılaşabilmesine ve değişimine cevap verebilmesi açısından en üstün değer olarak düşünülebilir. İkinci boyutta ise içsel odaklanma karşısında yer alan dışsal odaklanma, çevrenin bir tehdit olarak algılanmasına karşın örgüt açısından dış çevreyle uyumun örgüt başarısındaki öneminden hareketle dış çevredeki değişimlere verilen tepki ve örgütün dışarıyla olan bağlantısının önemini vurgulamaktadır. Diğer uçtaki içsel odaklanma ise; örgüt açısından bu dış çevreye uyumda önemli olabilecek örgütün çalışanları ve biçimsel yapısının uyumu, teknik ve sosyal sistemlerin devamlılığı olarak önemli kabul edilmektedir (Quinn ve Rohrbaugh 1983; 370-373). Bu iki boyutun ayırdığı alanlarda dört farklı kültür biçimi bulunmaktadır. Bunlar; Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar Kültürleridir (Cameron ve Quin, 2006; s.37-45).

Her bir kadran; örgütün etkinliğini gösteren çeşitli göstergelerle temsil edilmektedir. Bu göstergeler; örgütün baskın özellikleri, liderlik tarzı ve çalışanların yönetimi, örgüt stratejileri ve başarı kriterleri gibi örgütün özelliklerini içermektedir (Wijaya vd., 2007; s.233).

ORGANİK SÜREÇLER

Esneklik, Kendiliğindenlik, Dinamizm



MEKANİK SÜREÇLER

(Kontrol, Emir, Düzen, Denge, Durağanlık)

Şekil 1.1. Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri

Kaynak: DESHPANDE Rohit, FARLEY John U. ve WEBSTER Frederick E. (1993); Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis, Journal of Marketing, Vol. 57, January, s.23-37; s.25.; QUINN Robert E., W. HILDEBRANDT Herbert, ROGERS Priscilla S. ve THOMPSON Michael P. (1991); A Competing Value Framework for Analyzing Presentational Communication in Management Context, The Journal of Business Communication, Volume 28, No 3, s. 213-232; s.216.; CAMERON Kim S. ve QUINN Robert E., (2006), Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework, Revised Edition, Jossey Bass, San Francisco, s.46.

Klan kültürü, örgütsel amaçların gerçekleşmesinde ortak değerlerin paylaşılmasının önemi üzerinde durmakta, bu açıdan bütünleşmenin ve uyumun bu süreçte kritik rol oynadığını ortaya koymaktadır. **Adhokrasi** kültürü, örgütsel amaçların elde edilmesinde belirsizlikle başa çıkma, esneklik, yenilik yapma, yaratıcılık gibi unsurların önemli olduğunu ve bunların örgütsel ortamda vazgeçilmez bir gereklilik olduğunu öne sürmektedir. Ayrıca yeni şartlar oluştuğunda kendini hızlı bir şekilde yenileyebilen dinamik ve uzmanlaşmış örgütsel birimler olarak tanımlanabilmektedir (Erdem vd., 2010; s.79). **Hiyerarşi** kültürü kuralların, normların, süreçlerin ve geleneklerin hakim olduğu istikrarlı kültür biçimi olarak tanımlanmaktadır. Son olarak **Pazar** kültürü ise örgütsel amaçların ancak pazar payı elde etme ile sağlanacağını savunan, örgütsel sonuçların önemli görüldüğü ve ödüllendirildiği bir kültür biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Çetin, 2011; s.106-107). Performansa göre dışa yönelimli kültürler Adhokrasi ve Pazar kültürleri iken içsel yönelimli kültürler ise Klan ve Hiyerarşi kültürleridir (Deshpande ve Farley, 2004; s. 5).

Özetle klan kültürünün yapısal özellikleri; bağlılık, gelenekler ve içsel koruma, adhokrasi kültürünün yapısal özellikleri yaratıcılık ve risk alma, hiyerarşi kültürünün yapısal özellikleri kurallar ve formal yapılar, nihayetinde Pazar kültürünün yapısal özellikleri rekabetçi avantaj elde etme ve pazar üstünlüğü olmaktadır (Deshpande ve Farley; 2004; s.5).

Bu kültür tipleri, örgütlerdeki kültür özelliklerini sınıflamak üzere geliştirilmiş tipolojilerdir; ancak örgütlerdeki mevcut durumlara bakıldığında bu kültür tipolojilerden sadece bir tanesinin tek başına bir örgütte görüldüğünü söylemek doğru olmamaktadır. Örgütlerde kültür tipolojilerine verilen özelliklere bakıldığında ağırlık paylarının değiştiğini ve birden fazla kültür özelliğine sahip ortak kültürlerin ortaya çıktığını, dolayısıyla baskın olan kültür özelliklerine bakılarak bir örgütteki kültür tipini belirlemenin daha sağlıklı olacağı söylenebilmektedir (Quchi, 1980; s.140). Ayrıca Deshpande ve Farley' in yapmış oldukları çalışmada; örgütlerde bu dört örgütsel kültür tipinin bir karışımı görülmüştür (Deshpande ve Farley; 2004; s.5).

Quinn ve Cameron, her bir örgütün kültürel yapısının bu sınıflamalardan birine yakın olacağını belirtmekle beraber örgütlerin yaşam döngüsü içinde farklı kültürel yaklaşımlar içinde de olacağını söylemektedirler. Cameron ve Quinn (1999), örgütlerin

yaşam döngüsünü açıklarken, örgütsel yaşam döngüsünün en erken basamaklarında, örgütlerin adhokrazi kültür tipine sahip olduklarını belirtmektedir. Organizasyonlar geliştikçe klan kültürüne yönelmektedirler. Örgüt büyüdükçe yetki ve sorumluluklarda karmaşa meydana gelmekte ve bu durum işlerin ve kişilerin kontrol edilememesi sonucuna ulaştırabilmektedir. Dolayısıyla da bu dönemde hiyerarşi kültürü ön plana çıkmaya başlayabilmektedir. Son aşama olarak da; hiyerarşi kültürü yerini Pazar kültürüne bırakarak örgüt gelişimini tamamlamaktadır (Ergün, 2003; s.3; Ergün, 2007; s.268).

Cameron ve Quinn, örgütsel kültür tiplerindeki farklılaşmanın liderlik tarzlarından kaynaklandığını ifade etmiştir. Bir örgüt hiyerarşi kültürü ile yönetildiği zaman, gösterilen liderlik tarzı genelde organize etme, kontrol etme, izleme, koordine etme ve etkinliği koruma olmaktadır. Bir örgütte pazar kültürü hakim ise; liderler, yönlendirmede, sonuç üretmede, görüşmede ve diğerlerini motive etmede daha başarılı olmaktadır. Örgüt, Klan tipi bir kültüre sahip ise liderleri, aile şahsiyetleri, takım kurucuları, kolaylaştırıcılar ve destekleyiciler olmaktadır. Nihayetinde adhokrazi kültürleriyle yönetilen örgütlerde ise etkin liderler; girişimsel, önzemli, yenilikçi, yaratıcı, risk merkezli ve gelecek odaklı olmaya yönelmektedirler (Öztop, 2008; s.33).

Bazı örgütler; koşullara göre değişebilirlerse, uyarılma güçleri yüksekse ve organik bir yapıya sahiplerse etkili olabilirler, bazıları ise istikrarlı, önceden tahmin yeteneği yüksek ve mekanik bir yapıya sahip olurlarsa etkili olabilmektedirler (Cameron, 2004; s. 434).

Rekabetçi değerler modelindeki dört kategori, kültürel değer, strateji, yapı ve çevre arasındaki uyum ile ilgilidir. Her biri dış çevrenin ihtiyaçlarına ve örgütün stratejik vurgusuna bağlı olarak başarılı olabilir. Bu dört örgüt kültürü çeşidinin aynı anda bir örgütte bulunması mümkündür ancak bir tanesinin daha baskın olması beklenmektedir (Erdem, 2007; s.66-67). Cameron Quinn' in Rekabetçi Değerler modelinde yer alan kültür tipleri aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

1.1.6.8.1. Klan Kültürü

Klan tipi kültüre sahip olan örgütlerde; birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması, aile bilinci figürü hakim olmaktadır. Bu tip örgütlerde görülen liderlik stiline; ailesel

figürler, takım yapılanmaları, yetenek sahipleri, besleyici / büyütücü olma ve destekleyicilik öne çıkmaktadır. Geçmiş 1960' lı yıllara dayanmaktadır ve McGregor, Likert gibi insan ilişkilerini öne çıkaran bilim adamları tarafından gündeme getirilmiştir (Özmutaf, 2007; s.86).

Örgütsel amacı grup oluşturmaya, başarı ölçüsünü bağlılık ve moral değerlerin yaratılıp yaratılmadığına göre değerlendirilen klan kültürü, çalışanların birçok şey paylaştığı ve kendilerinden çok şey kattığı arkadaşça bir çalışma ortamının olduğu kültür tipi olarak ifade edilebilir. Otorite, genellikle organizasyon üyeleri tarafından verilmektedir. Kararlar, katılım ve anlaşma ile alınmaktadır. Belirleyici liderlik biçimi diğerlerinin bir tür ilgi ve desteğiyle devam etmektedir ve liderlerin taşıdığı özellikler daha çok bir mentor, danışman, yol gösterici, takım oluşturucu veya bir aile büyüğü figürü olarak görülmektedir. Liderler örgütte sadakati sağlamakta, açık bir iletişim mekanizmasını kurup yaymakta ve gelenekleri sürdürmektedir. Çalışanların yüksek düzeyde kararlara katılımı sağlandığından, destek olmaktadır. Bu tür örgütler yüksek bağlılık ve moralin önemli olduğu insan kaynakları gelişiminin uzun dönem faydalarına öncelik vermektedirler. Bireyler diğerleriyle olan ilişkilerindeki kaliteye göre değerlendirilmekte ve organizasyona bağlılık göstermeleri beklenmektedir. Dolayısıyla başarı, kişi memnuniyeti açısından tanımlanmaktadır. Yapısal olarak katılımın yüksek olduğu ve kararların tek merkezden alınmadığı, çalışanların da kararlara katılımının sağlandığı görülmekte, ayrıca resmi işbirliği ve kontrol sistemlerine de daha az önem verilmektedir. Bu tip örgütlerde takım çalışması önemli olmakta ve yatay iletişimin daha yaygın bir şekilde görüldüğü söylenebilmektedir (Bilir Güler, 2005; s. 27-28; Çağlar Kuşçu, 2011; s.30; Şişman 2007; s.145; Deshpande vd., 1993; s.25).

Personel güçlendirme ve geliştirmenin vurgulandığı klan kültüründe, kolektif ve karşılıklı yardım ile donatılan paylaşılan değerler ve ortak hedeflerin hakim olduğu bir atmosfer söz konusudur (Yu ve Wu, 2009; s.38).

Klan tipi örgüt kültürü, daha çok Japonya' daki gibi geleneksel kültürel özelliklere sahip işletmelerin özelliklerini yansıtmaktadır. Klan kültüründe, ortak değerler ve hedeflerin paylaşıldığı, uyumun söz konusu olduğu, katılımın yüksek düzeyde olduğu, biz duygusunun olduğunu söylemek mümkündür ayrıca bu kültür tipinin en belirgin özelliği aile tipine benzer bir anlayışın hakim olmasıdır (Cameron ve Quinn, 2006, s. 41). İçsel

koruma ve esnek aynı zamanda organik bir yapıya sahip olan bu kültür tipi insan ilişkileri modeli olarak da adlandırılmaktadır (Uzun, 2007; s.86).

Klan kültürünün temel varsayımları; faaliyetlerin takım çalışması ve insan kaynaklarının gelişimi ile yönetilebilecek olmasıdır. Ayrıca yönetimin temel görevi, çalışanların katılımını ve bağlılıklarını kolaylaştırmak için geleneklerin sürdürülmesidir. Bu kültürler geniş bir aile yapısı ile benzerlikler taşıdığından klan olarak adlandırılmaktadır. Yine bu örgütlerde uzun dönemde bireysel gelişimin faydaları ve moralin önemi vurgulanmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006, s. 41-43).

Wilkins ve Quchi (1983; s.472-474); örgüt kültürünü tanımlarken klan kültürünün oluşabilmesi için görece olarak uzun bir tarihsel geçmiş, güvenilir ve istikrarlı bir üyelik, kurumsal alternatiflerin olmaması ve üyeler arasında yoğun bir etkileşimin bulunması gibi bir takım koşulların gerekliliği üzerinde durmuşlardır.

Klan kültürünün yaygın olduğu örgütlerde örgüt hedefleri çalışanların hedefleriyle örtüşmektedir. Bireyler örgüt hedeflerini kendi hedefleriymiş gibi görmektedirler. Örgütteki sosyalleşme bu hedeflerin örtüşmesini sağlayacak şekilde meydana gelmektedir. Bu hedeflerin örtüşmesi, çalışanların örgütte çalışma süreleriyle bireylere kazandırılmaktadır. Çalışanların doğal eğilimleri örgüt için en doğrusunu yapmak olduğundan çalışanları doğrudan denetlemeye gerek yoktur (Çağlar Kuşçu, 2011; s.31).

Klan kültürü örgütlerinde etkin bir sosyalizasyon süreci bulunmaktadır. Dolayısıyla örgüt üyeleriyle örgütün uyumlu hale getirilmesi bu şekilde sağlanmaktadır. Ortak değer ve inançlar, fırsatçı, bencil davranışların ortaya çıkmasını da engelleyerek uyum sürecine destek olmaktadır (Ouchi, 1980; s. 138). Sağlık kuruluşları, üniversiteler ve bazı endüstri firmalarında bu kültür tipi gözlenebilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007; s.123).

1.1.6.8.2. Adhokrasi Kültürü

Adhokrasi kültürü dışsal meselelere odaklanmaktadır ve yaratıcılık ve risk alma gibi anahtar değerlerle birlikte istikrar ve kontrol yerine yüksek derecede esneklik, bireysellik ve hoşgörüyü değer vermektedir (Onağ, 2009; s.72).

Adhokrasi tipi kültüre sahip olan örgütlerde, girişimci, yaratıcı, dinamik ve uyumlu bir yapı hakimdir. Bu tip örgütlerde görülen liderliğin girişimci, yenilikçi, yaratıcı, risk almaya müsait ve geleceğe odaklanmış özellikleri içerdiğinden söz edilmektedir. Bilgi çağıyla birlikte gelişmekte ve Ar-Ge yoğun bir kültürel yapıdır. Bu yaklaşımda örgüt şeması ve ofis yoktur, roller müşteri sorunlarına göre biçimlenir, ekip çalışması, yaratıcılık ve yenilik ön plandadır (Özmutaf, 2007; s.86).

Adhokrasi kültürü, yeni kaynakların elde edilmesi ve büyümenin sağlanması, dış desteklerin elde edilmesi için hazır bulunma ve uyumun olduğu esnek ve dışsal odaklanmayı içermektedir. Bu kültürler aynı zamanda, dış çevre üzerinde odaklanmayı temel alan vizyonlarla birlikte yenilikçi liderlerle ilişkisi olduğu için “gelişim kültürü” olarak da anılmaktadır. Ayrıca bireysel inisiyatiflerle ilişkili olan örgütsel ödüllere sahiptirler (O’Donnell ve Boyle, 2008; s.8-9).

Bütün örgütler sosyal sistem olduğundan, dış çevreyle sürekli bir alışveriş içerisindedirler. Geleceğin yaşayan örgütleri ya da kurumları olabilmek için çevreyle olan bu alışveriş kaçınılmaz gözükmektedir. Örgütler yapısal büyüklüklerini kurmak, korumak, geliştirmek ve böylece güçlü olabilmek için sürekli gelişen iç ve dış çevreye uyum sağlayacak bir takım değerler çerçevesinde çalışmak zorundadırlar (Şahin, 2010; s. 23). Dolayısıyla örgüt kültürünü anlamamanın, yorumlamamanın ve değişen şartlara göre revize etmenin önemi büyüktür.

Adhokrasi kültürü, dışsallığa, rekabet ve farklılaşmaya odaklanan esnek yapı ve süreçlere önem veren, dinamizmi içinde barındıran bir kültür tipi olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca girişimcilik, yaratıcılık ve uyumluluk kültür tipinin en belirgin özellikleri arasında sayılmaktadır (Deshpande vd, 1993; s.25). Bu örgütlerde, kararlar çoğunlukla sezgiler sonucunda alınmaktadır. Örgüt çalışanlarını bir arada tutan şeyler; deneyim, yeniliğe olan bağlılık, esneklik ve risktir. Çalışanların itaati, bizzat kendilerinin örgütsel değerlere bağlılığı tarafından sağlanmaktadır. Bireyler inisiyatif ve özgürlükleriyle desteklendiğinden, çabalarının yoğunluğuna göre değerlendirilmekte ve başarıdan çok büyüme ile ilgilenilmektedir. Ayrıca teknolojik anlamda gelişmiş olmak ile değişime hazır olma ve yeni fırsatlarla karşılaşabilme ve dış çevreyle uyum çok önemli olmaktadır. (Bilir Güler, 2005; s. 28; Murat ve Açıkgöz, 2007; s. 7; Çağlar Kuşçu, 2011; s.43).

Adhokrasi kültürleri; sıklıkla uzay, yazılım geliştirme ve danışmanlık ve film yapımı gibi iş alanlarında görülmektedir. Bu iş alanlarının ise belirgin özellikleri yenilikçi ürün ve hizmetler üretme ve yeni fırsatlara hızlı bir şekilde adapte olabilmeleridir. Adhokrasi kültüründe, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürlerinin özellikleri olan gücün merkezde toplanması ve otokratik ilişkiler görülmemektedir. Bu kültürdeki insanlar risk alabilen kişiler olarak bilinmektedir. Aynı zamanda, bu örgütlerin liderleri ve çalışanları yenilik, yaratıcılık ve çevikliğe önem vermekte ve değişime hazır olmaktadır. Bu örgüt kültürü tipine sahip olan örgütler, uzun vadede yeni kaynakları elde etme amacını güttüklerinden dolayı başarı orijinal ürün ve hizmetlerin üretimi olmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006, s.43-44).

Adhokrasi kültüründe, insanlar girişimcilik sayesinde sadece müşterilerin mevcut ihtiyaçlarını değil, aynı zamanda geleceğe yönelik ihtiyaçlarını da karşılamayı amaçlamaktadırlar (Erdem vd., 2010; s.79). Elektronik ticaret yapan şirketler, pazarlama, elektronik ve kozmetik sektöründe çalışan örgütler, müşterileri memnun etme konusunda hızlı hareket etmeleri gerektiğinde, bu kültür tipini yansıtmaktadırlar (Erdem, 2007; s.66).

1.1.6.8.3. Hiyerarşi Kültürü

Hiyerarşi tipi kültüre sahip olan örgütlerde, emirler, kurallar, düzenlemeler ve tekdüzelik hakimdir. Bu tip örgütlerde görülen liderlik stilinde örgütte kontrol, değerlendirme, yönlendirme, koordinasyon ve sürekli etkililiği kapsayan bir yapı görülür. Bu anlayış fonksiyonel uzmanlaşma, bireysel olmayan ilişkiler, emir, komuta, otorite gibi özellikleri içermektedir (Özmutaf, 2007; s.86).

Hiyerarşi kültürü, Alman sosyolog Weber' in bürokrasi yaklaşımına dayanmaktadır. Weber (1947)' de bürokrasinin yedi temel karakteristik özelliği olduğunu vurgulamıştır: kurallar, uzmanlaşma, meritokrasi (yeteneğe göre eleman seçme düzeni), hiyerarşi, sahipliğin olmaması, gayri şahsilik, hesap verme zorunluğu (Cameron ve Quin, 2006; s. 37). Kurum içerisindeki roller, bu pozisyonları dolduran kişilerden daha önemlidir ve kurumda çalışanlar belirlenen bu rollerle tanımlanmaktadır, kurum tanımlanan rollere uygun kişileri işe almakta ve böylece kişiselliğin önüne geçilmektedir (Erdem vd., 2010; s.80).

Hiyerarşi kültüründe; istikrarı sağlamak ve kontrol için bilgi yönetimi ve iletişim etkin şekilde kullanılmaktadır. Kuralların uygulanması, uygunluk ve teknik hususlara dikkat etmeyi gerektirmektedir (O'Donnell ve Boyle, 2008; s.8).

Hiyerarşi kültürü, ayrıntılı olarak tanımlanmış kurallar, politika ve düzenlemelere göre çalışılan, kararlı ve kontrol altında tutulan bir işleyişin gözlenmesi ile oluşan bir kültür türüdür. Bu örgütlerde otorite güç ve sıkı kurallar ile sağlanmakta ve herkesin neyi nasıl yapacağı önceden belirlenmektedir (Cameron ve Quinn, 2006; s. 37). Örgütteki baskın özellikler; emirler, kural ve prosedürler, düzenlemeler ve tekdüzelik olmaktadır. Bu örgütler dışsal odaklanma yerine içsel korumaya yönelmişlerdir ve esneklikten çok denge, düzen ve kontrole önem verilmektedir. Bu örgütlerdeki liderlerin baskın özellikleri; koordinatör, idareci ve düzenleyici olmalarıdır. Teknik bilgisi olanlar aynı zamanda örgüt yönetimine de hakimdir. İyi işleyen bir örgütü korumak çok önemlidir. Hiyerarşik kültürün hakim olduğu örgütlerde, çalışanların gözetim ve kontrolü sağlandıktan sonra onlardan itaat beklenmektedir. Uzun dönemde istikrar, tahmin edilebilirlik ve düzenli faaliyetlere yönelik olma stratejik açıdan önemli olmaktadır (Bilir Güler, 2005; s. 28-29; Çağlar Kuşçu, 2011; s.48; Deshpande vd., 1993; s.25). Nihayetinde bu kültür tipi için aşırı düzen, biçimsellik, otorite, güç, emir – kurallar, denge, düzen, dikey iletişim kanallarının varlığından söz etmek mümkündür. Bu gruba girebilecek bazı örgütler; otomobil fabrikaları, doğal kaynak işletmeleri, dini, askeri ve resmi örgütler, gelişmiş fast food işletmeleri olabilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007; s.123).

1.1.6.8.4. Pazar Kültürü

Pazar tipi kültüre sahip olan örgütlerde, rekabet ve amaçların başarılması ön plandadır. Bu tip örgütlerde görülen liderlik stilinde; yönetimde, üretim sonuçlarında, görüşmede (iletişim) ve motivasyonel konularda iyi olmayı içeren bir yapı görülmektedir. Geçmiş 1960'lı yıllara dayanmaktadır (Özmutaf, 2007; s.86).

Pazar kültürü, içsel koruma yerine örgüt dışındaki çevre ile işlemler üzerine odaklanmaktadır. Örgütsel amaç pazar rekabeti yoluyla kar elde etmektir. Bu kavramın temeli, Quchi' nin (1979, 1984) Pazar Kontrol Sistemi çalışmasına dayanmaktadır (Yu ve Wu, 2009; s. 38).

Pazar kültürü, belirli bir hedefe ulaşmak üzere, üretkenliği ve verimliliği başarının temel kriteri olarak kullanarak oluşturulan bir kültürdür. Ancak bir taraftan da, durağan ve kontrol yönü de bulunmaktadır. Pazar kültürünün hakim olduğu örgütlerde çalışanlar kişisel çıkarlarının peşinden koşmak durumundadır (Karcıoğlu vd., 2012; s.83). Yöneticilerin ustalığı ile becerileri otoritelerinin temelini oluşturmaktadır. Liderlik biçimi, kararlı, sonuca götüren, yönlendirici ve başarı odaklıdır. Liderler karar alma süreçlerinde, çalışanların bir tür yazılı onayları tarafından garanti edilmiş desteklerine sahiptir. Bu kültür tipinde, başarı odaklı olarak merkezileşmiş kararlar ve resmi işbirliği ile kontrol sistemleri yer almaktadır. Bireyler kendilerinin somut olarak ürettiklerine göre değerlendirilerek, başarı odaklı olmaları için teşvik edilirler. Örgütü bir arada tutmak için “kazanma” kavramından yola çıkılmakta ve sonuç odaklı çalışılmaktadır. Uzun vadede rekabetçi faaliyetlere, ölçülebilir amaç ve hedeflere ulaşma öngörülmektedir. Pazar kültürünün özellikleri, amaca yönelim, üretim, rekabet, pazar paylaşımı ve karlılıktır. Bu özellikler, pazar kültürünün en yüksek performansı sağlamanın unsurlarını oluşturmaktadır (Bilir Güler, 2005; s. 29; Çağlar Kuşçu, 2011; s.45-46; Cameron ve Quin, 2006; s. 39-40).

Küreselleşmenin de etkisiyle günümüz koşullarında örgütlerin dış çevreden bağımsız hareket etmemeleri ve dış çevrede meydana gelen değişimlere hızla cevap verip adaptasyonun sağlanması sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etme konusunda en önemli faktör olmaktadır. Sosyal bir sistem anlayışıyla yaklaştığımızda, örgütlerin öncelikle tüketici istek ve ihtiyaçlarına karşılık verebilmeleri, rakipleriyle rekabet edebilmeleri, tedarikçileri ile uzun süreli işbirliği yapabilmeleri için değişen ve gelişen koşullara hızlı bir şekilde uyumun önemi tartışmasız çok önemli sayılmaktadır.

Endüstrinin yapısı, teknolojik değişim ve rekabet koşullarının baskısından ve örgütlerde, ekonomide ve teknolojiye meydana gelen değişimin örgütü genel olarak değişime zorladığı düşüncesinden hareket edildiğinde, örgütsel değişiminin aynı zamanda kültürel değişimi de kapsadığı gerçeğini kabul etmek gerekmektedir (Erdem vd., 2010; s.80). Bu nedenle günümüz işletmelerinin pazar kültürüne önem vermeleri avantajlı olabilmektedir.

1.1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Örgüt kültürünün tanımlanmasının zor olduğu ve farklı araştırmacılar tarafından pek çok şekilde tanımlandığını bu bölümde aktarmaya çalıştık. Pek çok tanımda farklılıkların görülmesi araştırmacıların bakış açılarıyla ilgili olduğu ve örgüt kültürünün çok yönlü bir kavram olduğu düşüncesini akıllara getirmektedir. Örgüt kültürüne yönelik bu modellerde örgüt kültürü, örgüt içi ve dışı faktörleri dikkate alarak, çeşitli bakış açılarıyla ortaya konulmuştur. Ancak örgüt kültürü modellerine bakıldığında pek çoğunun ortak özellikleri de barındırdığını söylemek yanlış olmayacaktır. Literatürde modeller açıklayıcı ve sınıflandırıcı modeller şeklinde bir ayırma da tabi tutulmaktadır. Özellikle sınıflandırıcı örgüt kültürü modellerinde örgüt kültürü, birbiri ile paralel şekilde değerlendirilebilecek dört kategoriden oluşmaktadır.

Modellere bakıldığında;

Parsons modelinde, Schein modelinde, Peters ve Waterman Modelinde; uyumun, belirsizlikleri azaltmanın, bütünleşmenin ve amaçların belirlenmesi ve yerine getirilebilmesinin önemi üzerinde durulmaktadır.

Deal ve Kennedy' nin sert adam maço kültürü, Schneider' in yetenek kültürü, Harrison ve Handy' nin görev kültürü, Cameron ve Quinn' in pazar kültürü olarak ifade ettikleri kültürler arasında benzerlikler bulunmaktadır.

Deal ve Kennedy' nin çok çalış sert oyna kültürü, Schneider' in işbirliği kültürü, Cameron ve Quinn' in klan kültürü benzer özellikler taşımaktadır.

Schneider' in gelişim kültürü, Harrison ve Handy' nin birey kültürü, Cameron ve Quinn' in adhokrasi kültürü olarak ifade ettikleri kültürler arasında benzerlikler bulunmaktadır.

Deal ve Kennedy' nin şirketin üzerine iddiaya gir kültürü ile Harrison ve Handy' nin rol kültürü ve Deal ve Kennedy' nin süreç kültürü ile Harrison ve Handy' nin güç kültürü benzer özellikler taşımaktadır. Ayrıca her iki grupta yer alan kültür tipleri Schneider' in kontrol kültürü ve Cameron ve Quinn' in hiyerarşi kültürü paralellikler göstermektedir.

Sonuç olarak, örgüt kültürü araştırmalarında çok sayıda kültürel değişken ve boyut kullanılıyor gibi gözükse de, esas itibariyle, belirli kültürel boyut ve değişkenlerin farklı kavramlar altında aynı ya da benzer anlamda kullanıldığı görölmektedir (Danışman ve Özgen, 2003; s. 106).

Bu alışmada Cameron Quinn' in Rekabetçi Değerler Modeli kullanılmıştır. Söz konusu modelin tercih edilmesinin en önemli sebebi; modelde Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar olarak isimlendirilen dört boyutun olmasıdır. Model, hiyerarşik yapının hakim olduğu bir çalışma ortamının, girişimcilik ile ilgili özelliklerin hakim olduğu bir çalışma ortamının, aile gibi birlik ve beraberlik ruhunu yansıtan bir çalışma ortamının ve rekabeti de içerisine alan pazar kültürünün özelliklerini yansıtan bir çalışma ortamının özelliklerini içinde barındırarak farklı özelliklerdeki yapıları ayırt etme imkanı vermektedir.

Üniversitelerin ortaya koyduğu araştırmalar, ürünler ve toplumsal etkileşim ile bilimsel bilgi üretme, değişim ve gelişimi destekleme görevine sahip topluma yol gösterici kurumlar olmaları sebebiyle girişimcilik ve yeni bilgi üretebilme özelliklerinin olması beklenmektedir. Bu da bize, üniversitelerin adhokrasi ve pazar kültürüne sahip olmaları gerektiğini düşündürmektedir. Buna ek olarak, özellikle kuruluş yıllarının daha eski tarihlere dayandığı üniversitelerde çalışan personel sayısının fazla olması sebebiyle, bu üniversitelerde hiyerarşik yapıların hakim olduğu sonucunu da akıllara getirmektedir. Nihayetinde deneyim süresi fazla olan akademisyenlerin çalıştıkları üniversitelerde, kuruma ve çalışma arkadaşlarına karşı dayanışma ve beraberlik ruhunu yansıtan klan tipi yapının da görölebileceği tahmin edilmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK: KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. SESSİZLİK, ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMLARI

2.1.1. Sessizlik Kavramı

Genellikle sessizliğin kavramsal olarak pasif bir davranış şeklinde algılanmasına rağmen tüm sessizlik türlerini pasif bir davranış olarak değerlendirmemiz mümkün olamamaktadır. Sessizlik bazen pasif bir davranış olarak olup biteni kabul etmek, bazen de aktif bir davranış olarak olup biteni kabul etmeyerek, isyan etmek ve reddetmek anlamında kullanılabilir. Aynı zamanda sessizlik, ses çıkarmanın tam tersi olarak da ifade edilememektedir (Scott, 1993, s.3). Sessizlik, amaçlı, kasıtlı, aktif ve bilinçli bir şekilde de gerçekleşebilmektedir. Bu sessizlik halinin kavramsallaştırılmasında ve birçok boyutunun ortaya çıkarılmasında oldukça önemli bir nokta olmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001, s.334).

Türk Dil Kurumu' na göre sessizlik; “ortalıkta gürültü olmama durumu, sükut” olarak açıklanmaktadır (TDK, 2013, <http://www.tdk.gov.tr>). Sessizlik psikolojide içine kapanma, özgüvensizlik belirtisi gibi, sosyolojide toplumsal suskunluk gibi genelde olumsuz bir durum olarak nitelendirilmektedir. Bununla birlikte sese dayalı gürültünün olmaması, dinginlik, huzur ve sakinleşme için olumlu bir çevresel özellik olarak görülmektedir. Sessizleşme aynı zamanda; aşk, kızgınlık, küskünlük, şaşkınlık, unutmama, korku, sadakat gibi bir çok duygunun da dili olmaktadır (Çakıcı, 2007; s. 147-148).

Sessizlik ve seslilik birbirleriyle ilişkili ve iletişimin iç içe geçmiş biçimleridir ki bunlardan birinin varlığı diğerini minimize etmektedir (Moşa, 2011, s. 33).

Sessizlik ve konuşma, etkili iletişimin tamamlayıcı bileşenleri olmakla birlikte, sessizlikle ilgili kavramsal açıdan çift anlamlılığın bulunması, bu kavramın tanımlanmasını zorlaştırmaktadır. Şöyle ki; konuşmak yani seslilik örgütlerde önemli sorunlar ve problemleri vurgularken, sessizlik de konuşmamayı vurgulamaktadır. Bu

durum ise; bu iki kavramın iki farklı kutup gibi görünmesine sebep olmaktadır (Dyne vd., 2003, s. 1359).

Jensen (1973) çalışmasında sessizliğin 5 adet ikili ilişkiye sahip fonksiyonu olduğu ifade etmektedir (Pinder ve Harlos, 2001; s.338);

- Kişileri bir araya da getirebilir, uzaklaştırabilir de,
- İlişkilere zarar da verebilir, iyileştirebilir de,
- Bilgiyi sağlayabilir, gizleyebilir de,
- Derin düşünceleri ya da hiçbir düşünce olmayışını işaret edebilir,
- Hem onayın hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

Görüldüğü gibi sessizlik, kişileri birbirine bağlamaktan, görüş ayrılığını göstermeye kadar farklı birçok amaca hizmet edebilmektedir ve sessizliğin pek çok anlamı bulunmaktadır. Webster's Collegiate Sözlüğü beş ayrı fakat ilişkili anlamları tanımlamıştır: (1) sessiz tutmanın etkisi ya da durumu, konuşmak ya da gürültü yapmaktan kaçınmak, (2) Herhangi bir ses ya da gürültünün olmaması, (3) konuşma eksikliği ya da bilginin saklanması, (4) İletişim ya da yazma hatası, ve (5) unutmak, ilgisizlik, farkında olmamak ve belirsizlik (Pinder ve Harlos, 2001; s.338).

American Journal of Psychotherapy'e göre (1993) ise sessizlik kişinin içinde olan, kendi kendisiyle iletişim kurduğu bir durumdur (Akt. Erenler, 2010; s. 10). Konuşmaya alternatif olarak sessizlik, ya da pasiflik, kişilerin şartlarını değiştirmek zorunda kalmaları durumunda benimsedikleri, değişime olan bir tepkiyi yansıtmaktadır (Perrewe ve Zellars, 1999; s. 747; Aktaran Bryant, 2003; s. 4). Sessizlik uzaklaşma, inkar, ve kaçınma davranışlarını içermektedir.(Lazarus, 1993; Aktaran Bryant, 2003; s. 4) ve Collinson' a göre (1994; s.25; aktaran Bryant, 2003; s. 4); uzaklık aracılığıyla direnme olarak açıklanmaktadır.

Sessizlik ilk anda konuşmanın zıttı olarak anlaşılabilir, bütünü sessizlikler sadece sesliliğin karşıtı olmamaktadır. Çalışanların genellikle ilgili bir bilgiyi, diğerlerine söylemeyerek korumaları durumunda olduğu gibi bazı sessizlik yapıları stratejik ve

proaktif olabilmektedir. Bu tür sessizlik yapıları bir amaca hizmet eder şekilde aktif, bilinçli ve istenerek yapılan bir davranış tarzını ortaya koyabilmektedir (Erenler, 2010; s. 11). Bu açıdan bakılacak olursa sessizliğin stratejik bir şekilde kullanılması durumunda örgütün menfaatlerini geliştirebileceği ve işlevsel olabileceği öngürülebilmektedir (Şehitoğlu, 2010; s.197).

Ayrıca sessizlik, başkalarına saygı gösterme, tevazu gösterme, sağduyulu olma ve nezaketli olma gibi ahlak ve fazilet unsurları ile de yakından ilişkilidir (Nakane, 2006; s.1812). Sessizlik, kendi içinde farklı bilgi, duygu ve niyetleri barındıran iletişim biçimidir (Brinsfield vd., 2009; s.20).

Sessizlik genellikle bireylerin farklılıklarla yüz yüze gelmek istemediklerinde başlamaktadır. Bireylerin mizaçlarının, geçmişlerinin ve deneyimlerinin birbirlerinden farklı olması fikirlerinin ve düşüncelerinin de farklı olması durumunu ortaya çıkartmaktadır. Çoğu kişi bunu bir çeşitlilik olarak değerlendirerek kabul etmektedir. Ancak bazı kişiler bu farklılıklar karşısında sessizlik davranışını sergilemektedir (Perlow ve Williams, 2003, s.4).

Yazında sessizliğin çok yönlü bir olgu olduğu belirtilmektedir. Sessizlik davranışı kendine has özellikleriyle başka olguların nedeni olabildiği gibi aynı zamanda başka olguların sonucu da olabilen çift taraflı bir özelliği de içerisinde barındırmaktadır. Bu özelliğinden dolayı sessizlik olgusunu tek taraflı bir etken olarak değerlendirmek oldukça güç gözükmektedir (Barçın, 2012; s. 4).

Yönetim Bilimlerinde, çalışanların, örgütsel sorunlar hakkındaki fikirlerini, kaygılarını ve ilgilerini durumu değiştirme veya etkileme gücüne sahip kişilere söylemeyip kendilerine saklamalarına sessizlik denilmektedir (Çakıcı, 2008/b; s. 85). Genel olarak sessizlik, örgütlerde anlaşılması ve yorumlanması zor bir davranış olmakla birlikte, işgörenlerin ve örgütün performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Ülker ve Kanten, 2009; s. 113).

Sessizliğin yönü aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve aynı düzlemdeki çalışanlar arasında olabilmektedir. İlgili yazında en sık bahsedilen ve üzerinde tartışılan; aşağıdan yukarıya doğru sessiz kalma hali olmaktadır (Alparslan ve Kayalar, 2012; s. 138).

Bowen ve Blackmon (2003, s.1402) sessizliğin örgütler üzerindeki etkisinin oldukça fazla olmasına ve sessiz kalma davranışının örgütün her alanında yer almasına rağmen yeterince araştırılmamış bir konu olduğunu belirtmişlerdir. Farklı bir araştırmada bu sorunun sebebinin “sessizlik” kavramı üzerinde tam bir fikir birliği oluşmamış olmasının etkili olduğu vurgulanmaktadır. Pek çok görüş sessizliği; sesin yokluğu olarak algılamakta ve analizinin çok zor olduğunu belirtmektedir (Dyne vd., 2003).

2.1.2. Çalışan Sessizliği (Employee Silence)

Pinder ve Harlos (2001, s.334) çalışan sessizliğini, “kişinin çalıştığı örgütü ilgilendiren konularda, davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki gerçek düşüncelerini değişiklik ya da düzeltme yapabilecek seviyedeki kişilerle paylaşmayarak bilinçli şekilde kendine saklaması” olarak tanımlamışlardır.

Çalışan Sessizliği; örgüt içerisinde durumu değiştirebilecek kapasiteye sahip olan insanların örgütsel şartların gelişimine ilişkin davranışsal, bilişsel ve duygusal olarak gerçek ve samimi ifadelerini saklaması ve paylaşmaması olarak tanımlanmaktadır (Kayalar ve Alparslan, 2012; s. 679).

Başka bir ifadeyle sessizlik, çalışanların örgüt içindeki sorunlar hakkında konuşmalarının boşuna olduğuna, düşünce ve kaygılarını anlatmanın tehlikeli olduğuna inanması ve fikirlerini ifade etmesine olanak sağlayan mekanizmaların varlığına rağmen kendi isteğiyle sessiz kalmayı tercih etmesidir. Çalışan sessizliğinde en önemli nokta, çalışanın zorunlu olması nedeniyle değil kendi tercihi nedeniyle sessiz kalmasıdır. Bu durum sessizliği bilinçli bir karşı koyma stratejisi haline getirmektedir (Özen Kutanis ve Çetinel, 2011, s. 552).

Mevcut tanımlara baktığımızda işgören sessizliğinin, “işgörenin bilinçli ve istekli olarak sahip olduğu bilgileri örgütten saklama ve sessizliğini koruma durumudur” şeklinde tanımlandığı görülmektedir (Eroğlu vd, 2011, s. 100).

Araştırmalar, çoğu çalışanın örgüt içindeki belirli konular ve sorunları bildikleri halde üstleriyle konuşmadıklarını ve bu durumun, bir çelişki olduğunu vurgulamaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001).

Bilindiği üzere, çalışanların, örgüt performansını etkilediği, değişim, yaratıcılık ve yeniliğin kaynağı olduğu kabul edilmektedir. Yeni yönetsel teknikler, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirme ve bundan fayda yaratma amacına dönük olmaktadır. Modern organizasyonlar, çalışanlarını işyeri kararlarına katma, yetkilendirme, güçlendirme gibi çeşitli uygulamaları harekete geçirmektedir. Ancak yapılan araştırmalar, çalışanların kendilerine güvendikleri halde düşüncelerini açıklamada tereddüt ettiklerini, açıkça konuşmayı riskli bir durum olarak değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır (Çakıcı ve Çakıcı, 2007/c; s.389).

Uzun zaman basında yer alan, Merkezi Teksas-Houston'da bulunan Amerika'nın yedinci büyük şirketi ve dünyanın en büyük enerji ticaret şirketlerinden biri olan Enron'un, 2001 yılında yaşadığı durum bu konuya ilişkin çarpıcı bir örnek teşkil etmektedir. Basın pek çok Enron çalışanının şirket faaliyetleri hakkında endişeli olduğunu, ancak bu endişelerini patronlarıyla konuşmaktan korktuklarını yazdı. Şirket başkan yardımcısı Sherron Watkins'in tanıklığına göre, "zayıflayan finans durumu yaygın olarak bilinen Enron'da göz korkutma kültürü vardı. Bundan dolayı hiç kimse bu konuyu ortaya çıkarmak için kendini yeterince güvende hissetmedi." Bu vaka, çalışanların sorun ve endişelerini açıkça dile getirme konusunda rahatsızlık duyduklarının canlı bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Çakıcı ve Çakıcı, 2007/b; s. 482).

2.1.3. Örgütsel Sessizlik (Organizational Silence)

Örgütlerde bireylerin birbiriyle olan ilişkilerinin sonucunda farklı davranış şekillerinin oluşması normal bir durum olarak kabul edilmektedir. Bu iletişim ve ilişki sürecinde yakınlaşmalar olduğu gibi karşıt durumların oluşması da söz konusu olabilmektedir. Doğal olarak bu süreç, bireylerin birbirlerini anlama, algılama ve değerlendirmesi bakımından yaşanan durum ve olayları içermektedir. Çalışanların gerek kişisel, gerekse örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için iletişim ve ilişkilerinin rolü oldukça fazladır. Ancak örgütlerde bireylerin zaman zaman iletişim kurmada zorlandıkları, çekindikleri ya da başka nedenlerden dolayı diğer çalışanlara mesafeli yaklaştıkları da bilinen bir gerçektir (Demir ve Demir, 2012; s.185).

Örgütler, küresel rekabet ortamında başarıyı yakalayabilmek için iş görenleriyle uyum içerisinde çalışmalarını gerektiğini bildikleri halde, onların sessizliğe bürünmelerini

bilinçli ya da bilinçsiz olarak tetiklemektedirler (Gül ve Özcan, 2011; s. 110).

Sessizlik kavramına dayalı olan örgütsel sessizlik kavramı literatüre Morrison ve Milliken (2000)' in çalışmalarıyla girmiştir. Örgütsel Sessizlik, işgörenlerin işlerini ve örgütlerini iyileştirmeye ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı biçimde esirgemeleri olarak tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; s.710).

Sessizlik davranışına birçok araştırmacı bireysel açıdan bakarken, birçoğu da örgütsel düzlemde sinerjik (bireylerin birbirine bağlı olarak karşılıklı etkilendikleri) bir davranış olduğu üzerinde durmuşlardır (Alparslan ve Kayalar, 2012; s.137).

Bir başka tanımda ise örgütsel sessizlik; işgörenlerin kendi örgütsel şartlarının davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmeleri hakkında bu durumu değiştirebilecek veya düzeltebilecek kişilere sözlü ya da yazılı ifadeden kaçınma olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerin sessizliği, işgörenlerin kendi kurumları için herhangi bir katkıda bulunmamalarından dolayı oluşmaktadır (Kahveci ve Demirtaş, 2013; s. 52).

Örgütsel sessizlik; bir örgütün karşılaştığı önemli sayılabilecek sorunlara ilişkin çözüm üretebilecek düşüncelerle ilgili çok az konuşma ya da davranışta bulunma eğilimini ifade etmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006; s.1542).

Örgütsel Sessizlik, çalışanların örgütsel konuşmalara özgürce katılamamaları durumunda görülmektedir. Ancak, kişiler sessizlik davranışını gösterebilirler dahi, örgütsel sorunları, örgüt üyeleri hakkındaki kaygıları ve kişisel olarak rahatsız edici olayları kendi içlerinde bastıramamaktadırlar (Özdemir vd.,2013; s. 262).

Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalarda farklı boyutlarıyla incelenen bu konu, bireylerin örgüt içinde çeşitli neden ve amaçlardan dolayı duygu, düşünce ve eylem olarak duyarsız davranışları olarak açıklanmıştır (Demir ve Demir, 2012; s. 185).

Örgütsel sessizlik; değişimi etkileyebilme yeteneğinde olduğu algılanan insanlara, örgütsel durumlara ilişkin konularda kişinin davranışsal, bilişsel ve duygusal değerlendirmeleri hakkında samimi düşüncelerini esirgemesi olarak tanımlanmaktadır (Bayram, 2010; s. 20; Vakola ve Bauradas, 2005; s. 442).

Bowen ve Blackmon (2003), bir çalışanın örgütle ilgili bir konu ya da problem hakkındaki kişisel görüşünü paylaşmamayı seçmesiyle başlayabilecek olan sessizlik sürecinin, zamanla birçok konu hakkında, çalışanın fikirlerini belirtme konusunda isteksiz hale gelmesiyle örgütün diğer üyeleri arasına da yayılarak örgütsel seviyede yani kollektif bir davranış biçimine dönüşebileceğini belirtmektedirler (Bowen ve Blackmon, 2003; s.1394 - 1401).

“Katz ve Kahn (1966) sosyal sistemlerin normlarının ve değerlerinin zaman zaman o sistemin üyelerinin kişisel değerleriyle çatışabileceğini belirtmiştir. Böyle durumlarda yani çalışanlar kendi davranışsal inanışlarıyla, gerçekte böyle olmasa bile sistemin ya da örgütün değerleri arasında bir çatışma olduğunu hissettiklerinde kendilerini azınlıktan sayabilmekte ve bu durum sessiz kalma eğilimlerini arttırabilmektedir. Morrison ve Milliken (2000) Andersen’in “Kral Çıplak” hikayesini bu tip bir duruma örnek olarak göstermişlerdir. Bu hikaye bireysel sessizliğin kollektif hale gelmesinde korkunun rolünü temsil etmekte ve örgütsel sessizliğin metaforik bir örneği olarak değerlendirilmektedir” (Erenler, 2010; s. 13)

Hikayede kasabalıların kralın çıplak olduğunu söylemesi şöyle dursun, korkudan onun olmayan kıyafetlerine övgüler yağdırması gibi, örgütlerde de işgörenler işlerini kaybetme, yönetim tarafından dışlanma ya da gelecek hedeflerine ulaşamama gibi korkularla varolan uygulamalara eleştiri getirmeye ve fikir ve önerilerini açıkça ortaya koymaya çekinebilmektedirler (Tülübaş, 2011; s.2).

Sessizlik bazen kollektif bir olay (Morrison ve Milliken, 2000) olarak ele alınırken, bazen de kişisel düzeyde incelenmektedir (Pinder ve Harlos; 2001). Örgütsel sessizlik, çalışan sessizliğinin örgütlerde kollektif bir hal alması şeklinde açıklanabilmektedir.

Sessizlik çoğu zaman yöneticiler tarafından, personelin örgüte bağlılığının ifadesi ve personel memnuniyetinin göstergesi olarak algılanmaktadır. Oysa araştırmalar genellikle çalışanların, örgütlerde gereken değişimler, olası iyileşmeler veya fonksiyonları geliştirmek için öneriler teklif edilecek zamanlarda sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir (Çakıcı ve Çakıcı, 2007/b; s. 482).

Çalışan sessizliği ve örgütsel sessizliğin tanımlarına bakıldığında, kavramların birbirleriyle iç içe geçmiş ve çok yakından ilişkili olduğu görülmektedir. Dolayısıyla örgütsel sessizlik çalışan sessizliğinin bir toplamı olarak, bir diğer ifadeyle çalışan sessizliği örgütsel sessizliğin çekirdeği olarak düşünülebilmektedir.

2.2. SESSİZLİK TEORİLERİ

Çalışanların sessiz kalma kararı almalarını açıklamaya çalışan bir takım teoriler mevcuttur. Bu teoriler dört başlık altında incelenmektedir;

- Bekleyiş Teorisi
- Fayda – Maliyet Analizi
- Sessizlik Sarmalı
- Kendini Uyarlama

2.2.1. Bekleyiş Teorisi

Victor Harold Vroom tarafından geliştirilen güdülemenin bekleyiş teorisi geniş kabul görmüştür. Ancak bu teori Lyman Porter ve Edward Lawler tarafından daha kapsamlı bir hale getirilerek geliştirilmiştir.

Vroom' a göre, birey, çeşitli davranış biçimleri ve seçenekleri arasından bir tanesini seçerken, birçok deneyimden sonra kendisi için en önemlisinin hangisi olduğunu öğrenecektir. Ayrıca birey, yine birçok deneyimden sonra, belirli bir davranışın veya aksiyonun, belirli bir sonuca yolaştığını da öğrenecektir. Bu noktada birey, bir tür fayda-maliyet analizine başvurur. Yani, eğer beklenen yarar, bu sonucu elde etmede gösterilecek davranış çabasının maliyetinden fazlaysa, daha fazla çaba göstermeyi sürdürecektir. Başka bir deyişle, bireyin çeşitli davranış seçenekleri arasında yapacağı isabetli seçim, bireyin “bu davranışla elde edeceği sonucu arzulama derecesine ve bu belli davranışın sözkonusu sonuca ulaştırması hakkında sahip olduğu ihtimale” bağlı olacaktır (Eroğlu, 2006; s.345-346).

Güdülenme bireyi çaba göstermeye iten bir güç olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak, çaba yalnız başına yeterli olmamaktadır. Başarının sonucu olarak birey bazı ödüllere kavuşmaktadır. Gerçekte başarılı olduğu halde arzuladığı ödüllere kavuşamayan bireyler de vardır (Eren, 2008; s. 536).

Porter ve Lawler' e göre; güdülenme, tatmin ve performans üç ayrı değişkendir ve daha önce düşünülenlerden çok farklı bir şekilde birbirleri ile ilişkilidirler. Porter ve Lawler modelinde Vroom' un denklemine yapılan en önemli eklemeler **yetenek ve becerilerdir**. Buna göre çaba, doğrudan performansa götürmez. Bireysel farklılıklar ve kişilik değişkenleri de çaba kadar performansı etkilemektedir (Barlı, 2008; s. 225).

Örgütsel sessizlik bağlamında bu teoriye göre, işgörenler konuşma veya sessiz kalma kararını sonuçları ile ilgili beklentilerine göre verirler. Buna göre açıkça konuşma sonucunda elde edecekleri sonuçlar ile ilgili beklentiler pozitif ise konuşmayı tercih ederek fikir ve düşüncelerini örgütleri ile paylaşacaklardır. Eğer açıkça konuşmaları sonucunda elde edecekleri sonuçlar ile ilgili beklentiler negatif yönde ise konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih edecekler ve giderek sessizleşeceklerdir (Emre, 2010; s.44). Başka bir deyişle, eğer bireyler açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar yaratmayacağına inanırsa öyle davranmayı önemsiz olarak değerlendirecek ve bu nedenle giderek sessizleşebilecektir.

2.2.2. Fayda – Maliyet Analizi

Fayda-maliyet analizi yalın bir anlatımla; herhangi bir politikanın ve projenin sosyal fayda ve sosyal maliyetlerini ortak para cinsinden sayısal olarak saptamaya ve bunları karşılaştırmaya çalışır. Fayda-Maliyet analizi sürecinin başında; tüm maliyet ve faydalar tanımlanmalıdır. Bunlar tüm kişisel, parasal olan ve olmayan fayda ve maliyetlerin tüm dışsallıklarıdır (Yalçın, 2006; s.16-17).

Ancak belirtmekte fayda vardır ki; fayda maliyet analizleri sadece ekonomik açıdan ele alınan bir yöntem olmamakta özellikle son yıllarda bu yöntem sosyal bilimlerde, davranış bilimleri ve özellikle psikoloji bilimi gibi alanlarda bireyin kendisi ve çevresi ile olan sosyal ilişkilerinde de kullanılmaktadır.

Bireyler, konuşma ya da sessizleşme kararı verirken, fayda-maliyet analizi yapmaktadırlar. Bir kişi öncelikle konuşarak veya sessiz kalarak sağlayacağı faydaları tahmin etmeye çalışmakta ve dolayısıyla da bu ikisi arasında fayda-maliyet analizi yapılmaktadır. Kişiler bu iki davranış türünden birini seçtiklerinde bir takım bedeller ödeyebilmektedir. İlk akla gelen kayıp, enerji ve zaman kaybı olurken; ardından biraz daha dolaylı şekilde imaj ve itibar kaybı, görüşlerine karşı çıkılan kişilerin tepkileri ve

misilleme yapma ihtimalleri, çatışmaların artma riski ve nihayetinde ileri sürülen fikrin geri çevrilmesi durumunda duyulacak psikolojik rahatsızlıklar bu bedeller arasında sayılabilecektir (Premeaux, 2001; s.11).

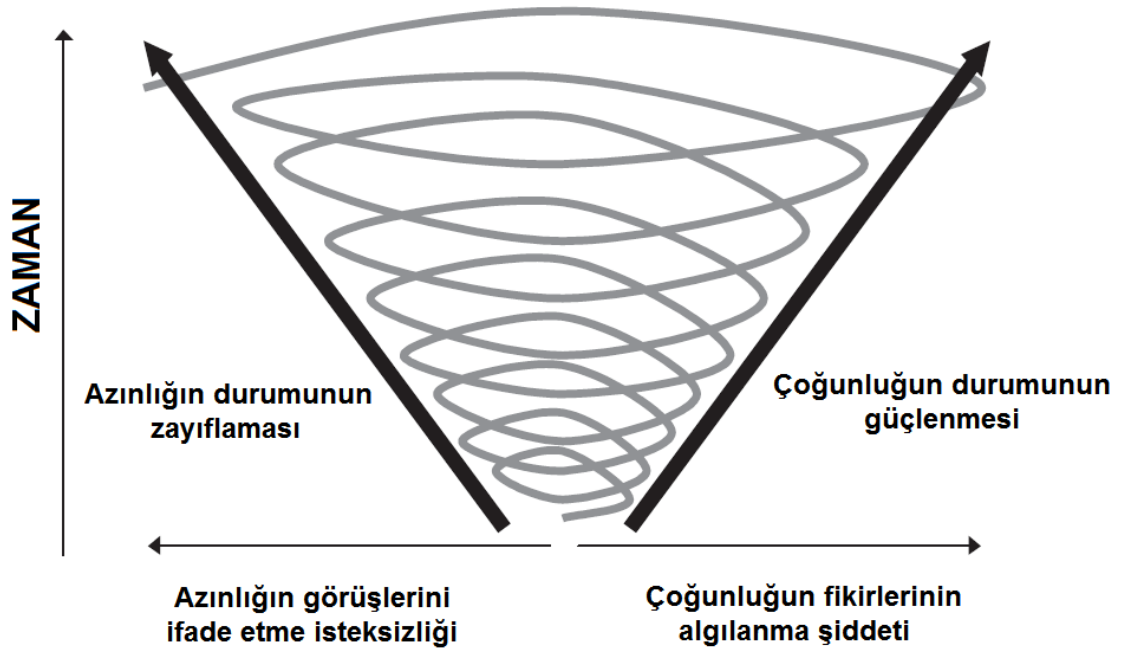
2.2.3. Sessizlik Sarmalı

İnsanoğlu toplum içinde yaşamını sürdürmektedir. Toplum bireyi sarıp sarmalayan bir örtü gibidir. İnsanlar bu örtü içinde kendilerini huzurlu ve güvende hissetmektedirler. Toplumsal örtü içinde yer bulamayan kişiler aidiyet duygularını yitirerek, bir tür sosyal bunalım yaşamaktadırlar. Dışlanma ve bir gruba ait olamama korkusu, insanı içinde yaşadığı toplumun tutum ve davranışlarını sezebilmek ve onu daha yakından izleyebilmek için ciddi bir çaba sarfetmeye yönlendirmektedir (Çobanoğlu, 2007; s. 16).

Sessiz kalmayı tercih etmenin dayandırıldığı diğer bir kuram da Noelle-Neumann'ın (1974) geliştirdiği “sessizlik sarmalı” kuramıdır. Sessizlik sarmalı kuramına göre; toplumca kabul edilen ve zamanında dile getirilen görüşler öne çıkmaya çalıştıkça, zamanında açıklanamayan, yayılamayan ve kabul görmediğine inanılan görüşler de geri çekilmeye başlamaktadır. Bu olgunun temelinde birçok insanın, toplumdaki izole olma ve yalnız kalma korkusu içinde, görüşlerini ifade etme konusunda çekimser davranmaları gerçeği yatmaktadır. Sessizlik sarmalı kuramı; insanların çoğunluğu oluşturmadıklarında, kendilerine inanılmayacağını ya da kendi fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünerek, düşüncelerini ifade etmek konusunda isteksiz davranmaya eğilimli olduklarını açıklamaktadır (Çobanoğlu, 2007; s.16-17).

Bowen ve Blackmon (2003) bu kuramı örgütsel bağlamda kullanarak, çalışanların iş arkadaşlarından destek bulmadıkça seslerini çıkarmayacaklarını vurgulamaktadırlar. Eğer çalışanlar, iş arkadaşlarından destek bulacakları kanaatini taşıyorlarsa veya ses çıkarmaya direnç olduğunu düşünüyorlarsa muhtemelen dürüst olmayan bir yanıt veya sessizliği seçeceklerdir. Gruplar içindeki sessizlik sarmalı örgütsel iyileştirmeler için esas olan açık ve dürüst tartışmaları sınırlandırabilmektedir. İnsanları, fikir ve düşüncelerinde açık ve dürüst olmaktan alıkoyan, yalıtım tehdidi ve korkusudur. Örgütlerde sessiz kalma ve sesini çıkarma arasındaki seçim, büyük ölçüde iş grubunda egemen olan görüşten ve algılanan örgütsel destekten etkilenmektedir (Çakıcı, 2010; s.17-18).

Sessizlik Sarmalı aşağıdaki Şekil 2.1’ de gösterilmektedir:



Şekil 2.1. Sessizlik Sarmalı

Kaynak: BOWEN, Frances, BLACKMON Kate (2003); “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice”, Journal of Management Studies, 40 (6), s. 1397.

2.2.4. Kendini Uyarlama (Self-Monitoring)

Kendini uyarlama özelliği kişinin kendisini dış faktörlere göre ayarlama yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. Bireyin davranışlarını, karşısında bulunanlara ya da ortama göre ayarlaması, çeşitli durumlarda sosyal bakımdan uygun olan davranışları farkedip buna göre şekillendirmesidir. Kendini uyarlama özelliği yüksek olan bireyler sosyal norm ve kurallara karşı duyarlıdırlar ve farklı durumlar için farklı davranış biçimleri sergilerler. Dolayısıyla bu kişilerin diğerleri ile kıyaslandığında sessiz kalma ihtimali de daha yüksek olabilmektedir. Bunun aksine kendini uyarlama özelliği düşük olan bireyler, sosyal yaşam içinde kendilerini saklamazlar yani sessiz kalmazlar. Çevrelerindeki insanların üzerlerinde bıraktıkları etkiyi düşünmezler. Her durumda içlerinden geldikleri şekilde davrandıklarından patavatsız olarak nitelendirilir. Bu kişilerin sosyal yaşam içindeki kişilikleriyle kendi kişilikleri arasında tutarlılık bulunmaktadır (Barlı, 2008; s. 98).

2.3. SESSİZLİK TÜRLERİ

Konu ile ilgili olarak literatüre bakıldığında sessizliğin araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırıldığını görmekteyiz. Bu bölümde, öne çıkan sessizlik türlerine değinilecektir.

2.3.1. Bruneau' ya göre Sessizlik Türleri

Bruneau'nun (1973) sessizlik sınıflandırmasını pragmatik sessizlik ile ilişkilendirdiği görülmektedir. Pragmatik sessizlik, bireylerin zaman zaman kendi fikirlerini söylemeyi tehlikeli bularak, kasıtlı olarak konuşmaktan kaçınmaları ve genellikle de stratejik bir amaç için konuşmamayı seçtikleri anlamına gelmektedir.

Bruneau (1973), "kabul" ya da "red" anlamına gelen üç tür sessizlikten bahsetmiştir (Bruneau' dan aktaran Pinder ve Harlos, 2001).;

- Psiko-linguistik Sessizlik,
- Etkileşimli sessizlik ve
- Sosyo-Kültürel Sessizlik.

Psiko-Linguistik Sessizlik: Konuşma esnasında istenmeden yapılan duraksamaları içeren psikolojik temelli sessizlik türüdür.

Etkileşimli Sessizlik: Genellikle stratejik ve kasıtlı olarak yapılan bir sessizlik türüdür. Bu sessizlik türüne örnek olarak; konuşkan birinin birden sessizleşerek dikkatleri üzerine çekmesiyle karşı tarafa durum hakkında düşünme payı bırakması ya da kişiler arası ilişkilerde belirsizlik yaratarak durumun kontrol edilmesine imkan sağlaması verilebilir.

Sosyo-Kültürel Sessizlik: Genellikle, grup veya örgüt içerisindeki duraklamaları ifade eden bir sessizlik türüdür.

2.3.2. Pinder ve Harlos' a göre Sessizlik Türleri

Pinder ve Harlos (2001)' a göre iki farklı çalışan sessizliği bulunmaktadır ve bunlar farklı duyguların etkisiyle ortaya çıkmaktadır.

Araştırmacıların, “quiescence silence” ve “acquiescence silence” olarak adlandırdıkları bu sessizlik türlerinin Türkçe’de tam karşılığı bulunmamaktadır. Ancak yapılan çalışmalar sonucunda acquiescence silence teriminin “kabul edici anlamında sessizlik”, “istemediği bir şeyi kabullenme sessizliği”, quiescence teriminin ise “pasif sessizlik” adları ile anıldığı görülmüştür.

Pasif (Kasıtlı) Sessizlik (Quiescence Silence): Pasif sessizlik, durumu dile getirmenin sonuçlarıyla ilgili olarak kendilerini rahatsız hissettiklerinde yaşanan kişisel korku yüzünden, kasten yok saymak olarak tanımlanmaktadır. Bu sessizlik türü, bilinçli ve kasıtlı bir durumu ifade etmektedir.

Bir düşünceyi dile getirme ve/veya değişim için önerilerde bulunmanın sonuçlarından korku duyma temeline dayanan pasif sessizlikte, çalışanlar, içinde buldukları sessizlik ortamından rahatsız olmalarına, buldukları ortamla aynı fikirde olmamalarına, statükoyu değiştirecek alternatiflerin farkında olmalarına rağmen, bunlarla ilgili çalışma yapma ya da fikirlerini paylaşma konusunda isteksizdirler. Yine çalışanlar, sessizliği besleyen ya da üreten koşulları değiştirmek için sessizliklerini bozmaya hazırdırlar. Diğer bir ifade ile fikirlerini dile getirmek için fırsat kollamaktadırlar. Bu tür bir sessizlik içerisinde olan çalışanların baskın duyguları, öfke, korku, sinizm ve umutsuzluktur (Erenler, 2010; s.18).

Kabullenici Sessizlik (Acquiescence Silence): İnsanların çoğu bir kimsenin davranışını sessiz olarak nitelendirdiklerinde ilgili bireyin aktif biçimde iletişim kurmadığını ifade etmektedirler. Kabullenici sessizlik çalışanların görüş, bilgi ve fikirlerini geri çekilmeye dayalı olarak örgütten esirgemesidir (Durak, 2012; s. 50). Bu tür kişiler mevcut durumu kabullenirler ve durumu değiştirme girişiminde veya açıkça konuşma çabası içinde olmazlar. Kasıtlı olarak pasif davranış sergileme ve ilgisiz davranış içine girme söz konusudur (Çakıcı, 2010; s. 32).

Çalışanlar yaptıkları işlerinde herhangi bir fark oluşturmayacaklarına inandıklarında konuya karşı ilgisizleşecek ve muhtemelen de fikir ve önerileriyle katkıda bulunmamayı tercih edeceklerdir. Çalışanlar konuşmalarının bir fark yaratmayacağına inanıyorsa değişim ile ilgili fikirlerini de kendilerine saklayacaklardır. Kültürümüzdeki “bana dokunmayan yılan bin yaşasın” atasözü bu durumu en iyi şekilde açıklamaktadır.

Dolayısıyla kabullenici sessizlik ile öğrenilmiş çaresizlik arasında bir ilişki olduğu da düşünülebilmektedir (Çakıcı, 2010; s.33).

Öğrenilmiş çaresizlik, *bir organizmanın, davranışlarıyla olumsuz bir durumu düzeltebilecek gücü ve yeteneği olduğu halde, bu olumsuzlukları değiştirmek için gerekli olan davranışları yapmaması ya da bu davranışları öğrenmede yetersiz kalmasıdır*. Buna göre organizma, sonucunu kontrol edemediği bir durumla karşılaşmakta ve bu başarısızlığa ilişkin yüklemelerde bulunarak kendisi ile ilgili bir başarısızlık beklentisi geliştirmektedir. Birey, davranışlarıyla sonucu kontrol edebileceği bir durumla karşılaşsa bile duruma müdahale edecek gerekli davranışları yapmamaktadır. Bir başka deyişle, organizma başlangıçtaki çabalamalarına karşılık olumsuz durumu değiştiremeyeceğini öğrenerek (kontrolün elinde olmadığını) çaresiz kalmakta ve bu çaresizliğini sonraki olumsuz durumlar için sergileyebilmektedir. (Çavuşoğlu, 2007; s.8).

Bu durumu örgüt açısından ele alırsak; bir örgütte çalışanlar konuşmak istediklerinde veya konuştuklarında, bu durum amir ya da yöneticileri tarafından engelleniyorsa çalışanlar zamanla konuşmamaya yöneleceklerdir. Bir diğer deyişle öğrenilmiş çaresizliğe yöneleceklerdir (Durak, 2012; s.52).

Bu durum çalışanlar açısından rahatsızlık olarak algılanmasına rağmen, durumu düzeltme umudunu kaybeden çalışanlar; dışsal olaylara az ya da çok ilgisizdirler, alternatiflerin var olduğunun ya da sessizliklerinin daha az farkındadırlar. Kabullenici sessizlik, pasif sessizliğe göre daha bilinçli olarak yapıldığından daha ciddi bir durumdur ve kırılması da daha zordur. Bu nedenle çalışanların sessizliklerini kırmak ve onları harekete geçirecek motivasyonu sağlamak için daha fazla çaba göstermek gerekmektedir (Pinder ve Harlos; 2001, s.349).

Bu iki tür sessizliğin boyutları Tablo 2.1' de gösterilmektedir:

Tablo 2.1. Pasif Sessizlik ve Kabullenici Sessizliğin Boyutları

	Pasif Sessizlik	Kabullenici Sessizlik
Gönüllülük	Göreceli olarak gönüllü	Göreceli olarak gönülsüz
Farkındalık	Farkında	Daha az farkında
Kabul	Düşük	Ortadan yükseğe doğru
Stres Düzeyi	Ortadan yükseğe doğru	Düşükten ortaya doğru
Alternatiflerin Farkındalığı	Göreceli olarak yüksek	Göreceli olarak düşük
Seslilik Eğilimi	Göreceli olarak yüksek	Göreceli olarak düşük
Çıkış Eğilimi	Göreceli olarak yüksek	Göreceli olarak düşük
Baskın Duygular	Korku, öfke, umutsuzluk, sinizm, depresyon	Kabullenicilik, Teslimiyet

Kaynak: PINDER Craig C., HARLOS Karen P. (2001); Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice, Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 20, s. 350.

2.3.3. Dyne, Ang ve Botero' ya göre Sessizlik Türleri

Sessizlik türlerini üçlü sınıflandırma ile inceleyen Dyne, Ang ve Botero, esas itibariyle sınıflandırma yaparken Pinder ve Harlos'un çalışmasından yararlanmışlardır. Dyne, Ang ve Botero (2003) yönetim, etik ve iletişim yazınlarını derinlemesine inceleyerek, Pinder ve Harlos'un (2001) ortaya koyduğu sessizlik türlerini geliştirmiş, Pinder ve Harlos'un iki sessizlik türüne pro-sosyal sessizlik (prosocial silence) olarak üçüncü bir tür eklemişlerdir. Bu üçlü ayırım ise aşağıdaki gibidir.

- Kabullenici Sessizlik (Acquiescent)
- Savunma amaçlı sessizlik (Korunmacı) (Defensive)
- Örgüt yararına sessizlik (Olumlu sosyal sessizlik) (Prosocial)

Kabullenici Sessizlik (Acquiescence Silence): Sessizliği, çalışanların içinde buldukları örgütsel şartların davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkında, bu şartları değiştirebilecek ya da düzeltebilecek kişilere sözlü veya yazılı ifadeden kaçınılması biçiminde tanımlayabileceğimiz gibi, bu tanımlı bir adım daha öteye götürerek, çalışanın kendisini kasıtlı olarak sessizliğe büründürmesi ve dışarıda bırakması çalışan sessizliği tanımı içine alınabilir. Bu durumda çalışan söz konusu

durumu değiştirmek için mevcut alternatiflerin farkındadır ancak yine de isteksiz davranır (şehitoğlu, 2010; s.67).

Dyne, Ang ve Botero (2003; s. 1366) kabullenici sessizliği; “İřęörenlerin işlerini ve örgütlerini geliştirecek ve iyileştirecek olan fikir, bilgi ve düşüncelerini “kabullenme” güdüsü ile pasif bir şekilde kendine saklaması” olarak tanımlamaktadırlar.

En genel ifadeyle; boyun eğmeye ve kabullenmeye dayalı olarak gerekli ve yararlı bilgilerin, fikirlerin gerekli yerlere söylenmesi gerekirken bundan vazgeçilmesi, feragat edilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Bir çalışan fikirlerini, önerilerini açıkça söylemenin ve fark yaratmanın anlamsız ve gereksiz olduğu inancındaysa fikirlerini ifade etmeyebilir. Bu durumda, çalışanlar, mevcut duruma razı olmakta, çok fazla konuşmak istememekte, durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir girişimde bulunmamaktadırlar. Çalışanların bu davranışının arkasında konuşsa bile farklılık yaratamayacağına olan inanç yer almaktadır.

Diğer bir deyişle, bu sessizlik davranışı genellikle belirli bir amaca yönelik olarak işęörenlerin örgütsel süreçlere dahil olmamalarını nitelemektedir. Kabullenmeye dayalı olan bu sessizlik davranışında çalışanlar, tüm örgütsel durumlara koşulsuz bir şekilde katlanarak, alternatif çözüm yollarını göz ardı ederler. Bu sessizlik davranışının kaynağı olarak umursamazlık hali çalışanlarca örgüte karşı çokça geliştirilen bir tutum olarak ortaya çıkmaktadır (Barçın, 2012; s. 23).

Ampirik çalışmalar da bu sessizlik durumunun; ilgisizliğe, çalışanların iyileştirme ve geliştirme sürecine düşünsel anlamda düşük katılımına ve hareketsizliğine, mevcut durumun pasif anlamda onaylanıp kabullenildiğine bağlı olarak geliştiğini göstermektedir. Fikirlerin beyan edilmesi için herhangi bir çaba gösterilmez, etkili katılım olmaz ve durumun değişmesi için bir isteksizlik olur. Çalışanın, fikrinin önemsenmeyeceğini ve böylece herhangi bir fark oluşturamayacağına düşünmesi, kişisel olarak kendini yetersiz hissetmesi, davranışlarını ve düşüncelerini iş yerinde alınan kararlara ve oluşturulan normlara göre şekillendirmesi ve bunları kabullenmesi ilgisiz ve uysal sessizlik davranışları ve tutumları olarak ifade edilebilir. Çalışanın içinde bulunduğu çalışma ortamı içerisinde baskın bir grup hâkim ise, sessizlik davranışı bu

baskın gücün etkisi ile bir iklim haline gelebilir. Bu grup, çalışanın konuşmasını engelleyecek ve çoğunluk olarak olayların görmezden gelinmesine sebep olacak bir etki oluşturacaktır (Barçın, 2012; s. 23).

Kabullenici sessizlik, ülkemiz iş ortamlarında telaffuz edilen, “böyle gelmiş, böyle gider”, “boşuna çeneni yorma hiç bir şeyi değiştiremezsin”, “bana dokunmayan yılan bin yaşasın” gibi toplum tarafından bilinen sözlerle kendini göstermektedir.

Savunma Amaçlı Sessizlik (Defensive Silence) : Pinder ve Harlos (2001) pasif sessizlik kavramını açıklamak için, kişisel korku temeline dayanan kasti kusurlar ve konuşmanın sonuçlarından bahsetmiştir. Bu durum, Morrison ve Milliken (2000)’ in sessizlik için kişisel korku duygusunun önemini vurgulama ifadeleriyle de tutarlıdır. Ayrıca bu durum iş açısından açıkça konuşmak için ön koşul olan psikolojik güvenlik ve konuşma için fırsat yaratılması düşünceleriyle de uyumludur. Dyne vd., Pinder ve Harlos ile Morrison ve Milliken çalışmalarına dayanarak, savunma amaçlı sessizliği korkuya dayalı olarak kişilerin kendilerini koruma amaçlı, konu ile ilgili fikir, görüş ya da düşüncelerini kasıtlı olarak saklamaları şeklinde tanımlamaktadır. Savunma Amaçlı Sessizlik, dış tehditlere karşı kişilerin kendini korumak amacıyla gerçekleştirdikleri bilinçli ve proaktif bir davranıştır. Bu sessizlik türünde çalışanlar, alternatiflerin farkındadırlar, bu davranışı bilinçli olarak göstermektedirler, fikirlerin saklanması bilinçli bir takip kararına dayanmaktadır ve belli bir zaman diliminde en iyi kişisel strateji olarak düşünülmektedir (Dyne vd., 2003; s.1367).

Kabullenici sessizlik davranışı ile karşılaştırıldığında; savunma amaçlı sessizlik davranışı daha proaktif bir davranışı yansıtmakta, alternatiflerin farkında olmayı içermekte ve bireyin içinde bulunduğu durumda sahip olduğu fikir, bilgi ve düşünceleri esirgemesinin en iyi strateji olduğuna işaret etmektedir (Dyne vd., 2003, s.1367; Özgen ve Sürgevil, 2009, s. 312; Taşkiran, 2011, 79).

Savunma amaçlı sessizlik, çalışanların kendi hatalarını saklamak yönünde bir eğilime dönüştüğünde tehlikeli olmaktadır. Kişisel kayıplar nedeniyle korkuya kapılan çalışanlar; terfi edememe, çalışma arkadaşları ve yöneticilerin desteklerini esirgemesi, kötü ve beceriksiz biri olarak algılanmaktan korktukları için sessizliği tercih edebilmektedirler (Detert ve Burris; 2007).

Dyne ve arkadaşları (2003; s.1367) savunma amaçlı sessizliğe örnek olarak MUM Etkisini göstermişlerdir. MUM Etkisine göre; bireyler kötü haberleri iletmede, iyi haberleri iletmeye nazaran daha gönülsüz olmaktadır. Bu etkinin, olumsuz duygusal bir tepkiden çekinme ya da mesajı alan kişi tarafından olumsuz biri olarak algılanmak istememek temelli olduğu söylenebilir (Karakiraz, 2012; s.13).

Örgüt Yararına Sessizlik (Pro-Social Silence): Örgüt yararına sessizlik, fedakarlık veya işbirlikçi güdülerden hareketle, örgüte ya da diğer bireylere fayda sağlamak amacıyla, herhangi bir durum hakkındaki fikir, düşünce, bilgi ve görüşlerini söylememesi olarak tanımlanabilmektedir. Dyne, Ang ve Botero, çalışan davranışının örgüt yararına sessizlik türünü tanımlarken örgütsel vatandaşlık davranışı literatüründen esinlendiklerini ifade etmektedirler. Örgüt yararına sessizlik, tıpkı örgütsel vatandaşlık davranışı gibi, temelinde başkalarına odaklanan kasıtlı ve proaktif davranış türüdür. Örgüt tarafından bir görevlendirilme söz konusu değildir gayri ihtiyari yapılan bir davranıştır (Dyne vd., 2003; s. 1368).

Örgüt yararına sessizlik iki şekilde ortaya çıkmaktadır. İlki çalışanın örgütünü koruma düşüncesi ve güdüsü sebebiyle sessiz kalması, diğeri bir diğer çalışanı koruma düşüncesi ve güdüsü sebebiyle sessiz kalınması durumudur (Brinsfield, 2009; s.146).

Aşağıdaki tabloda (Tablo 2.2), Çalışan Sessizliğinin özel türlerine yönelik örnekler; Davranış tipi ve Çalışan Güdüsü ile birlikte verilmektedir.

Tablo 2.2. Sessizliğin Özel Türlerinin Örnekleri

Davranış Tipi	Çalışan Sessizliği
Çalışan Güdüsü	İş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin kasıtlı olarak elde tutulması
Serbest Davranış Teslimiyet temelinde fark yaratamayacağı hissi	Kabullenici Sessizlik Örnekler: <ul style="list-style-type: none">• Fikirleri teslimiyet temelinde elde tutmak• Düşük özgüven sebebiyle fark yaratamayacağı düşüncesinden dolayı görüşleri kendinde tutmak
Öz-korumacı Davranış Korku temelinde korku ve kişisel risk hissi	Savunma Amaçlı Sessizlik Örnekler: <ul style="list-style-type: none">• Sorunlar hakkındaki bilgilerin korku temelinde elde tutulması• Kendini korumak için gerçekleri görmezden gelmek
Diğer-merkezli Davranış İşbirliği temelinde dayanışma ve fedakarlık hissi	Örgüt Yararına Sessizlik Örnekler: <ul style="list-style-type: none">• Gizli bilgilerin işbirliği temelinde saklanması• Özel bilgilerin örgüt yararına korunması

Kaynak: DYNE Linn Van, ANG Soon and BOTERO Isabel C. (2003), Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, Journal of Management Studies 40: 6, September 2003; s. 1363.

2.3.4. Knoll ve Dick' e göre Sessizlik Türleri

Knoll ve Dick (2012) yapmış oldukları çalışmalarında sessizliği dörtlü bir ayırım ile incelemiştir. Pinder ve Harlos ile Dyne vd.' nin yapmış oldukları ayırımların genişletilerek böyle bir ayırma ulaşıldığını söylemek mümkün olmaktadır. Knoll ve Dick her iki çalışmadaki sessizlik türlerine Fırsatçı sessizliği eklemiştir. Knoll ve Dick' e göre Sessizlik Türleri (2012; s.2-3);

- Pasif Sessizlik (quiescent)
- Kabullenici Sessizlik (acquiescent)
- Örgüt Yararına Sessizlik (Prosocial)
- Fırsatçı Sessizlik (opportunistic)

Pasif Sessizlik (Quiescent Silence): Pasif Sessizlik Pinder ve Harlos tarafından sunulmuştur. Pasif Sessizlik, *konuşmanın* neticelerinin kişisel olarak hoş

karşılanmayacağı korkusuyla, kişinin kendisini koruması için söz konusu bilginin etkin bir şekilde elde tutulmasını ifade etmektedir. Dyne vd. (2003) tarafından sunulan savunma amaçlı sessizliğin içeriğinde (konseptinde), MUM etkisinde (**örneğin, kötü bir haberi iletmedeki gönülsüzlük**), psikolojik güvenlik konusunda olduğu gibi, Morrison ve Milliken, korkudan, fikir ve görüşlerin söylenmemesinin asıl sebebi olarak bahsetmişlerdir. Pasif sessizlik durumunda çalışanlar, spesifik hareketlerden kaçınır ve alternatiflerinin farkındadırlar, ancak bilgiyi elde tutmanın yani ortaya çıkarmamanın en iyi kişisel strateji olduğunu düşünürler. Hala işleri ve organizasyonlarına düşkün olduklarından dolayı bu durumdaki çalışanlar “sessizlik içinde acı çeken” olarak tanımlanabilmektedir (Knoll ve Dick, 2012, s. 3).

Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence): Morrison ve Milliken (2000), çalışanların amir ve üst yönetimin istek ya da değerleri sebebiyle değil, kendi fikir ve inançlarından dolayı sıklıkla sessiz kaldıklarını savunmuştur. Çalışanların katkı ve muhalefetleri için katılmalarını engelleyen bir iklim oluşturulmaktadır. İlgili fikirlerin pasif bir şekilde saklanması, Pinder ve Harlos tarafından kabullenici sessizlik olarak adlandırılmıştır. Kabullenici sessizlikte, çalışanların durumu değiştirmek için her hangi bir girişimde bulunmadıkları görülmektedir, ayrıca değişim için umutlarını kesmişlerdir ve konuşmaya istekli değillerdir (Knoll ve Dick, 2012, s. 2-3).

Örgüt Yararına Sessizlik (Prosocial Silence): Dyne vd. (2003), Pinder and Harlos' (2001) un "çalışan sessizliği" kavramsallaştırma çalışmasına, örgüt yararına motivasyonları da ekleyerek genişletmeyi önermiştir. Örgüt yararına sessizlik “iş ile ilgili fikir, bilgi ya da düşüncelerin örgütlerinin ya da diğer insanların yararlanması amacıyla fedakarlık ve işbirlikçi güdüler temeliyle bilinçli olarak saklanması” olarak tanımlanmaktadır. Dyne vd. araştırmalarında; sessizliğin değerli ve uygun olduğu iş koşullarını vurgulayarak etik ve iletişim üzerine odaklanmışlardır. Ayrıca, örgüt yararına sessizlik ile centilmenlik arasında yakın bir bağ olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu da iş yerinde, aksaklıklar durumunda şikayet etme düzeyini azaltıp, rahatsızlık ve sıkıntılarda hoşgörü sağlamaktadır. Örgüt yararına sessizliği çekici yapan pek çok neden olabilir: genel olarak fedakar bir kişilik, bağlanma güdüsünün yüksekliği, sosyal sermayenin korunmasına ilgi ve sosyal kimliği koruma gibi. Her ne kadar gizli bilgileri korumak için örgütün yararına değerli bir davranış olsa da, bu olumlu sosyal davranışın karanlık

bir tarafı da olabilir (Knoll ve Dick, 2012; s. 3). Çünkü bu şekilde gösterilen bir sessizlik davranışı, örgüt için gerçekten önemli olabilecek bilgilerin açığa çıkmasına engel olabilmektedir.

Örgüt yararına sessizlik davranışı; örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirilebilmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı gereklerine uygun olarak bu sessizlik davranışı; iş ortamında dışarıdan gelebilecek ve örgütsel sadakati etkileyecek tehditleri önlemek ve örgütü korumak için ilk önce diğerlerini odak alan kasıtlı, isteğe bağlı ve proaktif bir davranış hali olmaktadır. Bu sessizlik türünde örgütün herhangi bir zorlaması ve baskısı söz konusu olmamaktadır. Çalışanlar işbirliği eğilimi göstererek, kişiye ve örgüte ait olan özel bilgileri uygun görülmeyen kişilerle paylaşmamakta, gizliliği korumakta ve bunları onların yararına saklamaktadır. Örgüt hakkında da dışarıda olumsuz yorumlar yapmamaktadır. Böyle bir davranış örgütsel vatandaşlık davranışının da bir unsuru olmaktadır (Alparslan ve Kayalar, 2012; s. 142).

Anlaşılacağı üzere örgüt yararına sessizlik, örgütsel yapı tarafından şekillendirilemeyen, örgüt ve/veya örgütteki diğer kişiler için yapılabilecek en iyi şeyin sessiz kalmak olduğuna karar verilerek yapılan bir davranıştır. Bu tür bir davranışta korku ve endişe olmamakla birlikte susmanın daha iyi olacağı düşünülmekte, çalışanlar, örgütün çıkarı ve örgütsel faydanın itici gücüyle, kasıtlı olarak önemli düşünce, bilgi ve fikirleri açığa vurmamaya karar vermektedirler (Erenler; 2010; 22).

Son dönemlerde, Umphress and Bingham (2011), çalışanların arasına çekiciliğine kapıldığı, organizasyonun, onun üyelerinin veya her ikisinin de kazancını arttırmak için yaptıkları etik olmayan hareketler için "etik olmayan örgüt yanlısı davranış" olarak adlandırdıkları bir terim yaratmışlardır. Umphress and Bingham a göre, örgütüyle veya onun üyeleriyle güçlü bir bağ hisseden çalışanlar (örneğin, örgüt ile olumlu sosyal ilişki değişimi ve örgüt sayesinde statünün yükselmesi nedeni ile) örgüt yararına davranışlar sergileyebilirler. Bir çalışanın müşterileri, bir üründeki kusurlar hakkında tam anlamıyla bilgilendirmemesi, iş arkadaşının bir müşteriye karşı olan negatif davranışını gördüğü halde yöneticiye taşımaması ya da iş arkadaşının temel toplumsal değerler, yasalar, ya da uygun örgütsel davranış standartlarını ihlal ettiğini aktarmaması durumları buna örnek olarak verilebilir. Bu tür örgüt yanlısı davranışlar, özellikle sağlık sektöründe, kolluk kuvvetlerinde, hükümetlerde, eğitim kurumlarında görevin kötüye kullanılması,

hatalar ve başarısızlıkların ortaya çıkmasını engelleyici etkisi olduğundan olumsuz olarak nitelendirilebilmektedir. Bu tür davranışlar örgütsel sessizliğin potansiyel bir nedenidir. Ancak örgütler için, özellikle de diğer kurumlar için zararlı sonuçlar doğurabileceğine inanılmaktadır (Knoll ve Dick, 2012; s. 3).

Fırsatçı Sessizlik (Opportunistic Silence): Diğer sessizliklere ilave olarak, bazen çalışanların, kendilerine avantaj sağlayacak bilgileri kasten kendilerine sakladıkları da bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu türü tanımlarken, Williamson' ın, “sinsice arayışlar içindeki çıkarıcılık” adı altındaki fırsatçılık kavramından yararlanılmaktadır. Fırsatçılığın birkaç olası göstergesi arasından, genel olarak eksik veya kasıtlı olarak değiştirilmiş bilginin, pasif kalmak, üstünü örtmek veya kafa karıştırmak amacıyla saklanması veya durumdan nemalanmak gibi daha elle tutulur formları dikkate alınmaktadır (Knoll ve Dick, 2012; s. 3).

Fırsatçılığa dayalı olarak bilginin elde tutulması, organizasyondaki sessizlik literatüründe henüz yeterince dikkat çekememiştir, ancak zarar verici iş davranışları literatüründe iyi bilinmektedir. Greenberg vd. (2007) ve Brinsfield (2009) olağan dışı sessizlik kavramını tanıtırken bu literatürün izinden giden öncülerden olmuşlardır. Ancak, aykırı sessizlik konseptinin de merkezi olan, zarar vermek için (organizasyona veya meslektaşlarına) sessizliği korumak, sessizliği fırsatçı amaçlar için kullanmanın yollarından sadece birisi olmaktadır. Bilgiyi tutmak aynı zamanda, çalışanların, gücü elden bırakmamak ve konumunu kaybetmemek veya sadece ekstra iş yükünden sakınmak istediği gibi durumlarda yararlı da olabilmektedir. Sonuç olarak, fırsatçı sessizlik iş ile alakalı fikirlerin, bilginin veya görüşlerin, diğerlerine zarar vermeyi göze alarak kendilerine avantaj sağlamak amacıyla stratejik olarak gizli tutulması olarak tanımlanmaktadır (Knoll ve Dick, 2012; s. 3-4).

Bu sınıflandırmalara ilave olarak; Sobkowiak (2007) yapmış olduğu çalışmada, sessizliği akustik ve pragmatik sessizlik şeklinde ikiye ayırmıştır. Ses dalgalarının eksik olduğu ortam olarak ifade edilen akustik sessizlik, strateji ya da fayda sağlamaya yönelik amaçlara ilişkin konuşma yokluğu olarak ifade edilen pragmatik sessizlik, örgütsel sessizliğin alt boyutlarını oluşturmaktadır. Park ve Keil (2009)' a göre üç tip sessizlik bulunmaktadır: bilinçli sessizlik, defansif sessizlik ve toplu sessizlik. Bilinçli sessizlikte; çalışanların kasıtlı olarak sessiz kaldıkları, sorun ve düşünceleri hakkında

konuşmadıkları görülmektedir. Defansif sessizlikte; çalışanların kendi menfaatlerini korumak ve çatışma ortamı oluşturmamak için sessiz kaldıkları görülmektedir. Nihayet toplu sessizlik; çalışanların birlikte aldıkları kararlar sonucu, fikirlerini açıklamama ve susmayı tercih etmelerini içeren sessiz kalma şekli olarak tanımlanmaktadır (Altınöz ve Çöp, 2012; s.574-575).

2.4. ÇALIŞAN SESSİZLİĞİNİN NEDENLERİ

Morrison ve Milliken (2003, s.1356)' in yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre; çalışanların neden sessiz kaldıklarına ilişkin cevaplarında “konuyla ilgili konuşmamın istenmediğini hissettim” dediklerini ifade etmişlerdir. Özellikle sessizliğin yayılarak arttığı durumlarda en çok sessiz kalınan konuların; performans sorunları, adaletsiz ücret, etik kaygılar vb.. konular şeklinde olduğunu ifade etmektedirler. Bu sonuçlar sessizliğin neden bireysel bir olgu olduğunu destekler niteliktedir. Özellikle konuşma durumunda, algılanan risk ve korku faktörü bu olgunun genişleyerek devam etmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların korku nedenleri ise; olumsuz bir şekilde etiketlenmelerine inanmaları, önemli ilişkilerin zarar göreceği ve zaten dinlenmeyeceklerine olan inançları ve nihayetinde cezalandırılacaklarına olan inançtır.

Sessizliği yaratan ve devam ettiren dinamiklerin anlaşılmasının en sıkıntılı kısmı, göz önünde olmayışlarıdır. Bu olay, “Kral Çıplak” hikayesi gibidir. Herkes, doğruları konuşmanın riskli olduğunu anlar, ama olay kendi içinde “tartışılmaz”dır ve değişimi sağlamak için ne yapılması gerektiğini bilmesine rağmen insanlar sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Konuyla ilgili bir diğer problem ise; örgütlerde sorunların bilinmesine rağmen sessizliğin korunmasına dayalı bir iklimin hakim olmasıdır. Eğer, örgütsel sessizliği yaratan güçlerin farkına varılmazsa, sessizlik kolektif bir olgu olarak örgütün her yerine yayılacaktır. Whitener, Brodt, Korsgaard ve Werner’ in “kendi kurumlarında güven yaratmak, yöneticilerin sorumluluğundadır” argümanlarında olduğu gibi Morrison ve Milliken de, sessizliği devam ettiren durumları ortadan kaldırmanın (ya da oluşmasına hiç izin vermemenin), yönetimin sorumluluğu altında olduğunu ve araştırmacıların, onların bunu nasıl yapacağı konusunda yardımcı olması görevini üstlenmesi gerektiğini savunmaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000; s.721).

İşgörenlerin sessiz kalmaları için birçok neden bulunmaktadır. Çalışan sessizliğinin nedenleri; çalışanların yöneticilere güvenmemesi, konuşmanın riskli görülmesi, dışlanma korkusu, ilişkilerin bozulacağı korkusu, geçmiş tecrübeler, çalışanların kişilik özellikleri ve mobbing şeklinde gruplandırılabilir.

2.4.1. Çalışanların Yöneticilere Güvenmemesi

Yöneticiye güvenin iş tatmini, performans, örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, bilgi paylaşımı, ulaşan bilgilere inanmak, yöneticiden memnunluk, kararlara bağlılık, örgütte kalma isteği ve yenilikçi davranışlar gibi birçok çıktı ile ilişkilendirildiği belirtilmektedir (Alioğulları, 2012; s.12).

Araştırmacılar, pek çok işgörenin örgüt içindeki belirli konular ve sorunları bildikleri halde üstleriyle konuşmadıklarını ve bu durumun bir çelişki olduğunu vurgulamaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000; s.706).

Yapılan araştırmalarda; çalışanların teknik, idari ve politik konularda konuşmalarının sık sık engellendiği görülmektedir. Yine bazı araştırmalarda; bazı örgütlerde idari ayrıcalıklar ve ortak politikalarla ilgili karşı çıkılıp botun sallanmasına gerek olmadığını düşünüldüğü ve sorunların açıkça konuşulmasının hoş görülmediği belirtilmektedir (Şehitoğlu, 2010; 63).

ABD de 22 organizasyonda 260 çalışan üzerinde Ryan ve Oestreich tarafından yapılan araştırmada çalışanların %70' i işle ilgili sıkıntılar veya konular hakkında açıkça konuşmaya cesaret edemediklerini belirtmişlerdir. Özellikle karar verme süreci, yönetimin yetersizliği, adaletsiz paylaşım, organizasyonel verimsizlik ve organizasyon performansının düşük olması gibi konular, üzerinde konuşulmayan konular arasında öne çıkmaktadır. Araştırmaya katılanlar bu konularda açıkça konuşmanın bir fark oluşturmayacağına inanmaktadırlar ve olumsuz yanıt almaktan korktuklarını ifade etmişlerdir. Ayrıca muhalefet ettiklerinde cezalandırılacaklarına da inanmaktadırlar (Morrison and Milliken, 2000; s.706).

Çalışanların sessizlik davranışı bir süre sonra güvensizliğe, strese ve sinizme dönüşmektedir. Çalışan sessizliği ile yöneticilere güvensizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların yöneticilerine ve yönetime güvenmeme durumu

ortaya çıktığında kendilerini riske atmak istemedikleri için yöneticileriyle konuştukları zaman ellerindeki mevcut bilgileri filtreleyerek aktarmaktadırlar (Liu vd., 2009; s. 1648).

2.4.2. Konuşmanın Riskli Görülmesi

Ryan ve Oestreich, 1998 yılında yapmış oldukları çalışmalarında, çalışanların kendilerine güvenmelerine rağmen organizasyonla ilgili konulardaki tartışmalara katılmanın ve açıkça konuşmanın riskli olduğunu düşündüklerini ifade etmişlerdir (Premeaux ve Bedeian, 2003; s.1537).

Günümüz koşullarında değişmeyen tek şey değişimin kendisidir. Böyle bir ortamda ise örgütlerde özellikle rekabet edebilirlik, müşteri istek ve ihtiyaçlarının önceden tahmin edilebilmesinin ve karşılanmasının önemi, kaliteye verilen değer artması ve sıfır hataya odaklanma gibi konular önemli hale gelmiştir. Çalışanların; açıkça konuşabilme, sorumluluk alma ve inisiyatif alma istek ve beklentilerinde de artış yaşanmaktadır. Ancak yine de görülen şudur ki; çalışanlar izolasyon korkusu, terfi edememe korkusu, problem çıkararak bir kişi olarak algılanma korkusu gibi sebepler yüzünden fikir ve düşüncelerini açıkça ortaya çıkaramamaktadırlar. Fakat işletmelerin hayatta kalmayı başarabilmeleri ve rekabette sürdürülebilir bir avantaj yakalayabilmeleri için, gerek iç gerekse dış çevredeki değişimlere hızlı bir şekilde cevap verebilmesi, takım güvenini sağlayabilmesi ve kendileri için gerekli olan bilgi ve haberleri paylaşmaktan korkmaması gerekmektedir (Bildik, 2009; s.39). Yapılan bazı araştırmalara göre çalışanlar açıkça konuşma durumunda etkili bir sonuç ortaya çıkmayacağına ve kendileri için bir sorun yaratacağına inanmaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000; s.707).

Çalışanları ile barışık olan örgütlerin, çalışanlarını sessiz bırakmayı tercih eden örgütlere nazaran daha fazla başarılı olacağı aşikardır. Bunun için de örgütlerin öğrenen örgütler olma yolunda ilerlemeleri bir seçenek olarak sunulmaktadır. Öğrenen örgüt; öğrenmeye öncelik veren tüm çalışanlarının öğrenmesini kolaylaştıran ve kendisini sürekli yenileyen örgüt” olarak tanımlanmaktadır. Bilginin önemini kavrayan ve örgütsel öğrenmeyi destekleyen örgütler, çalışanlarının düşüncelerini paylaşması için onları cesaretlendirmektedir (Kahveci, 2010; s. 14).

2.4.3. Dışlanma Korkusu

Roberts ve O'Reilly (1974) ile Ryan ve Oestreich (1991) çalışmalarında; çalışanların çoğunlukla olumsuz bir kişi olarak algılanmak istemedikleri için bilgiyi paylaşma konusunda isteksiz olduklarını ve böyle bir paylaşımın örgüt içersinde özellikle hiyerarşik açıdan bir tehdit veya olumsuz olarak yorumlandığını ifade etmişlerdir (Milliken vd., 2003; s. 1454).

Çalışanlar için, çalıştıkları kurumlarda iş arkadaşları tarafından desteklenmek, onların takdirlerini kazanmak önemlidir. Çalışanlar, açıkça konuştukları durumda, sürekli şikayet eden veya sorun yaratan biri olarak algılanabilecekleri ve bunun sonucunda da izolasyon ile karşılaşabilecekleri korkusuyla da sessiz kalabilmektedirler (Milliken ve Morrison, 2003; s.1565).

Her organizasyonun içinde çeşitli nedenlerle, kendiliğinden, herhangi bir planlama süreci olmadan ortaya çıkan büyük veya küçük, etkili veya etkisiz çeşitli gruplar bulunmaktadır. Grup, ortak norm ve davranış ilkelerini paylaşan, aralarında çeşitli rol farklılaşması gerçekleştiren, ortak bir amacı paylaşan ve bu amaç doğrultusunda birbirleri ile iletişim içinde olan, karşılıklı olarak birbirlerini etkileyen iki veya daha fazla kişinin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan sosyal bir olgudur. Örgütler içerisinde; örgütlerin ihtiyaçları doğrultusunda örgüt tarafından oluşturulan formal grupların yanı sıra; bilinçli ve planlı kararlarla değil, kendiliğinden, tabii olarak ortaya çıkan informal gruplar da bulunmaktadır (Koçel, 2010; s. 599 - 605).

İnsanlar yaşamlarının her döneminde çeşitli gruplara üye olmakta ve daima bir grubun üyesi olmak istemektedirler. Bunun nedeni, ihtiyaçlarının herhangi bir şekilde daha iyi karşılanmasıdır. Ancak kişi bir grubun sadece üyesi olmak istemez, grubun gerçek parçası olmayı da arzu eder. Gruba ait olabilmek için grubun kişiyi kabulü ve kişinin de grubun diğer üyelerini kabulü gerekmektedir (Alioğulları, 2012; s. 13).

Dışlama davranışı, çalışanın grup bağlılığını artırmak, grubun dışında fikir beyan eden kişileri gruptan ayrılmak zorunda bırakmak veya çalışanın davranışlarını grup eğilimi doğrultusunda değiştirmek amaçlı yapılabilmektedir. Özellikle çalışanların ihbarcı olarak algıladıkları kişilere bir misilleme aracı olarak dışlama davranışını kullandıkları araştırmalardan da görülmektedir (Alioğulları, 2012; s. 13-14).

Dışlanma korkusu içerisindeki çalışanlar örgüt içerisinde yüksek derecede performans gösterememektedirler. Çalışanların korkularını yenerek sorunlarını dile getirmeleri, kendilerini açıkça ifade etmeleri performanslarını olumlu yönde etkileyecektir. Örgütlerde çalışanların dışlanma korkusu yaşamamaları için örgüt yöneticileri çalışanlarla açık ve iyi bir iletişim kurmalı, onların sorunlarını dinlemeli ve bunlar için çözüm önerileri aramalıdır (Gül ve Özcan, 2011; s.113).

2.4.4. İlişkilerin Bozulacağı Korkusu

Çalışanlar çalışma arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir şekilde konuştuklarında ilişkilerinin bozulacağından korkmaktadırlar. Yine çalışanlar, sorunlarını açıkça ifade etmelerinin bir değişiklik yaratmayacağına, karşı tarafın zaten cevap vermeyeceğine inanmaktadırlar. Ayrıca konuştuklarında işlerini kaybedebileceklerine, terfi edemeyeceklerine veya engellerle karşılaşacaklarını düşünüp bir takım bedeller ödeyeceklerine inanmaktadırlar (Milliken vd., 2003; s.1462).

Çalışanların yaşadıkları bu korku, iletişim eksikliğinin bir sonucu olabilmektedir. Çalışanların birbirlerini iyi bir şekilde anlayamamaları, düşüncelerini tam olarak ifade edememeleri ilişkilerin bozulması korkusunu da beraberinde getirmektedir (Kahveci, 2010, s.15).

Değer verilen ilişkinin korunması sessizliğin önemli bir kaynağı olabilmektedir. Çalışanlar, çalıştıkları kurumun temel işleyişinin zayıf noktalarını görüp, sorunları düzeltme yönündeki fikir ve düşüncelerini paylaşmak istediğinde, diğerlerinin bundan hoşlanmadığını ve korumacı bir yapıya büründüklerini farkedip bu çabalarından vazgeçebilmektedirler. Bu çabalar diğerlerini incitmeye ve memnun etmeye çalışan politik bir yaklaşım olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden gerektiğinde çözüm önerisi gizli tutulmaktadır. Çünkü insanlar sadece kendi imajlarının zedelenmesini değil, ilişkinin de zarar görmemesini istemektedirler (Alparslan ve Kayalar, 2012; s. 142).

İlişkilere zarar verme korkusu yöneticisinin tepkisini çekmek ve destek, kabul, güven kaybına uğramak korkusudur. Çalışanın mesai arkadaşının işten kaytarması veya işini savsaklaması konusunda sessiz kalmayı tercih etmesi hem ilişkilere zarar verme korkusu hem de arkadaşını olumsuz bir sonuca maruz bırakmak korkusundan kaynaklanabilmektedir. İlki savunma amaçlı, ikincisi ise olumlu sosyal sessizlik türüne

girmektedir. Mesai arkadaşlarının birbirlerine, yapılan hata ve eksiklikler konusunda hoşgörölü olmalarının gerisinde aynı hatayı kendisinin de yapabileceği düşüncesi ve kurumun çıkarı için ilişkilerin bozulmasının kişinin yararına olmayacağı inancı da rol oynayabilmektedir (Çakıcı, 2010; s.22-23).

2.4.5. Geçmiş Tecrübeler

Çalışanlar geçmişte yaşamış oldukları iyi ya da kötü tecrübeler, iş arkadaşları ile konuşmaları ve gözlemleri sayesinde de sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler (Milliken vd., 2003; s. 1468). Çalışanlar üst yöneticiler gibi konuşmanın risksiz olduğunu bilerek konuşmak istemektedirler ancak üst yönetimin tutumu buna izin vermemektedir (Morrison ve Milliken, 2000; s.714). Çalışanlar daha önceki yaşamış oldukları durumlarda fikirlerini belirttiklerinde olumsuz bir geri besleme ile karşılaşmışlarsa daha sonraki durumlarda fikirlerini dile getirmek istemeyeceklerdir. Bu durum daha önce de bahsedilen öğrenilmiş çaresizlik durumuyla yakından ilişkilidir.

2.4.6. Çalışanların Kişilik Özellikleri

Çalışanların iş performansı, insan davranışlarının diğer tüm yönlerinde olduğu gibi, bireyin sahip olduğu kişisel özellikleri ve içerisinde bulunduğu durumun ortak bir fonksiyonudur. Çalışanlar sorumlu oldukları işlerini yaparken birbirinden çok farklı ortam ve durumların içerisinde yer almaktadırlar. İşleriyle ilgili beklentiler, çalışma rolleri, talepler, iş arkadaşları, yöneticiler, örgütsel sistem ve diğer tüm durumsal faktörler çalışanların davranışlarını etkilemektedir. Bununla birlikte yapılan araştırmalar çalışanların kişisel özelliklerinin de davranışları üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır (Alioğulları, 2012, s. 15).

Pinder ve Harlos (2001; s.354) üç adet bireysel özellikten yola çıkarak durumu açıklamaya çalışmıştır. Bu özellikler; kendine saygı, kontrol odağı ve iletişim kuramama endişesidir.

Kendine Saygı (Self-Esteem): insanların kendileri hakkında geliştirdikleri ve sürdürdükleri değerlendirmeler olarak tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos; 2001; s.354). Bu insanlar başarı için yeteneklerinin varlığına inanan, yaptıkları işten tatmin olan ve risk almayı seven insanlardır. Düşük benlik saygısı olan kişilerde genellikle

pasif sessizlik davranışı eğilimi sözkonusudur (Pinder ve Harlos; 2001; s.354).

Kontrol Odağı (Locus of Control); insanların eylemlerinin sonuçlarını yaptıkları ile ya da kontrolü dışındaki olaylarla ilişkili olup olmadığına ilişkin inançlarını yansıtan bir kişilik özelliği olarak tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos; 2001; s.354).

İçsel kontrolü güçlü olan kişiler yaşamlarındaki olayların kendi davranışları sonucunda oluştuğuna inanmaktadırlar. Bu kişiler kendilerini kontrol edebilen kişilerdir. İşyerlerinde yöneticilerinden geri bildirim almak isterler. Başarısızlıkları karşısında kendilerini sorumlu tutarlar. Sağlıklı yaşam alışkanlıklarına sahiptirler. Bu insanlar zor olan işleri başarma konusunda ustadırlar. Politik ve sosyal olarak daha aktiftirler ve yine kendi konularını bilim ve iletişimle daha çok ilgili görürler. Bağımsız hareket etme ve karar almayı gerektiren işler bu tip insanlara daha uygun olmaktadır (Barlı, 2008; s.97).

Dışsal kontrolü güçlü olanlar ise temelde hayatlarının akışına değişimlerin, şansın ve diğer insanların karar verdiğine inanmaktadırlar. Daha katı yönlendirici bir yönetim modelini tercih etmektedirler. Bu kişiler işlerinden fazla tatmin olmayan, devamsızlık oranları yüksek, işe yabancılaşmış kişilerdir. Tatminsizliklerinin nedeni olarak örgütü suçlarlar. Emirlere daha çabuk uyarlar, rutin işlerde daha başarılıdırlar (Barlı, 2008; s.98). Dışsal kontrolü güçlü olan kişiler, içsel kontrolü güçlü olan kişiler ile kıyaslandığında sessiz kalma olasılıklarının daha fazla olduğu söylenebilir.

İletişim Endişesi (communication apprehension); insanın genelde iletişim kurma korkusu duyması şeklinde tanımlanabilmektedir. İletişim endişesi yüksek insanların genellikle benlik saygısı düşük olma eğilimindedir (Pinder ve Harlos; 2001; s.354). İletişimden kaynaklanan olumsuz duyguları ve sonuçları önceden tahmin ederler, iletişimden kaçma eğilimi gösterirler, iletişimde zorlandıklarında tedirginlik yaşarlar (Çakıcı, 2010; s.23).

Araştırmacılara göre; yüksek iletişim endişesi olan, kendine saygısı az olan ve dışsal kontrolü yüksek olan çalışanların; düşük iletişim endişesi olan, kendine saygısı yüksek olan ve içsel kontrolü yüksek olan çalışanlara kıyasla haksızlıkları sineye çekmesi veya kabullenmesi dolayısıyla sessizlik davranışını göstermesi daha kolay olmaktadır (Çakıcı, 2010; s.23).

Premeaux ve Bedejan (2003; s.1537), çalışmalarında kendini uyarılama (self-monitoring) düzeyinin de bu kişilik özelliklerine ilave olarak sessizlik davranışı üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir.

Kendini uyarılama (self-monitoring) özelliği kişinin kendisini dış faktörlere göre ayarlama yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. Bireyin davranışlarını, karşısında bulunanlara ya da ortama göre ayarlaması, çeşitli durumlarda sosyal bakımdan uygun olan davranışları farkedip buna göre şekillendirmesidir. Kendini uyarılama özelliği yüksek olan bireyler sosyal norm ve kurallara karşı duyarlıdır ve farklı durumlar için farklı davranış biçimleri sergilerler. Dolayısıyla bu kişilerin diğerleri ile kıyaslandığında sessiz kalma ihtimali de daha yüksek olabilmektedir. Bunun aksine kendini uyarılama özelliği düşük olan bireyler, sosyal yaşam içinde kendilerini saklamazlar yani sessiz kalmazlar. Çevrelerindeki insanların üzerlerinde bıraktıkları etkiyi düşünmezler. Her durumda içlerinden geldikleri şekilde davrandıklarından patavatsız olarak nitelendirilebilmektedirler. Bu kişilerin sosyal yaşam içindeki kişilikleriyle kendi kişilikleri arasında tutarlılık bulunmaktadır (Barlı, 2008; s. 98).

Bunlara ilave olarak deneyim eksikliği, düşük pozisyonlarda olmak sessiz kalma davranışında rol oynayabilmektedir. Başarma ve takdir görme ihtiyacı düşük olan B tipi kişilik özelliğindeki kişilerin daha sessiz bir davranış sergileyecekleri de söylenebilmektedir (Çakıcı, 2010; s. 24).

Umursamaz ve vurdumduymaz kişilikteki insanların da örgütsel meselelerde sesini çıkarma veya açıkça konuşma yönünde davranış sergilemeleri beklenmemektedir. Özellikle korku ve itaat kültürü yaratılan toplumlarda, tepkisiz ve umursamaz kişilerin çoğunlukta olması ve bunun örgüte taşınması beklenebilir bir durum olarak değerlendirilebilir (Çakıcı, 2010; s.24-25).

Ayrıca makyavelizm özelliği yüksek olan ve risk alma eğilimi düşük olan kişilerin de diğerleri ile kıyaslandığında daha fazla sessiz kalma davranışı sergileyeceği de düşünülebilmektedir.

2.4.7. Mobbing

Çalışma yaşamında mobbing kavramı, işyerinde bireylere üstleri, eşit düzeydeki çalışanlar veya astları tarafından sistematik bir biçimde her tür kötü muamele, tehdit, şiddet, aşağılama gibi davranışları ifade eden anlamlar içermektedir (Tınaz, 2006; s.8).

Leymann, mobbing kelimesini “çalışma hayatında bir veya daha fazla bireye yönelik sistematik olan düşmanca ve etik dışı iletişim kurma yoluyla psikolojik terör” biçiminde tanımlamıştır. Mobbing eylemlerinin teşhisinde bunun en az altı aylık dönem içinde haftada bir yapılmış olmasını ölçüt olarak kabul etmektedir (Kutlay, 2012; s. 44).

İşyerinde psikolojik şiddet anlamına gelen “mobbing” kavramı, çalışma psikolojisi alanında yapılan araştırmalarda, çalışanların birbirlerini rahatsız ve huzursuz edici davranışlarla taciz etmeleri, birbirlerine kötü davranmaları; kısaca, kişilerarası psikolojik şiddet uygulamaları anlamında kullanılmaktadır. İşyerinde mobbing, örgüt içinde gerilimin ve çatışmalı bir iklimin oluşmasına neden olan tüm psikolojik faktörlerin birleşimi sonucunda ortaya çıkan, örgüt sağlığını bozan, çalışanların iş doyumunu ve çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen temel bir örgütsel sorundur. Bu durum uzun bir süre devam ettiği takdirde kişinin, örgüt ve çalışma yaşamının dışına itilmesi kaçınılmazdır (Kutlay, 2012; s. 44). Dolayısıyla bir örgütte mobbinge uğrayan bir kişinin açıkça konuşma eğilimi gösteremeyeceği beklenebilir.

Literatürden elde edilen bilgiler ışığında mobbingin örgütsel vatandaşlık davranışını olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Mobbinge maruz kalan bireylerin göstereceği ilk tepkilerin başında örgütsel vatandaşlık davranışını ertelemek gelmektedir. Mobbinge karşı pasif bir tepki olarak adlandırılabilir bu davranış ile çalışan kendisine verilen görev ve sorumluluklar çerçevesinde işini yapmaya çalışıp kurumu için daha fazla gayret göstermemeye başlayacaktır. Daha sonra da kendisini organizasyondan soyutlayıp olumlu ya da olumsuz hiçbir şekilde fikir ve görüş beyan etmeyerek örgütsel sessizlik davranışı göstermeye başlayacaktır (Özcan, 2011/a; s.125).

Çalışanların sessizliğe bürünmelerinde özellikle cinsel taciz önemli bir yer tutmaktadır. Konuşma bu durumlarda riskli görülebilir, caydırma ve yıldırma ile işten uzaklaştırılma, izolasyon gayreti, konuşulduğu takdirde ilişkilerin zedeleneceği korkusu gibi nedenlerden dolayı çalışanlar sessiz kalabilmektedir (Şehitoğlu, 2010; s.66).

2.5. SESSİZ KALINAN KONULAR

Milliken vd'nin 2003 yılında yapmış oldukları çalışmaya göre çalışanların sessiz kaldığı konular aşağıdaki şekildedir (Milliken vd., 2003; s.1460);

- Ücret ve ücret eşitliği konusundaki endişeler,
- İşyerindeki işleyiş, süreçlerdeki aksayış ve hatalar,
- Üstler veya meslektaşlarının bilgi, beceri, yetkinlik veya performansları,
- Taciz ve istismar olayları,
- Meslektaşlarla ilgili anlaşmazlıklar,
- Kişisel kariyer konuları,
- Etik ve eşitlik ile ilgili sorunlar,
- Hemfikir olunmayan işyeri politikaları ve süreçler.

Ayrıca Çakıcı (2008/a; s.121), çalışmasında çalışanların en çok sessiz kaldıkları konuları aşağıdaki şekilde belirtmiştir;

- Etik ve sorumluluklar,
- Yönetim sorunu,
- Çalışanların performansı,
- İyileştirme çabaları,
- Çalışma olanakları.

2.6. SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ

Çalışanlar bilinçli ve kasıtlı olarak sessiz kalma davranışlarını örgüt içerisinde çeşitli şekillerde göstermektedirler. Bunu bazen söylenen sözleri, verilen görevleri itirazsız ve sorgulamadan kabul ederken bazen de yaşanan sorunları yok sayarak kendince göze batmadan diğer insanlar gibi olmaya çalışarak gösterdikleri söylenebilir (Bildik, 2009; s.42). Çalışanların sessiz kalma biçimleri; çalışan itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma, çekilme ve başka davranışlara yönelme olarak gruplandırılabilir.

2.6.1. Çalışan İtaati

Çalışan itaati, örgütsel şartları derinden bir kabul edişi, durumu sorgulamadan kabul etmeyi ve mevcut alternatiflerin sınırlı farkındalığını ifade etmektedir. Adaletsiz

şartlarda itaat etme, mevcut alternatifleri görmezden gelme ve başka bir alternatifi arama arzusunun eksikliği ile aynı anlamdadır. İtaat etme, sessizlikten daha derin bir durumdur. Kırılması için sessizlikten daha fazla yardım ve kışkırtma gerektirmektedir. İtaatkar çalışanlar sessizliklerinin daha az bilincindedirler ve değişikliğe, sessiz karşıtlarından daha az hazır ya da daha az isteklidirler (Bildik, 2009; s.43).

İtaatkar çalışanlar, durumlarının bilincinde olmaksızın az ya da çok gönülsüzce sessizdirler. Statükoya tahammül göreceli olarak yüksektir ve üstelik bu çalışanlar durumlarını normal olarak kabul etmektedirler (Eroğlu vd., 2011; s.103).

Geleneksel örgüt yapısında; çalışanlar genel politikaları ve liderin talimatlarını takip etmek ve itaat göstermek zorundadırlar. Bu tür örgütsel yapılarda güçler merkezde toplanmıştır ve otoriter bir yönetim anlayışı hakimdir. Bu yönetim tarzı, çok katmanlı bir hiyerarşik yapı, biçimsel ilişkiler, esnek olmayan kurallar geliştirmiştir. Aynı zamanda farklı görüşlere veya görüş ayrılıklarına tahammülü olmayan otoriter bir anlayışla tam bir itaat kültürü oluşturmuştur. Otoriteye veya otoriteyi destekleyen kurallara itaat, sistemdeki genel bağlılığın bir gerekliliğidir (Kahveci, 2010; s. 19).

Milliken vd. (2003)' e göre; bazı araştırmalar örgütlerin genellikle eleştiri ve muhalif düşüncelere hoşgörüsüz olduklarını göstermektedir. İnsanlar muhalefet ettikleri taktirde cezalandırılacaklarına inanmaktadırlar. Deneysel araştırmalar; azınlıkta kalan insanların, zihinleri değiştirilmesi gereken hedef haline geldiğini göstermekte, bu başarısızlığı taktirde onlar reddedilmekte ve dışlanmaktadır. Birey, üstü ile muhalefet halinde ise bu durumun daha şiddetli yaşanacağı söylenebilmektedir (Çakıcı, 2010; s.15). Böyle bir durumdan korkan çalışanların ise itaat ve uyma eğilimine gireceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

2.6.2. Sağır Kulak Sendromu

Sağır kulak sendromu; örgütsel hareketsizlik olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların memnuniyetsizliklerini direkt ve açık olarak ifade etmekten kaçındığı örgütsel bir norm işlevi görmektedir (Pinder ve Harlos, 2001; s.346). Örgütlerde en çok cinsel taciz şikayetlerinde görülmektedir. Çünkü cinsel tacizin anlatılması organizasyonlarda olumsuz tepkilerle karşılanmaktadır (Milliken vd., 2003; s. 1467).

Örgüt içinde çalışanların sıkıntı veya memnuniyetlerini bildirmeyerek (sağır kulak sendromu) sessiz kalmayı seçmelerinin örgüt içinde ‘duymadım’, ‘görmedim’, ‘bilmiyorum’ cevaplarının en kestirme şekli olduğu belirtilmektedir (Çakıcı, 2007; s.157).

Araştırmacılar, çalışanlarda sağır kulak sendromunun görülmesinin sebebi olarak; örgüt politikaları, örgüt içi iletişim, örgüt iklimi ve örgüt içi adalet olgularının yeterince gelişmediğini belirtmişlerdir. Bu sendromda en fazla payın, örgüt içi iletişim olduğunu vurgulamışlardır. Her örgütün amacına uygun bir şekilde çalışabilmesi için örgüt içinde iyi bir iletişim sistemine ihtiyaç bulunmaktadır. Fakat günümüz modern örgütlerinde iletişim, büyük sorun olarak görülmektedir. Gelişen teknolojinin getirisi olarak çağa ayak uydurabilme isteği, örgütün büyümesi, iletişimin fazlalığı gibi etmenler günümüz modern örgütlerindeki iletişimi olumsuz olarak etkileyebilmektedirler. Örgütsel iletişimde en yaygın olan, tek yönlü iletişim yani yönetimin çalışanlara verdiği bilgidir. Çalışanlar bu bilgileri aldıktan sonra hiç soru sormaz ve düşüncelerini açıklamazlar dolayısıyla görüş ve isteklerini yönetime bildirmezler (Yanık, 2012; s. 52).

2.6.3. Pasif Kalma ve Razi Olma

Örgütlerdeki sessizlik davranışının bir diğer biçimi de pasif kalma ve razı olmadır. Bazı çalışanlar diğer insanların haksız, yasadışı veya ahlak dışı davranışlarına karşı tepki vermemekte veya buna razı olmaktadır. Yapılan araştırmalarda, bu tür sessizliğin dört tipi olduğu söylenmiştir. Bunlar; ilgisiz, geri çekilen, destekleyici ve anlamsız sessizliktir. İşbirliğini cesaretlendirmek için kafa sallamak, gülümseyerek destekleyici gibi görünmek bu tiplere örnek olarak verilebilir (Pinder ve Harlos, 2001; s.343).

Çalışanlar mevcut duruma razı olmakta, çok fazla konuşmak istememekte, durumu değiştirmek için herhangi bir girişimde bulunmamaktadırlar. Çalışanların bu davranışlarının arkasında konuşsa bile farklılık yaratmayacağına olan inanç bulunmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009; s.706).

2.6.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Sessizlik; kendini koruma, çekilme ve başka davranışlara yönelme şeklinde de kendini gösterebilir (Dyne vd., 2003; s. 1360). Örgüt içindeki bu karşılıklı güvensizlik ortamı en

çok işyerine zarar vermektedir. Çalışanların konuşmayı riskli görmesi işle ilgili konularda fikir ve çözümleyici alternatiflerden bahsetmemesi yaşanan sorunların çözümünü engellemekte, güçleştirmekte ya da geciktirmektedir. Yeni fırsatların kaçırılmasına neden olmaktadır. Çalışanların bu ortamda yaşadıkları stres performanslarını olumsuz etkilemekte ve verimi düşürmektedir (Şehitoğlu, 2010; s.58).

Çalışanlara önyargılı davranılmasıyla çalışanların kendilerine değer verilmediğini hissetmesinden dolayı güvenin ve örgüte bağlılığın azaldığı belirlenmiştir. Konuşmanın bir fark oluşturamayacağı, cezalandırılma, terfi ettirilmeme, işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlara neden olacağı düşüncesi, örgütlerde değişimi azaltmakta ve yavaşlatmaktadır. Tüm bunlar aynı zamanda çalışanların geri çekilerek pasif kalmalarına neden olmaktadır (Bildik, 2009; s.44).

Çalışanların sessiz kalmaları, işten çekilme istekleri sonucunu doğurabilmektedir. İşten geri çekilme; çalışan devri, devamsızlık, ilgisizlik ve çalışan sessizliğini içermektedir. Çalışan, iş yerinde karşılaştığı olumsuz durumlar veya şartlardan dolayı gelişime katkı sağlayabilme umudunu kaybetmektedir. Bu umutsuzluk ve konuşmanın faydasız olduğu düşüncesi onu faaliyetlerden geri çekilmeye itmektir (Brinsfield, 2009; s.41).

2.7. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ

Çalışanlar yöneticileri veya çalıştığı kurum hakkında sessiz kalmaları gerektiğini ya da buna zorunlu oldukları kararını bir anda almamaktadırlar. Çalıştıkları kurumlarda çalışanları bu duruma iten sebepler bulunmaktadır. Örgüt içinde gerçekleşen olaylar çalışanların hangi konularda konuşup hangi konularda sessiz kalmaları gerektiği hakkında kendilerine fikir vermektedir. Çalışanlar bu fikir ve yaşadıkları tecrübeler sonucu konuşma veya sessiz kalma kararlarını almaktadırlar (Kahveci, 2010; s.15).

Morrison ve Milliken (2000) birçok örgütte potansiyel sorunlar ya da meseleler hakkında, çalışanların sessiz kalmasına neden olan ve geliştiren baskı unsurlarının varlığından bahsetmiştir. Bu baskılar yöneticilerden, çalışanlardan, örgütten ya da kültürel faktörlerden kaynaklanabilmektedir.

2.7.1. Yöneticilerden Olumsuz Geri Bildirim Alma Korkusu ve Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Alma Korkusu

Örgütlerde sessizlik ortamının oluşmasında etkili olan önemli bir faktör yöneticilerden olumsuz geri bildirim alma korkusudur. İnsanlar genel olarak olumsuz geri bildirim almaktan kaçınmaktadırlar. Çalıştıkları örgütlerde üstlerden gelen olumsuz geri bildirim, iş görenleri sessizliğe itmektir. Diğer yandan olumsuz geri bildirimler çalışanlardan da gelebilmektedir. Morrison ve Milliken; yöneticilerden kaynaklanan nedenlerin başında yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkuları olduğunu ve çalışanların olumsuz bildirimde bulunmaları durumunda yöneticilerin kendilerini beceriksiz ve korunmasız olarak hissettiklerini vurgulamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; s.712). Böyle bir durumda yöneticilerin de kaçınma davranışında buldukları söylenebilir. Yöneticiler olumsuz geri bildirim aldıklarında; ya reddedip görmezden gelme, doğru değilmiş gibi bertaraf etme ya da kaynağın güvenilirliğine saldırma girişiminde bulunabilirler (Erol, 2012; s.58; Çakıcı, 2007; s.155).

Olumsuz geri bildirim korkusu çoğu yönetici arasında yaygın ve kuvvetlidir. Yöneticilerin utanma, tehlike ve kendini beceriksiz ve korunmasız hissetmekten kaçınmaya ihtiyacı bulunmaktadır. Bu nedenle, yöneticiler kendi zayıflıklarını öne çıkaran, belirgin hale getiren her türlü bilgiyi ve soruyu görmezden gelmeye eğilimlidirler. Yöneticilerin olumsuz geri bildirimlerden kaçındıklarına dair deneysel kanıtlar da mevcuttur. Bununla birlikte; yöneticiler astlardan gelen geri bildirimden ziyade üstten gelen geri bildirimini daha doğru ve mantıklı bulurlar (Şehitoğlu,2010; s.50).

Yöneticilerin bu eğilimleri göz önünde bulundurulduğunda; fikir ve görüşleri şüpheli bulunan ve yönetici tarafından bir tehdit olarak algılanan çalışanlar, örgütünde gördüğü sorun ve aksaklıklar hakkında konuşmak istemeyecektirler. Ancak tüm yöneticilerin, olumsuz geribildirimlerden korktuğunu söylemek yanıltıcı olabilir. Bu anlamda yöneticinin kişisel özellikleri ve kültürel değerleri, geribildirimi talep etmelerinde ve çalışanların rahatça konuşabildikleri ortamları yaratmalarında bir faktör olabilir (Karakiraz, 2012; s.16).

2.7.2. Yöneticilerin Sahip Oldukları Örtük İnançlar

Morrison ve Milliken'e (2000; s.708-710) göre sessizliği üreten ve geliştiren sebeplerden biri de yöneticilerin çalışanlar hakkındaki bazı örtük inançlarıdır. Bunlar aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır.

“Çalışanlar Güvenilmez ve Bencildir” İnanç:

Bu inanç Douglas McGregor' un X ve Y teorisini hatırlatmaktadır. Bu teoriye göre; örgütteki yöneticilerin davranışları, diğer insanları nasıl algıladıklarına, onları nasıl gördüklerine bağlı olmaktadır. X teorisi özelliğini taşıyan yöneticilerin insan davranışları hakkındaki temel varsayımları; tipik olarak, insan çalışmaktan hoşlanmaz ve mümkün oldukça kaçmak ister; tipik olarak insan sorumluluktan kaçır, işe karşı arzusuzdur ve güvenliği herşeyin üstünde tutar; insana, iş yaptırmak için onu zorlamak, sıkı bir şekilde kontrol etmek ve cezalandırmak gerekmektedir (Koçel, 2010; s.238).

Bu anlayışta olan bir yönetici, insanı maddi organizasyonun gereklerine uyan pasif bir unsur olarak görecektir ve otoriter bir davranış sergileyecektir. Daha açık bir şekilde söylemek gerekirse; ayrıntılı iş tanımları, sıkı kontrol, pek az yetki devri, izlenecek ilkelerin ayrıntılı olarak belirlenmesi, detaylı ceza işlemleri bu tarz yöneticilerin uygulamaları olacaktır (Koçel, 2010; s.238).

Bu düşüncenin temelinde çalışanlar muhalif konumunda görülmekte ve çalışanlara örgütün çıkarlarına hizmet etme konusunda güvenilmez gözü ile bakılmaktadır. Ancak, bu tip davranışlar ve inanışlar bilinçli bir şekilde yapılmamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, s.708-710). Bu inanç sebebiyle çalışanlar ve yöneticiler arasında güven eksikliği oluşmaktadır. Bu güven eksikliği de; örgütsel bağlılığın azalmasına, moral seviyelerinde düşüşe, devamsızlık ve iş gücü devir oranlarında artışa, ölçsüz harcamaya, gerçek düşüncelerin gizlenmesine ve ortak çalışmaların etkinliğinin azalmasına yol açmaktadır (Alioğulları, 2012; s.11).

Yöneticinin “En İyisini Ben Bilirim” İnanç:

Yöneticilerin, ana konular hakkında kendilerinin en iyisini bildiklerine dair inanışlarıdır. Ayrıca yöneticilerin çalışanlarını sorunsuz, sorunsuz bir şekilde doğrudan yönetme zorunluluğu olduğuna dair inanışları da bu kapsam içinde yer almaktadır (Alioğulları, 2012; s.11).

“Sesliliğin Birliği Bozucu Bir Faktör Olarak Algılanması” İnancı:

Örgütte, fikir ayrılıklarının önlenmesi gerektiği, uyum, anlaşma ve fikir birliğinin ise örgütsel sağlık göstergesi olduğu yönünde de bir takım inançlar bulunmaktadır. Yapılan araştırmalara göre çoğulcu karar alma yönteminin alınan kararın kalitesi ile olumlu bir ilişkisinin olduğu ve bunun sonraki örgütsel performansa da olumlu olarak yansıdığı ifade edilmektedir. Ancak yöneticiler arasındaki görüşe göre uyum daha iyi bir yoldur. Bu bağlamda yöneticilerin farklı seslerin örgüt içindeki birliği bozacağı yönündeki inançları, onların başkalarının görüş ve fikirlerine ilgi göstermemelerine sebep olmaktadır (Alioğulları, 2012; s.11).

Her ne kadar bütün yöneticilerin bahsedilen inanışlara sahip olduğu düşünülmesi de, bir çok çalışma bunların hemen hemen her örgütte az ya da çok bulunduğunu ve bir çok örgütü karakterize ettiğini göstermektedir (Erenler, 2010; s.27).

Yöneticilerin açıkça konuşmayı destekleyen ve teşvik eden tutum göstermesi, çalışanlarda güven oluşturması ve ulaşılabilir olması, sessizliği üreten ortamı engelleyebilir (Çakıcı ve Çakıcı, 2007/a; s. 286).

2.7.3. Çalışanların Özellikleri

Sessiz kalma davranışı konulara ve bireylere göre farklılık göstermektedir. Belli bir konuyu iş arkadaşı ile paylaşan bir çalışan, aynı konuyu yöneticisi ile konuşmayabilir, ona karşı sessiz kalma davranışında bulunabilir. Bu tip durumların sebebini bireylerin sahip olabileceği farklı özellikler, yaşadıkları deneyimler ve kişisel tercihleri nedeniyle tek bir etkene bağlamak mümkün gözükmemektedir. Bu bağlamda bakıldığında, çalışanların sessizlik davranışını tercih etmelerinde etkili olduğu düşünölen yaş, cinsiyet, eğitim, deneyim vb. özellikler ön plana çıkmaktadır. Yaş değişkeni değerlendirildiğinde, bireyin sessiz kalma davranışını etkileyen önemli etkenlerden biri olduğu söylenebilir (Taşkıran, 2010; s.110).

Yaş ilerledikçe çalışma yaşamındaki davranışlar da değerişim gösterebilir. Yaşın ilerlemesiyle birlikte sessiz kalma davranışında azalma görölebilmektedir. Çakıcı ve Çakıcı (2007/c; s. 398) yapmış oldukları çalışmada; gençler, orta yaşlılar ve yaşlılar itibariyle yapılan karşılaştırmada, istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar elde

etmişlerdir. Near ve Miceli (1996) muhbirlik üzerine yaptıkları araştırmada, yaşları büyük olan çalışanların örgütsel hataları önlem alabileceğini düşündükleri otoritelerle paylaşma eğiliminde olduklarını tespit etmişlerdir (Özdemir ve Sarioğlu Uğur, 2013; s. 276).

Çalışan sessizliği üzerinde etkili olduğu tahmin edilen bir diğer faktör de cinsiyettir. Belenky ve diğerleri (1997) ile West ve Zimmerman'a (2002) göre; kadınlar deneyim, fikir ve görüşlerini ifade etmeleri için teşvik edildikleri halde daha başarısız olurlarken, erkekler fikir ve görüşlerini iletmede daha başarılı olmaktadır (Karakiraz, 2012; s.19).

Molseed (1989), farklı cinsiyeti olan çalışma gurupları üzerinde yapmış olduğu çalışmada, dört sessizlik türü belirlemiştir. Bunlar; konuyla ilgisi olmayan sözler, geri çekilme, destekleme ve ifadesiz sessizliklerdir. Kadınlar, daha çok kafa sallayarak ve işbirliğini teşvik etmek için gülümseyerek gösterilen destekleyici sessizlik türünü kullanırken, erkekler, rekabet ve diğerlerine karşı üstün görünmek için ifadesiz sessizlik ve konuyla ilgisi olmayan sözler kullanmak şeklindeki sessizliği tercih etmektedirler. Bazı araştırmalar da, erkeklerin doğası gereği daha sessiz olduklarını vurgulamaktadırlar (Pinder ve Harlos, 2001; s. 342). Ancak yapılan bazı araştırmalar da kadınların erkeklerden daha sessiz olduğu sonuçlarına da ulaşmıştır. Near ve Miceli (1996) de muhbirlik isimli araştırmasında, erkeklerin daha fazla örgütsel ses eğiliminde olduklarını ortaya çıkarmıştır (Özdemir ve Sarioğlu Uğur, 2013; s. 276). Dolayısıyla literatüre bakıldığında konu ile ilgili fikir birliğinin sağlanamamış olduğu söylenebilmektedir.

Çakıcı'nın (2010) sessizliğin algılanan sonuçları üzerine yaptığı araştırmanın bulgularına göre; kadınlar, sessizliğin performans ve sinerjiyi etkileyebileceğine, iyileşmeyi kısıtlayabileceğine ve çalışanları mutsuz edebileceğine erkeklere oranla daha fazla inanmaktadırlar. Bu bulgulara göre, kadınların örgütlerde sessizlik olgusuna daha duyarlı ve bu konu hakkında farkındalıklarının yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Konuyu diğer bir faktör olan eğitim düzeyi açısından ele alırsak, eğitimin, bireyin toplumla ilişkilerini güçlendiren, dış dünyayla bağlantı kurmasını kolaylaştıran, gerek bireysel gerekse de başkalarının haklarını savunmayı ilke edinen bir nitelik kazandıran ve bunların ötesinde iletişim ve gücünü ifade edebilme özelliği kazandıran temel bir

değişken olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Bu bağlamda sessiz kalma bazen, bireyin eğitim düzeyinin düşük olmasına bağlı olarak, bilgisini gösterememesi, belirli bir konu hakkında görüşlerini ifade edememesi olarak ortaya çıkabilir (Taşkiran, 2010; s.110-111). Dolayısıyla eğitim seviyesindeki artışla birlikte sessizlik davranışının görülmesinde düşüşler yaşanabilecektir. Yapılan araştırmalar da bu durumu destekler niteliktedir. LePine ve Dyne (1998), Erenler (2010), Çakıcı (2010)' un yapmış oldukları çalışmalarda eğitim düzeyi düştükçe sessiz kalma davranışında da artışlar yaşanmaktadır. Eğitim düzeyleri düşük olan çalışanların, öz güvenlerinin daha düşük olmasıyla ve bu durumun çalışanları boyun eğmeye ve tepkisizleşmeye yöneltmesiyle açıklanabilir (Özdemir ve Sarıoğlu Uğur, 2013; s. 276).

Son olarak deneyim de, sessizlik üzerinde etkili bir diğer faktör olarak görülmektedir. Çalışma yaşamında elde edilen deneyim ile birlikte birey hem kişiler arası ilişkiler ile ilgili deneyim hem de mesleki anlamda bilgi edinerek deneyim kazanmaktadır. Her iki durum da bireyin sessiz kalmasını etkileyebilmektedir (Taşkiran, 2010; s.110-111). Milliken ve arkadaşları da (2003; s.1468), örgüt kademelerinin daha alt basamaklarında çalışanların üst basamaklarda çalışanlara kıyasla ve genç çalışanların daha yaşlılara kıyasla görece olarak konuşmanın olumsuz sonuçlarından daha fazla korktuklarını belirtmişlerdir. Bunun sebebi olarak ise; örgütte göreceli olarak daha az güce ve az krediye sahip olmaları ile deneyimsizliği göstermişlerdir. Çakıcı (2008/a; s.126)' da yapmış olduğu araştırmasında, benzer bulgular elde etmiştir. Açıkça konuşma konusunda deneyim eksikliği ve bilgisizliği, alt pozisyonda yer alma gibi hususlar etkili çıkmıştır. Deneyimsizlik; işe yeni başlamış olma, genç olma, mevki eksikliği gibi hususlardan kaynaklanabilmektedir. Ayrıca bilgisizliğin ve deneyimsizliğin anlaşılabilirliği endişesi ile kültürel olarak “büyükler (üstler, yöneticiler) doğrusunu bilir” düşüncesinin de etkili olduğu tahmin edilmektedir.

Crowe (1996; s.8)' nin 179 şirket üzerinde bireylerin takım tartışmalarında sessiz kalmayı tercih etmelerinin nedenlerini araştırdığı çalışmasında, konu hakkında uzman olan bir kişinin varlığı, katkıda bulunabilme yeteneğine olan güvenin eksikliği, alınacak kararın önemsiz ya da anlamsız görülmesi, takım kararına uyma baskısı, daha önceden yanlış verilen bir kararın hayalkırıklığı yaratması gibi faktörlerin çalışanların sessiz kalma seçiminde etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışanların fikirlerini ifade etmekten kaçınmasının bir diğer nedeni “korku” dur. Korku zarar görme olasılığının, düşüncesinin uyandırdığı kaygı olup algılanan riske bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler açıkça konuşmaya karar vermeden önce risk değerlendirmesi yapmaktadırlar. Genellikle faydadan çok zarar getireceğine inanılıyorsa ve konuşmak riskli bulunuyorsa sessizlik davranışı ortaya çıkmaktadır (Çakıcı, 2010; s.21).

Milliken ve arkadaşları (2003) çalışanların neden sessiz kaldıklarını ele aldıkları araştırmalarında şu bulgulara ulaşmışlardır; çalışanlar, örgütte olumsuz biri olarak algılanmak ve etiketlenmekten korktukları için sessiz kalabilmektedirler. Çalışanları sessizlik davranışına iten diğer nedenlerden biri de, o zamana dek kurulmuş ilişkilere zarar verme korkusudur. Diğer bir korku da işini kaybetme ve terfi alamama korkusudur. Buradan aslında çalışanların sessiz kalma davranışlarının altında yatan en büyük nedenlerden birinin korku olduğu sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca çalışanlar, çabalarının herhangi bir sonuç vermeyeceğine inandıklarında da sessizlik davranışını tercih etmektedirler.

Psikoloji ve sosyolojiden gelen utanç ve utanma duygusu da çalışanların sessizlik davranışını etkileyebilmektedir. Utanç duygusu, çalışanların açıkça konuşma sonrasındaki başarısız deneyimlerin (örgüte zarar verme gibi) sonucunda ortaya çıktığında daha da güçlenmekte ve bu durum bireylerin sessiz kalma eğilimlerini arttırmaktadır (Erenler, 2010; s. 29).

Bunların yanında, Pinder ve Harlos (2001), kendine saygı, kontrol odaklılık ve iletişim endişesi olmak üzere üç farklı bireysel özellikten bahsederek, bunların sessizlik tercihi üzerindeki etkisini vurgulamıştır. Premeaux ve Bedejan (2003; s.1537), çalışmalarında kendini uyarılma (self-monitoring) düzeyinin de bu kişilik özelliklerine ilave olarak sessizlik davranışı üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Bu özellikler hakkında daha önceki bölümlerde ayrıntılı bir şekilde açıklama yapıldığından tekrar ele alınmayacaktır.

Ayrıca, çalışanlar alçak gönüllülük, diğer çalışanlardan saygı görme isteği, tedbirlilik ve nezaket gibi bazı erdemli özelliklere sahip olduklarından dolayı da sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Çalışanlar çatışmalar ve diğer algılanan tehlikelerden kaçınmak amacıyla da sessizliği tercih edebilmektedirler (Shojaie vd., 2011; s.1733).

Ayrıca, çalışanların yöneticileri hakkında şüphe duymaları ve yöneticilerini küçümsemeleri durumunda da sessizlik davranışı ortaya çıkabilmektedir (Shojaie vd., 2011; s. 1733).

2.7.4. Örgütsel Özellikler

Çalışanların sessiz kalması sadece kendi özelliklerinden olmayıp örgütsel yapı ve politikalardan kaynaklanan bir takım nedenlerden dolayı da olabilmektedir. Örgütler taşımış oldukları çeşitli özellikler sebebiyle birbirlerinden farklılaşmakta dolayısıyla da her bir örgütte farklı yapılar, şekiller, kurallar, normlar ki bunların hepsini birden kapsayan bir kültürel yapı ile karşımıza çıkmaktadır.

Örgütlerin yapı ve politikaları, kural ve prosedürleri, yönetsel uygulamaları, çalışanların işlerini ve örgütlerini iyileştirmekle ilgili fikirlerini, görüşlerini ve bilgilerini bilinçli bir şekilde paylaşmamalarına neden olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

Bu özellikler ve politikalar, çalışanlara sessiz kalmaları ya da fikirlerini açıkça ifade etmemeleri konusunda bir takım ipuçları sağlayarak, çalışanların çalışma ortamlarına ilişkin algılarını etkileyebilmektedir. Merkezi karar verme yapısının mevcut olduğu, çalışanların örgütleriyle ilgili düşüncelerini, kaygılarını ya da muhalif görüşlerini ifade edebilecekleri resmi bir mekanizma ya da iletişim kanallarının bulunmadığı ortamlarda, çalışanlar, fikirlerinin hoş karşılanmayacağı inancıyla sessiz kalmayı tercih edebilmektedir (Erenler, 2010; s.31).

Hiyerarşik yapılar, üstlerle açık iletişimi ve özellikle eleştiriyi kendiliğinden sınırlamaktadır. Genellikle yukarıdan aşağıya iletişim akarken, aşağıdan yukarıya doğru olan iletişim tıkanmakta ve ilk amirle sınırlı kalmaktadır. Etik olmayan davranışlar, yönetim sorunları, çalışanların performansı, iyileştirmeye yönelik öneriler, örgütsel sorunlar ve çalışma olanakları kolay kolay açığa vurulmayan ve üstlere iletilmeyen konular arasındadır. Çalışanlar üstlerine güvenmiyor ve açıkça konuşmaktan zararlı çıkacaklarını algıyorsalrsa bilgiyi üstlerine olduğu gibi değil, süzerek verme eğiliminde olabilirler. Ancak bilindiği gibi, bilgiyi yukarıya çarpıtarak veya filtreleyerek vermek etkili karar almayı olumsuz etkilemektedir (Taşkiran, 2010; s.112).

Örgütlerde var olan yüksek derecede dikey farklılaşma, sessizliğe yol açan inançları besleyen bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Dik hiyerarşik basamaklara sahip olan örgütlerde üst yöneticiler, daha alt kademelerde yer alan çalışanlar ile daha az iletişim ve etkileşim halinde bulunacaklardır. Bu durumda yöneticiler ile işgörenler arasındaki güven düşük düzeylerde kalmaktadır. Böylece işgörelere güvenmeyen yöneticiler onların örgütten ziyade kendilerini düşündüklerini varsayacaklar ve işgörelenden gelecek fikir ve önerilere kendilerini kapatacaklardır (Karakiraz, 2012; s.21-22)

Çalışanların sessiz kalıp kalmama kararı vermelerinde rol oynayan bir diğler faktör de güven ortamıdır. Örgütte çalışanlar, üst yönetime ve örgütlerine güven duygusu geliştirebildiklerinde yani bir güven iklimi oluştuğunda, muhtemelen sessiz kalma eğilimleri düşecek ve örgüt ile ilgili konular, kaygılar hakkında daha rahat konuşup üstlerine ve tepe yöneticilere çok daha rahat bir şekilde iletebileceklerdir. Ancak aksi bir durumda yani üst yönetime ve örgütlerine güvenmediklerinde sessiz kalmayı tercih edeceklerdir (Nikolaou vd., 2011; s.728).

Morrison ve Milliken (2000; s.713); bir örgütte çalışanların çıkarıcı olduklarına inanılıyorsa, yönetim her zaman en iyiyi ve en doğruyu bilir inancı taşıyorsa, görüş farklılıkları ve yeni fikirler olumsuz olarak algılanıyorsa, o örgütte yukarı doğru bilgi akışını kolaylaştıran bir ortam sağlanamayacağını belirtmişlerdir. Yöneticilerin bu tarz yapılardan kaçınma eğilimi, astlardan gelecek olumsuz geribildirim ve eleştiri korkusu sebebiyle oluşmaktadır. Bu tür örgütlerde yüksek derecede merkezileşme ve karar almanın merkezileştirilmesi yaygın bir özelliktir.

Örgüt kültürü, çalışanların fikirlerini yöneticileriyle paylaşıp paylaşmama kararlarında etkili olan bir diğler faktördür. Örgütlerin, çalışanlarına verdiği “bu bizim yönetim şeklimiz ve bu şekilde devam edecek”, “patron her zaman haklıdır” şeklindeki dolaylı ya da dolaysız mesajlar aslında sessizliğin örgütün kültürüne ne kadar derin bir şekilde işlemiş olduğunu göstermektedir. Örgütün mevcut kültürü sadece sorunlar hakkında değil, ürünleri, süreçleri ya da performansı geliştirebilecek yararlı ve geliştirici fikirler hakkında da çalışanların fikirlerini dile getirmekten çekinmelerine ve kendilerini koruma içgüdüleriyle sessiz kalmalarına neden olabilmektedir (Erenler, 2010; s.32).

Pinder ve Harlos (2001) işgörenlerin örgütte adaletsizlik algıladıklarında sessiz kalma kararı verebileceklerini ifade etmişlerdir. Çalışanlar, adaletsiz uygulamaların baskın olduğu bir kültürün varlığına inandıklarında sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Ayrıca, adaletsiz uygulamalara maruz kalan çalışanlarla, adaletsiz davrananlar arasında algılanan güç mesafesinin de çalışanların sessiz kalma konusundaki tutumlarını etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, örgütsel rollerdeki güç dengesizliğinin, sessizliği yaygın bir deneyim haline getiren önemli bir etmen olduğundan bahsedilebilir (Erenler, 2010; s.32).

Sessizliğe neden olabilecek örgütsel faktörlerden bir diğeri örgüt içinde hakim olan sessizlik iklimidir. Sessizlik iklimi, örgüt içinde çalışanların karşılaştıkları problemlerle uğraşırken, kendi faaliyet alanları içinde hareket etmeleri, farklı alanlar ile etkileşim içine girmeden onları göz ardı ederek çözüm aramalarını kapsayan bir atmosferi ifade etmektedir. Böylesi bir durum sadece sessizlik, gözdağı ve korkunun örgütsel normlar olduğu bir ortamda güvende olmanın tek yolu olarak görülmektedir. Açık iletişime karşı sınırlandırılmış bir ortam, sessiz kalmaya zemin hazırlamakta, sessizliği kapsayan normların yaratılmasına olanak vermekte ve sessizliği temsil eden davranış kalıplarının oluşmasına katkı sağlamaktadır. Argris (1977)'e göre, örgütlerde çalışanları ne hissettikleri ve ne bildiklerini söylemekten alıkoyan savunmacı rutin davranış kalıpları ve güçlü normlar bulunmaktadır. Bu durum, örgüt içinde çalışanların bildiklerini söylemedikleri ve önemli sayılabilecek bilgi ve görüşleri söylemekten korktukları ve kendilerine sakladıkları paradoksal bir ortam yaratarak sessizlik kültürünün oluşmasına neden olmaktadır (Taşkiran, 2010; s.112).

2.7.5. Kültürel Normlar

Kültür, en geniş anlamıyla bir toplumun tüm yaşam biçimidir. Herskovits kültürü, “insanın yaptığı herşeyin toplamı” olarak tanımlarken, Geertz, bir toplumun üyelerince paylaşılan anlamların tümüdür demektedir. Dolayısıyla, kültürü bir arada bulunan insanlar şekillendirmektedir. Kültür olgusu, insanın hayatının ayrılmaz bir parçası olduğu kadar tanımlanması da güç bir kavramdır. Basit bir söyleyişle kültür, toplumun yaşam biçimi olduğuna göre, yaşamda yer alan birçok sürecin kültürle karşılıklı etkileşim içinde olduğu sonucuna varılabilmektedir (Köse vd.,2001; s.221).

Örgütsel sessizliğe katkı sağlayan yönetsel inançları besleyen koşullardan belki de en önemlisi ulusal kültürel normlardır. Çünkü bilinçaltına kazınmış normları değiştirmek kolay olmamaktadır (Çakıcı, 2007, s.155).

Küreselleşmenin etkisi ile artık örgütler çok kültürlü bir özellik kazanmaya başlamıştır. Doğaldır ki, farklı kültürlerden insanların bir araya geldiği bu ortamlarda çeşitli yönetsel olguları kültürel bağlamdan ayrı düşünmek olanaksızdır (Özen Kutanis ve Karakiraz; 2012; s.669).

Günümüzde organizasyonlar çalışma alanlarını farklı ülkelere genişletmekte dolayısıyla da uluslararası iş ortamında çalışmaya başlamaktadırlar. Bu durumda örgütsel sessizliği anlama ve yönetme ile ilgili kültürel farklılıklar ilgi konusu olmaya başlamaktadır. Bireylerin yetişme şartları, eğitimleri veya içinde buldukları iş ortamları farklı sosyalleşme değişkenleri olmakla birlikte, uluslararası ortamlar bireyler üzerinde sürekli bir etkiye sahip olmaktadır. Hofstede (1984) kültürlerin güç mesafesi boyutunun, sosyal grup üyelerinin statü farklılıklarına yaklaşımlarını farklı derecelerde etkilediğini belirtmiştir. Güç mesafesi, gücün bir hiyerarşideki eşit olmayan dağılımına işaret etmektedir. Örnek olarak; yüksek güç mesafesinde olan ülkelerde (Hindistan, Singapur) bireyler sağlık, güç ve prestij gibi konularda meydana gelen farklılıklara daha az önem verirken, düşük güç mesafesindeki ülkelerde (Amerika, Hollanda) bu değişikliklere daha az tolerans gösterirler. Bu sebeple, yüksek güç mesafesi kültürüne sahip bireyler, çalışma arkadaşlarına ya da yöneticilerine karşı endişelerini belirtmezler. Çünkü bu bireyler sosyalleşme ortamlarında patronların koyduğu kurallara uyma, diğer çalışanlarla doğrudan anlaşmazlık yaşamama veya böyle bir durum oluştuğunda eleştirmeme gibi davranışlar edinmişlerdir.

Hofstede IBM şirketleri mensupları arasında yapılan araştırmasında Türk kültürünün bireycilikten çok ortaklaşa davranış özelliklerine sahip olduğunu, güç mesafesinin yüksek olduğunu, belirsizlikten kaçınma halinin yüksek olduğunu ve daha çok dışı kültür özellikleri gösterdiğini söylemektedir. Türk kültürünün sahip olduğu bu özellikler; bireylerin buldukları örgütte, konuşmasında veya sessiz kalmasında ne kadar etkili olabileceğini göstermektedir. Bu nedenle ülkemizde çalışanların inisiyatif kullanma eğiliminin de düşük olduğu düşünülebilir. Türk ulusal kültürüne has yüksek

güç mesafesi, çalışanların davranışlarını kısıtlayıcı bir etken olmaktadır (Alparslan, 2010; s.10).

Xu Huang ve arkadaşları da (2005), farklı seviyelerde çalışan bireylerin düşüncelerini saklama davranışlarının kültürel güç mesafe farklılığı ile bağlantılı olduğunu belirtmişlerdir ve güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerdeki insanların kızgınlıklarını eksik ifade ettiklerini, düş kırıklıklarını direkt göstermediklerini ve patronları hakkındaki olumsuz duyguları gizlediklerini işaret etmiştir. Bu nedenle, yönetimin örgütsel sessizliği azaltmak adına yüksek güç mesafesi kültürüne sahip çalışanlara daha çok ilgi göstermesi ve çaba göstermesi gerektiğini vurgulamışlardır (Erdoğan, 2011; s. 39; Çakıcı, 2007; s.155).

Türk kültürünün dışı kültür özellikleri göstermesi Türkiye’de insan ilişkilerine saygı göstermenin ne kadar önemsendiğine bir işarettir. Bu anlamda bireyler buldukları toplumda, örgütte veya grupta insan ilişkilerine önem vermek adına kasıtlı bir şekilde sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde insanlar kuralların belirlenmiş olmasını ve bu kurallara uymayı tercih etmektedirler. Risk alma arzuları zayıf olmakla birlikte, değişime karşı direnç de yüksek olmaktadır (Alparslan, 2010; s.10-11). Böyle bir kültürel özelliğe sahip olan bireylerde yine sessizlik davranışının görülmesi de muhtemel olmaktadır.

Sosyo-kültürel normlar ve değerler açısından; yapılan bir araştırmada (Nakane, 2006) sessiz kalmayı Japon öğrencilerin genellikle saygınlık ve itibarı korumak için kullandıkları, Avusturyalı öğrencilerin ise sessiz kalmak yerine sözlü stratejileri daha sık kullandıkları görülmüştür. Kasıtlı sessizlik bir strateji olarak kullanılabildiği gibi aşırı endişe, mahcubiyet ve panik yüzünden kasıtsız olarak da ortaya çıkabilmektedir. Nitekim Japon öğrenciler öğretim görevlilerini taciz etmekten kaçındıkları için sessiz kalırken öğretim görevlileri onların bu davranışını olumsuz olarak değerlendirmişlerdir (Çakıcı, 2010; s.8).

Hemen her örgüt, amaçlarına ulaşabilmek için üyelerinin desteğini, onların etkili katılımını ister. Bireylerin ortama uyum sağlaması, etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur. Örgüt mutlaka, oluşturulacak örgüt kültürünün çalışanların verimine olumlu katkıda bulunabileceğini hesaba katmalıdır (Köse vd., 2001; s. 222). Bir örgütte katılımı

destekleyici ve şeffaf bir örgüt kültürü oluşturulması örgütsel sessizliğin oluşmamasını sağlayacak, bu durumun sürekli hale gelmesi ile de sessizliğin olmadığı, sessizliğe karşı çıkan bir örgüt kültürü oluşacak ve çeşitli insan kaynağından optimum düzeyde faydalanma şansı doğacaktır (Alparslan, 2010; s.12).

Ancak özellikle Türkiye için değerlendirecek olursak, gelenekselci, merkezileşmiş ve hiyerarşiye önem veren otoriter bir yapının hakim olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Durum böyle olunca da genel itibariyle sessizlik davranışının görülmesi ihtimalinin artacağı söylenebilmektedir.

Ayrıca Türk ulusal kültüründe; sessiz kalma düşüncesi önerilmiş ve teşvik edilmiştir. Bu atasözlerimize de yansımıştır. Hatta bu anlayış o kadar yerleşmiş ve kabul görmüştür ki bir öneri halinden uyarı haline geçmiştir; “erken öten horozun başı kesilir”, “dilim seni dilim dilim dileyim, başıma geleni senden bileyim”, “dil söyler saklanır, baş belaya katlanır”, vb. ister istemez bu kültürden etkilenen kişiler, başının belaya gireceği korkusuyla “etliye sütlüye karışmak” istemezler ve kurum için değerli, gerekli olan bilgileri başlarına bir terslik geleceği korkusuyla paylaşmaktan kaçınabilirler (Eroğlu vd., 2011; s.102).

2.8. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ETKİLERİ VE SONUÇLARI

Örgütlerde sessizlik davranışı sadece birey açısından değil aynı zamanda örgütler açısından da olumsuz sayılabilecek niteliktedir. Sessizlik davranışının öncelikli olarak çalışanların performansını olumsuz yönde etkilediğini söylemek mümkün olmaktadır. Bu bireysel düzeydeki düşük performans olgusu ise zamanla örgütün geneline yayılacak ve günümüz rekabet koşullarında varlıklarını sürdürebilmek amacıyla olan örgütlerin rekabetçi üstünlük elde etmelerini de olumsuz bir şekilde etkileyecektir.

Ayrıca genel bir bakış açısıyla çağdaş yönetim yaklaşımları kapsamındaki teori ve uygulamaların nihai amaçları; her seviyedeki çalışanın “gerektiğinde kendi iş tanımlarının ötesinde sorumluluk alabilen, örgütsel bağlamda yönetime katılmasına imkan sağlanan, örgütün misyonu, vizyonu, hedefleri ve stratejik politikalarında belirleyici rol alabilen, örgütsel bağlılığı yüksek olan, paylaşımcı, sorumluluk almaktan kaçınmayan, etkin bir takım üyesi olabilen” vb. bir takım tutumlar, davranışlar, yetkinlikler ve becerilerle donatılması olarak görülebilir. Bu özelliklerle donanmış olan

çalışanların, çeşitli nedenlerle sessiz kalmaları, hem örgütler hem de çalışanlar açısından önemli bir paradox olarak karşımıza çıkmaktadır (Aktaş ve Şimşek, 2012; s.331).

Aşağıda örgütsel sessizlik davranışının bireysel ve örgütsel açıdan etkileri ve sonuçlarına değinilmektedir.

2.8.1. Çalışanlar Üzerindeki Etkileri ve Sonuçları

Genellikle açıkça konuşmanın yararı toplumsal iken zararı ağırlıklı olarak bireysel düzeyde olmaktadır. Kişi kamu yararı veya örgüt yararı adına konuyu gündeme taşımakta ancak, itibar kaybı, küçük düşme ya da sorun çıkarıcı olarak etiketlenme gibi olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalmaktadır (Çakıcı, 2008/b; s.101).

Milliken vd. (2003)' nin yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre; yöneticilerin ve çalışanların %85' ten fazlası iş ile alakalı en az bir konuda sessiz kaldıklarını, seslerini çıkaramadıklarını itiraf etmektedirler. Çalışanların karşılaştıkları sorunlar hakkında kasıtlı olarak susmaları, iletişime geçmemeleri oldukça maliyetli olabilmekte (Morrison ve Milliken, 2000; s.710) ve örgüte bir takım olumsuz yansımaları ortaya çıkabilmektedir.

Sessizliğin olumsuz etkileri sebebiyle, çalışanlar işyeriyle ilgili sorun ve endişelerini açıkça konuşmakta güçsüz hissedebilirler ve bilgiyi kasıtlı olarak paylaşmamayı tercih ederek, kritik iletişimi içsel olarak bastırabilirler. Ayrıca çalışanlar, örgütlerinde yaptıkları ve etkiledikleri işler ile ilgili kontrolü kendilerinde hissetmek isterler. Bunun için de kendi fikir ve tercihlerini ortaya koyabilmeleri gerekir. Kendilerini ifade etme fırsatları sağlanmadığında kontrol duygusu ortadan kalkacaktır. Bu durumlar da; fizyolojik ve psikolojik yılgınlığa, vazgeçmeye, strese, strese bağlı huzursuzluğa, memnuniyetsizliğe, iş gücü devir oranının artmasına, iletişim kopukluklarına, geri bildirim eksikliğine neden olmakta ve dolayısıyla örgütsel süreçlerin etkinliği de olumsuz yönde etkilenmektedir. Ayrıca problemler hakkında konuşamama ve fikirlerini açıkça ifade edememe hissi; düşük tatmin, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusu, bağlılık ve motivasyonla sonuçlanan bilişsel uyumsuzluk duygularına yol açabilmektedir. Nihayetinde bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmak çalışanlara ızdırıp verebilmekte, acizlik duygusu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005; s.443-446; Erenler,

2010; s.37; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; s.58; Çakıcı, 2008/a; s.119; Ülker ve Kanten, 2009; s.119). Bunların yanında sessizlik, çalışanlarda depresyon ve çeşitli sağlık sorunlarının da ortaya çıkmasında rol oynayabilmektedir (Bagheri vd., 2012; s.51).

Bu etkilerin dışı vurumları öğrenilmiş çaresizlik şeklinde belirebilmektedir. Bir başka ifade ile çalışanlar zamanla konuşmanın bir şey değiştirmeyeceğine inanacaklar, örgütsel değişiklik çabalarıyla ilgilenmeye daha az eğilimli hale gelecekler ve dolayısıyla sessizleşeceklerdir.

Yapılan bazı araştırmalarda, çalışanların, kendilerini rahatlıkla ifade edebilmeleri, işletmelerin kurumsal yapılarına bakmaksızın, tüm işletmeler için stratejik açıdan önemli bir bileşen olarak görülmektedir. İşletmelerin rekabete dayanan avantajlarını koruyabilmeleri ve sürdürebilmeleri için çalışanlarının kendilerini ifade edebilecekleri ortamlar oluşturmaları gerekmektedir. Sessizliğin hakim olduğu örgütlerde bunu başarabilmek ise kolay olmamaktadır (Barçın, 2012; s. 36).

Çalışanlar, örgütsel kararlar üzerinde kendi fikir ve önerilerinin de hesaba katılmasını arzu etmektedirler. Çünkü kararlara katılım sağlanması sayesinde çalışanlar kendilerine değer verildiğini hissetmektedirler. Çalışanların görüşlerine, önerilerine değer veren süreçler, çalışanların örgüt üyesi olarak kendilerini değerli hissetmelerini sağlayabilir ve bu sayede de örgütsel performansta artışlar yaşanabilir (Morrison ve Milliken, 2000; s.720).

Briensfield (2009)' a göre; çalışan sessizliği çalışan performansını dolayısıyla da örgüt performansını etkilemektedir. Çalışan sessizliğinin alt boyutlarından olan kabul edilmiş sessizlik ve savunma amaçlı sessizlik tipleri çalışan performansını negatif yönde etkilemektedir, örgüt yararına sessizlik ise çalışan performansını pozitif yönde etkilemektedir (Şehitoğlu ve Zehir, 2010; s.95-96).

Kimi örgütlerde çalışanların cesaretlendirilmesi ve sunduğu düşüncelerin saygı ile karşılanmasından dolayı sessizlikten kaynaklanan sorunlara pek rastlanmamaktadır. Çalışanları cesaretlendiren, onların sorunlarını dinleyen yönetim anlayışına sahip örgütlerin, diğer örgütlere oranla daha başarılı olması beklenmektedir (Özdemir, Sarioğlu Uğur, 2013; s.258).

Daha önce de belirtildiği gibi; örgütsel sessizlik, çalışan bağlılığı ve iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. Oliver (1990) aynı zamanda bu faktörlerin iş gücü devir oranını, stres düzeyini ve iş için gösterilen çabaları da etkilediğini ifade etmiştir. Her ne kadar örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında farklar bulunsa da bunların örgütsel sessizliğin birer sonucu olduğunu savunan araştırmalar bulunmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005; Morrison ve Milliken, 2000).

2.8.2. Örgüt Üzerindeki Etkileri ve Sonuçları

Sessizlik, çalışanlar arasında artan bir şekilde memnuniyetsizliğe neden olduğundan dolayı örgütlere son derece zararı olmaktadır. Örgüt açısından istenmeyen pek çok davranışlara da neden olduğu gibi, devamsızlık ve iş gücü devir oranının artmasına da neden olmaktadır. İletişim bir kuruluşun başarısının anahtarıdır. Eğer bir örgütte sessizlik davranışı görülmeye başlar ise, öncelikle iletişim zarar görmekte bu da örgütün genel işleyişinin bozulmasına yol açmaktadır. Zaman içerisinde sessizlik, çalışanların, mesleklerine, işverenlerine ve işlerinin kalitesine kayıtsız kalmasına yol açabilmektedir. Bu durum ise örgütlerin işlevlerinin kötüleşmesine ve maddi kayıplarına neden olmaktadır (Bagheri vd., 2012; s. 50).

Etkin ve sağlıklı karar alabilmenin, örgütsel iyileşmeler sağlayabilmenin ve çalışanların örgüte bağlılığının yukarıya doğru iletişimle ilgisi olduğu kabul edilmekle birlikte çalışanların çoğu zaman sessiz kalmayı tercih etmeleri paradoksal bir durum yaratmaktadır (Çakıcı, 2008/b; s.85).

Morrison ve Milliken (2000)' a göre; sessiz kalmanın en önemli örgütsel sonuçları; çalışanların fikri katkılarından yararlanılamaması, olumsuz geri bildirimden kaçınılması, bilgilerin filtre edilmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması olarak sıralanabilmektedir.

Çalışanların iş ile alakalı sorunlar karşısında fikirlerini ve önerilerini ifade edememeleri olarak tanımlanan örgütsel sessizliğin en belirgin etkilerinden biri örgütsel karar verme ve değişim süreci ile ilgili olmaktadır. Karar verme sürecinde örgüt üyelerinin sürece katılmaları hatta bu süreci başlatmaları söz konusu olabilmektedir. Bu durum, örgüt içinde morali yükselten ve kararlara karşı olumsuz tepkileri azaltan bir süreçtir (Barçın, 2012; s.34). Ancak örgütte sessizlik hakim olduğunda bu durumun avantajlarından

faylanılamamakta, bir kayıp yaşanmakta hatta çalışanların motivasyonlarında da düşüşler yaşanabilmektedir.

Amah ve Okavor (2008; s.2) araştırmalarında; üst yönetimin sessizlik tutumunun, denetleyicilerin sessizlik tutumunun ve iletişim fırsatlarının çalışanların bireysel özellikleriyle de birleştiğinde (kontrol odağı ve öz saygı) sessizlik davranışının arttığı ve çalışanların iş doyumlarında ve örgüte bağlılıklarında azalmalar olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu durumun da örgütsel verim ve performans üzerinde olumsuz şekilde yansıtacağı açıktır.

Grup halinde karar alma üzerine yapılan araştırmalar, değişik bakış açısı ve alternatiflerin değerlendirilmesi durumunda, karar kalitesinin arttığını göstermektedir. Benzer şekilde strateji formülasyonu üzerine yapılan araştırmalarda; tepe yönetimi arasında farklı ve birbirleriyle çelişen görüşlerin bulunmasının şirket performansı ve karar kalitesi üzerinde pozitif etkisinin olduğunu göstermiştir. Bu çalışmalar çerçevesinde değerlendirildiğinde örgütsel sessizliğin, karar alma ve değişim süreçlerinin etkinliğini olumsuz yönde etkileyebileceği söylenebilmektedir (Barçın, 2012; s.34).

Açık sistemlerde sürekli bir girdi, çıktı ve geri bildirim akışı sözkonusudur. Geri bildirim, sistemlerdeki yani örgütlerdeki akışın normal ve kesintisiz olmasını sağlamak amacıyla çıktı ve süreç aşamalarından girdi aşamasına doğru olan bir bilgi ve veri akışını ifade etmektedir. Bu akış, sistemin dengeli durumunu koruması açısından çok önemlidir (Koçel, 2010; s. 259).

Örgütlerin hata ve eksiklerinin tespit edilmesinde ihtiyaç duyulan bu geri bildirim sistemleri, sessizliğin olmadığı başka bir ifade ile sessizliğin olduğu örgütlerde sağlıklı bir şekilde işletilememektedir. Çalışanlar, özellikle yukarı doğru iletişimde bazı bilgileri eksik ve içeriği bozulmuş bir şekilde iletme ya da hiç iletmemeye eğiliminde olduklarında örgütler bu noktada geri bildirim fırsatlarından yararlanamamaktadırlar. Örgütler için hayati önem taşıyan bu geribildirimler, üstler tarafından hatalı ya da eksik sağlandığında ya da sağlanmadığında, örgütler mevcut durumunu öğrenememekte, dolayısıyla da verimlilik ve etkinlik düşmektedir (Milliken ve Morrison, 2003; s.1564-1566). Çünkü özellikle negatif geribildirim olmazsa, hatalar tekrarlanma eğilimindedir ve ihtiyaç

duyulduğunda düzeltici önlemler alınmadığı için bu durum gittikçe karmaşıklaşmaktadır. Düzeltici önlemler zamanında alınmadığı takdirde ise örgüt içerisindeki sorunlar artık düzeltilemez bir noktaya dayanabilmekte ya da düzeltilebilmesi için daha fazla çaba, zaman harcanması gerekebilmektedir (Barçın, 2012; s.36).

Örgüt içerisindeki sessizlik ortamı aynı zamanda örgütsel iletişimin önünü kapatabilmektedir. Bunun sonucunda da, etkili iletişim ortamı ortadan kalkmakta ve yerine tek tip ve etkisiz bir iletişim sistemi yerleşmektedir. Bu da örgütün orta ve uzun dönemdeki faaliyetlerini önemli derecede ve olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Barçın, 2012; s.36).

Bir örgütte sessizlik kültürü hakim ise, o örgüt çalışan bulma gibi önemli bir konuda da sıkıntılar yaşayacaktır. İnsanlar kendilerinin rahatça konuşamayacağına ya da konuşturulmayacaklarına inandıkları ya da şüphe taşıdıkları bir örgütte çalışmak istemeyeceklerdir (Milliken vd. 2003).

Örgütlerde görülen sessizlik davranışı sebebiyle yöneticiler çalışanlarından maksimum seviyede yararlanamamaktadırlar. Bu da örgüt için ağır ve telafi edilemeyen maliyetlere yol açabilmektedir. Yöneticiler, astlarından herhangi bir tepkiyle karşılaşmadıklarında her şeyin yolunda gittiğini düşünebilmekte ancak gerçekte durum böyle olamayabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

Sessizleşme, örgütte “sorun yok” görüntüsünü vermekte, hoşnutluk ve memnuniyet örtüsü oluşturmaktadır. Bu durum, çoğu yöneticiyi sevindirebilmektedir ancak örtüyü kaldırdığınız zaman, pek çok hatanın ve yanlışın hasır altı edildiği gerçeğiyle karşılaşılabilir. Herkesin sorun yokmuş gibi davranmayı sürdürmesine rağmen sessizlik hiç birşeyi çözmekte sadece sorunların gizli kalmasına sebep olmaktadır (Çakıcı, 2006; s.45).

Morrison ve Milliken (2000; s.707); örgütsel sessizliğin örgütlerde kolektif bir fenomen haline geldiğini, örgütsel değişim ve gelişimin ayrıca örgütlerin çoğulcu bir karakter kazanmalarının da önünde bir engel olduğunu belirtmektedirler. Böylece sessizliğin örgütlerin karar alma ve değişim süreçlerini derinden etkileyebileceğini ve çok yönlü

bakış açıları ve seçeneklerin ortaya çıkmasını engelleyebileceğinden örgütsel kararların kalitesini bozabileceğini ifade etmişlerdir.

Günümüz koşullarında işletmelerin rekabet güçlerini arttırmaları ve yaşamlarını sürdürmeleri ancak öğrenen organizasyon kavramıyla mümkün olabilmektedir. Bu kavram, organizasyon çalışanlarının yeni bilgi yaratmalarını, bunu paylaşmalarını, bu bilgiyi organizasyonun bilgisi haline getirmelerini ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır (Koçel, 2010, s. 427). Ancak örgütlerde çalışanlar sessizliğe itildiğinde böyle bir kavramdan bahsedilememekte dolayısıyla da örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma fırsatları da ortadan kalkmaktadır. Bu sebeptir ki; örgütlerdeki liderler ve yöneticiler çalışanları, sorun ve endişeler hakkında konuşmaları için cesaretlendirmeli, konuştukları durumlarda da olumsuz biri olarak etiketlenecekleri algısından kurtarmalıdır (Milliken vd.; 2003; s. 1473).

Alternatif görüşlerin, yeni yaratıcı fikirlerin, yararlı bilgilerin ve olumsuz geri bildirim üst yönetime aktarılmayıp kendi içinde saklanması olarak tanımlanan örgütsel sessizlik, örgütün değişim ve gelişim sürecini olumsuz etkilemekte, karar almada zararlı etkilere sebep olabilmektedir. Karar alma sürecinde çok yönlü bakış açıları, yeni fikirler ve çatışan düşünce ve görüşlerin yer almasının alınan kararların kalitesini arttıracığı ve örgütün performansı üzerinde pozitif bir etki yaratacağı belirtilmektedir. (Özcan, 2011/a; s.93).

Sessizlik davranışının görüldüğü ve bu davranışın bir iklime dönüştüğü bir örgütte, örgütsel atalet ve örgüt içerisinde tartışmazlık hali doğabilmektedir. Bu da örgütün gelişim, değişim ve iyileşme kapasitesinin önünde önemli bir engel olarak düşünülmektedir. Ayrıca değişen çevresel faktörlere uyum sağlamanın günümüzün en önemli hareket tarzı olduğunu düşünürsek, dış çevreye uyum süreçleri de olumsuz etkilenmektedir. Bu sebeptir ki, mevcut düzenin sorgulanması, tartışılması ve gerekli değişimlerin yapılması gerekli olmaktadır (Slade, 2008; s.28).

Yeniliğe ulaşılabilmesi için, içinde bulunulan durumun sorgulanması gerekmektedir. Sorgulamaya imkan verilmeyen ve sorun yaşanmayan ortamlarda gelişimin ve değişimin de yaşanmadığı gözlemlenmektedir. Uzun süreler aynı kişiler tarafından yönetilen örgütlerde içinde bulunulan durumun tartışılmaz derece doğruluğuna

inanıldığı görülmektedir. Böyle yerlerde değişime yol açacak yeni fikirler kabul edilmemektedir (Özcan, 2011/a; s.94).

Unutulmamalıdır ki; örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için, çevrelerindeki değişimlere cevap verebilen, bilgiyi paylaşmaktan korkmayan, hem bireysel hem de grup fikirlerini savunabilen çalışanlara ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu tür çalışanlara sahip olmayan örgütlerin ya da çalışanlarını sessiz kalmaları yönünde teşvik eden örgütlerin karşılaşılabilecekleri sorunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özgen ve Sürgevil, 2009; s. 321);

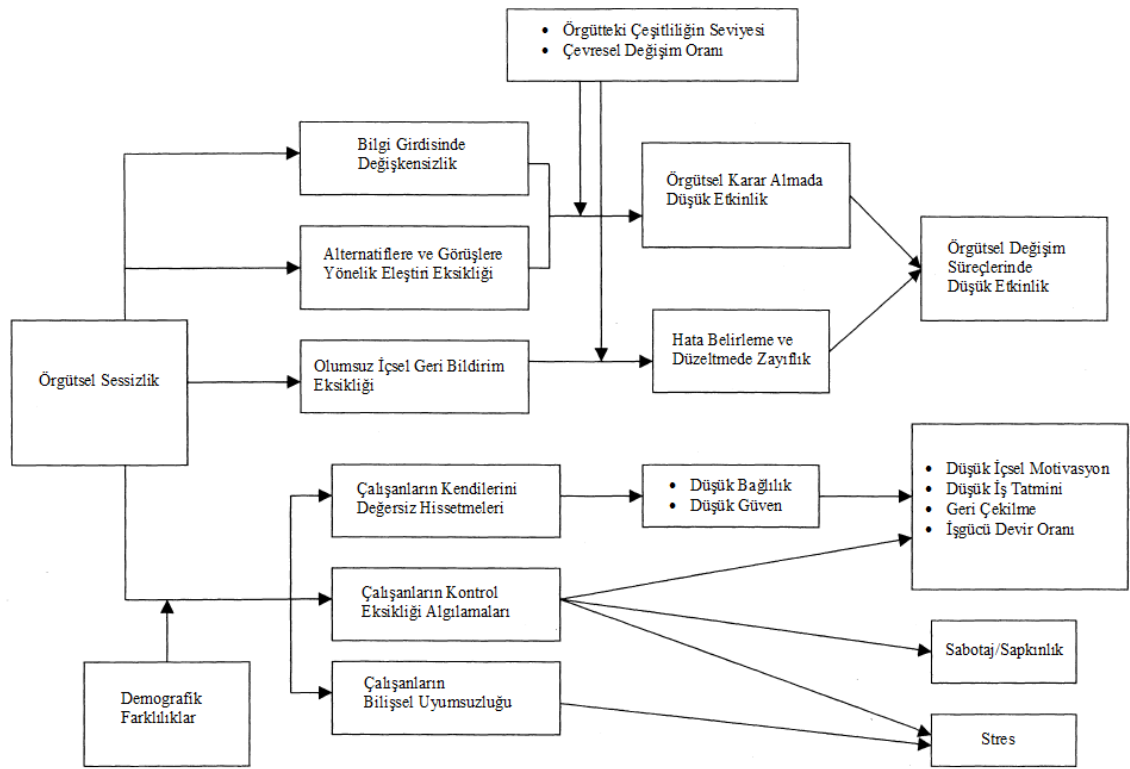
- Örgüt içinde çalışanların iletişimsizlik nedeniyle birbirinden uzaklaşması,
- Sosyal ortamdan çekilerek bireysel sessizleşmelerini yoğun olarak benimsemeleri sonucunda kendilerini örgütten izole etmeleri,
- Tüm örgüt kapsamında, sorunların dile getirilmemesinden kaynaklanan sessizliğin, örgüt içinde bir kültür haline gelmesi tehlikesi,
- Çalışanların verimliliklerinin, iş tatmini ve örgüte olan bağlılıklarının azalması,
- Çalışan güven ve motivasyonunun azalması, stres, duyarsızlaşma ve işe yabancılaşma düzeyinin artması,
- Değişime adapte olamama riski,
- Yaratıcılığın engellenmesi.

Sonuç Olarak;

Örgütsel sessizliğin örgütler ve çalışanları üzerinde; bilgisel girdilerde çeşitlilik eksikliği, fikirlerin ve alternatiflerin detaylı bir analizinin yapılamaması, negatif geri beslemenin olmaması, çalışanlar arasında dikkate alınmadıkları-değerlendirilmedikleri yönünde bir düşüncenin oluşması, çalışanlar arasında kontrol eksikliği algısının oluşması, çalışanların bilişsel çelişki yaşamaları, örgütsel karar yapılarının etkili olmaması, hatta algılanma ve düzeltme yeteneğinin zayıf olması, düşük örgütsel bağlılık, örgütsel güven eksikliği, örgütsel değişim süreçlerinin zayıf olması, çalışanların içsel motivasyonlarının düşük olması, iş doyumsuzluğu, işten ayrılma, işgücü devrinin yüksek olması, sabotaj, stres gibi pek çok olumsuz etkisi bulunmaktadır (Kalay ve Oğrak, 2012; s.492).

Sessiz kalma, yönetimi, önemli bilgilerden mahrum bırakacağı için sağlıklı karar alımını engelleyebilmektedir. Çok yönlü görüşlerden (ortak akıl) yararlanma gerçekleşmediği için örgütsel iyileşmeler, gereken değişiklikler ve önlemler konusunda geç kalılabilmektedir. Yenilik yerine mevcutu koruma anlayışı yerleşebilmektedir. Hatalardan sonuç çıkarma ve öğrenme sağlanamadığı gibi yanlışlar da örtbas edilebilmektedir. Ayrıca çalışanların fiziksel katkılarından ve yaratıcılıklarından yararlanılmamış olacaktır (Çakıcı ve Çakıcı, 2007/b; s. 482).

Örgütsel sessizliğin etkileri Şekil 2.2.'de ayrıntılı bir şekilde sunulmaktadır.



Şekil 2.2. Örgütsel Sessizliğin Etkileri

KAYNAK: MORRISON Elizabeth W., MILLIKEN Frances J. (2000); “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World”, The Academy of Management Review, 25 (4), s. 718.

Konuşmanın veya sesini çıkartmanın önünde büyük bir engel olan “korku” örgütlerdeki çalışanları sessizliğe iten önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle

ortak akıldan yararlanmak isteyen örgütler, çalışanların açıkça konuşabilecekleri formel mekanizmaları oluşturmak ve ortamsal koşulları sağlamak durumundadır. Böyle bir mekanizma oluşturulmadıysa veya var olan mekanizmalar işletilmiyorsa/işletilemiyorsa sorunlara ilişkin fikirler ve görüşler kapalı kapılar arkasında konuşulup bir süre sonra da unutulabilmekte ve bu döngü, tepkisizlik ve sessizliğe neden olmaktadır (Çakıcı ve Çakıcı, 2008; s.330).

2.9. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Örgütsel sessizlik ile ilgili yerli ve yabancı literatür incelendiğinde çalışmaların daha çok yabancı yazarlar tarafından yapıldığı görülmektedir. Ancak son yıllarda konunun ülkemizde de ilgi ve merak uyandırdığı dikkati çekmektedir. Aşağıda konu ile ilgili yapılmış olan çalışmalar Tablo 2.3' te ayrıntılı bir şekilde gösterilmektedir.

Tablo 2.3. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Tarihi	Yazar Adı	Çalışmanın Adı	Çalışmanın Özeti
1997	Harlos	Organizational Injustice and its Resistance Using Voice and Silence	<p>Bu araştırma, genel kapsamda çalışanların tatminsizliğe karşı verdiği cevabın iki şekilde olduğunu belirtmektedir: ne düşündüğünü açıkça söyleyerek ve / veya sessiz kalarak.</p> <p>Çalışma için; her biri farklı kuruluşları temsil eden ve yönetici pozisyonlar ve alt kademedeki pozisyonların ikisinde de bulunan Otuz iki çalışan ile açık uçlu görüşmeler yapılmıştır. Çalışanlar, işyeri adaletsizliği ile ilgili 33 durumu tanımlamışlardır.</p> <p>Çalışmanın temeli; Örgütsel adaletsizlik fikrine dayanmaktadır. Bu çalışma, örgütsel adaletsizlik fenomenini (kendi önerileri ve sonuçları da dahil olmak üzere) ve çalışanların aşağıdaki üç araştırma amacına yönelik yanıtlarını incelemektedir.</p> <ol style="list-style-type: none">1)Örgütsel adaletsizliğin daha iyi anlaşılması,2)Konuşmak ve sessizlik kavramlarının geliştirilmesi yoluyla daha kavramsal bir uzlaşma,3)Örgütsel adaletsizlik, konuşmak ve sessizlik için işlem modeli.
2000	Morrison ve Milliken	Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World	<p>Yazarlar; İşçilerin yaşadığı olası problemler ve ilgili konular hakkındaki bilginin yayılmasını engelleyen ve birçok organizasyonda mevcut olan etkin güçlerin neler olduğunu ele almaktadırlar. Kolektif seviyedeki bu fenomeni “örgütsel sessizlik” olarak tanımlamaktadırlar. Modellerinde, ortak algıda konuşmanın yanlış olduğu izlenimini yaratan, sessizlik ve kolektif duygusallığın dinamiklerini araştırılan durumlarla ilgili bağlamsal değişkenleri belirlemişlerdir. Aynı zamanda, sistematik sessizliğin olumsuz sonuçlarını, özellikle çoğulculuk içeriği kapsamında organizasyonların, değişim ve gelişim yeteneğini tartışmışlardır.</p>
2000	Scheufele ve Moy	Twenty – Five Years of the Spiral of Silence: a Conceptual Review and Empirical Outlook	<p>Literatür çalışmasına dayanan bu çalışmada Noelle – Neumann’ ın Sessizlik Sarmalı teorisini incelemişler ve sessizlik sarmalı konusunun 25 yıllık bir değerlendirmesini yapmışlardır.</p>
2001	Pinder ve Harlos	Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice	<p>Yazarlar; sessizliğin anlamı, türleri ve nedenlerini keşfetmek amacıyla literatür taramasına dayanan bir çalışma yapmışlardır. Sessizlik ile algılanan adaletsizlik kavramı arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmışlardır. Sonuç olarak adaletsizlik algısının sessizliğe neden olduğunu ifade etmektedirler. Kötü muamele görmüş çalışanlar neden sessiz kalırlar? Bazıları kendi sessizliklerini nasıl kırarlar? Hangi örgütsel şartlar çalışan sessizliğini ortaya çıkarır ve güçlendirir? Sorularını açıklayan bir model önermişlerdir. Gelecekteki araştırmaların yanı sıra insan kaynakları yönetimi için modelin olası çıkarımları tartışılmıştır.</p>

2002	McGowan	Organizational Discourses: Sounds of Silence	Yaşlı bakım evinde yapılan çalışmada 4 erkek ve 12 kadın yönetici ile görüşülerek, sessizlik olgusunun aslında vermek istediği mesajların neler olduğu üzerine bilgiler verilmiştir.
2003	Milliken, Morrison ve Hewlin	An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why	Çalışanların neden bazı konularda konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih ettiklerini tespit etmeye yönelik olarak 40 çalışan ile görüşme yöntemini uygulayarak araştırma yapmışlar ve bunun <u>sonucunda</u> ; <ul style="list-style-type: none"> • Sessizliğin sık bahsedilen sebebi olarak; olumsuz olarak etiketlenme veya incelenme korkusu olduğu tespit edilmiştir. • Ayrıca bunun sonucu olarak değerli ilişkilerin zedelenmesinden korkulmaktadır. • Sessizliğin algılanan sonuçlarının sessizliğe nasıl katkıda bulunduğu ile ilgili model geliştirmişlerdir.
2003	Milliken ve Morrison	Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations	Literatür çalışması olarak hazırlanan bu çalışmada, sessizlik ile ilgili ayrıntılı bilgiler verilmekte ve gelecek araştırmalara öneriler sunulmaktadır.
2003	Dyne, Ang ve Botero	Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs	Yazarlar; bu çalışma ile basit bir sorgulamayla çalışanların açıkça konuşması ve sessiz kalmasını çok boyutlu yapılar gibi düşündüren bir kavramsal çerçevede sunmaktadır. Çalışanların sessizlik ve açıkça konuşması üzerine model ve öneriler geliştirmişlerdir. Ayrıca farklı sessizlik türlerini ortaya koyarak ölçek geliştirmişlerdir. <u>Sessizlik türlerini 3'e ayırmışlardır</u> ; <ul style="list-style-type: none"> • Kabullenici Sessizlik: Acquiescent Silence • Savunma amaçlı Sessizlik : Defensive Silence • Örgüt Yararına Sessizlik: Prosocial Silence
2003	Perlow ve Williams	Is Silence Killing Your Company?	Yazarlar; çeşitli sektörler ve farklı kademelerdeki yöneticiler ile görüşme yöntemi uygulamışlardır. Araştırma sonucuna göre; sessizlik davranışının bireyler üzerinde aşırı stres, kin, utanma ve düşük verimlilik düzeyi ve iş tatminsizliği gibi duygusal ve psikolojik sonuçları olduğu tespit edilmiştir.
2003	McGowan	Organizational Discourses: Sounds of Silence	Yapılan çalışma, aile bakıcılığının özel bir şekli olan yaşlı bakıcılığı ile uğraşan kadın ve erkek yönetici seviyesindeki çalışanların sessizliği ve sesin düzensiz yapılarını dikkate almaktadır. Bu makalede, bağlılığa ve örgütsel kapsamda kamuya özel sessizliğe katkıda bulunan düzensiz sözleşmelerin bazılarını tanımlamak için söylem analizi kullanılmıştır. Dil tabanlı ataerkil yapılara ve söylemlere ve sessizlik ve sesin mikro işlemine izin vermektedir. Bir söylem analitik objektif, ayrıca, dilin özgürleştirici kapasitesi yanı sıra baskıcı düşünce fırsatını sunmaktadır.

2003	Bowen ve Blackmon	Spiral of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice	<p>Bireyler örgütsel konular hakkında ne zaman konuşur ve ne zaman sessiz kalır? Yazarlar; örgütsel sesin, çalışma gruplarındaki bir konuya karşı bireysel algılar tarafından önemli ölçüde etkilendiğini vurgulamaktadırlar. Özellikle, bireyler, pozisyonlarının başkaları tarafından desteklendiğine inandıkları zaman konuşmak için oldukça istekli olacaklar, ancak desteklenmediklerine inandıkları zaman sessiz kalacaklardır.</p> <p>Yazarlar; bu durumu, Noelle-Neumann tarafından önerilen ve çoğunluğun görüşlerinin zaman üzerinde nasıl baskın hale geldiğini ve azınlığın görüşlerinin nasıl zayıfladığını açıklayan ve kamusal araştırmalarda yaygın olarak kullanılan sessizliğin döngüleri modelini kullanarak açıklamışlardır.</p>
2003	Bryant	Persistence, Distance and Silence: Bottom-up Organizational Change Talk	<p>Güneydoğu Avustralya'da bulunan Latrobe Vadisi elektrik endüstrisinin özelleştirilmesi sonrası hızla, büyük ölçekli kurumsal değişime tabi olmuştur. Bu çalışmada, örgütsel dönüşümde çalışan deneyimlerinin hikayeleri ve çalışanların kariyer fırsatları üzerindeki etkisi tartışılmıştır. Hikayeler, Latrobe Vadisi'nde elektrik, sağlık, kağıt üretimi, eğitim ve su endüstrilerinde çalışan 25 kişilik bir görüşme çalışmasından kaleme alınmıştır. Sonuç olarak, çalışanlar değişimi gerçekleştirmek için iki özel şekil seçmektedirler: memnuniyetsizliğini iletmek için açıkça konuşmanın kullanımıyla ya da geri çekilmesi ve/veya sessiz kalarak.</p>
2003	Premeaux ve Bedeian	Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking up in the Workplace	<p>Amerika da faaliyette bulunan bir telekomünikasyon şirketinin 118 çalışanı üzerinde yapılan araştırma sonucuna göre; üst yönetimin açıklığı ve yönetime güven algılandığında; kendini izleme (self-monitoring) özelliği düşük olan çalışanlar da tıpkı iç denetim odaklı (internal locus of control) ve öz saygısı (self-esteem) yüksek olan çalışanlar gibi açıkça konuşma davranışı göstermişlerdir. Dolayısıyla açıkça konuşma davranışı ile kavramsal faktörler (üst yönetimin açıklığı ve yönetime güven) ve bireysel faktörler arasında ilişki bulunmuştur.</p>
2005	Brown ve Coupland	Sounds of Silence: Graduate Trainees, Hegemony and Resistance	<p>Bu çalışma İngiltere merkezli bir özel sektördeki bir perakende şirketinde mezun olmuş stajyerler ile yapılan görüşme yöntemi sonucuna göre nasıl sessiz bırakıldığı konusunda analizler sunmaktadır. Çalışma eğitim görenlerin örgütlerin yasal prosedürleri ve güç rejimi karşısında nasıl sessizleştiklerini göstermektedir. Çalışma eğitim alanların normatif kurallara uymanın düzensiz yapısının baskısı, itaatkar (uyumlu), ve uyumsuz çalışan tiplerinin sessizliğinin belirginliği konusuna odaklanmıştır.</p>
2005	Panteli ve Fineman	The Sound of Silence: the Case of Virtual Team Organising	<p>Çalışmada bir sanal örgütlenme kapsamında sessizliğin rolü tartışılmaktadır. Yazarlar, sanal takım kapsamında ve takım etkileşimi üzerindeki etkileri, sessizliğin yapısıyla ilgili sorunları hakkında bilgi vermişlerdir. Araştırmaya göre; takım üyelerinin sessizliğinin, takım performansı ve takım ilişkileri üzerinde olumsuz etkisi bulunmuştur.</p>

2006	Willman, Bryson ve Gomez	The Sounds of Silence: Which Employers Choose No Employee Voice and Why?	Çalışanların iş yerinde açıkça konuşmaları, geniş ölçüde, işverenlerin ses rejimini belirleyen kararları tarafından belirlenmektedir. İngiltere’ de 1980’ lerde ve 1990’ larda, işverenin kararı büyük ölçüde yasa tarafından kısıtlanmazdı. Bu koşullar altında yazarlar, işverenin ses rejimini (açıkça konuşmayı) benimsediğini ve firma için işçinin açıkça konuşmasının net faydalarının işverenin algılarını aştığı hakkında bilgi vermişlerdir. Sessizlik ve İşyeri büyüklüğü, örgütsel karmaşıklık, endüstriyel sektör ve işgücü kompozisyonu arasındaki bağımsız ilişkiler ampirik analizde de doğrulanmıştır.
2006	Çakıcı	Örgütlerde Sessiz Kalma	Literatür araştırmasına dayanan çalışmada yazar, örgütsel sessizleşme ve ses çıkartma kavramları hakkında bilgi vermiş olup ayrıca sessizleşmenin sonuçlarından bahsederek çalışanlara sessiz kalınmaması yönünde öneriler sunmuştur.
2006	Henriksen ve Dayton	Organizational Silence Threatens Patient Safety	Örgütsel sessizlik, insanların organizasyon ya da sektörlerinde önemli problemler ya da konular ile karşı karşıya kaldıklarında çok az söyleme ya da yapma eğiliminde olmalarını ifade etmektedir. Bu makale, Hasta güvenliğinin sağlanması açısından önemli bir kavram olarak düşünülen örgütsel sessizliğin görülmesi üzerinde etkili olan bazı faktörlere odaklanmıştır. Bilişsel, sosyal ve organizasyonel bilimlerin birbirine yaklaşan araştırma alanları ve sosyo-teknik sistemler çalışması, örgütsel sessizliği şekillendirmek ve sürdürmek için hizmet eden bazı faktörlerin belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Bu faktörler analizin üç seviyesinde organize edilmiştir: (1) durumu sezgisel, kendine hizmet eden önyargı ve statüko tuzağı da dahil olmak üzere bireysel faktörler; (2) uyum da dahil olmak üzere sosyal faktörler, sorumluluğun dağılımı ve güvensizlik iklimi (3) tartışmasız inançlar, mal sağlayıcı kişilerin yanlış inançları, karşılıklı bağımlılığın (dayanışma) ihmal edilmesi de dahil olmak üzere organizasyonel faktörler.
2007	Park	Bad News Reporting on Troubled IT Projects: The Role of Personal, Situational and Organizational Factors	Bu çalışmada, Morrison ve Milliken tarafından tanımlanan üç tip örgütsel faktör çalışılmıştır ve bu faktörler arasındaki ilişki sessizlik iklimi ve kötü haber raporu için test edilmiştir. Sessizlik iklimine katkıda bulunan üç tip faktörü geliştirmek için, her bir tip örgütsel faktör için iki farklı düzeyde sekiz senaryo geliştirilmiştir. Teorik zemin modeli kullanarak üç tip örgütsel faktörün deneysel olarak geliştirilmesi ilk kez bu çalışmada sunulmuştur.

			<p>Morrison ve Milliken (2000), örgütsel sessizliğin teorik tabanlı modelini geliştirmişlerdir. Bu modeldeki faktörler örgütlerde sessizlik davranışını arttırmaktadır. Bunlar;</p> <p><u>Örgütsel yapılar / politikalar</u>, karar verme merkezleri ve resmi geri besleme mekanizmalarının yoksunluğu ile ilgilidir.</p> <p><u>Yönetmel uygulamalar</u>; yöneticilerin reddetme eğilimleri veya farklı düşüncelerini olumsuz yönde yanıtlamak veya olumsuz geri besleme ve olumsuz geri beslemenin yöneticiler tarafından talep edilmemesi ile ilgilidir.</p> <p><u>Çalışanlar ile üst düzey yöneticiler arasındaki demografik ayrılık derecesi ise</u>; cinsiyet, ırk, etnik köken ve yaş bakımından farklılıklar ile ilgilidir.</p>
2007/a	Çakıcı ve Çakıcı	İşletmelerde Sessiz Kalınan Konular: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma	<p>Yazarlar; otellerin emek yoğun işletmeler olması sebebiyle iş gören sessizliği sorununun daha önemli hale gelmesinden dolayı, otellerde çalışanların hangi konularda sessiz kaldıklarını belirlemeye yönelik olarak, tümü beş yıldızlı olmak üzere, 2007 yılında Ocak ve Şubat Aylarında iki şehir iki resort otelin çalışanları üzerinde (278 adet) araştırma yapmışlardır. Araştırma <u>sonuçlarına</u> göre; Otel çalışanlarının en fazla yöneticilerinin düşük performansı ve yetersizlikleri, hemfikir olunmayan işyeri politikaları ve ücretler konusunda sessiz kalmayı tercih ettikleri bilgilerine ulaşılmıştır.</p>
2007/b	Çakıcı ve Çakıcı	Otel işletmelerinde Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma	<p>Çalışmada İşgören sessizliğinin algılanan sonuçları hakkında bilgi verilmiştir. Çalışma verileri 2 resort 3 şehir oteli çalışanlarına yapılan anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırma <u>sonucunda</u>;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otel çalışanlarının %55' inin iş yaşamında sessiz kalmayı en az bir kere yaşadıkları ortaya çıkmıştır. • Yapılan faktör analizi; algılanan sonuçların 3 boyuta indirgenebileceğini ortaya koymuştur: sinerjiyi engelleyen sonuçlar, işgöreni mutsuz kılan sonuçlar, iyileşmeyi kısıtlayan sonuçlar. • Sessiz kalmayı tercih edenler, tercih etmeyenlere oranla sessizliğin sonuçları konusunda daha endişeli bir tutum sergilemişlerdir. <p>Cinsiyet, yaş, eğitim düzeylerine göre sessizliğin algılanan sonuçlarının farklılaştığı saptanmıştır.</p>
2007/a	Çakıcı	Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri	<p>Yazar, çalışmasında geniş bir yazın taraması ve incelemesi yaparak, örgütlerde sessizlik kavramı, konuşma formlarıyla ilgili kavramlar, sessizleşmenin dayandırıldığı teoriler, sessizleşmeyi üreten ve geliştiren dinamiklere yer vermiştir.</p>

2007/c	Çakıcı ve Çakıcı	İşgören Sessizliği: Konuşmak mı Zor, Sessiz Kalmak mı Zor?	<p>Yazarlar, örgütlerde sessiz kalınan konuları ve sessizleşmenin nedenlerini araştırmayı amaçlamışlardır. Bir üniversitede 508 akademik ve idari personele uygulanan anket <u>sonuçlarına göre</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Üniversite çalışanlarının %70' i sessiz kalmayı tercih etmektedirler. • En az sessiz kalınan konular (göreceli olarak), etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, kurumu iyileştirme çabaları ve çalışma olanaklarıdır. • Sessiz kalmayı tercih etme nedenlerinin başında “yönetimsel ve örgütsel nedenler” gelmektedir. <p>“Korku” da etkin bir faktör olarak ortaya çıkmıştır. (işle ilgili korkular, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu)</p>
2007/b	Çakıcı	Causes of Employee Silence: A Survey Research at Five – Star Hotels	<p>Yazar; Otellerdeki İşgücü Sessizliğinin nedenlerini araştırmak üzere 2007 yılında, ikisi beş yıldızlı resort otel ve ikisi beş yıldızlı şehir otelinde çalışan 264 kişi üzerine yaptığı araştırma <u>sonuçlarına göre</u>:</p> <p>Sessizlik fenomeninin kadın çalışanlarda erkek çalışanlara kıyasla daha fazla görüldüğü, Örgütsel şartlar ve yönetimin olumsuz inançları, yönetim tarafından anlam yüklenmesi, güven kaybetmek, korkular, iletişimi kaybetme gibi sebeplerin sessiz kalma davranışı nedenleri arasında görüldüğü tespit edilmiştir.</p>
2007	Detert ve Burris	Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?	<p>Yazarlar; Liderlik davranışı ile açıkça konuşma davranışı arasındaki ilişkiyi tespit etmek üzere bir restoran zincirinde 3149 çalışan ve 223 yönetici üzerine araştırma yapmışlar. Özellikle değişim odaklı 2 liderlik tipi üzerinde durulmuştur (Dönüşümsel Liderlik ve Yönetimsel açıklık). Araştırma Sonucunda;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Astlardaki bazı özelliklerin (kişilik, iş tatmini ve iş özellikleri gibi) açıkça konuşma davranışı üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. • Astların açıkça konuşma davranışı üzerinde liderin öneminin büyük olduğu tespit edilmiştir. Özellikle psikolojik güven duygusunun önemi vurgulanmaktadır. <p>Liderlik davranışının özellikle en iyi performans gösteren çalışanlar üzerinde önemli etkisi bulunmaktadır.</p>
2008	Çakıcı ve Çakıcı	Çalışanların Yöneticileriyle Açıkça Konuşmak İstedikleri Konular Üzerine Bir Araştırma	<p>Yazarlar, üniversite personeli ve otel çalışanları üzerine yapmış oldukları araştırmalarına daha önceki çalışmalardaki sorulara ilaveten açık uçlu bir soru eklemiştir.</p> <p>“iş yerinizle ilgili konuları açıkça konuşabileceğiniz resmi bir mekanizma olsaydı, üstlerle açıkça konuşmak istediğiniz ilk 3 konu / sorun ne olurdu?”</p> <p>Araştırma sonuçlarına göre; <i>konuşulmak istenen konular</i>, <u>üniversite çalışanları</u> açısından, “haksız ve</p>

			adaletsiz uygulamalar”, “performansı ve hizmet kalitesini etkileyen konular, “yönetmel yetersizlikler”, “çalışma olanakları”, demokratik ve katılımcı yönetim”, “insan ilişkileri” ve “kurumsallaşma” olurken; <u>otel çalışanlarının</u> konuşmak istedikleri konular, “yetersiz ücret ve uzun çalışma saatleri”, “haksız ve adaletsiz uygulamalar”, “insan ilişkileri” ve “hizmet kalitesi” dir. Ücret dışındaki konuların benzerliği dikkat çekicidir.
2008	Nikolaou, Vakola ve Bourantas	Who Speaks up at Work? Dispositional Influences on Employees' Voice Behaviour	Çalışma, beş faktör kişilik modeli (FFM) ve çalışanların açıkça konuşma davranışı arasındaki ilişkiyi Yunanistan'da incelemektedir. Çalışanların kişilik özellikleri kendi amirlerine yönelik konuşma davranışları ve şirket üst yönetimi ile birlikte değerlendirilmiş olup 334 kişiden veriler elde edilmiştir. Araştırma sonucuna göre; amire (üst yönetim dışındaki) dolaysız (doğrudan doğruya) kişilik ve konuşma davranışı arasındaki ilişkiyi kanıtlamaktadır ve çalışanların konuşma davranışının güçlü belirleyicileri olarak kişilik boyutları olan dürüstlük ve duygusal istikrarın olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada, çalışanların açıkça konuşma davranışını arttırmada ilk hat amirlerinin iletişiminin önemi vurgulanmaktadır.
2008/a	Çakıcı	Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma	Yazar, bir yüksek eğitim kurumunda, işgörenlerin hangi konularda neden sessiz kaldıkları ve sessizliğin sonuçlarını nasıl algıladıklarına dair yapmış olduğu çalışmaya göre; <ul style="list-style-type: none"> • Sessiz kalınan konular, etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu, çalışanların performansı, iyileştirme çabaları ve çalışma olanaklarıdır. • Sessizleşmeye neden olan faktörler; yönetmel ve örgütsel nedenler, işle ilgili korkular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusudur. Sessizliğin algılanan sonuçları; performans ve sinerjiyi engelleyen, iyileşme ve gelişmeyi kısıtlayan ve çalışanı mutsuz eden sonuçlardır.
2008/b	Çakıcı	Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri	Literatür araştırmasına dayanan bu çalışmada, sessizlik tercihi, tercihin kültürel temelleri, örgütsel temelleri, bireysel temelleri, korku faktörü, sessizlik türleri ve sessizliğin sonuçları hakkında bilgi verilmiştir.
2008	Amah ve Okafor	Relationships Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes: The Role of Self-Esteem and Locus of Control	Çalışmada; üst yönetimin sessizlik tutumu, denetleyicinin sessizlik tutumu ve iletişim fırsatlarının bireysel farklılıklar ile birlikte çalışan sessizliği üzerine etkisi olup olmadığı ve bu durumun da iş doyumu ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi olup olmadığı araştırılmaktadır. Sonuç olarak adı geçen konular arasında bir ilişki bulunduğu anlaşılmıştır.

2008	Westerman	Silence or Voice? Using Facework and Communication Apprehension to Explain Employee Responses to Autonomy and Competence Face Threats Posed by Negative Feedback	Yazar çalışmada sessizlik ve seslilik hakkında bilgi vererek iletişim ve negatif geri beslemenin öneminden bahsetmiştir. Ayrıca Dyne vd. (2003) çalışmasında kullanılan ölçekten yararlanarak Örgüt yararına Sessizlik ve Savunma amaçlı sessizlik üzerine çalışmıştır.
2008	Jungkunz	Insubordinate Silence	Yazar literatür araştırmasına dayanan çalışmada; İsyankar sessizliğin 3 türünü teorize etmektedir: Güçlendirme ve sesin sessizliği, Karşıtlığın sessizliği ve Reddetme Sessizliği. Sessizliğin önemli karakteristiklerini duyurmak için çalışmaya başlanmış ancak çalışmaya daha çok karşıtlığın sessizliği ve güçlendirmenin sessizliği yönü verilmiştir. Daha sonra reddetme sessizliğine dönülmüştür. Beyazların imtiyazlarını yönlendiren sosyal bir yapı olan Eleştirel Irkçılık teorisindeki öngörülen ilişkilerde sessizlik potansiyelini düşünerek çıkarımda bulunulmuştur ve bu da ırkçılığı yok etmek için bir araçtır. İsyankar sessizlik; bu dünyada güce karşı koyma ve direnç aracı olarak sessizliği ortaya koyma gibi anlamlara gelmektedir. Böylece demokrasi, konuşma ve katılım hakkında yeni yollar düşünmeye yönlendirmektedir.
2008	Ehtiyar ve Yanardağ	Organizational Silence: A Survey on Employees Working in A Chain Hotel	Yazarlar, Antalya’ da 3 oteli bulunan bir zincir otelde çalışan 135 kişi üzerinde anket yardımıyla gerçekleştirdikleri çalışma sonucunda; <ul style="list-style-type: none"> • Yaş ve cinsiyetin sessizlik boyutları üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığını, • İşletme genelinde kısmi de olsa sessizlik tutumu hakim olsa da genel anlamda çalışanların açık iletişimden yana ve sorunları açıkça dile getirmeyi tercih ettiklerini, Sessizlik tutumunun düşük çıktığını ortaya koymuşlardır.
2008	Karacaoğlu ve Cingöz	Örgütsel Sessizlik	Yazarlar literatür araştırmasına dayanan çalışmalarında; sessizlik kavramı, sessizliğin türleri, sessiz kalınan konular, Sessizliğin nedenleri, Sessizliğin Etkileri ve Sonuçları hakkında ayrıntılı bilgi vermişlerdir.
2008	Slade	The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cyberic Exploration of the Hidden Factory	Örgütlerde sessizlik fenomeni üzerine yapılan bu araştırma kapsamlı bir çalışmayı içermektedir. Bu çalışma, bireylerin fizyolojik davranışlarını ve resmi karar verici mercilerde yöneticilerin rolü ve etkisini kapsamaktadır. Bununla birlikte, verimlilik (performans) gelişim programı ve sessizliğin faydalı rolü konusunda örgütsel bağlantının uyumsal karakteristikleri tamamen tanımlanmamıştır. Bu nedenle, bu çalışma ile örgütsel sessizliğin uyarlanabilir davranışları incelenerek bu alandaki boşluk doldurulmaya çalışılmıştır. Çalışma; Morrison ve Milliken (2000) ve Morrison, Milliken ve Hewlin (2003) tarafından yürütülen örgütsel sessizlik üzerine araştırmalara dayalıdır.

2008	Binikos	Sounds of Silence: Organizational Trust and Decisions to Blow the Whistle	Muhbirlik durumları genellikle potansiyel muhbirler için misilleme problemlerini yükseltmektedir. Bu nicel çalışma; örgütsel güvenin bilgi uçurma kararlarını etkileyip etkilemediğini araştırmıştır. Bulgular; öncelikle örgütsel güven oluştuğunda, çalışanların bilgi vermede (muhbirlikte) daha inandırıcı olduklarını göstermektedir, ikinci olarak ihbarcılığın dıştan ziyade içten gerçekleşmesinin daha muhtemel olduğunu göstermektedir. Araştırmanın bulgularına dayanarak, bu makale, örgütsel güvenin çalışan sessizliğinden kaçınmaya yardım ettiği ve iç raporlama yoluyla toplum yanlısı davranışları teşvik ettiği iki fenomen arasındaki ilişkiyi anlamayı tartışmaktadır.
2008	Tangirala ve Ramanujam	Employee Silence on Critical Issues: The Cross Level Effectsof Procedural Justice Climate	Yazarlar, 606 hemşire üzerinde yapmış oldukları çalışma sonucuna göre; mesleki bağlılık ve çalışma grubu ile özdeşleşme ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkide prosedür adalet algısının etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.
2009	Karacaoğlu ve Cingöz	İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı	Yazarlar; liderlik davranışının ve örgütsel adalet algısının işgören sessizliği üzerindeki etkilerini tespit edip değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla Kayseri’ de faaliyet gösteren özel sektör işletmeleri üzerinde (121 çalışan) araştırma yapmışlardır. <u>Sonuç olarak</u> ; sessiz kalma davranışı ile açık liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı boyutlarından etkileşim adaleti arasında ters yönlü fakat oldukça zayıf bir ilişki olduğunu, örgütsel anlamda adaleti uygulayanlar arttıkça ve açık liderlik davranışı yaygınlaştıkça çalışanların sessiz kalma olasılıklarının da azaldığını saptamışlardır.
2009	Ülker ve Kanten	Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgüte Bağlılık İlişisine Yönelik Bir Araştırma	Çalışmada; sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda; gıda ve makine üreticisi iki işletmede çalışan işgörelere anket uygulanmış ve sonuç olarak; sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu anlaşılmıştır.
2009	Sözen, Yeloğlu ve Ateş	Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma	Yazarlar, önemli motivasyon kuramlarından olan, eşitlik kuramının temel varsayımlarından yola çıkarak Türkiye’ deki örgütlerde çalışanların algıladıkları eşitsizlik karşısında tutumlarının ne olacağını araştırmak amacıyla, bir üniversitede çalışan tüm mavi yakalılar üzerinde gerçekleştirdikleri görgül bir araştırma <u>sonucuna göre</u> ; öne sürdükleri, ülkeye has kültürel özellikler nedeniyle çalışanların algıladıkları eşitsizlikler karşısında sessiz kalmayı tercih ettikleri varsayımı ispatlanmıştır.

2009	Bildik	Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi,	Yazar; sanayi, özel bankalar, kamu bankaları, sağlık, eğitim gibi çeşitli hizmet sektörlerinde 1051 kişi üzerine yaptığı anket çalışması <u>sonucunda</u> ; <ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel sessizlik ile dönüştürücü liderlik, firma performansı ile örgüte bağlılık arasında negatif, Örgütsel Sessizlik ile Etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik ile pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.
2009	Liu, Wu ve Ma	Organizational Silence: A Survey on Employees, Working in a Telecommunication Company	Sessizlik kültürünün, yöneticilere karşı nasıl kırılması gerektiği ve işçilerin serbest bir kültür kurma konusunda cesaretlendirilmesi büyük bir zorluktur. Bu çalışmada; yöneticiler ile çalışanlar arasındaki etkileşim araştırılmış ve örgütsel sessizlik meydana geldiğinde çalışanların olumsuz psikolojik durumları üzerine odaklanılmıştır. Bu anlamda, Çin’ de bir mobil iletişim şirketinde çalışanlar üzerine anketler uygulanmıştır. 444 anket iletilmiş ve geri dönenlerin 314’ ü kullanılmıştır. <p>Anket verileri analiz edilmiş ve elde edilen <u>sonuçlara göre</u>, yazarların varsayımları tamamen desteklenmektedir. Farklı liderlik tarzı, çalışanların iç duyguları üzerinde farklı etkilere sahiptir ve olumsuz psikolojik durum örgütlerde fikirlerin açıkça ifade edilmesini engellemektedir. Katılımcı lider davranışı ile çalışan sessizliği arasında bir aracı (uzlaştırıcı) olduğu kanıtlanmıştır. İlişki çözümlemesi sonuçları; tüm tahmin edilen değişkenlerin nedensel ilişkisini göstermiştir.</p>
2009	Brinsfield	Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors	Soyut bir fenomen olan çalışan sessizliğinin doğası hakkında nispeten az şey bilinmektedir. Çalışmada, bu fenomenin daha iyi anlaşılabilmesi için; işleyen bir sessizlik modeli sunulmuş ve üçlü ilişkili çalışmalar yapılmıştır. Önerilen modelde; çalışan sessizliğinin yakınsal ve tamamlayıcı bileşenleri ve önerilen ilişkileri sunulmaktadır. Bu model; farklı soyutlama düzeylerinde çalışan sessizlik davranışının göstergelerinin (belirtilerinin) farklı yönlerini açıklamak için sibernetik kontrol teorisi ve psikolojik alan teorisi elemanlarını uyarlamaktadır. <p>Aşağıdaki üç çalışma tasarlanmıştır:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Çalışan sessizlik motiflerinin doğası ve boyutluluğu araştırmak • Bu boyutlara dayalı çalışan sessizlik araştırma ölçümleri geliştirmek, • Çalışan sessizliğinin çeşitli boyutlarının belirtileri ile ilgili faktörleri araştırmak için kullanılan yeni ölçümler geliştirmek. <p>Sonuçlar çalışan sessizliğinin çok boyutlu ve yaygın olduğunu göstermektedir.</p>
2010	Aşkun, Bakoğlu ve Berber	Remaining Silent or Not: Is Power Distance a Barrier for Academicians?	Yazarlar, 2 devlet üniversitesinde işletme bölümünde (Marmara Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesinde) 83 akademisyen üzerine yaptıkları çalışmada sessizlik ve güç mesafesi arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. <u>Sonuç olarak</u> ; genel olarak akademisyenlerin sessiz kalmayı tercih ettikleri ve yönetsel performansın moderatör etkisi izlenmiş ve bu değişkeninde sessiz kalma davranışı üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

2010	Şehitoğlu ve Zehir	Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi	Yazarlar, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan sessizliği ile çalışan performansı arasındaki biçimleyici etkisinin tespit edilmesi amacıyla Türk kamu sektöründe faaliyet gösteren altı kamu kuruluşunda çalışan 353 kişi ile yapmış oldukları araştırma sonucuna göre; çalışan sessizliğiyle çalışan performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye ve örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan sessizliği ile çalışan performansı arasında biçimleyici değişkenolduğuna ilişkin hipotezler test edilmiş ve ilişki anlamlı bulunmuştur.
2010	Taşkıran	Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma	Yazar, liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolünü araştırmak amacıyla İstanbul’ da faaliyet gösteren <u>beş yıldızlı otellerde alt kademelerde görev yapan 602 kişi</u> üzerine yapılan araştırma sonuçlarına göre; <ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların ilişkisel sessizlik tutumları bireysel sessizlik tutumlarından yüksek çıkmıştır. • Çalışanların görev yaptıkları örgütlerde nispeten yüksek adalet algısına sahip oldukları tespit edilmiştir. • Çalışanlar, yöneticilerini daha çok dönüştürücü lider olarak algılamaktadırlar. • Çalışanların dönüştürücü liderlik tarzı algısı arttıkça, bireysel sessizlik tutumları azalmakta; etkileşimci liderlik tarzı algısı arttıkça ise bireysel sessizlik davranışları artmaktadır. • Dağıtım adaletinin bireysel sessizlik tutumu üzerinde bir etkisi olmadığı ve çalışanların uygulamaya ilişkin adalet algısı arttıkça, ilişkisel sessizlik tutumlarının arttığı anlaşılmıştır. • Uygulamaya ilişkin adalet algısının hem bireysel hem de ilişkisel sessizlik üzerinde etkisi görülmüştür. • Dönüştürücü liderliğin ilişkisel sessizlik üzerinde uygulamaya ilişkin adalet algısı herhangi bir farklılık yaratmamaktadır. <p><u>Genel olarak değerlendirildiğinde;</u> liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik, örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.</p>
2010	Soycan	Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi	Yazar; İstanbul’ da birleşme yaşamış 3 büyük bankada 63 çalışan ile birleşme sonrası örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Araştırma <u>sonucunda;</u> <ul style="list-style-type: none"> • Bankalarda birleşme sonrası, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki, Demografik özellikler ile örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur.

2010	Erenler	Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması	<p>Yazar; tepe yönetimin açıklığı, algılanan örgütsel desteğin, içsel kontrol odağının, duygusal ve zorunlu bağlılığın çalışan sessizlik davranışı üzerinde etkili olup olmadığını tespit etmeyi amaçladığı ve <u>Antalya’da bulunan otel işletmeleri üzerine</u>yaptığı araştırma <u>sonucunda</u>;</p> <p>Araştırmanın bağımsız değişkenlerinin çalışan sessizlik davranışı üzerine etkileri her bir değişken için ayrı ayrı ele alındığında;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tepe yönetimin açıklığı, algılanan örgütsel destek, içsel kontrol odağı ve duygusal bağlılık çalışan sessizlik davranışını ters yönlü etkilerken; • Zorunlu bağlılık çalışan sessizlik davranışını doğru yönlü olarak etkilemektedir.
2010	Kahveci	İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık arasındaki İlişkiler	<p>Yazar, örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla Elazığ ilinde merkez ilçede ilköğretim okullarındaki 441 katılımcı (yönetici ve öğretmen) ile gerçekleştirdiği araştırma <u>sonucuna</u> göre;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının yüksek düzeyde, örgütsel bağlılık algılarının orta düzeyde olduğu, • İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin sorunlarını açıkça ifade edemedikleri ve genelde sessiz kalmayı tercih ettikleri, • Örgütsel sessizliğin yönetici, öğretmen ve ortam faktörleri ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı faktörü arasında negatif yönde ancak anlamlı olmayan bir ilişkinin bulunduğu, • Örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık faktörü ile örgütsel sessizliğin yönetici, öğretmen ve ortam faktörleri arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.
2010	Alparslan	Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma	<p>Yazar;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seçilen örnekleme sessizlik ikliminin hakim olup olmadığını belirlemek, • Örgütsel sessizlik ikliminin daha çok hangi boyutta yoğunlaştığını görmek, • Örgütsel sessizlik davranışı gösteren çalışanların, daha çok hangi eğilimlerden dolayı bu davranışı gösterdiklerini belirlemek, • Demografik özelliklerine göre örgütsel sessizlik davranışlarının farklılık gösterip göstermediklerini belirlemek amacıyla <p>Araştırma Mehmet Akif Ersoy Üniversitesindeki <u>Öğretim Üyeleri Dışındaki 150 Öğretim Elemanı</u> (Öğretim Görevlisi, Araştırma Görevlisi, Uzman, Okutman, Çeviriciler vs..) üzerinde yapılmıştır. Analiz</p>

			<p>sonucu elde edilen bulgulara göre kurumdaki öğretim elemanları sessizlik algılamasının olmadığını ve sessizlik davranışı göstermediklerini ima eden cevaplar vermişler, ancak yine de ankete verilen cevaplar istatistiksel anlamda bir eğilim ölçülmesi için yeterli bulunmuştur.</p> <p>Araştırma <u>sonucuna</u> göre;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kurumdaki öğretim elemanlarının sessizlik algılaması olmadığı ortaya çıkmıştır. • İşgörenlerin gösterdikleri sessizlik davranışları algılanan örgütsel sessizlik iklimi ile karşılıklı etkileşim halindedir. • Demografik özelliklerden yaş, kurumda çalışılan süre ve ekonomik durum açısından sessizlik davranışının altında yatan sebep <u>değişiklik göstermektedir</u>.
2010	Bayram	Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik	<p>Yazar, <u>akademisyenlerin</u> örgütsel sessizliğe dair algı düzeylerini belirlemek amacıyla 2009-2010 eğitim – öğretim yılında “A” üniversitesine bağlı 2 fakültede görev yapan 315 kişilik akademisyen grubuna anket yöntemi uygulanarak yapmış olduğu araştırma <u>sonucuna</u> göre;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Akademisyenlerin farklı unvanlara, çalışma süresine, yaşa ve idari göreve sahip olup olmamalarına göre örgütsel sessizlik ölçeğinden anlamlı fark yaratacak puanlar aldıkları görülmüştür. • Özellikle örgütsel sessizlik davranışı sergilenirken izolasyon korkusunun akademisyenler üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
2010	Şehitoğlu	Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışma Performansı İlişkisi	<p>Yazar, ilk 500 şirketin listesinde yer alan 100 kuruluş içinden seçilen 27 işletmenin çalışanlarına yapmış olduğu (1323 çalışan) araştırma sonucunda, örgütsel sessizliğin çalışan performansı üzerinde anlamlı etkileri olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışının performans üzerindeki etkisini oynadığı ara değişken rolüyle şekillendirdiğini tespit etmiştir.</p>
2010	Liu, Zhu ve Yang	I Warn You Because I Like You: Voice Behaviour, Employee Identifications and Transformational Leadership	<p>Konuşma davranışı, proaktif durumu zorlayan ve yapıcı değişiklikleri yapan davranışları ifade etmektedir. Önceki çalışmalarda çalışanların konuşma davranışları araştırılmış fakat, çalışanların düşüncelerini dile getirme olasılıkları nadiren incelenmiştir. Yazarlar; konuşma davranışının hedef duyarlı olduğunu ve açıkça söylemek (grup üyelerine yönelik-yönünde konuşma) ve sesini yükseltmek (yöneticiye yönelik konuşma) olmak üzere konuşmanın iki tipi olduğunu ileri sürmektedirler.</p> <p>Dönüşümsel liderlik hem açıkça söylemeyi hem de sesini yükseltmeyi kolaylaştırmaktadır. Ancak, farklı kimliklere sahip çalışanları çeşitli şekillerde etkilemektedir. Özellikle, kişisel kimlik sadece sesini yükseltmeye yönlendirirken, sosyal kimlik sadece açıkça konuşmaya yönlendirmektedir. Buna karşılık katılımcı ekstra – rol davranışı daha az hedef duyarlıdır. Ve dönüşümsel liderlik hem sosyal kimlik hem de</p>

			<p>kişisel kimlik ile ilgili katılımcı ekstra rol davranışını etkilemektedir.</p> <p>Yazarlar; hem kişisel raporlar hem de farklı organizasyonlarda çalışan 191 Çinli çalışandan alınan verilere dayanan Hipotezlerini test etmişlerdir. Hipotezler alınan verilerle desteklenmiştir.</p>
2010	Verhezen	Giving Voice in a Culture of Silence. From a Culture of Compliance to a Culture of Integrity	Bu çalışmada, organizasyonlardaki ahlaki sessizliğin üstesinden gelme girişiminde bulunmak için yönetimin bütünlüğüne dayalı bir kültür yönünde uyum odaklı bir örgütsel kültüre ihtiyacın olması gerekeceği vurgulanmaktadır.
2010	Jiang	Engaged Employees Speak up When Team Performance Suffers	Çalışmada; takım durumu ve lidere güvenin işgören seslilik davranışları üzerine etkisi incelenmiştir. Çalışan bağlılığı tarafından aracılık edildiği gibi algılanan takım desteği ve lidere güvenin ses davranışını etkilediği öne sürülmektedir. Takım performansının; ses ve bağlılık arasındaki ilişkiyi negatif olarak azaltması beklenmektedir. Takım performansı, düşük olarak algılandığında bağlı bireysel takım üyelerinin daha çok konuşmaları olasıdır. Yerel organizasyondan (kamu) 502 çalışan ve 61 takım liderinden alınan veriler ve bulgularıyla tahmin edilenler desteklenmiştir.
2010	Emre	Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Teknopark Üzerine Bir Araştırma	Yazar, örgütsel sessizliğin örgütsel adalet ile ilişkisinin bulunması amacıyla Kocaeli Bölgesinde bulunan Kocaeli Üniversitesi Teknopark'ında faaliyet gösteren işletmelerde çalışanlar arasından rastgele seçilen kişiler üzerinde yapmış olduğu araştırma sonucuna göre; çalışanların organizasyonları ile ilgili sahip oldukları düşüncelerini organizasyonları ile paylaşmamasında, kasıtlı olarak saklayıp esirgemelerinde örgütsel adalet algısının etkili olduğu tespit edilmiştir.
2010	Adelman	Employee Voice and Upward Communication: A Phenomenological Collective Case Study of Leadership Behaviors in Performance Excellence Award Winning Health Organizations	<p>Çalışmada, olgusal kolektif vaka çalışmasından yararlanarak keşif araştırması yapılmıştır. İnsanların kişisel deneyimlerinden yararlanılmıştır. Amaç bahsedilen konuda; CEO' ların davranışlarını anlamaktır. Sonuç olarak; ödül kazanan CEO' ların çalışan seslilik davranışını ve iletişimin artmasını kolaylaştırdığı görülmüştür. Bu CEO' ların işçilere görünen ve tutarlı olarak ilişkileri destekledikleri, güven oluşturdukları ve terfilerine imkan sağladıkları, yüksek iletişim sağladıkları görülmüştür.</p> <p>Bu çalışmadaki liderler; bilgi şeffaflığı etrafında oluşturulan ve özellikle işçilerden gelen olumsuz haberleri dikkate alarak sürekli gelişimde kültürel odaklanmayı yakalamışlardır. Liderlerin açıkça konuşmayı desteklemesi ve buna uygun ortam yaratması sadece beklenileni değil umulanı da arttıran bir feedback' i desteklemektedir. CEO' ların davranışlarının detaylı açıklamaları sayesinde literatürdeki boşluk tamamlanmıştır. Bu durum çalışanların açıkça konuşma davranışı ile geri beslemenin önemini anlamayı sağlamaktadır.</p>

2011	Zehir ve Erdoğan	The Association Between Organizational Silence and Ethical Leadership Through Employee Performance	Yazarlar örgütsel sessizlik ile etik liderlik durumunda liderlik davranışının arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu değişkenler aracılığı ile çalışanların performanslarını incelemek amacıyla Türkiye’ de Ulusal ve Çok Uluslu şirketler üzerinde 714 kişi ile yapmış oldukları anket çalışması sonucunda; tüm hipotezler doğrulanmış ve pozitif yönlü ilişki bulunmuştur.
2011	Saygan	Relationship Between Affective Commitment and Organizational Silence: A Conceptual Discussion	Bu çalışmada, Allen ve Mayer tarafından ortaya koyulan örgütsel bağlılığın bir bileşeni olan duygusal bağlılığın diğer bağlılık bileşenlerinden farkı incelenmiştir. Örgütlerde Duygusal bağlılık oluşturmanın önemi açıklanmış ve örgütsel bağlılık için gerekli olan örgütsel faktörler incelenmiştir. Örgütsel sessizlik, şirketlerin kaçındığı bir durumdur. Bu çalışmada, sessizliğin nedenleri ve sakıncaları (zorlukları) üzerinde durulmuş ve çalışanların sessiz kalmasına neden olan faktörler tartışılmıştır. Bu çalışma, örgütsel bağlılığın bir bileşeni olan duygusal bağlılık ile örgütsel sessizliğin ilişkisini ispat etmeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmada, duygusal bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında negatif bir ilişki olduğu öne sürülmektedir.
2011	Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk	Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma	Yazarlar çalışmalarında işgören sessizliği ile işgörenlerin buldukları örgütle olan bağın gücünü ifade eden örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik olarak; Isparta ilinde toplam 202 çalışan ve idareci üzerinde yapmış oldukları araştırma <u>sonuçlarına göre</u> ; örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında ilişki bulunmuştur.
2011	Özen Kutanis ve Çetinel	Kadınların Sessizliği: Kadın Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma	Yazarlar, cinsiyetin çalışanların sessizlik davranışı üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla 37 kadın öğretmen ile yarı yapılandırılmış görüşme yapmış ve sonuç olarak; cinsiyetin sessiz kalma davranışı üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.
2011	Sağlam Arı	Politik Arenada Sessiz Kalanlar: Örgütsel Politika ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Birey Örgüt Uyumunun Düzenleyici Etkisi Üzerine Bir Araştırma	Örgütsel politika algısı ve örgütsel sessizlik ilişkisinde birey örgüt uyumunun düzenleyici etkisinin araştırılması amacıyla İç Anadolu, Marmara ve Ege Bölgesindeki üniversitelerin 1000’ in üzerinde öğrenci kapasitesine sahip İİBF ne bağlı İşletme Bölümünde görev alan Yrd.Doç, Arş.Gör. ve Öğr.Gör. ünvanına sahip öğretim elemanları üzerine yapılmış araştırma <u>sonuçlarına göre</u> ; öğretim elemanlarının, örgütsel politika algılarının örgütsel sessizliklerini pozitif yönde etkilerken, görev aldıkları fakültelerine ve üniversitelerine uyum düzeylerini negatif yönde etkilediği bulunmuştur. Örgütsel sessizlik ve örgütsel politika algısı arasındaki ilişkide fakülteye uyumun düzenleyici bir etkisi olmadığı belirlenmiştir.
2011	Erdoğan	Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi	Yazar; etkili liderliğin boyutları olan görev odaklı, ilişki odaklı ve değişim odaklı liderlik davranışlarının örgütsel sessizliğe etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Örgütsel sessizlik; çalışanların sessizliği ve çalışan sesliliği olarak ele alınmıştır. Liderlik tarzlarının çalışan sessizliği ve sesliliğini etkilemesi sonucunda çalışan ve işletme performansı ile ilişkisi araştırılmıştır. Bu amaçla Türkiye’ de faaliyette bulunan <u>bölgesel, ulusal ve uluslar arası firmalar üzerinde 491 anketten (213 Kamu, 278 Özel)</u> elde edilen veri sonuçlarına göre;

			<ul style="list-style-type: none"> • Liderler, çalışanların konuşma ve sessiz kalma kararlarını etkilemektedir. • Kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik arasında ilişki görülememiştir. • Görev odaklı liderler ile çalışan performansı ve dolayısıyla işletme performansı arasında ilişki pozitif yönde anlamlıdır. • Kabul edilen seslilik, savunma amaçlı seslilik ve örgüt yararına seslilik ile ilişki odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik arasında ilişki bulunamamıştır. • Görev odaklı liderlik ise savunma amaçlı seslilik ile negatif anlamlı ve örgüt yararına seslilik ile pozitif anlamlı ilişki içerisindedir. • Örgütsel sessizliğin alt boyutu olan çalışan sessizliği ile çalışan ve işletme performansı arasındaki ilişki anlamlıdır. <p>Kabul edilen sessizlik ile çalışan performansı arasındaki ilişki negatif ve anlamlıdır.</p>
2011	Özcan	Mobbing' in Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama	Çalışmanın amacı, çalışma ortamında bireyin üst yönetim veya iş arkadaşları tarafından mobbinge maruz kalması sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışları gösterme eğiliminden uzaklaşması ve böylece örgütsel sessizliği seçip seçmediğinin belirlenmesidir.
2011	Moaşa	Voice and Silence in Organizations	Seslilik ve Sessizlik üzerine yapılan önceki araştırmalardan farklı olarak, bu makalede; bu ikisi arasındaki farklılık kırılmaktadır ve zıtlıkları gibi aralarındaki düşüşleri de ele almaktadır. Seslilik ve sessizlik birbirleriyle ilişkili (ilgili) ve iletişimin iç içe geçmiş stratejik formlarıdır ki birinin varlığı diğerini minimize etmektedir. Farklı zamanlardaki çoklu sorunlarla uğraşmak ve birden çok düzeyde olmasından dolayı sosyal aktörler sesli ve sessiz olabilmekte, ayrıca her ikisi birden de olabilmektedirler.
2011	Shojaie, Matin ve Barani	Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it	Yazarlar literatür araştırmasına dayanarak yapmış oldukları çalışmalarında özellikle örgütlerde sessizliğin rolünden ve sessizliğin nedenlerinden bahsetmişlerdir. Sessizliğin nedeni olan faktörler: Yönetimsel Faktörler (negatif geri bildirim, açıkça söylenmeyen inançlar, çalışanların küçümsenmeleri ve liderlerine güven duymamaları), Örgütsel Faktörler (karar alma mekanizmaları, adaletsizlik, örgütsel verimsizlik, düşük örgütsel performans) ve Kişisel Faktörler (konuşmanın işini kaybettireceğine inanma, sessizliğin erdem, alçak gönüllülük, saygı görmek, tedbirlilik, nezaket gibi sebeplerle tercih edilmesi) olarak ifade edilmiştir.

2011	Donaghey, Cullinane, Dundon ve Wilkinson	Reconceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis	Çalışan sessizliği konusu örgütsel davranış literatüründe gittikçe önem kazanmaktadır. Bilim adamları çalışanların ne zaman ve nasıl konuştuklarını ve ne zaman ve nasıl sessiz kaldıklarını incelemektedirler. Bu çalışma çalışan sessizliğini, çalışan motivasyonunun bir ürünü olarak değerlendirmekte, sessizliğin ortaya çıkmasında ve anlaşılmasında yönetimin rolünü vurgulayarak sessizlik davranışının anlaşılması sağlanmaktadır. Yazarlar literatür çalışmasına dayanarak yapmış oldukları bu çalışmada, özellikle sorunlar ve tahminler üzerinde durarak çalışan sessizlik davranışını yeniden kavramsallaştırmaya çalışmışlardır. Araştırmada; Sendikasıız işçileri temsil eden bir grup kullanılmıştır ve çalışan sessizliğinin yapılandırılmasında yönetimin önemi vurgulanmaktadır.
2011	Tikici, Derin ve Kalkan	Örgütsel Sessizliğin Duygusal Tükenmişliğe Etkisi	KOBİ çalışanlarının olaylar karşısında sessiz kalmalarının kendilerinde ne oranda duygusal tükenmeye yol açtığı belirlenmesine yönelik Malatya’da faaliyette bulunan imalatçı KOBİ çalışanları üzerinde yapılan araştırma sonucuna göre; örgütsel sessizlik ve duygusal tükenmişlik arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda örgütsel sessizliğin büyük bir oranda duygusal tükenmişliği açıkladığı ortaya konmuştur.
2011	Gül ve Özcan	Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma	İşgörenlerin mobbing eylemlerine maruz kalma düzeylerini belirlemek ve mobbing mağduru olanların örgütsel sessizlik eğilimine girip girmediklerini tespit etmek amacıyla Karaman İl Özel İdaresinde görev yapan 75 kamu görevlisi üzerine yapılan <u>araştırma sonucunda</u> ; pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur.
2011	Carioti	A Windfall of New Ideas: a Correlational Study of Transformational Leadership and Employee Voice	Organizasyon bünyesinde çalışan sesliliğinin bilgi tabanını artırmak için yapılmış önemli bir araştırmadır. Mevcut ekonomik ortamda yüksek rekabet göz önüne alındığında, liderlerin süreç iyileştirme için; çalışanların fırsatçı fikir ve öneri ortaya koymalarını sağlayacak bir örgütsel ortam oluşturmaları gerekmektedir. Bu çalışmada; çalışanların seslilik davranışları ile korelasyon düzeylerini ölçmek için, özellikle Bass (1985) tarafından önerilen dönüşümcü liderlik ile ilişkili dört unsur değerlendirilmektedir: İdealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel düşünce.
2012	Altınöz ve Çöp	Örgütsel Sessizliğin Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması	Yazarlar; örgütsel sessizliğin yetenek yönetimi üzerindeki etkisini karşılaştırmalı olarak incelemişlerdir. Bu amaçla; Ankara’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin orta ve üst düzey yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırma <u>sonuçlarına göre</u> ; çalışanların sessizlik davranışı içerisinde olmalarında yetenek yönetiminin uygulamaları önemli bir etken olmaktadır.
2012	Kutlay	Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık ve Öz-Yeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi	Yazar, araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık ve öz-yeterlilik düzeylerinin örgütsel sessizlik düzeyleri üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla Akdeniz Bölgesi’ndeki üniversitelerde görevli ve anket uygulamasını kabul eden 291 araştırma görevlisi üzerine yapmış olduğu araştırma sonucuna göre; araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık ve öz-yeterlilik düzeylerinden örgütsel sessizlik düzeylerinin istatistiksel olarak etkilendiğine ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır.

2012	Kalay ve Oğrak	Örgütsel Sessizlik, Mobbing ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama	<p>Yazarlar; çalışmalarında kamu üniversitelerinde çalışan akademik ve idari personel üzerinde mobbing, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik olarak yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Katılımcıların orta düzeyde örgütsel sinizm tutumu ve örgütsel sessizlik davranışı sergilediğini tespit etmişlerdir. • Büyük bir oranın mobbing' e maruz kaldıklarını tespit etmişlerdir. <p>Ayrıca, Mobbing ile örgütsel sessizlik, Mobbing ile örgütsel sinizm ve örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.</p>
2012	Aktaş ve Şimşek	Sükut İkrardan Gelir mi? İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Tutumları İle İş Tatmin Düzeyleri ve Duygusal Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Etkileşim	<p>Yazarlar; örgütsel sessizliği işgörenlerin duygusal tükenmişlik durumları ve iş tatmin düzeyleri ilişkileri bağlamında açıklamak üzere İstanbul ilinde faaliyette bulunan bir işletme çalışanları üzerinde yapmış oldukları araştırma <u>sonucuna göre</u>;</p> <p>Örgütsel sessizlik, iş doyumu ve duygusal tükenmişlik arasındaki etkileşimleri ortaya koymuşlardır.</p>
2012	Özen Kutanis ve Karakiraz	İşgören Sessizliğinde Kültürel Boyutların Rolü var mı?	<p>Yazarlar, işgören sessizliği ile bazı kültürel faktörler (kontrol odağı ve bireycilik) arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla üniversitelerde görev yapan yerli ve yabancı akademisyenler üzerine yaptıkları araştırma sonuçlarına göre; içsel kontrol odaklı ve bireyci değerler taşıyan akademisyenler diğerlerine nazaran daha az sessiz kalmaktadırlar.</p>
2012	Alparslan ve Kayalar	Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri	<p>Yazarlar literatür araştırmasına dayanarak yapmış oldukları çalışmalarında; Örgütsel Sessizlik kavramı, Sessizlik İklimi, İşgören Sessizlik Davranışları ve Bireysel ve Örgütsel Sonuçları hakkında bilgiler vermişlerdir.</p>
2012	Özgan ve Külekçi	Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversiteye Etkileri	<p>Çalışmada; üniversitelerde öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları durumlar, sessiz kalma sebepleri bunun örgüte ve bireye etkilerini incelenmek amacıyla, nitel araştırma desenlerinden durum çalışması yoluyla iki üniversitede görev yapan 14 öğretim elemanı ile yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırma Sonucuna göre; öğretim elemanlarının genelde kendilerine haksızlık yapılması durumunda, fikir sorulmadan verilen kararların uygulanmasında, fazladan iş yükü getirecek durumlarda, önceden görüş bildirip bir yaptırımın olmadığı durumlarda, fikirlerini açıklamayıp sessiz kaldıkları gözlenmiştir. Bireysel, yönetsel ve örgütsel sebeplerden dolayı sessiz kaldıkları ve bunun hem kendilerine hem de örgüte olumsuz etkisi bulunduğu saptanmıştır.</p>

2012	Demir ve Demir	Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği	Turizm lisans eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında akademisyenlerin mevcut durumu koruma, beklenti, kuruma bağlılık ve yönetime destek durumlarının örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla yapılan araştırma sonucuna göre; oluşturulan 12 hipotezden 9' u kabul edilmiştir.
2012	Barçın	İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine bir Araştırma	Yazar, örgütsel sessizlik olgusunun işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatminiyle ne tür bir ilişkiye sahip olduğunu araştırmak amacıyla, anket yöntemini kullanarak Adana ilinde faaliyette bulunan seçilmiş işletme çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırma sonucuna göre; örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan “hata ve düşük performans” konularında seslerini çıkartan çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttığını tespit etmiştir.
2012	Erol	Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde bir Araştırma	Liderlerin davranış biçimlerinin çalışanların sessizliği üzerindeki etkisini incelemek üzere bir turizm işletmesi olan konaklama işletmeleri çalışanlarının örgüt içerisinde sessizlik davranışında bulunmasının liderin davranış biçimiyle ilişkisini ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmada; dönüşümcü liderlik ve örgütsel sessizlik arasında negatif, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir.
2012	Yanık	Örgütsel Sessizlik ile Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Araştırma	Örgütsel sessizlik ve güven arasındaki ilişki ve bu ilişkinin eğitim örgütlerindeki etkisini görmek için; Endüstri Meslek Lisesi ve Ticaret Meslek Lisesinde görev yapan öğretmenlerin, çalıştıkları lise türüne göre, sessizlik ile güven arasındaki ilişkiye dair algılarını belirlemek amacıyla yapılan çalışma sonuçlarına göre; iletişim düzeyinin arttığı örgütlerde savunmacı sessizlik davranışında azalma görülmekle beraber, öğretmenlikte 16-20 yıl süre geçirenler örgüt içi iletişimi daha fazla önemsemekte, öğretmenlikte 21 yıl ve üstü süre geçirenlerde isesavunmacı sessizlik davranışı daha fazla görülmektedir.
2012	Alioğulları	Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama	Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan araştırma sonucuna göre; örgütlerdeki örgütsel sessizlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişki vardır. Örgütsel sessizlik düzeyi arttıkça örgütsel vatandaşlık düzeyinde azalmalar meydana gelmektedir. Çalışanların demografik özelliklerinden cinsiyet, eğitim durumu, kurumda çalıştıkları süre ve işletme türü açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur.
2012	Karakiraz	Kültürel Boyutlardan Kontrol Odağı, Bireycilik ve Toplulukçuluğun İşgören Sessizliğine Etkisi Üzerine Bir Araştırma	Akademisyenlerin sessizlik düzeyi ile bazı kültürel faktörler (kontrol odağı ve bireycilik-toplulukçuluk) arasında bir ilişkinin olup olmadığını, bir ilişki olması durumunda ise bu kültürel faktörlerin akademisyenlerin sessizlik davranışını nasıl etkilediğini ortaya koymak ve akademisyenlerin sessizlik düzeylerinin belirli demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı sorusuna yanıt bulmak amacıyla İstanbul, Ankara ve İzmir illerinde devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenler üzerine yapılan (140 Akademisyen) araştırma sonuçlarına göre;

			<ul style="list-style-type: none"> • Dışsal kontrol odaklı özellikler sergileyen akademisyenlerin sessizlik düzeyi ortalamalarının, içsel kontrol odaklı akademisyenlerin sessizlik düzeyi ortalamalarından anlamlı bir şekilde yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır • Akademisyenlerin bireyci değerlere sahip olma düzeyleri arttıkça, daha az sessizlik davranışı gösterecekleri bulgusuna ulaşılmıştır. • Akademisyenlerin sessizlik düzeyleri ile toplulukçuluk değerleri arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. <p>Akademisyenlerin sessizlik düzeylerinin yaşgruplarına göre, cinsiyetlerine göre ve unvanlarına göre farklılık göstermediği saptanmıştır.</p>
2012	Bagheri, Zarei ve Aeen	Organizational Silence (Basic Concepts and its Development Factors)	<p>Çoğu örgütte; Örgütsel Sessizlik olarak adlandırılan çalışanlar tarafından potansiyel problem ve sorunlar hakkındaki bilgilerin yaygın olarak gizlenmesi, saklanması aşılması zorlu bir sorun olmaktadır. Literatür çalışmasına dayanan araştırma modelinin faktörlerinin temeli, Morrison ve Milliken’ den gelmektedir. Bu faktörler; Üst yönetim ekibinin özellikleri, örgütsel ve çevresel özellikler, çalışanların birbirini etkilemesi, yönetsel inanç, örgütsel yapı ve politikalar, yönetimden olumsuz geri bildirim (feedback) korkusu, demografik farklılık olarak ifade edilmektedir.</p>
2012	Knoll ve Dick	Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates	<p>Çalışma; Almanya’ da uzaktan eğitim kurumundaki çalışanlara online anket yapılarak uygulanmış ve çalışma sonucuna göre sessizliğin dört türü olduğu ileri sürülmüştür:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pasif Sessizlik (quiescent) • Kabullenici Sessizlik (acquiescent) • Örgüt Yararına Sessizlik (Prosocial) • Fırsatçı Sessizlik (opportunistic)
2012	Panahi, Veiseh, Divkhar ve Kamari	An Empirical Analysis on Influencing Factors on Organizational Silence and its Relationship with Employee’s Organizational Commitment	<p>Çalışma Doğu Azerbaycan da Patame Noor Üniversitesi’ nin 260 çalışanı üzerinde yapılmıştır. Çalışan sessizliği ile sessizlik iklimi boyutları ve örgütsel bağlılık arasında ilişki bulunmuştur. Ayrıca Yönetimin tutumları ve amirlerin tutumları ile çalışan sessizliği arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.</p>

2013	Kahveci ve Demirtaş	Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları	İlköğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin “Örgütsel Sessizlik” Algısını belirlemek amacıyla, 2009-2010 öğretim yılında eğitim öğretime devam eden ilköğretim okulları üzerinde yapılan araştırma <u>sonuçlarına göre</u> ; cinsiyet değişkeni açısından kadın katılımcıların örgütsel sessizlik algılarının daha yüksek olduğu, branş değişkeni açısından “Dil (Türkçe ve İngilizce)” grubunda bulunan katılımcıların diğer branşlarda bulunan katılımcılara oranla daha fazla sessiz kaldığı, çalışılan okuldaki hizmet süresi değişkeni açısından 6-10 yıl okul kıdemine sahip katılımcıların algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Yaş ve öğretmenlikteki hizmet süresi değişkenleri açısından ise katılımcıların örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.
2013	Özdemir ve Saroğlu Uğur	Çalışanların “Örgütsel Ses ve Sessizlik” Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma	Kamu ve Özel sektör çalışanlarının “örgütsel ses ve sessizlik” algılamalarını demografik nitelikler açısından araştırmak amacıyla Sivas İlinde 434 kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yapılan araştırma sonucuna göre; cinsiyete göre çalışanların örgütsel ses algılamalarında, statü durumuna göre de örgütsel sessizlik algılamalarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Pozisyon durumuna ve sektöre göre ise çalışanların hem örgütsel ses hem de örgütsel sessizlik algılamalarında önemli farklılıklar görülmüştür.
2013	Tayfun ve Çatır	Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma	Çalışanların örgütsel sessizlik ile performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek üzere hemşireler üzerine yapılmış olan araştırma sonucuna göre; kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve seslilik, örgüt yararına sessizlik ve seslilik ile çalışanların performansı arasında bir ilişki bulunmuştur. Kabul edilen seslilikle çalışanların performansı arasında bir ilişki bulunmamıştır. Kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve savunma amaçlı seslilikle çalışanların performansı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Örgüt yararına sessizlik ve örgüt yararına seslilikle çalışanların performansı arasında ise pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.
2013	Kılıç, Tunç, Saraçlı, Kılıç	Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama	Beş yıldızlı termal otel işletmeleri üzerinde yapılan ve örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanan çalışma sonuçlarına göre; termal otel işgörenlerinin örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, örgütsel stres ile örgütsel sessizlik arasında orta kuvvette pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

2013	Oruç	Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Firmada Araştırma	Örgütsel bağlılık ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin araştırılması amacıyla plastik ambalaj firmasında yapılan araştırma sonucuna göre; duygusal bağlılık ve sorumluluğun işyerini ve kişisel gelişimi iyileştirme çabaları üzerinde negatif yönlü ve zayıf bir etkisi bulunduğu ve devam bağlılığının yönetici ve yönetimle ilgili konular üzerinde pozitif yönlü ve zayıf bir etkisi bulunduğu belirlenmiştir. Örgütsel sessizliğin ise; yaş, medeni durum ve unvan açısından farklılık gösterdiği, cinsiyet, eğitim durumu, firmadaki çalışma süresi ve toplam çalışma süresi açısından farklılık göstermediği gözlenmiştir.
2013	Afşar	Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma	İstanbul' da bir üniversite hastanesinde, örgütsel sessizlik ile örgütsel güven ilişkisinin incelendiği çalışma sonuçlarına göre; örgütsel sessizlik ile örgütsel güven arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Yukarıdaki Tablo 2.3' te özetlenerek sunulan ve örgütsel sessizlik ile ilgili yapılmış çalışmalar genel olarak değerlendirilirse, çalışmaların gerek kamu gerekse özel sektör işletmelerinde yapıldığını görmek mümkündür. Özellikle; eğitim kurumları (yükseköğretim ve ilköğretim), hastaneler, otel işletmeleri, restoranlar, bankalar, KOBİ' ler, telekomünikasyon işletmeleri gibi farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yürütüldüğünü görmek mümkündür. Çalışmalarda genellikle veri toplama tekniklerinden anketin kullanıldığı görülmektedir. Ancak bazı çalışmalarda görüşme tekniği ile de verilerin toplandığını söylemek mümkündür.

Konuyu ilk ele alan yazarlardan, Morrison ve Milliken, Pinder ve Harlos ile Dyne, Ang ve Botero, çalışanların neden sessiz kaldıkları, en çok sessiz kaldıkları konular, çalışan sessizlik davranışının türleri gibi daha çok kavramsal çalışmalar yapmışlar ve sessizlik davranışının olumsuz noktaları bulunması sebebiyle ortadan kaldırmaya yönelik önerilerde bulunmuşlardır. Bu çalışmalar sessizlik konusu üzerinde alan yazını olarak kabul edilebilmektedir.

Daha sonra yapılan çalışmalara bakılacak olursa; liderlik, örgütsel adalet, yönetime ve örgüte güven, kişilik, iş tatmini, örgütsel bağlılık, sessizlik iklimi, motivasyon, çalışan performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, mobbing, yetenek yönetimi, sinizm, duygusal tükenmişlik, stres, kontrol odağı, güç mesafesi, bireycilik ve toplulukçuluk gibi kavramlarla örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin araştırıldığı görülmektedir.

Yapılan çalışmalara bakıldığında; örgütsel sessizlik davranışının kişisel ve örgütsel değişkenlerle ilişkisinin olduğu ortaya konulmaktadır. Farklı işletmeler ve sektörlerde yapılan araştırma sonuçlarına göre; sessizliğin farklı örgütlerde benzer dinamiklerden etkilendiğini söylemek mümkündür.

Bu çalışmada Knoll ve Dick (2012)' in sessizlik türleri kullanılmıştır. Söz konusu türlerin tercih edilmesinin en önemli sebebi daha önceki sınıflandırmalardan farklı olarak sessizlik davranışına yeni bir tür olan Fırsatçı Sessizliğin eklenmiş olmasıdır. Özellikle ülkemizde üniversite sayılarının hem vakıf hem de devlet üniversiteleri kapsamında artmış olması, yeni bilgi ve yayınlardaki artış hızı, üniversitelerin öğrenci çekebilme konusundaki faaliyetleri ve akademisyenlerin akademik yükselme sağlamak amacıyla gösterdikleri çabalar neticesinde rekabet faktörünün ön plana çıkmış olması fırsatçı sessizliğin önemini göstermektedir.

2.10. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ

Örgüt kültürü, kuruluşun genel değer yargılarını, davranışlarını, dışsal ve içsel adaptasyonun çözümünde grupsal öğrenmeyi sağlayan temel varsayımları ifade etmektedir. Örgüt kültürü, örgütün çalışanlarına ve müşterilerine yönelik karar ve uygulamalarını biçimlendiren temel felsefe olarak da ifade edilebilir (Özmutaf, 2007; s. 86).

Örgüt kültürü, bir kurumun ve işletmenin karakteristiğidir. Sadece örgüt bireylerinin tek tek tutum ve davranışları değil, aynı zamanda örgütün tamamına ait toplu tutum ve davranışlardan oluşur. Bu yönüyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarını kontrol altına alan sosyal bir sistemdir (Nişancı, 2012; s.1283).

Yüksek performanslı bir örgütü diğerlerinden ayıran özellikler, gerçekte o örgütlerde çalışanlar tarafından paylaşılan örgüt kültürü ile ilgilidir. Örgüt kültürünün genellikle, işletme kurucularının, yöneticilerinin ve çalışanlarının değerlerini yansıttığı ve örgüt kültürünün oluşumunda örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bu değer ve inançların etkili olduğu bilinmektedir. Bu nedenle örgüt kültürü genellikle, performansı etkileyen içsel bir dinamik olarak kabul edilmektedir. Diğer taraftan kültürün örgüt içi bütünleşmeyi sağladığı kadar, örgüt dışı çevre ile uyumunu kolaylaştıran bir unsur olarak değerlendirilmesi, örgüt kültürünün oluşumunda, hem örgüt içi hem de örgüt dışı çevresel etkenlerin göz önünde bulundurulmasını zorunlu kılmaktadır (Öcal ve Ağca, 2010; s.165).

Rue ve Beyers örgüt kültürünü; örgüt içinde görünmez bir varlık olarak nitelendirmişler ve bu varlığın güçlü ve genellikle yazılı olmayan kurallar, ön yargılar, ast-üst ve müşteri ile nasıl ilişki kurulacağına dair yerleşik adetler ve çalışanlarına örgüt içinde neyin önemli olup olmadığını belirleyen kurallar gibi birçok yolla belirlendiğini vurgulamışlardır (Yücel, 2009; s.267).

Örgüt kültürü, örgüt içinde bireylerin algılamaları üzerinde etkili olmakta ve bireylerin karşılaştıkları olayları içinde buldukları kültüre göre yorumlamalarına neden olmaktadır. Ayrıca, örgüt kültürü, üyelerinin nasıl davranmaları gerektiğini öğretmek, üyeler arasında ortak bir dil, algılama, düşünme ve duygudaşlık oluşturmada; örgüt çalışanlarına çeşitli sorunların çözüm yolunu göstermekte ve örgüt çalışanlarının

davranışlarını makul ve anlamlı kılan bir temel sağlamaktadır (Polat ve Meyda; 2011; s.154).

Örgüt kültürü içerisinde liderlerin sorumluluk anlayışı, yeniliklere karşı açık olması, işgörenler arasında uyum sağlayabilmesi, işgörenleri ile arasında olumlu iletişim kurabilmesi ve başarılı işgörenleri motive etmek üzere ödüllendirmesi, örgüt üyelerinin örgüt kültürünü anlamalarını ve paylaşımlarını sağlamaktadır (Tütüncü ve Akgündüz, 2012; s.60). Kültürün bu şekilde anlaşıldığı ve paylaşıldığı örgütlerde, özellikle de örgütün mekanik bir yapıdan organik bir yapıya dönüştüğü durumlarda işgörenlerin sessizlik eğilimlerinde de düşüşlerin olacağı tahmin edilmektedir.

Runge ve Hames' e göre örgüt kültürü; örgütteki çalışanların kendi davranışlarını ve diğer çalışanların davranışlarını anlamak, analiz etmek ve yorumlamak için kullandıkları, sosyal olarak öğrendikleri paylaşılan değerler ve beklentiler şeklinde tanımlanmaktadır (Runge ve Hames, 2004; s. 412). Dolayısıyla da örgütlerdeki çalışanlar, sessiz kalıp kalmama davranışlarından hangisini seçeceklerini kurumun örgüt kültürü sayesinde sosyal öğrenme yoluyla öğrenmektedirler. Bir örgütte paylaşılan kültür, katı ve baskıya dayalı bir takım özellikler gösteriyorsa sessizlik daha fazla görülecek, şayet örgüt kültürü katılıma açık, yetki ve sorumluluk devrinin söz konusu olduğu, insana önem veren bir özellikte ise tahmin edileceği üzere açıkça konuşma davranışı daha fazla görülecektir.

Örgüt kültürü bireysel bir olgu değildir; anlam, değer ve sembollerle birlikte sosyo-kültürel bir gerçekliktir. Bir işletmeyi çalışanlarından ayrı ve bağımsız düşünmek olası değildir. Her işletmenin kendine ait belirgin özellikleri, olaylara yaklaşımları bulunmaktadır. Tüm bu olgular örgüt kültürünün bir parçasını oluşturmaktadır. İşletme, çalışanlarıyla ne kadar bütünleşir ve onlara işletme amaçlarını benimsetip kendi amaçlarıyla da uyumlu hale getirirse çalışanını kaybetme riskini de azaltır. Örgüt kültürüne bağlı olarak işletme içindeki fiziki ve sosyal ortam ne kadar uygunsa, ortak amaçlar belirlenmiş ve herkes bu yönde güdülenmiş ve gerçek bir örgütsel bağlılık elde edilmiş olacaktır (Demir ve Öztürk, 2011; s.18). Dolayısıyla kişi – örgüt uyumunun sağlandığı, bağlılığın yüksek olduğu bir örgütte, çalışanların daha katılımcı olacakları beklendiğinden sessizlik davranışının görülmesinde de bir azalma olacağı düşünülmektedir.

Sessizlik bazen bireysel özelliklerden kaynaklansa da kişilerin çalıştıkları örgütlerdeki anlayış ve yönetim tarzının da sessizliği etkilediği daha önceki bölümlerde aktarılmıştı. Dolayısıyla bireysel özellikleri sessizlik davranışını desteklemeyen kişilerin de zaman zaman, örgütün yapısı sebebiyle sessizlik davranışına itilebileceği bir gerçektir. Şöyle ki, bu kişiler ya buldukları örgüte uyum sağlayıp sessiz kalmayı tercih edecek ya da o örgütten ayrılacaklardır. Bu nedenle de örgütlerdeki personel devir oranı artabilecek ve örgütlerin uygun işe uygun eleman bulmak için harcadığı çabalarda da artış gözlemlenecektir ki, her iki durum da uzun vadede örgütün performans, etkinlik ve verimliliği üzerinde negatif etkilere sebep olacaktır.

Örgütlerde sessizlik, kişinin aktif olarak iletişim kurmaması veya sesin olmaması durumu değildir. Örgütlerde sessizlik kavramı, işgörenlerin örgütsel meselelerle ilgili görüş, bilgi ve fikirlere sahip olması ancak bunu ifade etmemeleri olarak ele alınmakta ve incelenmektedir (Çakıcı, 2010; s. 39).

Örgütlerde egemen olan kültür işgörenin sessiz kalmasını, çalışanların bulunduğu koşullardan memnun olduğu şeklinde algılanmasını sağlayabilmektedir. Aslında yaşanan ekonomik krizler nedeniyle işgörenlerin işlerini kaybetme korkuları, çalıştıkları yerlerin değiştirilmesi, sorun çıkarıcı, dedikoducu ve şikayetçi olarak algılanma endişesi, buldukları koşullardan memnun olmasalar bile sessiz kalmalarına neden olabilmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013; s.52-53).

Bir örgütte sessizlik ikliminin hakim olması durumunda, bunun örgüte ve çalışanlarına yansımaları da olumlu olmayacaktır. Her ne kadar sessiz kalma davranışının, genelde çalışanların kendilerini koruma amacıyla olduğu düşünülse de sonuçları her iki tarafı da olumsuz etkileyebilmektedir. Literatürdeki çalışmalarda sessizlik ikliminin sosyal bir olgu olduğu vurgulanmakta ve örgütsel dinamiklerin de işgörenleri sessiz kalmaları konusunda desteklediği belirtilmektedir. Ayrıca Vakola ve Bauradas yapmış oldukları çalışmada, gözetimcilerin sessizliğe dair tutumları, üst yönetimin sessizliğe dair tutumları ve iletişim fırsatları ile işgörenlerin sessiz kalma davranışı arasında ilişki bulmuşlardır ve sessizlik ikliminin işletmeler üzerindeki en önemli olumsuz noktası; öğrenmeyi engellemesi ve örgütün hatalarından ders çıkarabilme özelliğinin kaybıdır (Çakıcı ve Çakıcı, 2007/b; s.482; Ülker ve Kantan, 2009; s.4, Çakıcı, 2007; s.156, Çakıcı, 2010; s.25).

Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde, çalışanların yöneticilerine olduğu kadar çalışma arkadaşlarına da farklı görüşleri açıklamaları beklenmemektedir. Çünkü bu kişiler, kızgınlıklarını eksik ifade etme ve yetkililerin emirlerine eleştirmeksizin itaat etme eğilimindedirler. Yöneticilerin açıkça konuşmayı destekleyen ve teşvik eden tutum göstermesi, çalışanlarda güven oluşturması ve ulaşılabilir olmasının, sessizliği üreten ortamı engelleyebileceği düşünülmektedir (Çakıcı ve Çakıcı, 2007/a; s.286; Çakıcı, 2010; s.27).

İşgören sessizliğinin kültürel boyutlar kapsamında incelenmesi günümüz çok kültürlü çalışma ortamlarında, çalışanların gösterdiği sessizlik davranışının anlaşılmasına farklı bir boyut kazandırılmasına yardımcı olup, her çalışan için standart ses çıkarma mekanizmaları yerine kültürel faktörlerin göz önünde bulundurulduğu mekanizmaların önerilmesi bakımından önem taşımaktadır (Özen Kutanis ve Karakiraz, 2012; s671).

Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

Hipotez 1: Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel sessizlik türleri arasında anlamlı ilişki vardır.

2.10.1. Klan Kültürü ile Sessizlik Arasındaki İlişki

Klan tipi örgüt üyeleri, uzun dönemde örgütte eşitlik olduğuna inandıkları için, kısa dönemde meydana gelen adaletsiz uygulamaların o günün koşullarına özgü olduğuna da inanırlar. Klan birliği bozulmaz, kısa dönemlerde meydana gelen eşitsizliklerin yıkıcı sonuçları görülmez (Quchi, 1980; s. 132).

Çalışanların sessizlik davranışı göstermesinin sahip oldukları kültür ile yakından ilişkili olduğu bilinmektedir. Yapılan bir araştırmada Amerikalılar ile Japonların birçok hususta olduğu gibi sessizlik davranışında da farklılık bulunmaktadır. Japonların Amerikalılara göre çalışma ortamları daha sıcak ve arkadaşça bir atmosfere sahiptir. Bu yüzden sessizlik davranışı böyle bir ortamın bozulmaması adına değerli ve pozitif bir davranış olabilmektedir. Bunun aksine Amerika’da sessizlik değersiz ve anlamsızdır (Alparslan, 2010; s.12).

Klan tipi örgütlerde genellikle güç mesafesinin düşük olacağı bilinmektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu durumlarda, yönetilenlerin inisiyatif kullandığı, öneri ve fikir

beyanında bulunduğu katılımcı sistemler ortaya çıkmaktadır (Taşkıran, 2010; s.101). Güç mesafesi düşük kültürlerde merkezîyetçilikten uzaklaşmaya vurgu yapılır, astlar danışılmayı bekler ve ister, ideal yönetici demokrat özellikler gösterir (Karakiraz, 2012; s.24).

Ancak bireyler, karşılıklı ilişkilerinin korunması adına bir diğerinin kalbini kırmamak, üzmemek için bazı durumları saklayabilmekte, üstleri ve aynı seviyedeki meslektaşları veya çalışanlar arasındaki imajını korumak için sessiz kalabilmektedirler (Milliken ve Morrison, 2003; s. 1565). İlişkilerin korunması ve çatışmalardan uzak durulması için zaman zaman beyaz yalanlar söylenebilmekte ve yanlış bilgiler verilebilmektedir (Slade, 2008; s. 61).

Örgüt yararına sessizlik davranışı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı literatürüyle yakından ilişkilidir ve fedakarlık ve işbirliği temelinde örgüt veya diğer insanların menfaatlerini düşünerek işle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini esirgemesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı gibi, örgüt yararına sessizlik davranışı da öncelikle başkalarına odaklanmıştır, kasıtlı ve proaktif bir davranıştır. Aynı zamanda bir örgütün denetiminde gerçekleşmeyip gayri ihtiyari ortaya çıkan bir davranıştır (Dyne vd., 2003, s.1368).

Örneğin, kişi grup içindeki konsensüsün ve kaynaşmanın sürdürülmesi uğruna muhalif görüşlerini açıklamamayı yeğleyebilir. Kişi, arkadaşını korumak adına işteki yetersizliği konusunda sessiz kalmayı tercih edebilir. Veya, örgütün aleyhine kullanılacak özel bir bilgiyi örgütü korumak amacıyla dışarıya vermeyebilir (Çakıcı, 2010; s.34).

Dolayısıyla klan kültürüne sahip örgütlerde sessizlik davranışının görülme ihtimali yüksektir. Fedakarlık ve iş birliği duygularından hareketle örgüte ve diğer çalışanlara zarar vermemek hatta fayda sağlamak adına görüş, bilgi ve düşüncelerin söylenmemesi olarak tanımlanan örgüt yararına sessizlik türünün klan tipi örgütlerde görülme ihtimalinin yüksek olacağı tahmin edilmektedir.

Yöneticilerin insan kaynaklarından en iyi şekilde yararlanması, onlara örgütsel gelişme ve iyileştirmelerle ilgili söz hakkı tanınmasıyla çok yakından ilgilidir. Ancak, örgütler daha demokratik ilkeler ile yönetilse ve yönetici gereken açıkça konuşma kültürünü

yaratmaya çalışsa da bu, örgüt çalışanlarının konuşmaları gerektiği zamanlarda konuşacağına garantisini vermemektedir. Demokratik çevrelerdeki iletişim kalıpları, uzlaşma arama, çatışmadan kaçınma, çok az düzeltici geri bildirim, zor ve can sıkıcı durumlardan uzak durmaya yöneliktir (Çakıcı, 2010; s.26,39).

Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

Hipotez 1.A: Klan kültürü ile örgüt yararına sessizlik arasında ilişki vardır.

2.10.2. Hiyerarşi Kültürü ile Sessizlik Arasındaki İlişki

Mantık ve rasyonellikle çalışan hiyerarşik yapılanması olan bir örgüt kültürü tipidir. Örgüt içindeki roller, bu pozisyonları dolduran kişilerden daha önemlidir. Örgüt, tanımlanan rollere uygun kişileri işe almakta ve böylece kişiselliğin ötesinde varlığını muhafaza etmeye çalışmaktadır. Hiyerarşik kültürün hakim olduğu örgütlerde çalışanların gözetim ve kontrolü sağlandıktan sonra onlardan itaat etmeleri beklenmektedir. Bireylerden, öncelikle daha önceden tanımlanmış olan görevleri yerine getirmeleri beklenmektedir ve kendilerinden fazla bir şeyler katması pek de istenmemektedir (Erdem vd., 2010; s.80). Örgüt yapısının bu şekilde olduğu durumlarda çalışanların, açıkça söyleme davranışı sergileyecekleri düşünülmemektedir.

Hiyerarşi kültürünün merkezinde, organizasyonun istikrarlılığı yer almaktadır. Kontrol yönelimi ve birimin içsel fonksiyonları üzerine odaklanılması ile de karakterize edilmektedir (Karcıoğlu vd., 2012; s.83). Hiyerarşi kültürü örgüt içi odaklılık ve durağanlık/kontrol boyutları arasında şekillendiğinden dolayı mekanik ve bürokratik örgütleri temsil ettiği söylenebilmektedir (Erdem, 2007; s.66).

İş görenler, sosyal etkileşim yoluyla algılamaları ve deneyimleri paylaşmakta ve işyeri ortamına ilişkin ortak bir anlayış üretmektedirler. Örneğin, yöneticiler astlardan gelen fikirleri hasır altı ettiklerinde veya muhalefet olduğu için astlar terfi ettirilmediğinde iş görenler konuşmanın riskli olduğu veya boşuna olduğu yorumunda birbirlerine yaklaşırlar. Buna benzer yönetsel davranışlar ne kadar belirginse, sessizleşme konusunda ortak niyet oluşturma o kadar hızla yol alır (Çakıcı, 2010; s.25).

Hiyerarşi kültürüne sahip olan örgütlerde işgörenlerin teknik ve politik konularda konuşmalarının sık sık engellendiği bilinmektedir. Morrison ve Milliken (2000), bazı

örgüt yöneticilerinin idari ayrıcalıklar ve ortak politikalarla ilgili kararlara işgörenlerin karşı çıkmasına gerek olmadığını, problemlerin açıkça dile getirilmesini hoş karşılamadıklarını ifade etmektedirler. Son yıllarda yapılan araştırmalarda özellikle karar verme süreci, yönetimin yetersizliği, adaletsiz paylaşım, örgütsel verimsizlik ve zayıf örgüt performansı tartışılmaz konular arasında yer almaktadır. Katılımcılar, bu konularda açıkça konuşmanın bir fark oluşturmayacağına inanmakta ve olumsuz bir yanıt almaktan korkmaktadırlar. İşgörenlerin sessizlik davranışları, bireysel özelliklerine, örgüt yönetimine, alt yönetsel düzeylere ve örgütün genel olarak iletişim yapısına göre değişkenlik gösterebilmektedir. Oluşan veya var olan örgütsel sessizlik iklimi işgörenler tarafından algılandığı sürece, işgörenlerin sessizlik davranışlarını göstermeleri beklenmektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013; s. 54).

Hiyerarşik yapılar, üstlerle açık iletişimi ve özellikle eleştiriyi kendiliğinden sınırlamaktadır. Genellikle yukarıdan aşağıya iletişim akarken aşağıdan yukarıya dikey iletişim tıkanmakta veya ilk amirle sınırlı kalmaktadır (Çakıcı, 2010; s.26).

Geleneksel örgütlerde hakim olan merkezileşme çabası işgörenlerin kendilerini güçsüz hissetmelerine, daha az örgütsel vatandaşlık davranışını göstermesine, kendisini başarısız hissetmesine ve örgütsel hiyerarşiden korkan, uysal ve ilgisiz bir kişilik sergilemesine yol açabilmektedir. Bunun yanında genel olarak örgüt yöneticilerinin muhalif seslere de çok fazla toleransı yoktur. Korku ve sindirme kültürünün olduğu bir ortamda çalışanlar sessiz kalmaya mecbur kınırlar (Alparslan ve Kayalar, 2012; s. 140). Araştırmalar örgütlerin genellikle eleştiri ve muhalif düşüncelere hoşgörüsüz olduğunu göstermektedir (Milliken vd., 2003; s. 1455).

Özellikle hiyerarşinin olduğu örgütlerde bu durum daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar örgütsel hiyerarşi içerisinde negatif bir tepki ya da bir tehditle karşılaşmamak için genellikle bilgilerini, önerilerini paylaşmakta isteksiz olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; Çakıcı, 2007; Karacaoğlu ve Cingöz, 2008). Hiyerarşik yapılanmanın belirgin olduğu üniversitelerde de bu durumun ortaya çıkma olasılığı yüksek olabilir (Özgan ve Külekçi, 2012; s.34).

Huang vd (2005)' nin çalışmasına göre; ülkeler arası kültürel farklılaşma sebebiyle, güç mesafesi boyutuna bağlı olarak örgütlerde görülen sessizlik davranışı da çeşitlilik

gösterebilir. Kişiler örgütlerindeki yönetim uygulamalarını anlamlandırmaları ve verdikleri tepkileri, kültürel değerlerindeki farklılaşmaya göre yapmaktadırlar. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde, çalışanlara kararlara katılım şansı verildiğinde, güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerdeki çalışanların aksine, performanslarının ve memnuniyetlerinin artmadığı görülmüştür. Dolayısıyla örgütsel sessizliğin engellenmesine yönelik yönetimsel faaliyetler ülkelere farklılıklar gösterecektir (Huang vd., 2005, s.459).

Ayrıca hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerde genellikle güç mesafesinin yüksek olacağı bilinmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumdaki örgütlerde, merkezi yönetim anlayışı hakim olduğundan olaylara ve sorunlara yaklaşımlarda tek yönlü bir bakış açısının getirdiği vizyon hakimdir. Dolayısıyla sorunlara çözüm bulmada sınırlı seçenekler üzerinde yoğunlaşma olmaktadır. Güç mesafesi yüksek olan ülkelerde “yönetici en iyisini bilir”, “patron ve yöneticiler haklıdır” inancına sahip insanlar daha fazladır. Dolayısıyla sessizlik tercihinin kültürel temellerinden biri olarak güç mesafesini değerlendirdiğimizde, özellikle Türk toplumunda hakim olan yüksek güç mesafesi, çalışanların sorun ve durumlara ilişkin görüşlerini açıkça ifade etmede önemli bir engel olarak görülebilir. Böyle bir toplumsal bakış açısında, çalışanların görüş ve fikirlerini açıkça ifade etmeleri kolay olmayacaktır. (Taşkıran, 2011; s.75). Güç mesafesi yüksek kültürlerde merkeziyetçilik ön plandadır, astlar ne yapacaklarının söylenmesini beklerler ve ideal yönetici iyiliksever, otokrat ve babacandır (Karakiraz, 2012; s.24).

Hiyerarşi kültürüne sahip örgütlerde de sayılan bu özellikler görüldüğünden, bu tip örgütlerde, temelinde korku yatan ve bilinçli bir şekilde gerçekleştirilen Pasif Sessizliğin ve temelinde konuşmanın bir fark oluşturmayacağına ilişkin inanç yatan Kabullenici Sessizliğin görülebileceği (ortaya çıkacağı) tahmin edilmektedir.

Yönetimsel ve örgütsel faktörler, işgörenin korku ve risk algısı ile konuşmanın fayda yaratmayacağı inancını besleyen en güçlü silahtır denilebilir. “Yararı yok” inancı (hiç bir şey değişmeyecek, konuşma yanıtız kalacak gibi) ne kadar güçlü ise örgütte kabullenici sessizlik biçimi o denli yaygınlaşır. Kabullenici sessizlikte, sadece verilen işin yapılması ve zaman doldurulması gayesi söz konusudur. Risk algısı ne kadar yüksekse bu, kişiyi pasif sessizliğe itebilir. Pasif sessizlik, fikirleri ifade etmenin kişisel

olarak riskli olmasından korkulması halinde bilginin esirgenmesini kapsamaktadır (Çakıcı, 2010; s. 30-31).

Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

Hipotez 1.B: Hiyerarşi kültürü ile kabullenici ve pasif sessizlik arasında ilişki vardır.

2.10.3. Adhokrasi Kültürü ile Sessizlik Arasındaki İlişki

Adhokrasi kültüründe, otorite, karizma temelinde kazanılmakta ve örgütün değerleri dikkate alınarak kullanılmaktadır. Ayrıca adhokrasi kültürü dış çevreye uyum kültürü olarak da bilinmektedir ve yeni şartlar oluştuğunda kendini hızlı bir şekilde yenileyebilen dinamik ve uzmanlaşmış örgütsel birimler olarak tanımlanabilmektedir. Adhokrasi kültürü, değişime ve yeni fırsatlarla karşılaşmaya hazır olarak beklemeyi öngörmektedir. Bu örgütlerde, kararlar çoğunlukla sezgiler sonucunda alınmakta, liderler yaratıcı ve risk alıcı olmaktadır. Çalışanlar da risk almaya teşvik edilmektedir. Örgütü bir arada tutan unsur deneyselliğe (denemeye bağlılık) ve yenilikçiliğe bağlılıktır. Önemli olan en önde yer almaktır. Örgüt uzun dönemde hizmetlerini büyütme ve yeni kaynaklar edinmeye önem vermektedir. Son olarak; Bireysel inisiyatifi ve özgürlüğü desteklemektedir. (Erdem vd., 2010; s.79, Murat ve Açıköz, 2007; s.7).

Esneklik ve tolerans, bu kültürün en önemli inançlarını oluşturmaktadır ve örgütsel etkinlik, büyüme için yeni pazarlar ve yollar bulmak olarak tanımlanmaktadır (Aydıntan ve Göksel, 2012; s.57). Yeniliğe ve gelişmeye adanmışlık, örgütü bir arada tutan birleştiricilerdir. Liderlik ise, çalışanların girişimci yeteneklerini açığa çıkarmaya odaklanmış bir süreçtir (Öcal ve Ağca, 2010; s.166).

Adhokrasi kültürü; belirsizlik veya fazla enformasyon yüklemesi karşısında uyum, esneklik ve yaratıcılığı teşvik etmektedir. Örgütsel yapılaşma ve rehberlik düşük düzeyde olup bireysel yaratıcılık ve yenilik teşvik edilmektedir. Dinamik, yaratıcı bir iş ortamının söz konusu olduğu bu kültürde insanların deneyim, yenilik ve risk ile bütünleşmesi beklenmektedir. Başarı tek ve yeni ürün veya hizmet anlamındadır. Ürün veya hizmette lider olmak önemlidir (Karcıoğlu vd., 2012; s.84).

Örgütsel statü ve pozisyonların önemsenmediği ya da geçici olarak düşünüldüğü adhokrasi kültüründe ileri derecede organik bir yapı söz konusudur. Örgütte merkezileşme eğilimlerine pek rastlanılmamaktadır. Bu yapı içerisinde çalışanların kişisel olarak inisiyatif ve risk almaları, yeni buluşlar yapmaları ve özgürlükleri teşvik edilmektedir (Erdem, 2007; s.66).

Üst yönetimin açıkça konuşma davranışını desteklemesi, çalışanların öneride bulunmaları ve bilgi vermelerinin cesaretlendirilmesi ve gözetimciye güven duyulması durumlarında çalışanların açıkça konuşma davranışı sergileme ihtimalleri artmaktadır (Premeaux ve Bedeian, 2003; s.1542).

Elemanların, iş süreçlerini, kurumsal işleyiş ve işini iyileştirmeye ilgili fikir, görüş ve değerlendirmelerini yöneticileriyle açıkça konuşabilmeleri, bundan zarar görmeyecekleri güvencesine bağlıdır. Etkin bir bilgi akışı sağlamanın yolu, güvenden geçer. Söyledikleriyle ilgilenildiğini gören, zarar görmeyeceğine inanan ve kendini güvende hisseden çalışanların konu ve sorunlar hakkında seslerini çıkarmada daha cesur ve girişken olacakları söylenebilir (Çakıcı, 2010; s. 30).

Dolayısıyla sayılan belirgin özellikler ışığında adhokrasi kültür tipine sahip örgütlerde sessizlik davranışının görülmeyeceği ya da bireylerin kişilik özellikleri ve örgüte ya da çalışma arkadaşlarına bağlılık sebepleriyle çok az düzeyde de olsa örgüt yararına sessizlik davranışının görülebileceği tahmin edilmektedir.

Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

Hipotez 1.C: Adhokrasi kültürü ile örgüt yararına sessizlik arasında ilişki vardır.

2.10.4. Pazar Kültürü ile Sessizlik Arasındaki İlişki

Bu kültürel yapının başlıca kaygısı, işin bitirilmesi, sonuca yönelik olmasıdır. Kişiler sıkı rekabetçi, amaca ve sonuca ulaşma odaklıdır. Ana eğilim işi başarmaktır. Bireyler kendilerinin somut olarak ürettiklerine göre değerlendirilerek, başarı odaklı olmaları için teşvik edilmektedirler. Dolayısıyla örgütte rekabet hakimdir. Bu kültürlerdeki liderler, üretici, rekabetçi ve sonuç odaklı bir rol üstlenmektedir. Liderler işlerin yürütülmesi konusunda katı ve talepkardırlar. Mücadele etmek ve kazanmak ortak

temalardır. Örgütü bir arada tutan unsur kazanmaya verilen önemdir. Örgütün başarısı, rekabet üstünlüğü sağlamak ve kazanmak temeline dayanmaktadır. Örgüt tarzı, sıkı ve sürdürülebilir rekabetçiliği içermektedir. Bu tür örgüt yapıları daha çok dış çevredeki faktörlere odaklanmaktadır (Erdem vd., 2010; s.80; Öcal ve Ağca, 2010; s.167).

Pazar kültüründe, örgütsel etkinliğin temel belirleyicisi piyasa mekanizmasının gerektirdiği verimliliği sağlamaktır. Bu kültür tipi klan kültürünün yansıttığı değerler setine zıttır (rekabetçi değerler terminolojisi de zaten buradan gelmektedir). Zira klan kültürü uyumu, bağlılığı, katılımı ve takım çalışmasını ifade eder. Klan kültüründe, örgüt üyelerinin örgüte katılımı ile sağlanan bağlılıkları, örgütsel uyum ve personel tatmini finansal ve pazar payı hedeflerine kıyasla daha önemlidir (Aydıntan ve Göksel, 2012; s.57).

Pazar kültürü; dış odaklılığı, rekabetçiliği ve verimliliği vurgulayan ancak durağan ve kontrol yönü de bulunan örgütsel ortamları ifade etmektedir (Erdem, 2007; s. 66). Pazar kültürünün olduğu örgütlerde her birey kişisel çıkarlarının peşinden koşmak durumundadır. Örgütte işleyen piyasa mekanizması, her bir çalışanın ortak çıkarlara katkısını ölçecek ve herkes kişisel katkılarının karşılığını alacaktır. Eğer bir kişi hiç katkıda bulunmuyorsa, ödül alamayacak böylelikle eşitlik sağlanmış olacaktır (Karcıoğlu vd., 2012; s.83).

Pazar kültürüne sahip örgütlerde rekabet önemli olduğundan, kişilerin kendilerine avantaj kazandıracak bilgilerin başkalarına zarar vermeyi dahi göze alarak stratejik olarak gizli tutulması olarak tanımlanan fırsatçı sessizlik davranışının görüleceği tahmin edilmektedir.

Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

Hipotez 1.D: Pazar kültürü ile fırsatçı sessizlik arasında ilişki vardır.

Çalışma devlet ve vakıf üniversiteleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Devlet ve vakıf üniversitelerindeki örgüt kültür tipinin farklılaşabiliyor olması, devlet ve vakıf üniversiteleri ayırımını yapmamıza yol açmıştır. Vakıf üniversitelerinin içinde buldukları koşulların devlet üniversiteleri ile kıyasla daha farklı olması sebebiyle farklı türde üniversitelerde çalışan akademisyenlerin sergiledikleri sessizlik davranışı arasında farklılık olabileceği düşünülmektedir. Devlet üniversitelerinin genelde daha eski tarihte kurulmuş olması daha hiyerarşik bir yapının hakim olabileceği sonucunu akıllara getirdiğinden, bu kurumlarda çalışan akademisyenlerin daha çok kabullenici ve pasif sessizlik davranışı gösterecekleri beklenmektedir. Ayrıca vakıf üniversitelerindeki yaşanan yüksek düzeydeki rekabet (kurumlar arası) sebebiyle çalışan akademisyenlerin kurumlarına fayda sağlamak amacıyla örgüt yararına sessizlik davranışını tercih edebilecekleri, yine akademisyenlerin kendi aralarında yaşayacakları rekabet sebebiyle fırsatçı sessizlik davranışını ve nihayetinde iş garantisine sahip olamamaları bakımından kabullenici ve pasif sessizlik davranışını tercih edebilecekleri tahmin edilmektedir.

Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 2: Üniversitelerde çalışan akademisyenlerin çalıştıkları kurum türlerine göre örgütsel sessizlik türlerinin ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.

Örgüt Kültürü ile bilgilerin yer verildiği 1. bölümde, Cameron Quinn' in Rekabetçi Değerler Modeli kapsamında kontrol ve esneklik değerleri açısından sessizlik davranışı değerlendirildiğinde Özetle:

Kontrol değerleri açısından;

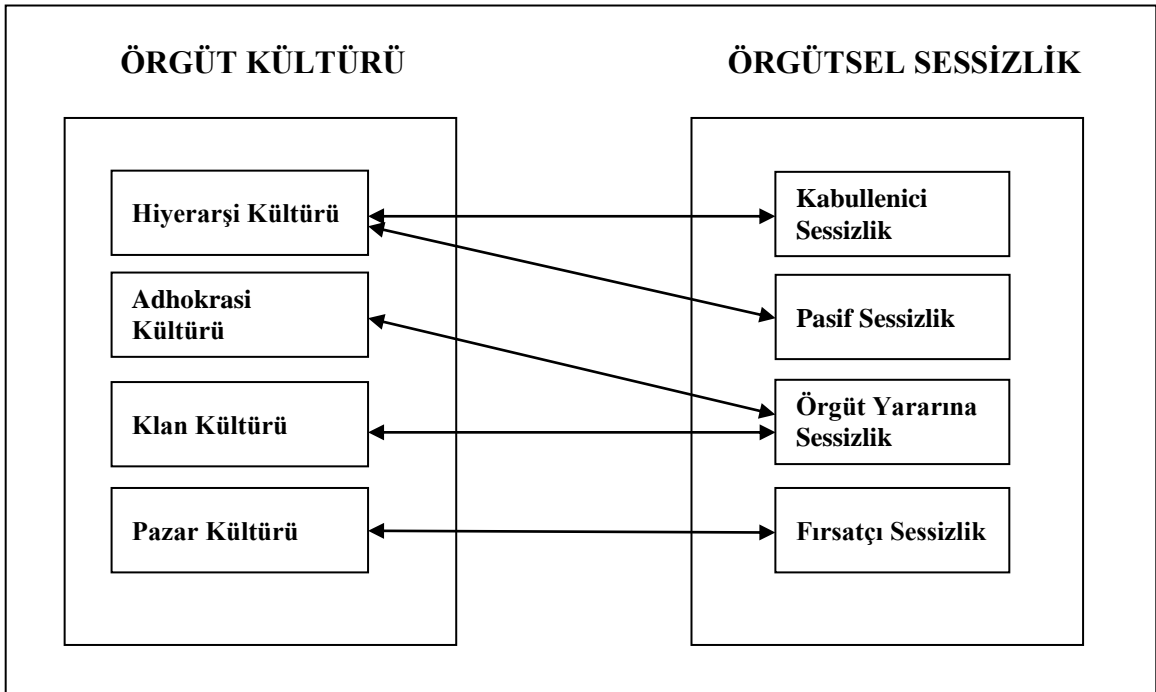
Pazar kültüründe, verimlilik ve kar yönelimi söz konusu olduğundan planlama, verimlilik ve hedeflerin netliği önem kazanmaktadır. Hiyerarşi kültüründe; bürokrasi ve istikrar merkezli çalışmalar hakim olduğundan tanımlanmış roller, kurallar ve düzenlemeler hakimdir. Bu kültür tipinde sıkı kontrol, yapılandırılmış iletişim kanalları ve bilgilerin sınırlı akışı desteklenmektedir (Henri, 2006; s.79). Dolayısıyla hiyerarşi kültüründe; aşırı kontrol, mekanik yapı, baskı, zorunluluklar ve korku faktörlerine bağlı olarak pasif sessizlik davranışının ve sonucun değişmeyeceği inancıyla kabullenici sessizlik davranışının daha yüksek görüleceği tahmin edilmektedir. Ayrıca daha önce de bahsedildiği üzere pazar kültürüne sahip örgütlerde, yeri ve zamanı geldiğinde

kullanmak üzere, stratejik bir kararlar, menfaat elde edebilmek için gerekli bilgilerin kasten saklanması adına fırsatçı sessizlik davranışının görüleceği tahmin edilmektedir.

Esneklik değerleri açısından,

Özellikle Adhokrasi kültüründe, dış çevreye uyum özelliği; büyüme, yenilik ve yaratıcılık için hazır beklemektedir. Klan kültüründe, insan kaynaklarının geliştirilmesi, güçlendirilmesi ve bağlılık için uyum, takım çalışması ve moral birer araç olarak görülmektedir (Henri, 2006; s.80). Her iki kültür tipi de diğerleri ile kıyaslandığında daha esnek bir yapıyı temsil etmektedir. Sessizlik ile ilgili bir değerlendirme yapılacak olursa; her iki kültür tipinde de zorlama, baskı ve kontrol olmadığından dolayı fırsatçı sessizlik ile kabullenici ve pasif sessizlik davranışının görülme ihtimalinin düşük çıkması beklense de, örgüt yararına sessizlik davranışının görülebileceği tahmin edilmektedir.

Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkilerin aktarılmaya çalışıldığı bu bilgiler ışığında çalışmanın modeli Şekil 2.3' te görüldüğü gibi tasarlanmıştır;



Şekil 2.3. Çalışmanın Modeli

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ: MANİSA VE İZMİR' DEKİ DEVLET VE VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde yazından elde edilen bilgiler ışığında yapılan bir alan araştırması ve bulguları yer almaktadır. Bu bağlamda; araştırmanın konusu ve amacı, kapsamı ve önemi, ön kabulleri ve sınırlılıkları, modeli, yöntemi, soru formunun oluşturulması ve kullanılan ölçekler, güvenilirlik ve geçerlilik, araştırmanın hipotezleri ve test edilmesi, evren ve örneklem, verilerin toplanması, pilot uygulama, kullanılan istatistiksel yöntemler, araştırma sonuçları ile ilgili bulgular ve değerlendirme konuları ile ilgili bilgiler verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU VE AMACI

Kalitenin iyileştirilmesinin gerektiği, tüketici beklentilerinin daha da arttığı ve rekabetin giderek yoğun hale geldiği sürekli değişen dünyada örgütler, çalışanlarının daha fazla inisiyatif almasını, görüşlerini açıkça dile getirmesini ve sorumluluk üstlenmesini beklemektedirler. Bu nedenle işletmeler devamlılık sağlama noktasında; çevresel tehditlere cevap verebilen, kendilerine güvenen ve sahip olduğu bilgiyi paylaşmaktan korkmayan işgörelere ihtiyaç duymaktadırlar. İşletmeler başarılı olmak için çalışanlarıyla daha barışık olmaları gerektiğini bilse de onların sessiz kalmalarını bilinçli veya bilinçsiz olarak tetiklemektedirler. Yapılan araştırmalar, çalışanların, kendilerine güvenmelerine rağmen fikirlerini açıklamada tereddüt ettiklerini, tartışmalara katılmanın veya açıkça konuşmanın riskli bir mesele olduğuna inandıklarını ortaya koymaktadır. Örgütsel ses, örgütsel değişimin güçlü bir kaynağı olabildiği halde işgörelenler genellikle konuşmaya isteksizdir. Yeni yönetsel teknikler, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini sürekli geliştirmeyi ve bundan fayda sağlamayı ön planda tutmaktadır (Batmunkh, 2011; s.50-51).

Bir yandan çalışanlardan kendilerine güvenmeleri, görüş ve önerilerini açıkça ifade etmeleri sahip olduğu bilgiyi kaçınmadan ortaya koymaları beklenirken, bir yandan da yapılan araştırmalarda bu durumların tersi yönünde sonuçlar göze çarpmaktadır. Çalışanların herhangi bir sorun ve durum ile ilgili olarak sahip oldukları bilgi ve görüşlerini açıkça ifade etmemelerinin ardında, mevcut pozisyonlarını etkileyeceği,

sorun yaratan biri olarak görülebilecekleri, öneri ya da fikirlerinin herhangi bir değişikliğe neden olmayacağına dair inançları yatmaktadır. Bunun yanında çalışanların büyük çoğunluğu, diğerlerinin önerilerine rıza gösteren bir yaklaşım sergileyerek topluluğun fikrine uyum gösteren bir yapıda davranışlar da göstermektedir. Dolayısıyla tüm bu durumlar çerçevesinde çalışanların örgütsel sessizlik davranışında buldukları söylenebilir (Taşkiran, 2010; s.2).

Son yıllarda örgütlerde bilgi ve fikirlerini kasıtlı olarak esirgeyen, paylaşmayan çalışan sayısının gün geçtikçe arttığı ileri sürülmektedir. Bu durum literatürde örgütsel sessizlik olarak yer almaktadır.

Çalışanların sergiledikleri sessiz kalma davranışı önceleri örgütle uyum içerisindeki çalışanı akıllara getirirse de, bugün bunun bir tepki ve geri çekilme olduğu bilinmekte ve bu durumun olumsuz etkilerine de vurgu yapılmaktadır (Çakıcı ve Çakıcı, 2007/b; s. 482). Örneğin örgütsel sessizlik kavramını kolektif bir olgu olarak değerlendiren Morrison ve Milliken (2000), çalışanların bir sessizlik ortamı içerisinde tercihlerini sessiz kalma yönünde kullanacağını ve bu bağlamda örgütsel sessizliğin, örgütün gelişimi ve büyümesi açısından olumsuz etkileri olabileceğini belirtmiştir.

Örgütsel sessizliğin yüksek olduğu bir örgütte, kaçan fırsatlar ve önüne geçilemeyen sorunların yarattığı olumsuz ortam örgütün yaratıcılığını da azaltmaktadır (Gül ve Özcan, s.2011; s. 108). Zorlu ve sert rekabet koşullarında var olmaya çalışan örgütler, problemlerin teşhisinde yetersiz kalabilir, fikirlerin açıkça ifade edilmesini desteklemediği ve farklı bakış açılarına önem vermediği için bir çok fırsatı daha hiç fark etmeden kaçırmış olabilmektedir. Ayrıca yasal ve etik olmayan uygulamaları göz ardı etme potansiyeline sahip olması, etkili örgütsel öğrenmeyi engellemesi, örgütsel değişim ve gelişim için açık bir engel niteliği taşıması ve örgüt içinde çoğulculuğu, yaratıcılığı ve yenilikçiliği engellemesi açısından, örgütsel sessizlik, üzerinde önemle durulması gereken bir konudur (Batmunkh, 2011; s. 51).

Uzun dönemli bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde, çalışanların sessizlik tutumları; iş tatmininde azalma ve işten ayrılma niyetinin artması ve örgütsel sadakatin azalması gibi olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir.

Günümüzde örgüt kültürü, kurumların rekabet avantajı elde etmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır (Eskiyörük, 2010; s. 55). Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel sorunlar hakkındaki görüşlerini ve endişelerini esirgemesi olarak tanımlandığına göre pek çok açıdan örgütleri etkilediği ileri sürülebilir.

Örgütsel sessizlik, giderek karmaşık hale gelen çalışma hayatının ve içerisinde yaşadığı dünyaya yabancılaşan insanlığın modern çıkmazlarından birisidir. Teknolojik ilerlemeler ve artan gelir seviyesi ile yaşam kalitesi yükselen günümüz işgörenlerinin konforunu bozan, rahatını kaçıran ve onu derin bir sessizliğe iten örgütsel problemlerden biridir (Özcan, 2011/a; s.96). Literatürde henüz çok yeni bir çalışma alanı olan ama belki de insanlık tarihi kadar eski olan bu problemi kavramsal anlamda değerlendirip, örgüt kültürü ile ilişkisini kurmak çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

Çalışmanın amacı; örgütleri önemli ölçüde etkileyen örgüt kültürü tipolojilerinin örgütlerde ortaya çıkan sessizlik davranışı ile ilişkisini araştırmaktır. Çalışmada, Cameron Quinn' in örgüt kültürü tipolojileri olan; Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar kültürü ekseninde ele alınmıştır. Örgütsel sessizlik davranışı türleri ise Knoll ve Dick' in sessizlik sınıflandırması olan; Pasif Sessizlik (quiescent), Kabullenici Sessizlik (acquiescent), Örgüt Yararına Sessizlik (Prosocial) ve Fırsatçı Sessizlik (opportunistic) olarak ele alınmıştır. Literatür incelendiğinde, konuyu bu şekilde ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ülkemizde örgütsel sessizliği inceleyen az sayıda araştırma olması çalışmanın önemini arttırmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE KAPSAMI

Rekabet düzeyinin giderek yükseldiği bir ortamda, işletmelerin, dış koşullarını iyi algılayan, müşteri ihtiyaç ve isteklerinin farkında olan, yenilikçi, güven veren yöneticiler işletmelerde çalışanların işletme vizyonunu benimsediği, karar alma süreçlerine katılmaya istekli olduğu, yaratıcılığın teşvik edildiği bir ortam oluşturarak, başarının devamlılığını sağlayabilirler. Yani çalışanlar, örgüt yararına gerekli olduğunu düşündükleri durumlarda fikirlerini ve önerileri sunmaktadırlar. Bunun bir sonucu

olarak çalışan ve işletme performansı pozitif yönde etkilenmektedir (Erdoğan, 2011, s. 75-76).

Sessizliğin bilinçli olarak seçilmesi, rekabetin hızla arttığı günümüzün iş dünyasında örgütlerin değişimini ve gelişimini olumsuz etkileyebilmekte, yol gösterici nitelikteki bilgilerin elde edilememesine neden olabilmektedir. Bu nedenle, yöneticiler için çalışanların endişelerini, fikirlerini ve farklı görüşlerini ifade etmelerini sağlamak son derece önemli olmaktadır. Bu durum örgütsel değişimin ve gelişimin önünde oldukça önemli bir engel olarak belirmektedir (Alioğulları, 2012; s.47).

Yüksek Öğretim Kanununa göre üniversitenin tanımı; “bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumudur” şeklinde yapılmaktadır (mad. 3/d). Yükseköğretim kurumları olarak yüksek düzeyde bilimsel çalışma ve araştırma yapmak, bilgi ve teknoloji üretmek, bilim verilerini yaymak, ulusal alanda gelişme ve kalkınmaya destek olmak, yurt içi ve yurt dışı kurumlarla işbirliği yapmak suretiyle bilim dünyasının seçkin bir üyesi haline gelmek, evrensel ve çağdaş gelişmeye katkıda bulunmaktır (Yüksek Öğretim Kanunu, madde 4/c).

Üniversitelerin bilimsel bilgi üretme ve bununla birlikte değişimi ve gelişimi destekleme görevlerine sahip kurumlar olduğu bilinmektedir. Üniversiteler; ortaya koyduğu araştırmalar, ürünler ve toplumsal etkileşim ile bu görevini yerine getirmekte, ekonominin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünü sisteme en iyi şekilde dahil etmeye gayret göstermektedir. Dolayısıyla gelişime en çok ihtiyaç duyan ve en kısa sürede bu ihtiyaca cevap vermesi gereken kurumların başında üniversitelerin geldiği söylenebilir. Bu kadar büyük öneme sahip bir kurumda; gelişimi ve değişimi engelleyebilecek olan sessizlik davranışına dair araştırmaların yapılması ve sessizlik davranışının ortaya çıkmaması için çözüm yollarının bulunması gerekmektedir (Bayram, 2010; s.3-4). Bu sebeple çalışma Manisa ve İzmir’deki devlet ve vakıf üniversiteleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Devlet ve vakıf üniversitelerindeki örgüt kültür tipinin farklılaşabiliyor olması, devlet ve vakıf üniversiteleri ayırımını yapmamıza yol açmıştır.

Araştırmacılar, çalışanların yöneticileri veya kurumları hakkında sessiz kalmaları gerektiği ya da buna zorunlu oldukları kararını bir anda almadıklarını, kurumlarında çalışanları bu duruma iten sebepler bulunduğunu söylemişlerdir (Kahveci 2010, s.15). Çalışanları sessizliğe iten pek çok sebebin arasında örgütün yapısı, kültürü, işleyişi ilk sıralarda yer almaktadır.

Çalışanların iyileşme ve gelişme adına işi veya işyeriyle ilgili teknik ve/veya davranışsal konulara ilişkin görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesini ifade eden örgütsel sessizlik kavramının araştırılması gereken birçok yönü bulunmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel sessizlik kavramı çalışanların ve örgütün performansı üzerinde etkiye sahip önemli bir davranış olarak incelenmeli ve kavramsallaştırılmalıdır. Örgütsel sessizlik olgusu ile ilişkisi olabilecek örgüt kültürü ve örgüt iklimi gibi değişkenlerin derinlemesine araştırılması gerekmektedir (Taşkiran, 2010; s.3).

Örgütsel sessizlik davranışının kültür ile ilişkilendirildiği çalışmalara bakılacak olunursa ele alınan konular itibariyle; Premeaux ve Bedian (2003) sessizlik ile kendine güven, kontrol odağı ve kendini izleme davranışının ilişkisini araştırmışlar; Aşkun, Bakoğlu ve Berber (2010) sessizlik ve güç mesafesi arasındaki ilişkiyi incelemişler; Erenler (2010) tepe yönetimin açıklığının, algılanan örgütsel desteğin, içsel kontrol odağının, duyusal ve zorunlu bağlılığın çalışan sessizlik davranışı üzerinde etkili olup olmadığını incelemişler, Özen Kutanis ve Karakiraz (2012) ve Karakiraz (2012) işgören sessizliği ile bazı kültürel faktörler (kontrol odağı, bireycilik ve toplulukçuluk) arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Ayrıca literatüre bakıldığında sessizlik iklimi ile ilgili araştırmaların da olduğunu görmek mümkündür (Alparslan, 2010; Park, 2007; Ülker ve Kanten, 2009; Panahi vd., 2012).

Yapılan literatür taramasında örgütler için son derece önemli olan örgütsel sessizlik kavramının yeterince incelenmediği anlaşılmıştır. Özellikle de Türkiye’ de konu ile ilgili yapılan çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Bu açıdan bakılacak olursa örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin incelenmesinin literatüre önemli katkı getireceği düşünülmektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN ÖN KABULLERİ VE SINIRLILIKLARI

3.3.1. Araştırmanın Ön Kabulleri

Araştırmanın ön kabullerini şu şekilde sıralayabiliriz;

- Araştırmaya katılan bireylerin, ankette belirtilen ifadeleri doğru bir biçimde algılayıp cevaplayabilecek eğitim ve sosyo-kültürel düzeye sahip oldukları kabul edilmiştir.
- Araştırma herhangi bir zorlama olmadan, gönüllülük esasına dayalı olarak yürütülmüştür. Katılımcılardan isim veya kimlik bilgisi istenmemekle beraber, elde edilen bilgilerin gizli tutulacağı ve sadece araştırma amacına yönelik olarak kullanılacağı bilgisi verildiğinden doğru, dürüst ve içtenlikle cevap verdikleri kabul edilmiştir.
- Araştırmada kullanılacak yöntemin, çalışmanın konusu ve amacı için uygun bir yöntem olduğu kabul edilmiştir.
- Sessiz kalma davranışı gözleme değil, katılımcıların kendi değerlendirmelerine ve algılamalarına dayanmaktadır. Bu nedenle ulaşılan sonuçlarda sosyal beğenirlik etkisinin olabileceği baştan kabul edilmiştir.

3.3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

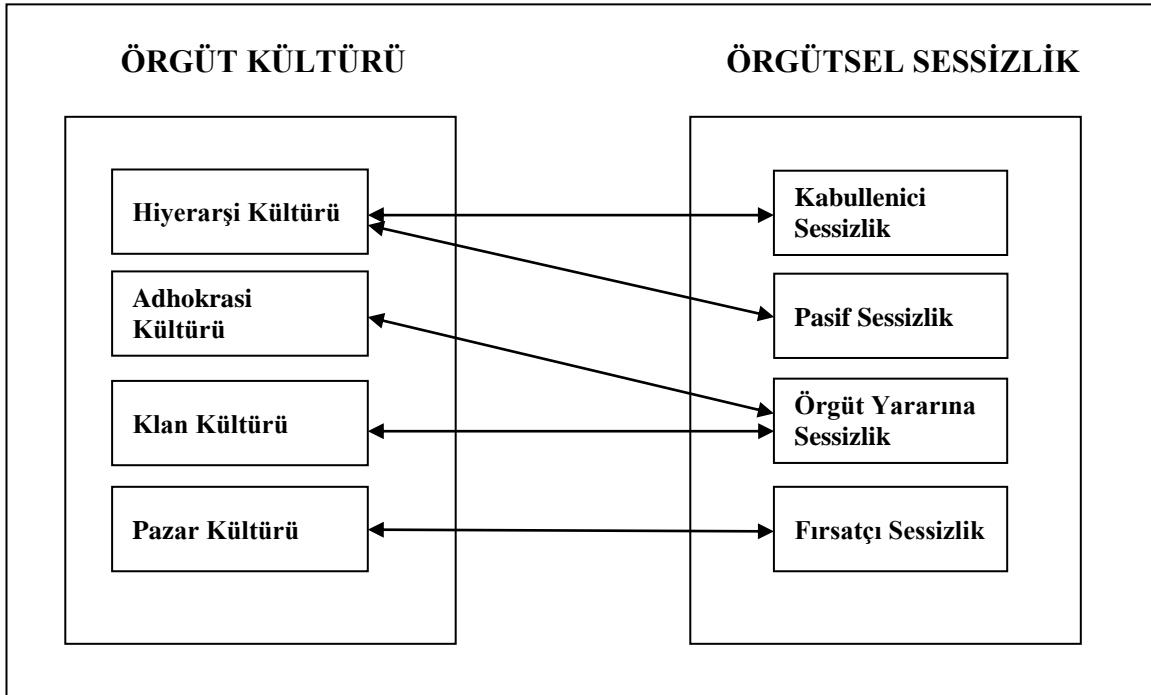
Araştırmanın sınırlılıklarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- Araştırma “Örgüt Kültürü Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Manisa ve İzmir’ deki Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma” başlığı altında ele alınarak sınırlandırılmıştır.
- Araştırma kaynakçada belirtilen kaynaklarla ve üniversitelerden araştırma amaçları doğrultusunda toplanan verilerle sınırlıdır.
- Araştırmanın veri toplama aşaması eğitim öğretim döneminin dışında olan Haziran – Eylül 2013 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Bu tarih aralığının yaz dönemine denk gelmesi ve akademik personelin yoğun olarak yıllık izin aldığı bir dönem olması, araştırma verilerinin toplanmasında bir sınırlılık oluşturmuştur.
- Araştırma verileri yapılandırılmış soru formu yoluyla toplanmıştır. Dolayısıyla yöntemin kendine özgü sınırlılıkları bu çalışma için de söz konusudur.

- Araştırma İzmir ve Manisa illerindeki toplam sekiz üniversitede çalışan akademik personel ile sınırlıdır.
- Ayrıca araştırma konusunun özelliği itibari ile oldukça hassas olması, çalışanların sessiz kalma algılarını ve eğilimlerini araştırmaya tam olarak yansıtılmaları, belki de açığa vurmamaları araştırmanın sınırlılıkları arasında sayılabilmektedir.

3.4. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmada örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki araştırılmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda oluşturulan ve 2. bölümde “Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik İlişkisi” başlığı altında da verilen araştırma modeli Şekil 3.1’ de görüldüğü gibidir.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

3.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

2. bölümde (Başlık 2.10. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik İlişkisi) aktarıldığı üzere; örgüt kültürü tipleri ile örgütsel sessizlik türleri arasında ilişkinin olabileceği düşüncesinden hareketle aşağıdaki hipotez ve alt hipotezleri geliştirilmiştir.

Hipotez 1: Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel sessizlik türleri arasında anlamlı ilişki vardır.

Hipotez 1.A: Klan kültürü ile örgüt yararına sessizlik arasında ilişki vardır.

Hipotez 1.B: Hiyerarşi kültürü ile kabullenici ve pasif sessizlik arasında ilişki vardır.

Hipotez 1.C: Adhokrasi kültürü ile örgüt yararına sessizlik arasında ilişki vardır.

Hipotez 1.D: Pazar kültürü ile fırsatçı sessizlik arasında ilişki vardır.

Vakıf üniversitelerinin içinde buldukları koşulların devlet üniversiteleri ile kıyasla daha farklı olması sebebiyle farklı türde üniversitelerde çalışan akademisyenlerin sergiledikleri sessizlik davranışı arasında farklılık olabileceği düşüncesinden hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez 2: Üniversitelerde çalışan akademisyenlerin çalıştıkları kurum türlerine göre örgütsel sessizlik türlerinin ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.

3.6. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE SORU FORMUNUN OLUŞTURULMASI

3.6.1. Araştırma Yöntemi

Araştırmada öncelikle ikincil veri kaynaklarından yararlanılarak literatür araştırması yapılmıştır. Araştırmanın uygulama bölümünde ise mevcut durumun ortaya konmasına yönelik olan alan araştırması (survey) yapılmıştır. Alan araştırmasında, literatürden elde edilen bilgiler ışığında oluşturulan yapılandırılmış soru formu kullanılarak veriler toplanmıştır. Bu teknik, ulaşılmak istenen bilgilere; en kısa zaman ve en düşük maliyetle ulaşılabilmesini sağladığından en fazla kullanılan tekniklerden biridir (Uzun, 2007; s.112). Ayrıca bu teknik kullanılarak geniş bir örneklem grubundan veri toplama ve değerlendirme olanağı sağlanmıştır.

Geniş literatür taramasına dayalı olarak oluşturulan ve araştırmada kullanılan soru formu Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik ölçekleri ile akademisyenlerin kişisel bilgileri ile ilgili soruları kapsayan üç bölümden oluşmaktadır. Soru formunun oluşturulmasından sonra, güvenilirlik ve geçerliliğinin sınanması için pilot bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulamadan sonra gerekli düzenlemeler yapılmış, toplam 50

soru ile üç bölümden oluşan araştırma anketi uygulanabilir son şeklini almıştır. Anket formunun başlangıcında araştırmanın amacına ilişkin bilgi verilmiştir. Araştırmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri ise şu şekildedir: 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum.

Uygulanan anket formu EK’te yer almaktadır.

3.6.2. Soru Formunun Oluşturulması

3.6.2.1. Demografik Bilgilere İlişkin Sorular

Araştırmada kullanılan soru formunun birinci bölümü, katılımcıların demografik bilgilerinin yer aldığı bölümdür. Bu bölüm akademisyenlerin; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, kurum, kurumun kuruluş yılı, görev yapılan birim, deneyim, akademik unvan, idari görev ve gelir düzeyini belirlemeye yönelik 11 sorudan oluşmaktadır.

3.6.2.2. Örgüt Kültürünü Belirlemeye Yönelik Sorular

Soru formunun ikinci bölümünde “Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği” yer almaktadır. Bu ölçek Cameron ve Quinn tarafından 1999 yılında geliştirilmiştir. Örgüt kültürünü altı boyutta ele alan ölçek, her bir boyutta dört farklı kültür tipini (Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi) ifade eden dörder seçeneği içermektedir. Ölçek yurtdışındaki birçok çalışmada kullanılmış güvenilirliği ve geçerliliği pek çok kez kanıtlanmış bir ölçektir (Uzun, 2007; s. 117). Bu çalışmada, daha önce Çağlar Kuşçu (2011) tarafından Türkçeleştirilen versiyonu kullanılmıştır.

Bu bölümde 5’ li Likert ölçeği ile hazırlanan toplam 24 madde bulunmaktadır. Bu bölümdeki sorular örgütlerdeki farklı örgüt kültürü yapılarını ölçmeye yöneliktir. Maddelerin dağılımı şu şekildedir;

Klan Kültürü:

1. Çalıştığım Kurum; çok samimi bir yerdir. Genişlemiş bir aile gibidir. İnsanlar birbirleriyle çok şey paylaşıyor gibi gözükmektedir.

5. Yöneticilerim genellikle; yol gösterici, yardımcı veya kişiyi yetiştiricidirler.
9. Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; takım çalışması, fikir birliği ve katılım üzerinedir.
13. Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; sadakat ve karşılıklı güvendir. Bu anlamda örgüte bağlılık yüksektir.
17. Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; insan kaynaklarının geliştirilmesi / yetiştirilmesi, yüksek güven, açıklık ve sürekli katılımıdır.
21. Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; insan kaynaklarının gelişimi, takım çalışması, çalışan sadakati ve insani değerlerdir.

Adhokrasi Kültürü:

2. Çalıştığım Kurum; çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar ilerlemeye açıktır ve risk almaktadır.
6. Yöneticilerim genellikle; girişimci, yeniliğe açık veya risk alabilen kişilerdir.
10. Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; bireysel risk alma, yenilik, özgürlük ve özgün olma üzerinedir.
14. Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; yenilik ve gelişmeye olan adanmışlıktır. Burada fark yaratmak önemlidir.
18. Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; yeni kaynaklara ulaşmak ve yeni imkanlar yaratmak, yeni deneyimler ve yeni fırsatlar aramaktır.
22. Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; en özgün ve en yeni eğitim hizmetine sahip olmaktır.

Pazar Kültürü:

3. Çalıştığım kurum; sonuç odaklı bir yerdir. Esas Amaç iş bitirmektir. İnsanlar sürekli rekabet etmekte ve başarıya odaklanmaktadır.
7. Yöneticilerim genellikle akılcı, atılgan, sonuç isteyen kişilerdir.

11. Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; sıkı rekabet, yüksek beklenti ve başarı üzerinedir.

15. Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; başarı ve hedefe ulaşmaktır.

19. Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; rekabetçi faaliyetler, zor hedeflere ulaşmak ve pazarı ele geçirmektir.

23. Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; eğitim sektörüne hakim olma, rekabetçi liderliktir.

Hiyerarşi Kültürü:

4. Çalıştığım Kurumda; herşey yapılanmış ve kontrol altındadır. İnsanların ne yapacağını genellikle resmi prosedürler belirlemektedir.

8. Yöneticilerim genellikle koordine eden, örgütleyen veya iş akışını düzenleyen kişilerdir.

12. Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; iş garantisi, uyum, öngörülebilirlik ve ilişkilerdeki düzen üzerinedir.

16. Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; yazılı kural ve politikalarıdır. Örgütün düzenli işleyişini sürdürmek önemlidir.

20. Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; devamlılık, istikrar, etkinlik, kontrol ve düzenli işleyiştir.

24. Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; verimlilik, eğitim hizmetlerinin zamanında ve kaliteli bir şekilde sunulmasıdır.

3.6.2.3. Örgütsel Sessizlik Davranışını Belirlemeye Yönelik Sorular

Soru formunun üçüncü bölümünde örgütlerde görülen çalışan sessizlik türünü belirlemeye yönelik maddeler yer almaktadır. Bu ölçek Knoll ve Dick tarafından 2012 yılında geliştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan “Örgütsel Sessizlik Davranışı Ölçeği” uzman görüşleri doğrultusunda geliştirilmiştir. Bu şekilde yapı ve kapsam geçerliliğinin sağlanmasına çalışılmıştır. Ölçeğin Türkçe’ ye uyarlama çalışması kapsamında; çeviri, uzman değerlendirmesi, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Ölçeğin İngilizce orijinalinde yer alan maddeler önce araştırmacı tarafından Türkçe’ ye çevrilmiştir. Daha sonra anadili İngilizce olan ve İngilizceyi İngiltere’ de öğrenmiş olan dolayısıyla her iki kültüre de hakim olan iki kişi tarafından birbirlerinden bağımsız olarak Türkçe’ ye çevrilmiştir. Ayrıca ölçeğin, bir dil bilimci tarafından da çevirisi yapılmıştır. Elde edilen çeviriler kıyaslanmış ve konu ile ilgili uzman akademisyenler tarafından incelenip, en anlaşılabilir ve en uygun ifadeler seçilerek ölçeğin son hali oluşturulmuştur.

Ölçekte toplam 20 madde yer almaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçek, daha sonra yapı geçerliliği açısından değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda ölçekteki beş ifade (8, 10, 14, 15, 16. sorular) çıkarılmıştır. Bu konuyla ilgili olarak ölçeğin Türkçe’ ye uyarlanması başlığı altında ayrıntılı bilgi verilmektedir.

3.7. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN TOPLANMASI

Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik yapılan bu çalışma; İzmir ve Manisa’ da kurulmuş olan üniversiteler (vakıf ve devlet)’ de çalışan akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Öncelikle, daha fazla katılımcıya ulaşabilmek adına e-mail yoluyla gönderilen soru formlarının cevaplandırılması istenmiştir.

Gönderilecek e-mail’ lerin katılımcılar tarafından spam ve virüs olarak algılanmasını önleyebilmek ve daha fazla güven verebilmek adına, sadece yükseköğretim kurumlarına verilen “edu.tr” uzantılı bir web sayfası hazırlanmıştır. Bu web sayfasında anket sorularına ulaşabilmek için bir link ve anket sorularının cevaplandırılmasında yardımcı olacak, araştırmanın amacını da içeren bir yönerge bulunmaktadır.

Daha sonra araştırmaya konu olan üniversitelerde çalışan akademik personelin e-mail adreslerine ulaşılmıştır. Bu adreslere anket sorularının ve yönergenin yer aldığı, web sitesinin linki, açıklayıcı bir bilgi ile birlikte e- mail olarak yollanmıştır.

3.8. KULLANILAN İSTATİSTİKSEL YÖNTEMLER

Verilerin analizi SPSS 21 yazılımı ile yapılmıştır. Örgütsel Sessizlik ölçeğinin Türkçe' ye uyarlanmasında faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi ile elde edilen faktör yapısının doğrulanması amacıyla Lisrel 8.51 yazılımı ile doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Örgütsel Sessizlik ve Örgüt Kültürü ölçeklerinin güvenilirliklerini belirlemek için Cronbach α değerleri hesaplatılmıştır. Verilerin güvenilirliklerinin yüksek olması ve normal dağılıma uygunluk varsayımının geçerli olması nedeniyle parametrik hipotez testleri uygulanmıştır. Ortalamalar arası farklılıkların analizinde bağımsız örneklem için t testi uygulanmıştır. Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel sessizlik türleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Uyum Analizi (Correspondence Analysis) uygulanmıştır.

3.9. EVREN VE ÖRNEKLEM

Bilimsel araştırmalarda doğru bilgi sahibi olmak ve doğru karar vermek esastır. Bu yüzden doğru bilgilere ulaşılması ve elde edilen bilgilerin genelleştirilebilmesi önemli bir ihtiyaçtır (Arıkan, 2004; s.129). Bir araştırmanın sonuçları ne kadar fazla genellenebiliyorsa değeri de o oranda artmaktadır. Bilim, genellenebilirliğı olan bilgiler bütünü olduğı için araştırmalarda geniş bir alanda genellenebilirliğı olacak bilgiler elde etmeye çalışmak önemlidir (Karasar, 2005; s.109-110).

Örgüt Kültürünün örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan bu çalışma; İzmir ve Manisa' da kurulmuş olan üniversiteler (vakıf ve devlet)' de çalışan akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu üniversiteler; Celal Bayar Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İzmir Ekonomi Üniversitesi, Yaşar Üniversitesi, Gediz Üniversitesi ve İzmir Üniversitesidir.

İzmir' de kurulmuş olan Şifa Üniversitesi ve İzmir Katip Çelebi Üniversitesi kuruluş yıllarının çok yakın tarihte gerçekleşmiş olması ve sosyalleşme ile yakından ilişkili olan

örgüt kültürünün yerleşmesi açısından en azından 5 yıl' dan daha fazla bir kurumsal geçmişinin olmasının beklenmesi sebebiyle araştırmaya dahil edilmemiştir.

Araştırmamızın evrenini sayılan üniversitelerde çalışan akademik personel oluşturmaktadır. Araştırmaya dahil edilen üniversitelerin akademik personel sayıları Tablo 3.1' de yer almaktadır.

Tablo 3.1. Araştırmaya Dahil Olan Üniversitelerdeki Akademik Personel Sayısı

Üniversite Adı	Toplam Akademik Personel Sayısı
Ege Üniversitesi	3.207
Dokuz Eylül Üniversitesi	3.129
Celal Bayar Üniversitesi	1.219
Yaşar Üniversitesi	358
İzmir Ekonomi Üniversitesi	412
İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü	528
Gediz Üniversitesi	183
İzmir Üniversitesi	215
TOPLAM	9.251

Örnekleme, belli kurallara göre, belli bir evrenden seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümedir. Araştırmalar çoğunlukla örneklem kümeler üzerinde yapılmakta ve elde edilen sonuçlar ilgili evrene genellenmektedir (Karasar, 2005; s.110-111).

Araştırmanın evrenini oluşturan 9.251 kişinin tamamına ulaşmak amacıyla anket formlarının yer aldığı web sitesi adresi e-mail yoluyla gönderilmiştir. Anketi cevaplayacak olan kişilerin cevaplarının sisteme kaydedilebilmesi için tüm soruların cevaplandırılmış olması şartı konulduğundan eksik bilgilerin olması baştan engellenmiştir. Gönderilen anket formlarının 719'u geri dönmüştür.

Araştırmacılara kolaylık olması bakımından 0,95 güvenlik düzeyi için farklı evren büyüklükleri için kabul edilebilir örneklem büyüklükleri aşağıdaki Tablo 3.2'de verilmiştir. Tablo'ya göre yaklaşık olarak 10.000 olan evren büyüklüğüne (N) denk gelen satırın karşısında 370 örneklem büyüklüğünün yeteceği bilgisi görülmektedir. Bu nedenle 719 kişinin evreni temsil ettiğini söyleyebiliriz.

Tablo 3.2. Belirli Evrenler için Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklükleri (0,95 Güvenlik Düzeyinde)

N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	190	127	1100	285	5000	357
20	19	200	132	1200	291	6000	361
30	28	250	152	1300	297	7000	364
40	36	300	169	1400	302	8000	367
50	44	350	185	1500	306	9000	368
60	52	400	196	1600	310	10000	370
70	59	450	212	1700	313	15000	375
80	66	500	217	1800	317	20000	377
90	73	550	226	1900	320	30000	379
100	80	600	234	2000	322	40000	380
110	86	650	242	2200	327	50000	381
120	92	700	248	2400	331	75000	382
130	97	750	254	2600	335	100000	384
140	103	800	260	2800	338	1000000	384
150	108	850	265	3000	341	10000000	384
160	113	900	269	3500	346		
170	118	950	274	4000	351		
180	123	1000	278	4500	354		

KAYNAK: Sekaran (1992; s.253): Aktaran: ALTUNIŞIK Remzi, COŞKUN Recai, BAYRAKTAROĞLU Serkan ve YILDIRIM Engin (2010); Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Yayıncılık, 5. Baskı, Sakarya; s.135.

N: Evren Büyüklüğü S: Örneklem Büyüklüğü

3.10. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

3.10.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan akademik personelin demografik özelliklerine göre dağılımları Tablo 3.3' te gösterilmiştir.

Tablo 3.3. Araştırmaya Katılan Akademik Personelin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları.

Değişken		Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	364	50,6
	Erkek	355	49,4
Medeni Durum	Evli	495	68,8
	Bekâr	224	31,2
Yaş	21-25	30	4,2
	26-30	142	19,7
	31-35	150	20,9
	36-40	119	16,6
	41-50	154	21,4
	51 ve üzeri	124	17,2
Eğitim Durumu	Lisans	23	3,2
	Yüksek Lisans	176	24,5
	Doktora	520	72,3
Kurum	Devlet Üniversitesi	608	84,6
	Vakıf Üniversitesi	111	15,4
Kurum Kuruluş Yılı	1975 ve öncesi	269	37,4
	1976-1985	175	24,3
	1986-1995	164	22,8
	1996-2005	62	8,6
	2006 ve sonrası	49	6,8
Görev Yapılan Birim	Fakülte	567	78,9
	Yüksekokul	51	7,1
	Meslek Yüksekokulu	79	11,0
	Enstitü	22	3,1
Kurumdaki Deneyim	0-2 yıl	110	15,3
	3-6 yıl	175	24,3
	7-10 yıl	109	15,2
	11-15 yıl	129	17,9
	16-20 yıl	80	11,1
	21 yıl ve üzeri	116	16,1
Unvan	Prof. Dr.	137	19,1
	Doç. Dr.	81	11,3
	Yrd. Doç. Dr.	149	20,7
	Öğr. Gör. Dr.	43	6,0
	Öğr. Gör.	59	8,2
	Okutman Dr.	1	0,1
	Okutman	21	2,9
	Arş. Gör. Dr.	95	13,2
	Arş. Gör.	116	16,1
	Uzman. Dr.	10	1,4
	Uzman	7	1,0

İdari Görev	Herhangi bir idari görevim yoktur	533	74,1
	Dekan / Müdür	14	1,9
	Dekan Yardımcısı / Müdür Yardımcısı	32	4,5
	Bölüm Başkanı	54	7,5
	Bölüm Başkan Yardımcısı	35	4,9
	Ana Bilim Dalı Başkanı	17	2,4
	Koordinatör	12	1,7
	Kurul Üyesi	9	1,3
	Diğer	13	1,8
	Gelir Durumu	1.500 – 2.000 TL	48
2.001 – 2.500 TL		276	38,4
2.501 – 3.000 TL		120	16,7
3.001 TL ve üzeri		275	38,2

3.10.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması

Bu ölçek Knoll ve Dick tarafından 2012 yılında geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması üç ana adımda gerçekleşmiştir. İlk adımda ölçeğin Türkçe'ye çevrilmesi gerçekleştirilmiştir. İkinci adımda ise çevirisi yapılan ölçeğin geçerliliğinin analiz edilmesidir. Bu aşamada öncelikle ölçeğin içerik/kapsam geçerliliği bakımından uzman öğretim üyeleri tarafından değerlendirilmesi sağlanmıştır. Uzman değerlendirmesi sonrasında ise ölçeği içeren bir anket formu 150 akademisyene uygulanmıştır. Bu uygulama neticesinde elde edilen verilerle açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Son olarak oluşturulan ölçeğin güvenilirliği analiz edilmiştir.

3.10.2.1. Çeviri Süreci

Ölçeğin İngilizce orijinalinde yer alan maddeler önce araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Daha sonra anadili İngilizce olan ve İngilizceyi İngiltere'de öğrenmiş olan dolayısıyla her iki kültüre de hakim olan iki kişi tarafından birbirlerinden bağımsız olarak Türkçe'ye çevrilmiştir. Ayrıca ölçeğin, bir dil bilimci tarafından da çevirisi yapılmıştır. Elde edilen çeviriler kıyaslanmış ve konu ile ilgili uzman akademisyenler tarafından incelenip, en anlaşılabilir ve en uygun ifadeler seçilerek ölçeğin son hali oluşturulmuştur.

3.10.2.2. Geçerlilik Analizi

Çeviri işleminden sonra ölçeğin geçerlilik çalışmaları başlatılmıştır. Öncelikle içerik/kapsam geçerliliği uzman değerlendirilmesi vasıtasıyla denetlenerek sağlanmıştır. İkinci olarak pilot uygulama ile 150 akademisyene uygulanan ölçek ile elde edilen veriler için yapısal geçerlilik analizi uygulanmıştır.

3.10.2.2.1. Uzman Değerlendirmeleri (İçerik Kapsam Geçerliliği)

Türkçe' ye çevrilen ölçek soruları değerlendirilmek üzere konusunda uzman öğretim üyelerine e-mail ile iletilmiştir. Uzman öğretim üyelerinin değerlendirmeleri dikkate alınarak ölçekteki sorular yeniden gözden geçirilmiş ve düzenlenmiştir.

3.10.2.2.2. Yapısal Geçerlilik Analizi

Çeviri süreci ile uzman değerlendirmeleri sonucunda ortaya çıkan ölçeğin yapısal geçerliliğini belirlemek için öncelikle oluşturulan anket formu 150 kişiye gönderilmiştir. Bu anket formlarından elde edilen verilerle öncelikle açıklayıcı faktör analizi (exploratory factor analysis) uygulanmıştır. Ortaya çıkan faktör yapısının gerçek verilerle uyumunun belirlenmesi içinse doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis) uygulanmıştır. İslamoğlu (2009; s.229); açıklayıcı faktör analizi için ideal olan örnek büyüklüğünün, değişken sayısının 5 katı olduğunu ifade etmiştir. Yapısal geçerlilik analizi için bu nedenle örneklem büyüklüğü 150 olarak seçilmiştir.

3.10.2.2.2.1. Açıklayıcı Faktör Analizi:

Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının tespitinde ilk adım, değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının incelenmesidir. İstenen, değişkenler arasındaki korelasyonların yüksek olmasıdır. Çünkü, değişkenler arasındaki korelasyonlar ne kadar yüksek ise, değişkenlerin ortak faktör oluşturma olasılıkları o kadar fazla olacaktır. Değişkenler arasında düşük korelasyonların varlığı ise, değişkenlerin ortak faktör oluşturamayacaklarının işaretidir (Kalaycı, 2010, s.321). Çalışmadaki veri setinin korelasyon katsayıları Tablo 3.4' te gösterilmiştir.

Tablo 3.4. Örgütsel Sessizlik Ölçeğindeki Maddeler Arasındaki Korelasyon Katsayıları

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20
M1	1,00	0,70	0,51	0,63	0,52	0,28	0,38	0,57	0,54	0,39	0,50	0,45	0,45	0,32	0,27	0,30	0,25	0,15	0,49	0,25
M2	0,70	1,00	0,51	0,58	0,47	0,26	0,29	0,46	0,45	0,41	0,50	0,47	0,50	0,39	0,27	0,30	0,22	0,18	0,45	0,26
M3	0,51	0,51	1,00	0,55	0,55	0,32	0,29	0,43	0,48	0,42	0,49	0,47	0,43	0,39	0,31	0,29	0,21	0,21	0,39	0,28
M4	0,63	0,58	0,55	1,00	0,72	0,36	0,39	0,57	0,57	0,45	0,50	0,55	0,49	0,34	0,34	0,35	0,27	0,22	0,60	0,31
M5	0,52	0,47	0,55	0,72	1,00	0,44	0,38	0,50	0,53	0,49	0,41	0,51	0,40	0,35	0,37	0,36	0,33	0,27	0,54	0,35
M6	0,28	0,26	0,32	0,36	0,44	1,00	0,56	0,43	0,30	0,29	0,28	0,30	0,26	0,27	0,23	0,49	0,28	0,26	0,25	0,25
M7	0,38	0,29	0,29	0,39	0,38	0,56	1,00	0,64	0,47	0,29	0,37	0,35	0,29	0,20	0,20	0,46	0,21	0,17	0,32	0,20
M8	0,57	0,46	0,43	0,57	0,50	0,43	0,64	1,00	0,62	0,42	0,50	0,49	0,45	0,26	0,28	0,43	0,29	0,22	0,54	0,28
M9	0,54	0,45	0,48	0,57	0,53	0,30	0,47	0,62	1,00	0,50	0,54	0,54	0,49	0,34	0,32	0,34	0,32	0,27	0,55	0,32
M10	0,39	0,41	0,42	0,45	0,49	0,29	0,29	0,42	0,50	1,00	0,46	0,49	0,43	0,41	0,30	0,35	0,39	0,33	0,46	0,41
M11	0,50	0,50	0,49	0,50	0,41	0,28	0,37	0,50	0,54	0,46	1,00	0,61	0,64	0,49	0,33	0,35	0,28	0,26	0,50	0,32
M12	0,45	0,47	0,47	0,55	0,51	0,30	0,35	0,49	0,54	0,49	0,61	1,00	0,57	0,42	0,40	0,38	0,31	0,32	0,55	0,35
M13	0,45	0,50	0,43	0,49	0,40	0,26	0,29	0,45	0,49	0,43	0,64	0,57	1,00	0,57	0,32	0,37	0,25	0,24	0,47	0,30
M14	0,32	0,39	0,39	0,34	0,35	0,27	0,20	0,26	0,34	0,41	0,49	0,42	0,57	1,00	0,30	0,37	0,36	0,29	0,31	0,39
M15	0,27	0,27	0,31	0,34	0,37	0,23	0,20	0,28	0,32	0,30	0,33	0,40	0,32	0,30	1,00	0,36	0,40	0,29	0,36	0,44
M16	0,30	0,30	0,29	0,35	0,36	0,49	0,46	0,43	0,34	0,35	0,35	0,38	0,37	0,37	0,36	1,00	0,45	0,39	0,38	0,41
M17	0,25	0,22	0,21	0,27	0,33	0,28	0,21	0,29	0,32	0,39	0,28	0,31	0,25	0,36	0,40	0,45	1,00	0,51	0,41	0,71
M18	0,15	0,18	0,21	0,22	0,27	0,26	0,17	0,22	0,27	0,33	0,26	0,32	0,24	0,29	0,29	0,39	0,51	1,00	0,36	0,47
M19	0,49	0,45	0,39	0,60	0,54	0,25	0,32	0,54	0,55	0,46	0,50	0,55	0,47	0,31	0,36	0,38	0,41	0,36	1,00	0,43
M20	0,25	0,26	0,28	0,31	0,35	0,25	0,20	0,28	0,32	0,41	0,32	0,35	0,30	0,39	0,44	0,41	0,71	0,47	0,43	1,00

Ölçekteki maddeler arası korelasyonların ortak faktör oluşturabilecek düzeyde olduğu değerlendirilmiştir. En düşük korelasyon 0,15; en yüksek korelasyon ise 0,72'dir.

Ölçeğin faktör yapısını belirlemek amacıyla elde edilen verilere Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) değeri ve Barlett'in Küresellik Testi uygulanmıştır. KMO değeri 0,936 olarak hesaplanmıştır.

Burada, bulunan değerlerin mümkün olduğunca 1'e yakın olması arzu edilir. KMO değerleri ve yorumları aşağıdaki gibidir (Hair v.d., 1998; Aktaran Uzun, 2007; s. 120):

- $KMO < 0,50$ ise kabul edilmez,
- $0,50 \leq KMO < 0,60$ ise zayıf,
- $0,60 \leq KMO < 0,70$ ise orta,
- $0,70 \leq KMO < 0,80$ ise iyi,
- $0,80 \leq KMO < 0,90$ ise çok iyi,
- $0,90 \leq KMO$ ise mükemmeldir.

KMO oranının 0,5'in üzerinde çıkması verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bu araştırmada elde edilen KMO değeri veri setinin faktör analizine uygunluğu için değerlendirildiğinde "mükemmel" aralığına karşılık geldiği görülmektedir. Bu durum veri setinin faktör analizi için çok uygun olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak, Barlett testi anlamlı bulunmuştur [$X^2 = 7.690$, $p < 0,001$].

Tablo 3.5. KMO Ölçek Yeterliliği Ölçütü ve Bartlett Küresellik Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçek Yeterliliği Ölçütü.	0,936
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık χ^2
	7,690
	SD
	190
	P
	0,000

Maddelerin ortak varyansları Tablo 3.6' da gösterilmiştir.

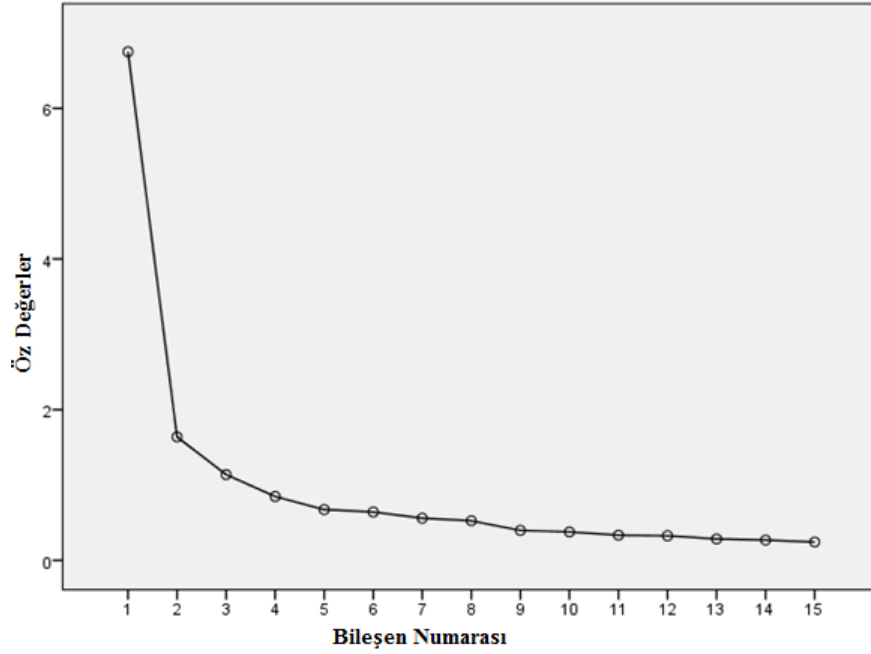
Tablo 3.6. Maddelerin Ortak Varyansları

Madde	Başlangıç	Çıkarma	Madde	Başlangıç	Çıkarma
Madde 1	1,000	,625	Madde11	1,000	,593
Madde 2	1,000	,596	Madde12	1,000	,583
Madde3	1,000	,510	Madde13	1,000	,582
Madde4	1,000	,671	Madde14	1,000	,466
Madde5	1,000	,564	Madde15	1,000	,384
Madde6	1,000	,641	Madde16	1,000	,585
Madde7	1,000	,751	Madde17	1,000	,716
Madde8	1,000	,696	Madde18	1,000	,532
Madde9	1,000	,583	Madde19	1,000	,539
Madde10	1,000	,471	Madde 20	1,000	,699

Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.

Ortak varyansı 0,50'den düşük olan Madde 10, Madde 14, Madde 15 ölçekten çıkartılmıştır.

Verilere varimax rotasyon yöntemi kullanılarak temel bileşenler analizi (Principle component analysis) uygulanmıştır. Faktör analizinde genel olarak öz değeri 1 ya da 1'den büyük olan faktörler önemli faktörler olarak belirlenir. Bu araştırmada faktör analizi sonucunda öz değeri 1'den büyük 3 faktörün olduğu belirlenmiştir. İki faktöre yakın düzeyde yükleme yaptığı için madde 8 ve madde 16 ölçekten çıkartılmıştır. Ölçek maddelerinin tamamı olumlu ifade içermektedir. Faktörlerin yığılma grafiği Şekil 3.2' de gösterilmiştir.



Şekil 3.2. Yığılma Grafiği (Scree Plot)

Yığılma grafiğinin 3 faktörden sonra yatay bir seyir izlemesi de ölçeğin 3 faktörden oluştuğunu göstermektedir. Rotasyon sonrası faktör yapısı Tablo 3.7’ de gösterilmiştir.

Tablo 3.7. Rotasyon Sonrası Oluşan Faktörler

Maddeler	Faktörler (Bileşenler)		
	1	2	3
M 2	0,758		
M 1	0,745		
M 4	0,742		
M 11	0,720		
M 13	0,717		
M 3	0,681		
M 12	0,678		
M 9	0,648		
M 5	0,612		
M 19	0,600		
M 17		0,820	
M 20		0,807	
M 18		0,708	
M 7			0,827
M 6			0,754
Açıklanan Varyans	% 32,788	% 15,431	% 14,369
Cronbach α	0,915	0,792	0,715

Çıkarma Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi.
Döndürme Yöntemi: Kaiser Normalizasyonu ile Varimax.

Faktörler toplam varyansın % 62,588'ini açıklayabilmektedir ve güvenilirlikleri (Cronbach α) yeterli düzeydedir. Analiz sonuçları incelenmiş; faktörler sırasıyla aşağıdaki gibi isimlendirilmiştir. Faktörlere ilişkin ölçek maddeleri parantez içinde verilmiştir:

- **Kabullenici ve Pasif Sessizlik (K-P S):** (1.Çatışmalardan kaçınmak için işyerinde sessiz kaldım, 2. Geçmişte kritik durumlar üzerine konuştuğumda kötü deneyimlerim olduğu için işyerinde sessiz kaldım, 3. Benim uğraşmam (alakadar olmam) beklenmediği için işyerinde sessiz kaldım, 4. Negatif sonuçlardan korktuğum için işyerinde sessiz kaldım, 5. İş arkadaşlarımla ve üstlerimin önünde kendimi savunmasız bırakmamak için işyerinde sessiz kaldım, 9. Sorun çıkarıcı birisi gibi görünmek istemediğim için işyerinde sessiz kaldım, 11. Zaten hiçbir şey değişmeyeceği için işyerinde sessiz kaldım, 12. Başkaları da bir şey söylemediği için işyerinde sessiz kaldım, 13. Üstlerim öneri, fikir ve benzerlerine açık olmadığı için işyerinde sessiz kaldım, 19. Açıkça konuşmanın dezavantajından korktuğum için işyerinde sessiz kaldım.)
- **Fırsatçı Sessizlik (FS):** (17. Benim fikirlerimin avantajını başkalarının kullanmasından kaygılandığım için işyerinde sessiz kaldım, 18. Birilerinin hatalarından kaynaklanan sonuçları yaşamalarını görmek istediğim için işyerinde sessiz kaldım, 20. Bilgimin avantajını açığa çıkarmak istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.)
- **Örgüt Yararına Sessizlik (ÖYS):** (6. Başkalarını utandırmak istemediğim için işyerinde sessiz kaldım, 7. Üstlerimin ve iş arkadaşlarımla gönülünü kırmak istemediğim için işyerinde sessiz kaldım)

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda örgütsel sessizlik ölçeğinin 8, 10, 14, 15 ve 16. İfadeleri ölçekten çıkartılmıştır. Knoll ve Dick' in (2012) yaptıkları çalışmada faktör analizi sonucunda 1,2, 3, 8, 9, 12, 14 ve 18 ifadeleri ölçekten çıkarılmıştır.

Faktörler Arasındaki Korelasyonlar:

Faktör puanları arasındaki ikili korelasyonlar Tablo 3.8’ de verilmiştir.

Tablo 3.8. Örgütsel Sessizlik Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

			Kabullenici ve Pasif Sessizlik	Fırsatçı Sessizlik	Örgüt Yararına Sessizlik	Toplam
Kabullenici ve Pasif Sessizlik	Pearson Korelasyon Katsayısı		1	,446**	,492**	,965**
	P (2-uçlu)			0,000	0,000	0,000
	N		150	150	150	150
Fırsatçı Sessizlik	Pearson Korelasyon Katsayısı		,446**	1	,312**	,623**
	P (2-uçlu)		0,000		0,000	0,000
	N		150	150	150	150
Örgüt Yararına Sessizlik	Pearson Korelasyon Katsayısı		,492**	,312**	1	,628**
	P (2-uçlu)		0,000	0,000		0,000
	N		150	150	150	150
Toplam	Pearson Korelasyon Katsayısı		,965**	,623**	,628**	1
	P (2-uçlu)		0,000	0,000	0,000	
	N		150	150	150	150

** . Korelasyonlar 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu).

Tablo 3.8 incelendiğinde, her bir faktör arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Kalaycı (2010)’a göre korelasyon katsayılarının Tablo 3.9’ a göre değerlendirilmesi gerekmektedir.

Tablo 3.9. Korelasyon Katsayılarının Tanımladığı İlişki Düzeyi

Korelasyon Katsayısı (r)	İlişki Düzeyi
0,00 – 0,25	Çok zayıf
0,26 – 0,49	Zayıf
0,50 – 0,69	Orta
0,70 – 0,89	Yüksek
0,90 – 1,00	Çok Yüksek

Kaynak: KALAYCI Şeref (2010); SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 5. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara; s.116.

Faktörler arasındaki korelasyonlar ve faktörlerle toplam ölçek skoru arasındaki korelasyonlar, 0,01 ($p= 0,00 < 0,01$ olduğu için) düzeyinde anlamlıdır. En yüksek

korelasyon kabullenici ve pasif sessizlik ile örgüt yararına sessizlik arasında gözlenmiş iken (0,492) en düşük korelasyon örgüt yararına sessizlik ile fırsatçı sessizlik arasında (0,312) çıkmıştır. Kabullenici ve Pasif Sessizlik faktörü tüm ölçek skoruyla çok yüksek düzeyde, Fırsatçı Sessizlik faktörü ve Örgüt Yararına Sessizlik faktörü ile toplam ölçek skoru arasında orta düzeyde ilişkilidir. Bu bulgularla, faktörlerin ölçek geneliyle orta ve çok yüksek düzeyde bir ilişki gösterdiği ve ölçme aracının iç tutarlığının yüksek olduğu söylenebilir.

3.10.2.2.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktör yapısının toplanan verilerle ne derece uyum gösterdiğini incelemek amacıyla verilere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi için LISREL 8.51 programı kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda modelin uyum iyiliği istatistikleri incelenmiştir. Modelin uyum iyiliği istatistiklerine ilişkin sonuçları Tablo 3.10' da gösterilmiştir. (Bu tabloda değerlendirmede kullandığımız indeksler verilmiştir. Diğer indekslerin de yer aldığı tablo ekte verilmiştir)

Tablo 3.10. Örgütsel Sessizlik Davranışı İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Sonuçları

χ^2 (Kikare İstatistiği)	692,89
Serbestlik Derecesi (<i>df</i>)	86 (p=0,00)
χ^2/df Oranı	692,89/86=8,05
Root Mean Square Residual - RMR (Hata kareleri ortalamalarının karekökü)	0,084
Standardize Edilmiş RMR (SRMR)	0,053
Root Mean Square Error Of Approximation - RMSEA (Yaklaşık hata kareleri ortalamasının karekökü)	0,10
Normed Fit Index – NFI (Normlu Uyum İndeksi)	0,88
Non_Normed Fit Index – NNFI (Normsuz Uyum İndeksi)	0,87
Comparative Fit Index – CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	0,89
Goodness_Of_Fit Index – GFI (Uyumun İyiliği İndeksi)	0,88
Adjusted Goodness_Of_Fit_Index – AGFI (Ayarlanmış GFI)	0,83

Buna göre, $\chi^2 = 692,89$, $df=86$ ($p=0.000$), $\chi^2/df = 8,05$; $RMSEA=0,10$; $RMR=0,084$; $SRMR=0,053$; $NFI=0,88$; $NNFI=0,87$; $CFI=0,89$; $GFI=0,88$; $AGFI=0,83$ olarak hesaplanmıştır. Analiz sonuçları doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, faktör yapısının

verilerle çok iyi uyum göstermediğine işaret etmekle birlikte, RMR, RMSEA ve SRMR değerleri incelendiğinde, modelin kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Başlıca uyum iyiliği istatistikleri şu şekilde özetlenebilir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006, s.79-80):

- **Goodness_Of_Fit Index (GFI):** GFI, varsayılan modelce hesaplanan gözlenen değişkenler arasındaki genel kovaryans miktarını gösterir.
- **Adjusted Goodness_Of_Fit Index (AGFI):** GFI testinin yüksek örnek hacmindeki eksikliğini gidermek amacıyla kullanılan bir indekstir.
- **Root Mean Square Residual (RMR):** Hata kareleri ortalamalarının kareköküdür.
- **Standardize Edilmiş RMR (SRMR):** Hata kareleri ortalamalarının karekökünün standartlaştırılmış halidir.
- **Comparative Fit Index (CFI):** Mevcut modelin uyumu ile gizil değişkenler arası korelasyonu ve kovaryansı yok sayan sıfır hipotez modelinin uyumunu karşılaştırır.
- **Normed Fit Index (NFI):** Bu indeks varsayılan modelin temel ya da sıfır hipoteziyle olan uygunluğunu araştırır.
- **Non_Normed Fit Index (NNFI):** NFI'nin dezavantajını gideren bir indeks olup parametre sayısının artırılmasından etkilenmemektedir.
- **Root Mean Square Error Of Approximation (RMSEA):** Yaklaşık hataların ortalama kareköküdür. Bu değer, eşit korelasyon dağılımı olduğunu varsayarak hipotezi test etmek için kullanılan bir değerdir.

Uyum ölçülerine ait kabul edilebilir ve iyi uyum değer aralıkları Tablo 3.11 'de listelenmiştir.

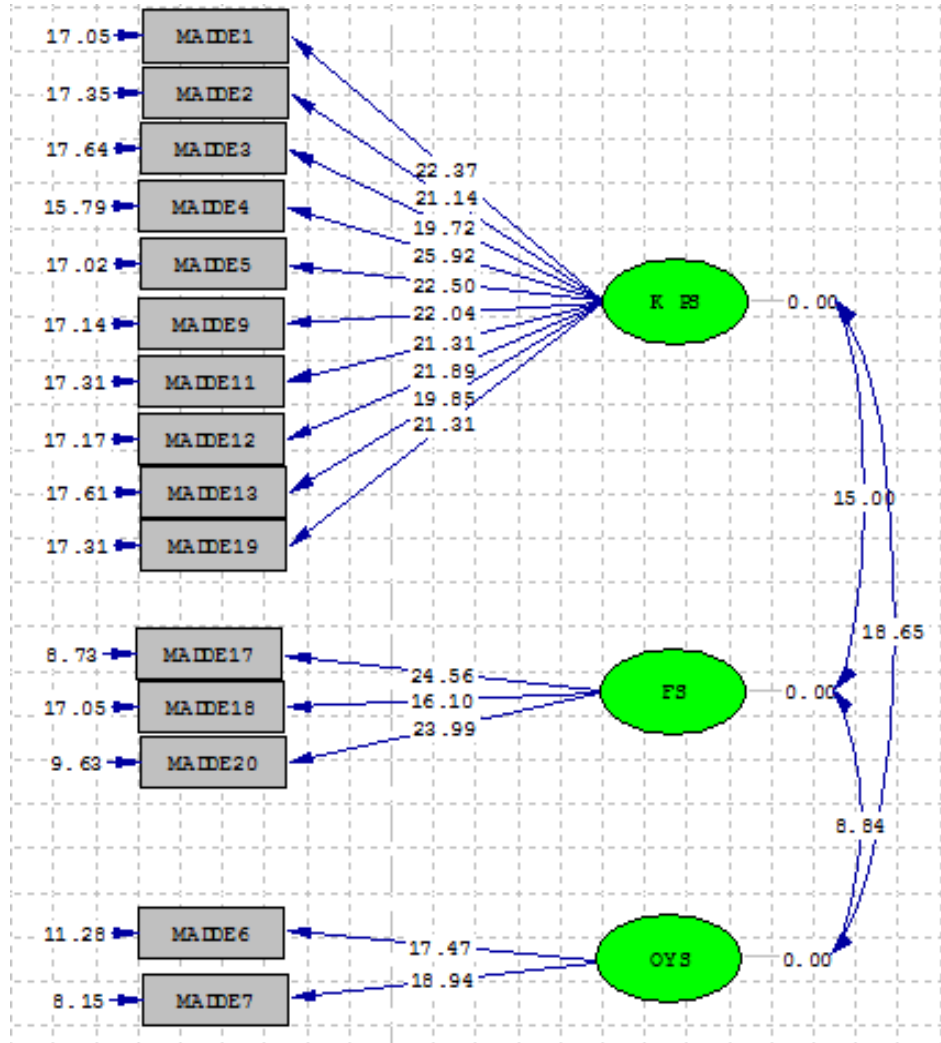
Ayrıca ki-kare değeri serbestlik derecesine bölünerek (χ^2/df) yeni bir hesaplama geliştirilmiştir. χ^2/df , modelin uyumunun örneklem büyüklüğüne karşı hasaslığını azaltan bir uyum iyiliği ölçütüdür. Bu değer 5'in altında olması, modelin kabul edilebilir, 2'nin altında olması ise, modelin iyi bir uyuma sahip olduğu anlamına gelmektedir (Şimşek, 2007; s.14,89).

Tablo 3.11. Uyum İyiliği İndekslerine Ait Kabul Ölçü Aralıkları

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$0 < RMSEA < 0,05$	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$
RMR	$0 \leq RMR \leq 0,05$	$0,05 < RMR \leq 0,10$
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 < SRMR \leq 0,10$
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$
NNFI	$0,97 \leq NNFI \leq 1$	$0,95 \leq NNFI \leq 0,97$
CFI	$0,97 \leq CFI \leq 1$	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$
AGFI	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$

KAYNAK: TEZCAN Cem (2008); Yapısal Eşitlik Modelleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, İstatistik ABD., Ankara; s.43.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda örgütsel sessizlik davranışları için elde edilen diyagram Şekil 3.3’de gösterilmiştir.



Şekil 3.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı (t Değerleri)

Şekil 3.3’de, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda örgütsel sessizlik davranışı için elde edilen diyagram sunulmaktadır. Diyagram üzerinde yer alan değerler her bir gözlenen değişkenin katsayısının anlamlı olup olmadığını gösteren t değerleridir. Kritik t değeri %95 güvenilirlik düzeyinde 1.96’dır, dolayısıyla 1.96’nın altındaki t değerleri anlamlı olmadığı için analizden çıkarılmalıdır (Şimşek 2007; s. 86). Çalışmada yer alan örgütsel sessizlik davranışı örtük değişkenlerini açıklayan tüm gözlenen değişkenlere ait t değerlerinin 1.96’nın üzerinde ve %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı oldukları saptanmıştır.

Tablo 3.12. Modifikasyon İndeksleri

Bir Hata Varyansını Eklemeyi Öneren Modifikasyon İndeksleri			
Modifikasyon		Kikare’de Azalma	Yeni Tahmin
Madde 2	Madde 1	123.6	0.37
Madde 5	Madde 2	8.4	-0.09
Madde 5	Madde 3	9.2	0.09
Madde 5	Madde 4	97.5	0.26
Madde 6	Madde 5	34.0	0.19
Madde 9	Madde 2	14.5	-0.13
Madde 9	Madde 6	12.3	-0.13
Madde 9	Madde 7	42.5	0.22
Madde 11	Madde 4	36.0	-0.20
Madde 11	Madde 5	49.3	-0.24
Madde 12	Madde 1	28.7	-0.17
Madde 12	Madde 11	34.8	0.22
Madde 13	Madde 4	14.8	-0.13
Madde 13	Madde 5	35.0	-0.20
Madde 13	Madde 11	87.7	0.39
Madde 13	Madde 12	25.6	0.19
Madde 18	Madde 1	9.7	-0.10
Madde 18	Madde 12	8.0	0.09
Madde 19	Madde 2	9.1	-0.10
Madde 19	Madde 3	22.6	-0.16

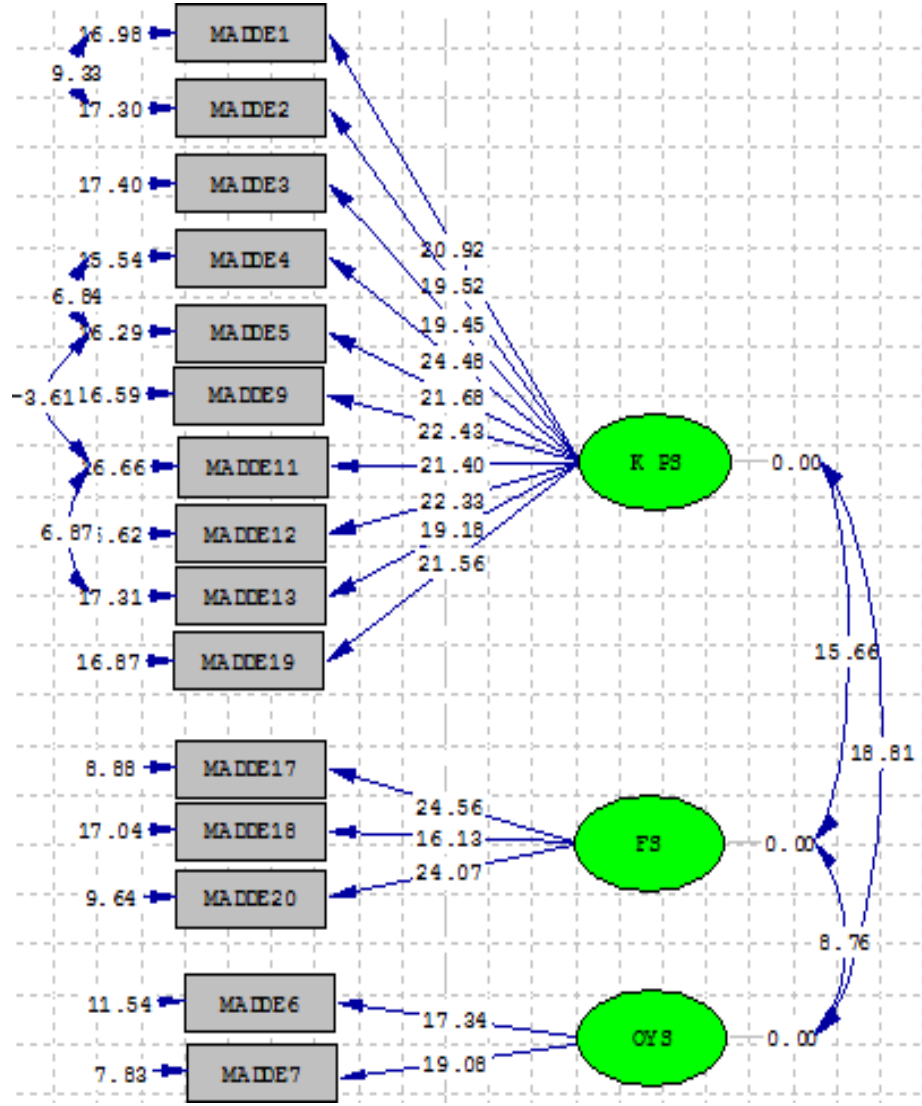
Tablo 3.12’deki modifikasyon indeksi değerleri dikkate alındığında, 2 ile 1, 5 ile 4, 11 ile 5 ve 13 ile 11. maddeler arasındaki korelasyonun yeniden kontrol edilmesi gerektiği düşünülmüştür. Bu madde çiftleri arasında gözlenen hata korelasyonları modele eklenerek model yeniden incelenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 3.13’ de gösterilmiştir.

Tablo 3.13. Modifikasyon Sonrası Örgütsel Sessizlik Davranışı İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Sonuçları

χ^2 (Kikare İstatistiği)	570,92
Serbestlik Derecesi (<i>df</i>)	137 (p=0,00)
χ^2/df Oranı	570,92/137=4,16
Root Mean Square Residual - RMR (Hata kareleri ortalamalarının karekökü)	0,063
Standardize Edilmiş RMR (SRMR)	0,042
Root Mean Square Error Of Approximation - RMSEA (Yaklaşık hata kareleri ortalamasının karekökü)	0,069
Normed Fit Index – NFI (Normlu Uyum İndeksi)	0,94
Non_Normed Fit Index – NNFI (Normsuz Uyum İndeksi)	0,94
Comparative Fit Index – CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)	0,95
Goodness_Of_Fit Index – GFI (Uyumun İyiliği İndeksi)	0,94
Adjusted Goodness_Of_Fit_Index – AGFI (Ayarlanmış GFI)	0,91

İndeksler: $\chi^2 = 570,92$, $df = 137$ ($p=0.000$), $\chi^2/df = 4,16$; RMSEA=0,069; RMR=0,063; SRMR=0,042; NFI=0,94; NNFI=0,94; CFI=0,95; GFI=0,94; AGFI=0,91 olarak hesaplanmıştır. RMSEA; RMR; NFI; CFI ve GFI değerlerinin Tablo 3.11’ de kabul edilebilir uyuma karşılık geldiği buna karşılık SRMR ve AGFI değerlerinin iyi uyuma karşılık geldiği görülebilir. Bu nedenle ortaya çıkmış olan faktör yapısının doğrulandığı söylenebilir.

Uyum iyiliği değerleri belirlenen sınırlar arasında değer almaktadır. Buna göre; modelin uygun bir model olduğu ve path diyagramının istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılabilir. Örgütsel sessizlik değişkenlerine göre path diyagramı Şekil 3.4’ te gösterilmiştir.



Şekil 3.4. Modifikasyon İndekslerine Göre Oluşturulan Diyagram (t Değerleri)

Şekil 3.4 modifikasyon indekslerine göre oluşturulan diyagramdan, örgütsel sessizlik davranışı örtük değişkenlerini açıklayan tüm gözlenen değişkenlere ait t değerlerinin 1.96'nın üzerinde ve %95 güvenilirlik düzeyinde anlamlı oldukları görülmektedir.

3.10.2.3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

3.10.2.3.1. İç Tutarlılık Analizi

Örgütsel sessizlik ölçeğinin iç tutarlığını tespit etmek için hesaplanan Cronbach α değeri 0,911'dir. Cronbach α katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirlik düzeyi Tablo 3.14' te gösterilmiştir. Tablo' ya göre ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 3.14. Cronbach α Katsayılarının Güvenilirlik Düzeyleri

$0,00 \leq \alpha < 0,40$	Ölçek güvenilir değil
$0,40 \leq \alpha < 0,60$	Ölçeğin güvenilirliği düşük
$0,60 \leq \alpha < 0,80$	Ölçek oldukça güvenilir
$0,80 \leq \alpha < 1,00$	Ölçek yüksek derecede güvenilir

KAYNAK: Kalaycı, 2010, s.405

3.10.2.3.2. Test-Tekrar Test Güvenilirliği

Esas uygulamaya geçmeden önce ölçek farklı zamanlarda (15 gün ara ile) aynı denek grubuna uygulanmıştır. İki uygulamadaki ölçek puanları arasındaki Pearson korelasyon katsayısı 0,865 ($p=0,000$)’dir. Bu ölçeğin zaman güvenilirliğinin yeterli olduğunu göstermiştir.

3.10.3. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerliliği

3.10.3.1. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerliliği

Cameron ve Quinn’in ölçeğini 5’li likert ölçeğine çevirerek, güvenilirlik ve geçerlilik analizlerini Öcal ve Ağca, 2010 (s. 169)’daki çalışmalarında yapmıştır. Bu çalışmada ölçeğin teoriye uygun olarak 4 faktöre ayrıldığı (Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar) ifade edilmiştir. Ölçeğin geçerli olduğu kabul edilmiştir.

3.10.3.2. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Örgütsel kültürü ölçeğinin iç tutarlığını tespit etmek için Cronbach α değeri hesaplanmıştır ve Tablo 3.15’ de gösterilmiştir.

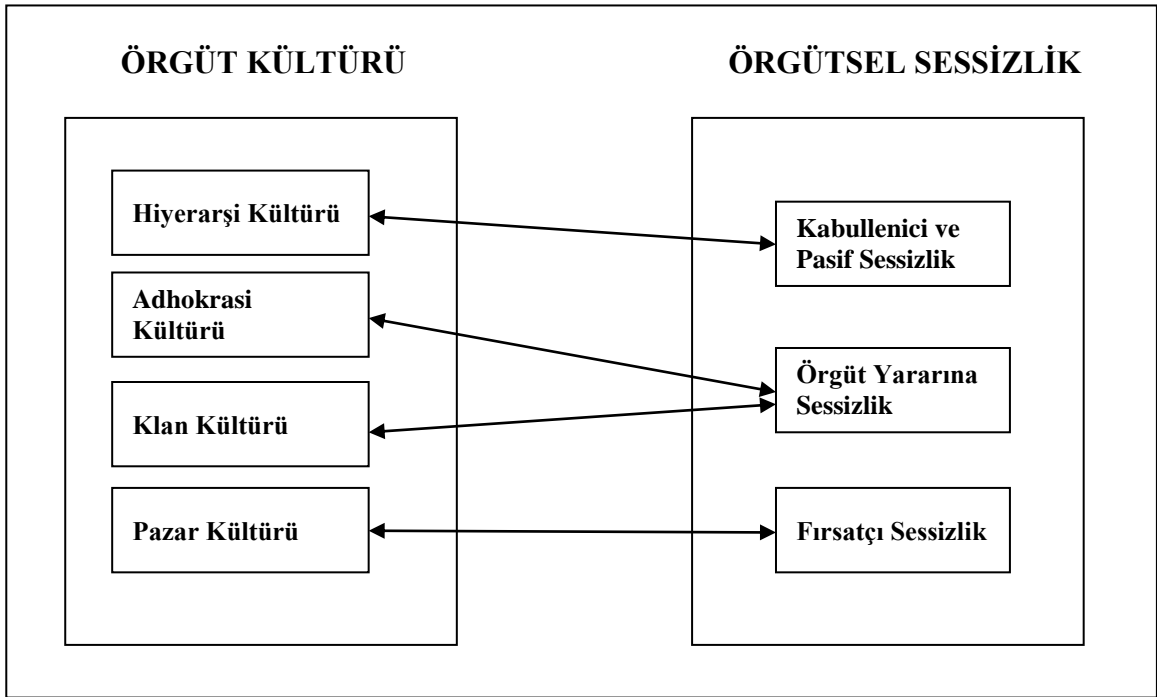
Tablo 3.15. Güvenilirlik İstatistiği

Cronbach Alfa	Madde sayısı
0,955	24

Hesaplanan Cronbach α değeri 0,955’tir. Tablo 3.14’ e göre ölçek yüksek derecede güvenilirirdir. Zaman geçerliliğini ölçmek için test tekrar test yöntemi uygulanmıştır.

Açıklayıcı ve Doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda 55 sorudan 5 tanesi ölçekten çıkartılarak 50 sorudan oluşan nihai ölçek elde edilmiştir. Bu ölçek 719 akademisyene uygulanarak çalışmanın gerçek verilerine ulaşılmıştır. Tanımlayıcı istatistikler ve uyum analizlerinde 719 akademisyenden toplanan veriler kullanılmıştır.

Yukarıda detaylı olarak yapılan faktör analizleri sonucunda, örgütsel sessizlikle ilgili kullanılan ölçekteki orijinal faktörlerden farklı olarak yeni faktörler tespit edilmiştir. Ölçekteki bazı faktörler birleşerek tek bir faktör olarak ortaya çıkmıştır ve bu faktöre “Kabullenici ve Pasif Sessizlik” adı verilmiştir. Bu yeni oluşan faktörler itibariyle araştırma modelinin yeniden çizilmesi, araştırma analizlerinin yapılmasında, verilerin analizinde ve sonuçların yorumlanmasında daha sağlıklı olacaktır. Bu bağlamda faktör analizi sonucunda oluşturulan yeni araştırma modeli Şekil 3.5’ de gösterilmiştir.



Şekil 3.5 Faktör Analizi Sonuçlarına Göre Araştırma Modeli

3.10.4. Örgüt Kültürü Tiplerinin ve Örgütsel Sessizlik Türlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Üniversitelerde genel olarak hakim olan kültür tipinin hangisi olduğunu anlamak amacıyla 4 örgüt kültürü tipinin ortalama standart sapmaları hesaplanmış ve Tablo 3.16’ da gösterilmiştir. Tablo 3.16’dan üniversitelerde yaygın kültürün “Hiyerarşi Kültürü” olduğu (Ort: 3,0213) anlaşılmıştır. Hiyerarşi kültürünü takip eden kültür tipleri sırasıyla “Pazar”, “Adhokrasi” ve “Klan Kültürü” olmakla birlikte ortalamaları birbirine yakındır.

Tablo 3.16. Örgüt Kültürü Tiplerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Kültür Tipi	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
Klan Kültürü	2,7545	1,04708	1,00	5,00
Adhokrasi Kültürü	2,7740	1,02436	1,00	5,00
Pazar Kültürü	2,8370	0,98014	1,00	5,00
Hiyerarşi Kültürü	3,0213	0,94351	1,00	5,00

Üniversitelerde görülen örgütsel sessizlik davranışlarının ortalamaları Tablo 3.17’de gösterilmiştir.

Tablo 3.17. Örgütsel Sessizlik Türlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Örgütsel Sessizlik Tipi	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
Kabullenici ve Pasif Sessizlik	2,6573	0,97518	1,00	5,00
Fırsatçı Sessizlik	1,9912	0,91790	1,00	5,00
Örgüt Yararına Sessizlik	2,7038	1,08926	1,00	5,00

Üniversitelerde karşılaşılan örgütsel sessizlik davranışlarının ortalamalarına bakıldığında ilk sırada “örgüt yararına sessizlik” (ort: 2,7038) olduğu, bu sessizlik türünü, sırasıyla kabullenici ve pasif ile fırsatçı sessizliğin takip ettiği görülmüştür.

3.10.5. Örgüt Kültürü Tiplerine Göre Örgütsel Sessizlik Türlerinin Uyum Analizi (Correspondence Analysis)

Üniversitelerin hangi örgüt kültür tiplerine (Klan, Adhokrasi, Pazar ve Hiyerarşi) uygunluk gösterdiğinin belirlenmesi için Uyum Analizi (Correspondence Analysis) uygulanmıştır.

Uyum Analizi; tıp, biyometri, psikometri, ekonomi, pazarlama, sosyal bilimler gibi birçok alanda yapılan çalışmalardaki kategorik verilerin grafiksel bir gösterim yardımıyla kolay algılanmasını ve doğru bir şekilde yorumlanmasını sağlamak ve günümüzde yaygın olarak kullanılmaktadır (Jambu, 1991’ den aktaran: Cangür vd., 2005; s.154).

Uyum analizi, iki boyutlu kontenjans (çapraz) tablolarında hücrelerdeki frekans değerlerini kullanarak iki değişkenin gözlemlenen birlikteliğini, bir değişkenin belirli seviyelerinin diğer bir değişkenin bazı seviyeleriyle birlikteliğinin olup olmadığını belirler. Bu doğrultuda uyum analizi, iki boyutlu bir kontenjans tablosunun satır ve

sütunlarının tablodaki ilişkilerine uygun olacak şekilde iki boyutlu bir uzayda noktalar halinde geometrik gösterime sahip bir yöntemdir. Amaç verileri iki boyutlu uzayda ayrıntılı biçimde görebilmek ve daha kolay yorumlayabilmektir (Young, 1996; s.65; aktaran; Çakmak vd., 2012; s.127).

Son dönemlerde kategorik verilerin analizinde sıklıkla kullanılan yöntemlerden biri olan uyum analizinin esası, değişkenlerin kategorileri arasındaki benzerlikleri ya da farklılıkları uzaklıklar cinsinden ifade ederek, elde edilen sonuçları harita adı verilen grafikler yardımıyla görsel olarak sunmaktır (Uzgören, 2007; s. 2). Aynı bölgede yer alan ve birbirlerine yakın olan kategorilerin birbirleriyle ilişkisinin güçlü olduğunu söyleyebiliriz (Altıntaş ve Altıntaş, 2012; s.59-60).

Akademisyenlerin, örgüt kültür tiplerine verdikleri puanları kategorik hale getirmek için şu yol izlenmiştir: öncelikle her bir akademisyenin örgüt kültür tiplerine verdikleri puan ortalamaları alınmış, daha sonra bu puan ortalamaları içinde en yüksek olana bakılmıştır. Eğer puan ortalaması en yüksek olan Klan örgüt kültür tipi ise, o bireyin verdiği cevap Klan örgüt kültür tipi olarak kabul edilmiş ve “1” olarak kodlanmıştır. Benzer şekilde en yüksek ortalama puan Adhokrasi örgüt kültür tipine aitse “2”, Pazar örgüt kültür tipine aitse “3” ve Hiyerarşi örgüt kültür tipine aitse “4” olarak kodlanarak, örgüt kültür tipine verilen puanlar kategorik hale getirilmiştir.

Örgüt tipine verilen puanlar kategorik hale getirildikten sonra, Örgüt Kültürü Tiplerine göre örgütsel sessizlik türlerine ilişkin uyum analizi (Correspondence Analysis) yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.18’te ve Şekil 3.6’da verilmiştir.

Tablo 3.18. Örgüt Kültürü Tiplerine Göre Örgütsel Sessizlik Türlerinin Uyum Tablosu

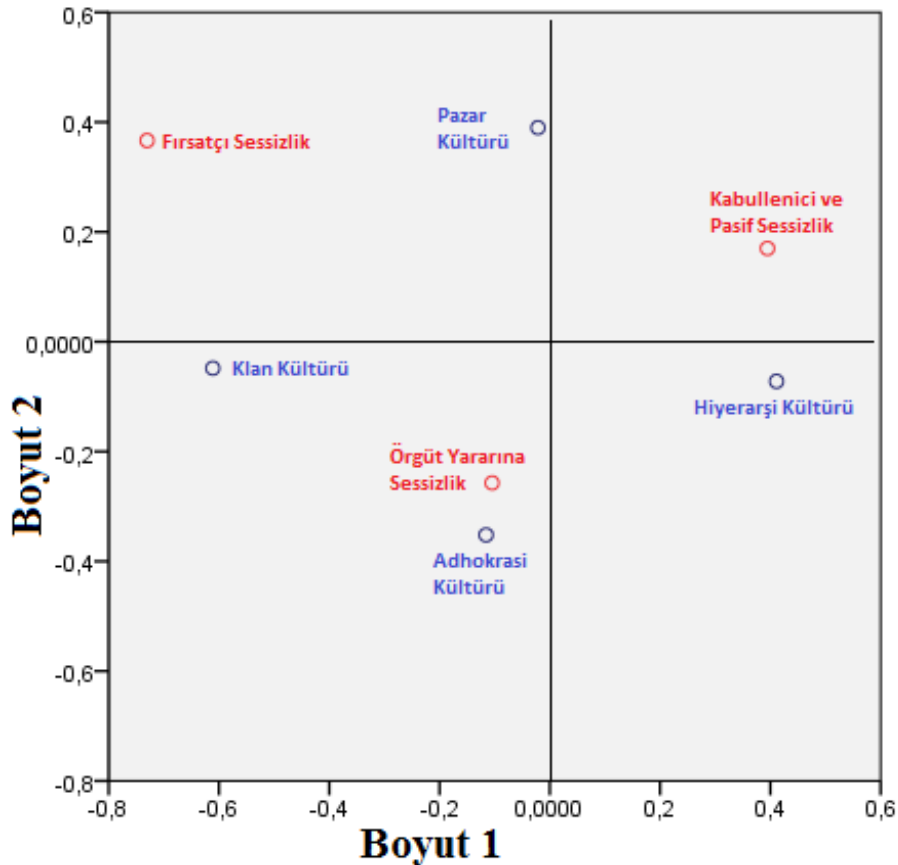
Örgüt Tipi	Örgütsel Sessizlik Türü			Toplam
	Kabullenici ve Pasif Sessizlik	Fırsatçı Sessizlik	Örgüt Yararına Sessizlik	
Klan Kültürü	44	31	75	150
Adhokrasi Kültürü	43	17	63	123
Pazar Kültürü	74	30	75	179
Hiyerarşi Kültürü	120	26	121	267
Toplam	281	104	334	719

Klan kültürüne en yüksek puanı veren akademisyenlerden en yüksek puanı kabullenici ve pasif sessizliğe verenler 44 kişi, fırsatçı sessizliğe verenler 31 kişi ve örgüt yararına sessizliğe verenler 75 kişidir.

Adhokrasi kültürüne en yüksek puanı veren akademisyenlerden en yüksek puanı kabullenici ve pasif sessizliğe verenler 43 kişi, fırsatçı sessizliğe verenler 17 kişi ve örgüt yararına sessizliğe verenler 63 kişidir.

Pazar kültürüne en yüksek puanı veren akademisyenlerden en yüksek puanı kabullenici ve pasif sessizliğe verenler 74 kişi, fırsatçı sessizliğe verenler 30 kişi ve örgüt yararına sessizliğe verenler 75 kişidir.

Hiyerarşi kültürüne en yüksek puanı veren akademisyenlerden en yüksek puanı kabullenici ve pasif sessizliğe verenler 120 kişi, fırsatçı sessizliğe verenler 26 kişi ve örgüt yararına sessizliğe verenler 121 kişidir.



Şekil 3.6. Örgüt Kültürü Tipleri ve Örgütsel Sessizlik Türleri için Satır ve Sütun Noktaları Simetrik Normalizasyon Grafiği

Şekil 3.6’da Pazar kültürü ile fırsatçı sessizliğin, Klan kültürü ve Adhokrasi kültürü ile örgüt yararına sessizliğin ilişkili olduğu görülmüştür. Hiyerarşi kültürü hiçbir sessizlik türüyle aynı bölgede olmamasına rağmen kabullenici ve pasif sessizliğe daha yakındır. Bu nedenle Hiyerarşi kültüründe kabullenici ve pasif sessizliğin baskın olduğu söylenebilir.

Bu durumda Hipotez 1 (Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel sessizlik türleri arasında anlamlı ilişki vardır) ve alt hipotezleri (Klan kültürü ile örgüt yararına sessizlik arasında ilişki vardır, Hiyerarşi kültürü ile kabullenici ve pasif sessizlik arasında ilişki vardır, Adhokrasi kültürü ile örgüt yararına sessizlik arasında ilişki vardır, Pazar kültürü ile fırsatçı sessizlik arasında ilişki vardır) kabul edilmiştir.

3.10.6. Örgütsel Sessizlik Türlerinin Kurumlarına Göre Ortalamaları Arasındaki Farklılıkların Testi

Akademisyenlerin kurumlarına göre örgütsel sessizlik davranışlarının ortalamaları arasında farklılık olabileceği düşünülerek bağımsız örneklemeler t testi uygulanmıştır. Kurumlara göre ortalama ve standart sapmalar Tablo 3.19’ da, test sonuçları Tablo 3.20’de verilmiştir.

Tablo 3.19. Örgütsel Sessizlik Türlerinin Kurumlara Göre Ortalama ve Standart Sapmaları

Örgütsel Sessizlik	Kurum	N	Ortalama	Std. Sapma
Kabullenici ve Pasif Sessizlik	Devlet Üniversitesi	608	2,639	0,983
	Vakıf Üniversitesi	111	2,756	0,932
Fırsatçı Sessizlik	Devlet Üniversitesi	608	1,992	0,923
	Vakıf Üniversitesi	111	1,988	0,894
Örgüt Yararına Sessizlik	Devlet Üniversitesi	608	2,661	1,089
	Vakıf Üniversitesi	111	2,937	1,064
Örgütsel Sessizlik	Devlet Üniversitesi	608	2,513	0,839
	Vakıf Üniversitesi	111	2,626	0,793

Tablo 3.19’da vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin daha fazla Kabullenici ve Pasif Sessizlik ve Örgüt Yararına Sessizlik davranışlarını gösterdiği görülmektedir. Devlet üniversitelerinde ise Fırsatçı sessizlik davranışının daha fazla görüldüğünü söylemek mümkündür. Toplam skorlar açısından değerlendirildiğinde; vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin daha fazla örgütsel sessizlik davranışı gösterdiği görülmektedir.

Tablo 3.20. Akademisyenlerin Kurumlarına Göre Örgütsel Sessizlik Davranışlarının Ortalamaları Arasındaki Farklılıklar İçin Bağımsız Örneklemeler t Testi Sonuçları

		Varyansların Eşitliği İçin Levene Testi		Ortalamaların Eşitliği İçin t Testi						
		F	P	t	S.D.	P. (2-üçlü)	Ortalama Farkı	Farklılığın Standart Hatası	Farklılıkların % 95 Güven Aralığı	
									Alt	Üst
Kabullenici ve Pasif Sessizlik	Eşit Varyanslar Varsayımı	1,186	0,277	-1,158	717	0,247	-0,117	0,101	-0,314	0,081
	Farklı Varyanslar Varsayımı			-1,201	157,997	0,231	-0,117	0,097	-0,308	0,075
Fırsatçı Sessizlik	Eşit Varyanslar Varsayımı	0,657	0,418	0,040	717	0,968	0,004	0,095	-0,182	0,190
	Farklı Varyanslar Varsayımı			0,041	155,855	0,967	0,004	0,093	-0,179	0,187
Örgüt Yararına Sessizlik	Eşit Varyanslar Varsayımı	1,424	0,233	-2,461	717	0,014	-0,276	0,112	-0,496	-0,056
	Farklı Varyanslar Varsayımı			-2,501	155,082	0,013	-0,276	0,110	-0,494	-0,058
Örgütsel Sessizlik	Eşit Varyanslar Varsayımı	1,586	0,208	-1,324	717	0,186	-0,114	0,086	-0,282	0,055
	Farklı Varyanslar Varsayımı			-1,377	158,388	0,171	-0,114	0,083	-0,277	0,049

Tablo 3.20' ye göre kurum türlerine göre örgüt yararına sessizlik davranışlarının ortalamaları arasındaki farklılıkların 0,05 düzeyinde anlamlı oldukları görülmektedir ($P < 0,05$ olduğu için).

Bu durumda Hipotez 2 (Üniversitelerde çalışan akademisyenlerin çalıştıkları kurum türlerine göre örgütsel sessizlik türlerinin ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır) kısmen kabul edilmiştir.

SONUÇ

Küreselleşme ile birlikte; ilişkilerin karmaşıklaşması, adeta ülkeler arası sınırların yok olması, dünyanın küresel bir köy haline gelmesi, sürdürülebilir rekabette üstünlük sağlama çabaları, teknolojinin gelişimi gibi faktörler; örgütlerin çalışanları ile maksimum düzeyde bir uyumunu, entellektüel sermayelerini ve bilgiyi en iyi şekilde kullanma ve yönetebilme yeteneğini arttırmalarını gerekli kılmıştır. Özellikle örgütlerin sorun ya da aksaklıkları önceden görmeleri ve büyümeden müdahale etmeleri gerekmektedir. Bu nedenle işgörenlerin fikir, bilgi ve önerileri günümüzde örgütler için vazgeçilmez bir hale gelmiş olup büyük önem taşımaktadır. Bu durum, örgütlerin iç ve dış çevresi ile ilişkili olan bilgilerin elde edilmesini, paylaşılmasını ve etkin kullanılmasının önemini akıllara getirmektedir. Bunun için ise, örgütlerin sahip oldukları kültürel yapının buna mücadele edici bir özellik taşıması gerekmektedir.

Bilgiyi üreten, elde eden, koruyan, paylaşan ve rekabetçi bir araç olarak kullanan bir kültürün oluşması, şüphesiz dinamik bir örgütsel yapı ve süreçlerin varlığına bağlıdır. Bununla birlikte, örgütün kurumsal mekanizmalarının; yani yönetsel politika ve uygulamaların da “bilgiyi paylaşma” odaklı bir özellik taşıması önemlidir (Ülker ve Kanten, 2009, s.124).

Çalışanların örgütsel sorun ve olaylara karşı açıkça konuşmak yerine sessiz kalma davranışını tercih etmeleri, özellikle de bu durumun kolektif bir hale dönüşmesi durumu, örgütlerde; etik olmayan uygulamaları göz ardı etme potansiyeline sahip olduğu, değişim, gelişim, yenilik, yaratıcılık ve etkili örgütsel öğrenmeyi engellediği için üzerinde önemle durulması gereken bir konudur (Morrison ve Milliken, 2000; s.707; Milliken ve Morrison; 2003; s.1563).

Sessizlik kurallarının hakim olduğu örgütlerde, çalışan sessizliği de kaçınılmazdır. Böyle örgütler çalışanların yorumlarını, tutumlarını ve problemlerini önemsememektedirler. Bunun sonucu olarak, çalışanlar görüşlerini ifade etmekten kaçınırlar ve genellikle örgütsel problemleri çözmek için çaba harcamazlar. Özellikle havaalanları ve hastaneler gibi oldukça risk içeren örgütlerde çalışan sessizliği önemsenmelidir. Bu örgütlerdeki çalışan sessizliğinin yarattığı sorunlar yaşam kaybına veya ciddi hasarlı maliyetlere yol açabilmektedir (Shojaie vd., 2011; s. 1735).

Örgütsel sessizliğin bulunduğu işletmelerde çalışanlar ellerindeki bilgileri çevreleriyle ve yönetimle açıkça konuşmak yerine susmayı tercih etmektedirler. Böyle bir durumda yöneticiler, örgütlerinin gelişimi için önemli olabilecek bilgilerden mahrum kalmakta, mevcut hatalar görülememekte ve böylesine rekabetle dolu bir ortamda işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri zorlaşmaktadır (Alioğulları, 2012; s. 68). Örgütsel sessizlik; işgörenlerin bilgi, fikir ve önerilerini bilinçli olarak örgütlerinden esirgemeleri ve örgüt içerisinde meydana gelen problemlere ve sorunlara ilişkin durumu değiştirecek veya etkileyebilecek endişe, görüş ve fikirlerini iletememesi, bilinçli olarak susulması olarak ifade edilmektedir. Bu durum örgütlerin gelişim ve değişiminin önünde büyük bir engel teşkil etmektedir.

Örgütsel sessizlik hem bireysel hem de örgütsel düzeyde negatif sonuçlar doğurabilmekte ve bireysel performanslardaki düşüşlerin örgüt performansına da yansımalarıyla daha da karmaşık bir hal almaktadır. Dolayısıyla örgütlerdeki sessizliği anlamaya ve ortadan kaldırmaya çalışmak gerekmektedir.

Kültür kavramı; öğrenilen ve **paylaşılan** değerler, inançlar, davranış özellikleri ve anlam taşıyan semboller yani bir toplumun yaşam biçimi olarak tanımlanabilmektedir (Köse vd., 2001; s.221). Her toplumun kendine özgü bir kültürü bulunmaktadır. **Örgüt kültürü ise**; bir örgütün içinde yer alan bireylerin davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar ve değerler, inançlar ile alışkanlıklar sistemi olarak ifade edilebilmektedir.

Örgütsel sessizlik, örgüt kültürünün bir parçası olarak ortaya çıkabilmektedir. Bulgular örgütsel sessizlik davranışında yerleşik kültürün belirgin bir şekilde etkisini gösterdiğini açıklamaktadır (Demir ve Demir, 2012; s. 195). Örgütsel sessizlik davranışı; örgütlerin taşıdığı baskın özellikler, liderlik tarzı, örgütü bir arada tutan bağ, yönetimin yapısı, kontrol mekanizmaları, genel insan kaynakları politikasıyla yakından ilişkilidir. Bu nedenle örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik davranışı arasında ilişki olduğu düşünülebilir. Bu sebepler ile yapılan araştırmada Cameron Quinn' in Rekabetçi Değerler Modeli çerçevesinde örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkiler tespit edilmeye çalışılmıştır.

İşgörenlerin sessizlik davranışlarının nedenleri, hangi konularda sessiz kaldıkları ve sessizliğin işgörelere ve örgütlere etkisi gibi konularda araştırmalar yapılmıştır. Ancak işgörenlerin sessizlik davranışları ile örgüt kültürünün ilişkisini sorgulayan çalışmalar oldukça azdır. Bu nedenle çalışmamızın literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünölmektedir.

Yapılan araştırmalar, ölkemizde kamu örgütlerinde bürokratik ve hiyerarşik yapıların, özel örgütlerde ise, daha çok insana dönük, değişim ve gelişime önem veren nispeten daha az hiyerarşik yapıların tercih edildiğini göstermiştir. Bu sonuçlara göre, örgütsel kültürler ve yönetim tutumları, toplumsal kültürün izlerini taşımaktadır. Yapılan uygulamalı araştırmalarda rastlanan hiyerarşi, klan, adhokrasi kültürleri, toplumsal kültür özelliklerinin yansımasından başka bir şey değildir (Nişancı, 2012; s.1291).

Çalışmanın amacı; örgütleri önemli ölçüde etkileyen örgüt kültürü ile örgütlerde ortaya çıkan sessizlik davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Çalışma kapsamında, örgüt kültürü Klan, Adhokrasi, Hiyerarşi ve Pazar kültürü tipolojileri ekseninde ele alınmıştır. Örgütsel sessizlik davranışı türleri de; Pasif Sessizlik (quiescent), Kabullenici Sessizlik (acquiescent), Örgüt Yararına Sessizlik (Prosocial) ve Fırsatçı Sessizlik (opportunistic) olarak ele alınmıştır. Ölkemizde örgütsel sessizliği inceleyen az sayıda araştırma olması çalışmanın önemini arttırmaktadır.

Çalışanların görüşlerini açıklama ya da sessiz kalma kararında, kişisel özellikler önemli rol oynasa da, örgütsel çevrenin özellikleri de bireyin davranışları için bir temel sağlamaktadır. Bu sebeple örgütsel çevre denilince ilk akla gelen örgüt kültürü ile ilişkisi araştırılmaya çalışılmıştır.

Sessizlik halinin en az olması gereken bir kurum olarak düşünölebilecek üniversitelerde yapılan araştırmanın **birinci bölümünde**; örgütsel sessizlik davranışı ile ilişkisi olduğu düşünölen örgüt kültürü, **ikinci bölümünde**; çalışan sessizlik davranışı, örgütsel sessizlik ve kavramsal açıdan örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik ilişkisi aktarılmaya çalışılmıştır. **Araştırmanın üçüncü bölümünde** ise; “araştırmanın konusu ve amacı, kapsamı ve önemi, ön kabulleri ve sınırlılıkları, modeli, yöntemi, soru formunun oluşturulması ve kullanılan ölçekler, güvenilirlik ve geçerlilik, araştırmanın hipotezleri ve test edilmesi, evren ve örneklem, verilerin toplanması, pilot uygulama, kullanılan

istatistiksel yöntemler, araştırma sonuçları ile ilgili bulgular ve değerlendirme” konuları ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Araştırmanın uygulaması İzmir ve Manisa illerindeki devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiş ve araştırma hipotezleri doğrultusunda yapılandırılmış soru formu yoluyla veriler toplanmıştır. Soru formu araştırma hipotezlerinde yer alan değişkenleri ölçmeye yönelik olarak hazırlanan ölçekleri (Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği ve Örgütsel Sessizlik Davranışı Ölçeği) içermektedir.

Ölçeklerin güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri yüksek seviyededir. Bunda araştırma öncesi yapılan pilot çalışmanın rolünün büyük olduğu düşünülmektedir.

Çalışmada Lisrel 8.51 programı aracılığıyla Türkçe’ ye uyarlaması yapılan Örgütsel Sessizlik Davranışı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği, yurtdışındaki birçok çalışmada kullanılmış güvenilirliği ve geçerliliği pek çok kez kanıtlanmış bir ölçektir (Uzun, 2007; s. 117). Bu çalışmada, daha önce Çağlar Kuşçu (2011) tarafından Türkçeleştirilen versiyonu kullanılmıştır. Bu sayede, ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik ile ilgili bütün sorunları ortadan kaldırılarak, analizlerin sağlıklı bir temele oturtulması sağlanmıştır. Toplanan veriler uygun analiz yöntemleriyle analiz edilerek hipotez testleri gerçekleştirilmiştir.

Bu kapsamda, Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği’ne verilen cevaplar aracılığıyla akademisyenlerin çalıştıkları üniversitelerde algıladıkları baskın örgüt kültürü tipleri tespit edilmiştir. Ayrıca Örgütsel Sessizlik Davranışı ölçeğine verilen cevaplarla akademisyenlerin göstermiş oldukları sessizlik davranışı türleri tespit edilmiştir. Bunlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre elde edilen bulgular şu şekildedir:

Araştırmaya dahil olan örneklem gurubunun demografik verileri şöyledir;

Katılımcıların %50,6’ sı kadın, %49,4’ ü erkek iken %68,8’ i evli ve % 31,2’ si bekar olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların yaş gruplarına ilişkin dağılımlarına bakıldığında;

21-25 yaş aralığındaki kişiler örneklemin %4,2' sini, 26-30 yaş aralığındaki kişiler %19,7'sini, 31-35 yaş aralığındaki kişiler %20,9' unu, 36-40 yaş aralığındaki kişiler %16,6' sını, 41-50 yaş aralığındaki kişiler %21,4'ünü ve 51 ve üzeri yaş aralığındaki kişiler %17,2' sini oluşturmaktadır.

Katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin dağılımlarına bakıldığında; lisans mezunu olan kişiler örneklemin %3,2' sini, yüksek lisans mezunu olan kişiler %24,5' ini ve doktora mezunu olan kişilerin %72,3' ünü oluşturmaktadır.

Katılımcıların çalıştıkları kurumların türüne göre dağılımlarına bakıldığında; devlet üniversitelerinde çalışan kişiler örneklemin %84,6' sını ve vakıf üniversitelerinde çalışan kişiler örneklemin %15,4' ünü oluşturmaktadır.

Katılımcıların çalıştıkları kurumların kuruluş yıllarına göre dağılımlarına bakıldığında; 1975 ve öncesi tarihte kurulmuş olan üniversitelerde çalışan kişiler örneklemin %37,4' ünü, 1976-1985 tarihleri arasında kurulmuş olan üniversitelerde çalışan kişiler %24,3' ünü, 1986-1995 tarihleri arasında kurulmuş olan üniversitelerde çalışan kişiler %22,8' ini, 1996-2005 tarihleri arasında kurulmuş olan üniversitelerde çalışan kişiler %8,6' sını ve 2006 ve sonrası tarihte kurulmuş olan üniversitelerde çalışan kişiler %6,8' ini oluşturmaktadır.

Katılımcıların çalıştıkları kurumlardaki görev yaptıkları birimlere göre dağılımlarına bakıldığında; fakültede çalışan kişiler örneklemin %78,9' unu, yüksekokulda çalışan kişiler %7,1' ini, meslek yüksekokulunda çalışan kişiler % 11' ini ve enstitüde çalışan kişiler %3,1' ini oluşturmaktadır.

Katılımcıların çalıştıkları kurumlardaki deneyimlerinin dağılımlarına bakıldığında; 0-2 yıl arası deneyime sahip kişiler örneklemin %15,3' ünü, 3-6 yıl arası deneyime sahip kişiler %24,4' ünü, 7-10 yıl arası deneyime sahip kişiler %15,2' sini, 11-15 yıl arası deneyime sahip kişiler %17,9' unu, 16-20 yıl arası deneyime sahip kişiler %11,2' ini ve 21 yıl ve üzeri deneyime sahip kişiler %16,1' ini oluşturmaktadır.

Katılımcıların unvanlarına ilişkin dağılımlarına bakıldığında; Prof.Dr. unvanına sahip kişiler örneklemin %19,1' ini, Doç.Dr. unvanına sahip kişiler %11,3' ünü, Yrd. Doç. Dr. unvanına sahip kişiler %20,7' sini, Öğr. Gör. Dr. unvanına sahip kişiler %6' sını,

Öğr. Gör. unvanına sahip kişiler %8,2' sini, Okutman Dr. unvanına sahip kişiler %0,1' ini, Okutman unvanına sahip kişiler %2,9' unu, Arş. Gör. Dr. unvanına sahip kişiler %13,2' sini, Arş. Gör. unvanına sahip kişiler %16,1' ini, Uzman Dr. unvanına sahip kişiler %1,4 ve Uzman unvanına sahip kişiler %1' ini oluşturmaktadır.

Katılımcıların idari görevlerine ilişkin dağılımlarına bakıldığında; herhangi bir idari görevi olmayan kişiler örneklemin %74,1' ini, Dekan/Müdür görevi olan kişiler %1,9' unu, Dekan Yardımcısı / Müdür Yardımcısı görevi olan kişiler %4,5' ini, Bölüm Başkanı görevi olan kişiler % 7,5' unu, Bölüm Başkan Yardımcısı görevi olan kişiler %4,9' unu, Anabilim Dalı Başkanı görevi olan kişiler %2,4' ünü, Koordinatör görevi olan kişiler %1,7' sini, Kurul Üyeliği görevi olan kişiler %1,3' ünü ve diğer görevleri bulunan kişiler %1,8' ini oluşturmaktadır.

Katılımcıların gelir durumlarına ilişkin dağılımlarına bakıldığında, gelirleri 1.500-2.000 TL arasında olan kişiler örneklemin %6,7' sini, 2.001-2.500 TL arasında olan kişiler %38,4' ünü, 2.501-3.000 TL arasında olan kişiler %16,7' sini ve 3.001 TL ve üzeri geliri olan kişiler %38,2' sini oluşturmaktadır.

Üniversitelerde genel olarak baskın örgüt kültürünün hiyerarşi olduğu tespit edilmiştir. Bunu sırasıyla pazar, adhokrasi ve klan kültürleri takip etmektedir. Ancak takip eden kültür tiplerinin ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin %84,6' sının devlet üniversitelerinde çalışması baskın kültürün hiyerarşi kültürünün olması sonucuyla örtüşmektedir

Üniversitelerde baskın olan örgütsel sessizlik türünün örgüt yararına sessizlik olduğu bunu hemen yakından takip eden türün kabullenici ve pasif sessizlik olduğu tespit edilmiştir. Yine araştırmaya katılan akademisyenlerin %84,6' sının devlet üniversitelerinde çalışması baskın kültürün hiyerarşi kültürünün olması sonucuyla örtüşmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan akademisyenlerin %45,1' inin çalıştıkları kurumda 10 yıl ve üzeri deneyimlerinin olması çalışma arkadaşlarına ve kurumlarına bağlılıklarının yüksek olabileceği sebebiyle örgüt yararına sessizlik davranışının yüksek olması sonucu ile açıklanabilmektedir.

Ayrıca Üniversitelerde çalışan akademisyenlerin çalıştıkları kurum türlerine göre örgütsel sessizlik türlerinin ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığına bakıldığında; kurum türlerine göre örgüt yararına sessizlik davranışının ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Vakıf üniversitelerinin ortalaması daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Yani vakıf üniversitelerinde örgütsel sessizlik davranışı daha fazla görülmektedir. Bu durumun vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin iş garantisine sahip olmaması düşüncesinden kaynaklandığını söylemek mümkündür.

Yapılan uyum analizlerine göre şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki uyum analizine bakıldığında; klan kültürü ve adhokrasi kültürü ile örgüt yararına sessizlik davranışı arasında; pazar kültürü ile fırsatçı sessizlik davranışı arasında; hiyerarşi kültürü ile kabullenici ve pasif sessizlik davranışı arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Pazar kültürünün rekabetçi yapısı sebebiyle, bu kültüre sahip olan üniversitelerde kişilerin kendilerine avantaj kazandıracak bilgilerin başkalarına zarar vermeyi dahi göze alarak stratejik olarak gizli tutulması olarak tanımlanan fırsatçı sessizlik davranışı ile ilişkisinin olması beklenen bir durumdur. Aynı şekilde hiyerarşi kültürünün belirlenen kural, norm ve düzene uygun bir sistem önermesi durumu da, temelinde korku yatan ve bilinçli bir şekilde pasif sessizlik davranışı ve temelinde konuşmanın bir fark yaratmayacağına olan inanç yatan kabullenici sessizlik davranışı ile ilişkisinin olması de beklenen bir durumdur.

Girişimcilik, yaratıcılık ve uyum yeteneğinin ön planda olduğu adhokrasi kültürüne sahip olan üniversitelerde, bireylerin kişilik özellikleri ve örgüte ya da çalışma arkadaşlarına bağlılık sebepleriyle ve klan kültürünün taşıdığı özellikler sebebiyle, fedakarlık ve işbirliği duygularından hareketle örgüte ve diğer çalışanlara zarar vermemek hatta fayda sağlamak adına görüş, bilgi ve düşüncelerin ortaya çıkarılmaması olarak tanımlanan örgüt yararına sessizlik davranışı ile ilişkisinin olması da beklenen bir durum olmaktadır.

Ortalamalar arası farklılık analizine göre şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin daha fazla Kabullenici ve Pasif Sessizlik ve Örgüt Yararına Sessizlik davranışlarını gösterdiği görülmektedir. Devlet üniversitelerinde ise Fırsatçı sessizlik davranışının daha fazla görüldüğünü söylemek mümkündür. Toplam skorlar açısından değerlendirildiğinde; vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin daha fazla örgütsel sessizlik davranışı gösterdiği görülmektedir

Kurum türlerine göre örgüt yararına sessizlik davranışının ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Vakıf üniversitelerinin ortalaması daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Yani vakıf üniversitelerinde örgüt yararına sessizlik davranışı daha fazla görülmektedir.

Bu durumda; vakıf üniversitelerinde kurumsal açıdan daha fazla rekabetin söz konusu olması ve kurumlarını daha üst düzeye taşımak için daha kaliteli olarak algılanmasının istenmesi sebebiyle çalışan akademisyenlerin kurumlarına fayda sağlamak amacıyla örgüt yararına sessizlik davranışını tercih ettikleri düşünülebilir.

Hipotezler ve test sonuçları aşağıda özetlendiği gibidir;

Hipotez	Sonuç
Hipotez 1.: Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel sessizlik türleri arasında anlamlı ilişki vardır.	Kabul Edildi
Hipotez 1.A: Klan kültürü ile örgüt yararına sessizlik arasında ilişki vardır.	Kabul Edildi
Hipotez 1.B: Hiyerarşi kültürü ile kabullenici ve pasif sessizlik arasında ilişki vardır.	Kabul Edildi
Hipotez 1.C: Adhokrasi kültürü ile örgüt yararına sessizlik arasında ilişki vardır.	Kabul Edildi
Hipotez 1.D.: Pazar kültürü ile fırsatçı sessizlik arasında ilişki vardır.	Kabul Edildi
Hipotez 2.: Üniversitelerde çalışan akademisyenlerin çalıştıkları kurum türlerine göre örgütsel sessizlik türlerinin ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır	Kısmen Kabul Edildi

Daha önceki çalışmalarda konu, bu boyutlarla ele alınmadığından dolayı önceki çalışmalarla değerlendirme yapma ve ilişki kurma imkanımız olmamıştır. Ancak akademik personel üzerine yapılan çalışmalardaki sessizlik düzeyleri hakkında değerlendirme yapılacak olursa;

Alparsan (2010; s.70)' ın çalışmasında; ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik boyutunun ortalaması 2,3047; kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik boyutunun ortalaması 2,2741; ilişkileri korumaya dayalı sessizlik boyutunun ortalaması 2,7211 ve genel ortalama 2,7211 olarak tespit edilmiştir. Ortalamaların yakın olduğu görülmekle birlikte ilişkileri korumaya dayalı sessizlik boyutunun ortalaması ilk sırada yer almaktadır.

Kutlay (2012; s.60)' ın çalışmasında; araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin koruma puanlarının ortalaması ilk sırada (3,710), kabullenme puanlarının ortalaması ikinci sırada (2,285) ve korunma puanlarının ortalaması son sırada (2,136) ve genel ortalama 2,71 olduğu tespit edilmiştir.

Karakiraz (2012; s.82)' ın çalışmasında; işgörenlerin sessizlik düzeylerinin ortalaması orta seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tülübaş (2011; s. 57) çalışmasında; öğretim elemanlarının örgüt içinde (ort. 2,39) nadiren sessiz kalmayı tercih ettiklerini ifade etmiştir. Bayram (2010; s.39) çalışmasında; araştırmaya katılan akademisyenlerin genellikle sessiz kalma düzeylerinin düşük olduğunu ifade etmiştir. Özgan ve Külekçi (2012; s. 43-44) çalışmalarında; öğretim elemanlarının diğer davranış eğilimlerine oranla daha çok ilişkileri korumaya dayalı sessizlik ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı eğilimleri olduğunu ifade etmektedirler.

Çalışmamızda örgüt yararına sessizlik boyutunun ortalaması ilk sırada (2,7038), kabullenici ve pasif sessizlik boyutunun ortalaması ikinci sırada (2,6573) ve fırsatçı sessizlik boyutunun ortalaması son sırada (2,9912) ve genel ortalama 2,45 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan akademisyenlerin sessizlik düzeyleri orta düzeyin altındadır. Elde ettiğimiz bu bulgular, daha önce yapılan çalışmalardaki bulgularla da örtüşmektedir.

Sessizlik davranışının olumsuz etkileri tüm örgütlerde olduğu gibi üniversitelerde de görülebilmektedir. Özellikle üniversitelerde yeni bilgilerin edinilmesi, yaratıcı ve yenilikçi bir şekilde bilimsel bilginin ortaya konulabilmesi için akademik personelin

bilgi, fikir ve görüşlerini açıkça ifade edebilmeleri gerekmektedir. Üniversitelerde görülen sessizlik davranışı başta bireysel olarak akademisyenlerin gelişiminde olumsuz sonuçlara yol açacak ve bu durum zamanla üniversitelerin geneline yayılacaktır.

Akademisyenlerin, kurumlarında sessiz kalmaları üniversitelerde çok yönlü bakış açılarının kaybı anlamına gelmektedir. Bu duruma ek olarak akademisyenler, sessiz kaldıklarında kendilerini değersiz hissedip bilişsel uyumsuzluk yaşayabilirler. Bunun sonucunda da akademisyenler yaratıcılıklarını ve üretkenliklerini kaybetme noktasına gelebilirler. Kurumlarında sessiz kalan akademisyenler aynı zamanda olaylar üzerindeki kontrollerini yitirdiklerini de düşünebilirler. Bu durum akademisyenlerde motivasyon düşüklüğüne, iş tatminsizliğine ve stres tabanlı rahatsızlıklara yol açabilir. Bu noktada kurum yöneticileri, akademisyenlerin sessizliğini önleyecek önlemler almalıdırlar (Karakiraz, 2012; s.94).

Örgütsel sessizliğin oluşmasını sağlayan davranışsal döngülerin kırılması da oldukça zordur. Bunun nedeni olarak; bu döngülerin direkt olarak gözlemlenebilen ve tartışmaya dayalı olmaması gösterilebilir. Diğer bir neden ise; çalışanlar sisteme bir sefer güvenmemeye başarlarsa, onların sadakatini geri kazanmak kolay olmayacaktır. Sessizlik kültürünün nasıl kırılacağı ve çalışan sesini cesaretlendirecek bir ortamın nasıl oluştuğu konusu, yöneticiler için büyük zorluktur, çünkü çalışan sessizliğinin etkileri, örgüt için yıkıcıdır, fakat bununla birlikte sessizlik iklimiyle karakterize edilmiş bir örgütü, ses çıkarmak için cesaretlendirilen bir örgüte dönüştürmek, sistemde devrimsel bir değişim gerektirebilmektedir. Teorik olarak, farklı varsayımlara sahip üst düzey yöneticiler, zamanla güvenilir bir yukarıya doğru iletişim sağlamada başarılı olabilmek için, farklı tiplerde örgütsel sistemler tasarlayabilmelidirler (Morrison ve Milliken, 2000; s. 722).

Örgütsel sessizliğin üstesinden gelebilmek için getirilen **öneriler** şu şekilde olabilmektedir;

Üst düzey yöneticiler ve denetçiler, çalışanların görüşlerini ifade etmede kendini güvende hissedeceği ve fikir ve önerilerini sunmada cesaretlendirileceği çalışma alanları yaratmak zorundadırlar. Eğer çalışanlar, yöneticilerinin ve daha da önemlisi denetçilerinin, gerçeği duymak istemediklerini ya da kendi yanlışları dile getirildiğinde

asil sorunun kendisinde değil de çalışanlarda olduğunu düşündüklerini algılasa, muhtemelen sessiz kalmayı tercih edeceklerdir (Shojaie vd., 2011; s. 1734).

alışan sessizliğini engellemek için örgütün öğrenen örgüte dönüştürülmesi seçenekler arasındadır. Öğrenen rgt tasarlamak isteyen örgüt liderleri; problemler hakkındaki bilgilerin yukarıya doğru aktarılmasına engel olan hiyerarşik yapının farkında olmalıdırlar. Bunun için en önemli adım; duruma çalışanların perspektifinden bakıldığında sessizliğin doğal olarak nasıl olduğunun farkına varılması olabilmektedir. Eğer konuşmaya cesaretli kişiler, sorun yaratan kişiler olarak etiketlenirse zamanla sessizleşeceklerdir (Milliken vd., 2003; s. 1466).

Örgütsel sessizliği ortadan kaldıracak diğer bir yöntem ise, prosedüre dayalı adalet iklimi yaratmaktır. Prosedürel adalet, bir çalışma grubundakilerin çoğunluğunun, yöneticilerinin kendilerinin de katkısı olduğu etik, zaman içinde uyumlu kararlar aldığını hissettiği, önyargıların bastırıldığı ve çalışanların ses çıkarmalarına yönelik uygun şartların sağlandığı bir ortamda oluşabilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005; s. 453).

Açıkça konuşma davranışını cesaretlendirmenin başka bir yolu, iletişim fırsatları sağlamak ve bilginin, kaygıların veya fikirlerin değişimi veya aktarılabilmesi için formal sistemler yaratmaktır. Milliken vd.' ne göre, iyileştirmeler yapmak için kendilerine ait fikir ve önerilerini patronlarına iletmekte kendini güvende hissetmeyen çalışanlar bunları patronlara iletmek için görevlendirilmiş kişilere aktarabilmelilerdir (Vakola ve Bouradas, 2005; s. 454). Örgütlerdeki iletişim kanallarının açık olması ve şeffaf bir yapı benimsenmesi, bilgi akışının sürekli ve doğru olması sessizliğin önüne geçilmesinde faydalı olacaktır. Ayrıca rgtlerde benimsenecek olan açık kapı politikası, çalışanların yöneticileriyle daha rahat bir şekilde konuşabilmelerine olanak tanıyacaktır. Açıkça konuşma davranışı, örgütün sahip olduğu kültürün bir parçası haline getirilmelidir. Bu sebeple düşük güç mesafesi de sistemin bir parçası haline getirilmelidir.

Son yıllarda gelişen formal ses çıkarma mekanizmaları (açık kapı politikaları, öneri ve şikayet sistemleri gibi), resmi ortamlarda ses çıkartma fırsatları (toplantılar gibi) ve kendiliğinden olan anlık, yüz yüze yakalanabilen informal ortamlar açıkça konuşma

fırsatları olarak değerlendirilmeli, örgütler bu yapıları bünyelerinde bulundurmak için gerekli kaynakları oluşturmalarıdır. Bilgi paylaşımını sağlayan ve açık kapı politikası olarak adlandırılan politikayı cesaretlendiren örgütlerde çalışanlar kendilerini soru sorabilme, konulan plan ve projeler hakkında fikir yürütebilme hakkına sahip hissederler. Ayrıca çalışanların kendilerini çalıştıkları örgütle bütünleştirmelerini sağlayan politikalar ve faaliyetler örgüt içerisinde devam ettirilmelidir. Çalışanların algıladığı bu aidiyet duygusunu geliştirebilecek politikalar ve faaliyetlerde ne kadar çok bulunulursa, çalışanların gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleşen örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha fazla sergilemesine olanak tanınacaktır (Alioğulları, 2012; 72-73).

Çalışanların fikir ve bilgilerini iletmede korkmayacakları ve kendilerini güvende hissedecekleri bir çalışma ortamının yaratılması da konu açısından önemlidir. Özellikle rekabetin bu denli yoğun olduğu bir ortamda gelecek her türlü (olumlu ya da olumsuz) geri bildirim örgüt yararına olacaktır. Ancak geri bildirimlerin arttırılması için yöneticilerin de çalışanların fikirlerine olumsuz geri bildirimde bulunmaması gerekmektedir.

Örgütsel sessizliğin oluşmasında yapılan araştırma sonuçlarında özellikle yönetici kaynaklı nedenler öne çıkmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin modern yöntem ve uygulamaları benimsemiş, insan kaynaklarını etkili ve verimli şekilde kullanmayı amaç edinmiş olmaları konu için önemlidir. Dolayısıyla yöneticilerin insan davranış ve psikolojilerini anlayabilen sadece sonuç odaklı olmayıp insan odaklı bir yaklaşım benimsemeleri de sessizliğin önüne geçilmesi konusunda önemli bir etki yaratabilecektir.

Gelecek Araştırmalara Öneriler:

- Yapılan çalışmalara bakıldığında genellikle sessizliğin nedenleri konusunda bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörler üzerinde çalışıldığı görülmektedir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda bunlar dışındaki farklı faktörlerin üzerinde (çalışan psikolojisi vb.) çalışılabilir.
- Örgütsel sessizlik ile ilgili olarak çalışmamızda kültürün önemli bir yeri olduğu hakkında bilgi verdik. Konu ile ilgili yapılan çalışmaların az olması sebebiyle, özellikle

küreselleşme sebebiyle farklı kültürlerden insanların bir arada çalıştığı bir arenada, örgüt kültürü dışında ulusal kültürel normlar ile sessizlik arasındaki ilişki incelenebilir. Ayrıca konuyla ilgili farklı kültürlerde yapılan çalışmalar ile karşılaştırmalar yapılabilir.

- Sessizliğin nedenleri, türleri ve konuları dışında algılanan sonuçları üzerine çalışmalar arttırılabilir.
- Aynı sektörel yapıda sessizlik davranışının yüksek olduğu örgütler ile düşük olduğu örgütler arasındaki farklılıklar araştırılabilir.
- Öğrenilmiş çaresizlikle örgütsel sessizlik arasındaki ilişki araştırılabilir.
- Sessizlik ve seslilik konuları ile etkileşim içerisinde olan örgütsel iletişim ile ilişkisi üzerine çalışmalar yapılabilir.
- Sessizliğin bireysel ve örgütsel açıdan pek çok olumsuz sonuçları vardır. Özellikle işten ayrılma niyeti ile ilişkisi araştırılabilir.
- Motivasyon düşüklüğüne yol açabilen bir davranış olması sebebiyle motivasyon ile ilişkilerinin araştırılmasına yönelik çalışmalar arttırılabilir.
- Çalışanların özellikle iş başında karşılaştıkları olay ve sorunlar ile ilgili olarak yöneticileriyle ve çalışma arkadaşlarıyla konuşması örgütsel öğrenmeyi güçlendirici bir etki yaratabilmesi sebebiyle örgütsel sessizlik ile örgütsel öğrenme arasındaki ilişki üzerine de çalışmalar yapılabilir.
- Yapılacak olan araştırmaların özellikle farklı örgüt ve sektörler üzerinde gerçekleştirilmesi kıyaslama ve genelleme imkanı sağlayacağından faydalı olabilir.
- Yapılacak olan araştırmalarda, veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi dışında bir tekniğin seçilmesi, bu yöntemin oluşturduğu sınırlılıkları giderebilecektir.

KAYNAKÇA

ADELMAN Kimberly S. (2010); Employee Voice and Upward Communication: A Phenomenological Collective Case Study Of Leadership Behaviors in Performance Excellence Award Winning Health Organizations, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Capella University.

AFŞAR Leyla (2013); Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, Hastane ve Sağlık Kuruluşlarında Yönetim Bilim Dalı, İstanbul.

AKINCI VURAL Z. Beril (2003). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayıncılık, İstanbul.

AKTAŞ Hakkı, ŞİMŞEK Eylem (2012); “Sükut İkrardan Gelir mi?: İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Davranışlarına İlişkin Tutumları ile İş Tatmin Düzeyleri ve Duygusal Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki Etkileşim”, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Çeşme, İzmir, s. 330-335.

AKYOL Şeyda (2009); Örgüt Kültüründe Güç Mesafesi ve Liderlik İlişkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE., İletişim Bilimleri ABD, Halkla İlişkiler Bilim Dalı, İstanbul.

AL-ALAWİ Adel İsmail, AL-MARZOOQI Nayla Yousif ve MOHAMMED Yasmeen Fraidoon (2007); “Organizational Culture and Knowledge Sharing: Critical Success Factors”, Journal Of Knowledge Management, Vol 11, N. 2, s.22-42.

ALAMUR Bayram (2005); Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin incelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

ALIOĞULLARI Zişan Duygu (2012); Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki – Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Erzurum.

ALPARSLAN Ali Murat, KAYALAR Murat (2012); Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, S.B.E. Dergisi, Yıl 4, Sayı 6, s.136 – 147.

ALPARSLAN Ali Murat (2010); Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Isparta.

ALTIN GÜLOVA Asena, DEMİRSOY Özge (2012); “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma”, Business and Economics Research Journal, Vol. 3, Number 3, s.49-76.

ALTINÖZ Mehmet, ÇÖP Serdar (2012); “Örgütsel Sessizliğin Yetenek Yönetimi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması”, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Çeşme, İzmir, s. 574-579.

ALTINTAŞ Gülçin, ALTINTAŞ Atila (2012); “Kimyevi Gübre ve Toprak Tahlili Desteğinin Sosyo-Ekonomik Açından İncelenmesi (Tokat İli Örneği)”, Tarım Ekonomisi Dergisi, 18(2), s. 55 – 68.

ALTUNAY Arzu (1999); Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

ALTUNIŞIK Remzi, COŞKUN Recai, BAYRAKTAROĞLU Serkan ve YILDIRIM Engin (2010); Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Yayıncılık, 5. Baskı, Sakarya.

AMAH Okey E., OKAFOR Chiwuba A. (2008); “Relationships Among Silence Climate, Employee Silence Behaviour and Work Attitudes: The Role of Self-Esteem and Locus of Control”, Asian Journal of Scientific Research 1 (1), s. 1-11.

ARIKAN Rauf (2004); Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama, Asil Yayın, Ankara.

AŞKUN Bige, BAKOĞLU Refika, BERBER Aykut (2010); “Remaining Silent or Not: Is Power Distance A Barrier For Academicians?”, International Conference on Social Sciences, Turkey, İzmir, s.1-13

ATAMAN Göksel (2002); İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

AY Canan, ÜNAL Aylin (1999); “Pazarlama ve Örgüt Kültürü”, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 5, Manisa, s.75-86.

AYDINLI Halil İbrahim (2003); “Örgüt Kültürünün Yönetim Açısından Önemi”, Bilgi (7)/2, s.79-99.

AYDINTAN Belgin, GÖKSEL Aykut (2012); “Cameron – Freeman Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri”, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2, s.53-62.

AYYILDIZ Hasan, CENGİZ Ekrem (2006); “Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, C.11, S.1, s.63-84.

BAGHERI Ghodrattollah, ZAREI Reihaneh, AEEN Mojtaba Nik(2012); “Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors)”, Ideal Type of Management Vol . 1, No . 1, s. 47- 58.

BAKAN İsmail, BEDESTENCİ H. Çetin ve BÜYÜKBEŞE Tuba (2004); Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım, Aktüel Yayınları, İstanbul.

BARÇIN Nafi (2012); İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana Çukurova Üniversitesi, Adana.

BARLI Önder (2008); Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış, 3. Baskı, Aktif Yayınevi, İstanbul.

BAŞARAN İbrahim E., (2008), Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Ekinoks Basım ve Yayım Dağıtım, Ankara.

BATMUNKH Munkhgerel (2011); Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE., İşletme ABD, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

BAYRAM T. Yalçın (2010); Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu.

BAYTOK Ahmet (2006); Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, Afyonkarahisar.

BİLDİK Büşra (2009); Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D., Gebze.

BİLİR GÜLER Seyhan (2005); Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerlerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktor Tezi, Ankara Üniversitesi, SBE., İşletme ABD, Ankara.

BİRSEL Melek, İSLAMOĞLU Güler ve BÖRÜ Deniz (2009); “Kültürel Boyutlar İçerisinde Şekillenen Çatışma Tarzları”, İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 10, Sayı 2, s. 243-260.

BINIKOS Elli (2008); “Sounds Of Silence: Organizational Trust And Decisions To Blow The Whistle”, SA Journal of Industrial Psychology; Vol 34, No 3, 48-59.

BLACKMAN Deborah, SMITH Eugene Sadler (2009); “The Silent and the Silenced in Organizational Knowing and Learning”, Management Learning, 40(5), s. 569-585.

BLOISI Wendy, COOK Curtis W., HUNSAKER Phillip L. (2003); Management and Organizational Behaviour, McGraw-Hill Education, Berkshire.

BOWEN, Frances, BLACKMON Kate (2003); “Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice”, Journal of Management Studies, 40 (6), 1393- 1417.

BRINSFIELD Chad T. (2009) Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors Dissertation, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ohio State University.

BRINSFIELD, Chad T., Edwards, Marissa S., and Greenberg, Jerald. (2009); “Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations”, Voice and Silence in Organizations Chapter 1, Emerald Group Publishing Limited, First Edition, UK, 3-33.

BROWN Andrew D., COUPLAND Christine (2005); “Sounds of Silence: Graduate Trainees, Hegemony and Resistance”, European Group of Organization Studies, 26: 1049, DOI: 10.1177/0170840605053540, The online version of this article can be found, <http://oss.sagepub.com/content/26/7/1049>

BRYANT Melanie (2003); “Persistence, Distance and Silence: Bottom-Up Organizational Change Talk”, Monash University, Faculty of Business and Economics, 9/03, April, ISSN 1327-5216, s.3-13.

CARIOTI Frank V. (2011); A Windfall of New Ideas: a Correlational Study of Transformational Leadership and Employee Voice, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Capella University.

CAMERON Kim S., QUINN Robert E., (2006), Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework, Revised Edition, Jossey Bass, San Francisco.

CAMERON Kim (2004); A Process for Changing Organizational Culture, Thomas G. Cummings (Ed.) Handbook of Organizational Development, (s. 429-445) Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.

CANGÜR Şengül, SIĞIRLI Deniz, EDİZ Bülent, ERCAN İlker, KAN İsmet (2005); “Türkiye’deki Özürlü Grupların Yapısının Çoklu Uyum Analizi ile İncelenmesi”, Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi, 31 (3), s. 153-157.

CROWE Mattison (1996); “Why The Members of Your Team Won’t Speak Up, and What You Can Do About It”, Harvard Management Update, November, 11 (1), s. 8-9.

ÇAĞLAR İrfan (2001); “Yönetim – Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma”, G. Ü. İ. İ. B. F. Dergisi, 3, s.125-148.

ÇAĞLAR KUŞÇU Pınar (2011); Örgüt Kültürü ve İş Yeri Zorbalığı; İŞKUR ve ORS Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, SBE., Sosyoloji ABD. , Ankara.

ÇAKICI Ayşehan (2006); “Örgütlerde Sessiz Kalma”, Önce Kalite Dergisi, Yıl 15, Sayı 106, s. 42-46.

ÇAKICI Ayşehan (2007/a); “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 16, Sayı 1, s.145-162.

ÇAKICI Ayşehan (2007/b); “Causes of Employee Silence: A Survey Research at Five – Star Hotels”, International Tourism Biennial, Çanakkale Onsekiz Mart University, Turkey, s.750-763.

ÇAKICI Ayşehan, ÇAKICI Celil (2007/a), “İşletmelerde Sessiz Kalınan Konular: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, I. Ulusal Türkiye Turizmi Kongresi, 07-08 Eylül, Sakarya Üniversitesi, Karasu MYO, Sakarya, s.283-297.

ÇAKICI Ayşehan, ÇAKICI Celil (2007/b), “Otel İşletmelerinde Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma”, Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu, 21-23 Kasım, İzmir, s. 481-488.

ÇAKICI Ayşehan, ÇAKICI Celil (2007/c); “İşgören Sessizliği: Konuşmak mı Zor, Sessiz Kalmak mı Zor?”, XV. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, İİBF, Sakarya, s.389-400.

ÇAKICI Ayşehan, ÇAKICI Celil (2008); “Çalışanların Yöneticileriyle Açıkça Konuşmak İstedikleri Konular Üzerine Bir Araştırma”, XVI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Antalya, s.330-335.

ÇAKICI Ayşehan (2008/a); “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı 1, s.117-134.

ÇAKICI Ayşehan, Ed. SOLMUŞ Tarık (2008/b), “Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri”, İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar, 1. Baskı, Epsilon Yayınları, İstanbul.

ÇAKICI Ayşehan (2010); Örgütlerde İşgören Sessizliği Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?, Detay Yayıncılık, Ankara.

ÇAKMAK Zeki, BAŞ Metin ve YILDIRIM Esra (2012); “Gri İlişkisel Analiz ve Uyum Analizi ile Bir İşletmede Karşılaşılan Üretim Hatalarının İncelenmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt 17, S.1, s.123-142.

ÇAVUŞOĞLU Süleyman (2007); Öğrenilmiş Çaresizlik Teorisi Üzerine Bir Araştırma: Türk Kamu Yönetiminde Reform Çabalarının Çalışanlar Üzerinde Davranışsal Etkilerinin İncelenmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

ÇELİK Mazlum (2007); Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı – Bir Uygulama, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi SBE, İşletme ABD, Erzurum.

ÇELİK İhsan Taylan (2008); Kültürün Çalışma Ahlakı Üzerindeki Etkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, SBE, Manisa.

ÇETİN Fatih (2011); Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, SBE., İşletme ABD, Ankara.

ÇOBANOĞLU Şaban (2007); *Suskunluk Sarmalı ve Siyasal İletişim*, Fide Yayınları, İstanbul.

DAFT Richard L. (2000); *Organization Theory and Design*, 7.Ed., South-Western Publishing, Ohio-USA.

DANIŞMAN Ali ve ÖZGEN Hüseyin (2008); “Örgütsel Alt Kültürler ve Kaynakları: Bir Sanayi Firmasında Görgül Bir Araştırma”, *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35 (Aralık), s.277-304.

DANIŞMAN Ali ve ÖZGEN Hüseyin (2003); “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel – Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, s. 91-124.

DEAL Terrence E., KENNEDY Allan A. (1982); *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Addison Wesley, Massachusetts.

DEĞİRMENCİ Mehmet (2007); *Amaçlı Canlılar: Yönetimde Üçüncü Nesil Sistem Düşüncesi*, Hiperlink Yayınları, İstanbul.

DEMİR Mahmut, DEMİR Şirvan Şen (2012); “Yükseköğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Turizm Lisans Eğitimi Kurumları Örneği”, *Milli Eğitim*, Sayı 193, 184-199.

DEMİR Cengiz, ÖZTÜRK Umut Can (2011); “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:26, Sayı:1, Yıl:2011, ss.17-41.

DEMİR Nevzat (2007); *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

DEMİREL Erkan T., TİKİCİ Mehmet (2004); “Kültürün Girişimciliğe Etkileri”, *Doğu Anadolu Projesi Araştırmaları*, s.49-58.

DESHPANDE Rohit, FARLEY John U. (2004); “Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, and Firm Performance: An International Research Odyssey”, *International Journal of Research in Marketing*, Volume: 21, s. 3– 22.

DESHPANDE Rohit, FARLEY John U. ve WEBSTER Frederick E. (1993); “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: AQuadrad Analysis”, *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, s.23-37.

DESHPANDE Rohit, WEBSTER Frederick E. (1989); “Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda”, *Journal of Marketing*, Vol. 53 (January), s. 3-15.

DETERT James R., BURRIS Ethan R. (2007); “Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?”, *Academy of Management Journal*, 50 (4), 869- 884.

DONAGHEY Jimmy, CULLINANE Niall, DUNDON Tony ve WILKINSON Adrian (2011); “Re Conceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis”, *Work, Employment and Society* 25(1); s.51-67.

DURAK İbrahim (2012); Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik, Ekin Yayınevi, Bursa.

DUYGULU Ethem, EROĞLUER Kemal (2006); “Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi: Bir Firma Uygulaması”, D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 21, Sayı 2, s.1-21.

DYNE Linn Van, ANG Soon ve BOTERO Isabel C. (2003), “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, Journal of Management Studies 40: 6, September 2003, s. 1359-1392.

EHTİYAR Rüya, YANARDAĞ Arzu(2008); “Organizational Silence: A Survey On Employees Working in A Chain Hotel”, Tourism and Hospitality Management, Vol. 14, No 1, s.51-68.

EMRE Orhan (2010); Örgütsel Adaletin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Teknopark Üzerine Bir Araştırma; Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, SBE, Sakarya.

ERDEM Ferda (2001); “Girişimcilerde Risk Alma Eğilim, ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım”, Akdeniz Üniversitesi İ. İ. B. F. Dergisi (2), 2001, s. 43-61.

ERDEM Ramazan (2007); “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İİBF Dergisi, Ekim, 2(2), s.63-79.

ERDEM Ramazan, ADIGÜZEL Orhan ve KAYA Aslı (2010); “Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri”, Erciyes Üniversitesi, İİBF. Dergisi, Sayı: 36, s.73-88.

ERDEM Onur (2009); Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Örgüt Kültürüyle İlişkisi ve Türk Telekomünikasyon A.Ş. Üzerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE., İşletme ABD., İstanbul.

ERDOĞAN Ebru (2011); Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

EREN Erol (2008); Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 11. Baskı, Beta Yayın, İstanbul.

ERENLER Esra (2010); Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme A.B.D., Ankara.

ERGİN Canan (2002); İnsan Kaynakları Yönetimi (Psikolojik Bir Yaklaşım), İş ve Yönetim Serisi- 11, 2. Baskı, Academyplus Yayınevi, Ankara.

ERGÜN Ercan (2003); İşletmelerdeki Kültürel Özelliklerin Örgüt Performansına Etkisi Üzerine Bir Uygulama, Yayınlanmış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

ERGÜN Ercan (2007); “Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron’ un Rekabetçi Değerler Modeli”, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, s.266-271.

ERKMEN Turhan (2010); Örgüt Kültürü, 1. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul.

EROĞLU Feyzullah (2006); Davranış Bilimleri, Beta Basım Yayın, İstanbul.

EROĞLU Ahmet Hüsrev, ADIGÜZEL Orhan, ÖZTÜRK Umut Can (2011); “Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt 16, Sayı 2, s.97-124.

EROL Günay (2012); Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik ABD, Balıkesir.

ESKİYÖRÜK Diğdem (2010); Halkla İlişkiler Uygulayıcıları Rol Modellerinde Örgüt Kültürünün Etkisi ve Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, SBE., İşletme ABD., Adana.

GEORGE Jennifer M., JONES Gareth R. (2005); Understanding and Managing Organizational Behavior (Fourth Edition), Pearson Education Limited, New Jersey.

GEYBULLAYEV Geybulla (Ramazanoğlu) (2002); “Yönetimin Esasları”, Süleyman Demirel Üniversitesi Yayın No:28, Isparta.

GEZİCİ Hikmet Salaaddin (2012); Belediyelerde Örgüt Kültürü Araştırması: Selçuklu Belediyesi Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, SBR, Kamu Yönetimi ABD., Konya.

GHOLAMZADEH Dariush, YAZDANFAR Kiarash (2012); “Analysis Organizational Culture Level in Selected Iranian Corporations Using Denison Model (Case Study: Snova, Hayer, Lorch and Mana Co.)”, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, March, Volume 3, No 11, .s.791-798.

GROJEAN Michael W., RESICK Christian J., DICKSON Marcus W. ve SMITH D. Brent (2004); “Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics”, Journal of Business Ethics, Vol. 55, No: 3, s.223-241.

GÜÇLÜ Nezahat (2003); “Örgüt Kültürü”, Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 6, s.147-159.

GÜL Hasan, ÖZCAN Nazlı (2011); “Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma”, KSU İİBF Dergisi, Sayı: 2, s. 107-134.

HALİS Muhsin (2001), “Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültürlerindeki Yönelimler – Ampirik Bir Çalışma”, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:2; s.109-135.

HALL Mindy L. (2005); Shaping Organizational Culture: A Practitioner’s Perspective, Peak Development Consulting LLC, Vol. II, Issue 1.

HANDY Charles (1993); Understanding Organization, 4th.ed., Penguin, London.

HARLOS Karen P. (1997); Organizational Injustice and Its Resistance Using Voice and Silence, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of British Columbia.

HASANOĞLU Mürteza (2004); “Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi”, Sayıştay Dergisi, Sayı: 52, s. 43-60.

HATCH Mary Jo (1993); T”he Dynamics of Organizational Culture”, The Academy of Management Review, Vol. 18, No. 4, s. 657-693.

HENRI Jean-François (2006); “Organizational Culture and Performance Measurement Systems”, Accounting, Organizations and Society, Vol. 31, s.77–103.

HENRIKSEN Kerm, DAYTON Elizabeth, (2006); “Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety”, HSR: Health Services Research, 41 (4), s. 1539-1555.

HOFSTEDE Geert (1980/a); “Motivation, Leadership and Organisation: Do American Theories Apply Abroad?”, Organizational Dynamics, Vol: 9, N.: 1, s. 42-62.

HOFSTEDE Geert (1980/b); Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values, Sage Publications, Newbury Park.

HOFSTEDE Geert (1981); “Culture and Organizations”, International Studies of Management & Organizations, 10(4), s.15-41.

HOFSTEDE Geert, NEUIJEN Bram, OHAVY Denise Daval ve SANDERS Geert (1990); “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases”, Administrative Science Quarterly, 2, 35, s.286-316.

HORGA Petru, CUC Lavinia Denisia (2008); “Organizational Culture, As Grounds For Accepting The Principle of Substance Against Form”, Annals of The Oradea University, Fascicle of Management and Technological Engineering, Volume VII (XVII), s.2296-2304.

HUANG Xu, VAN DE VLIERT Evert ve VAN DER VEGT Gebren (2005); “Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-Nationally”, Management and Organization Review, Vol. 1, No. 3, November, s. 459-482.

İSLAMOĞLU Hamdi (2009); Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Beta Yayın, İzmit.

İŞCAN Ömer Faruk, TİMURÖĞLU Kürşat (2007); “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi”, Atatürk Üniversitesi, İİBF. Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1, s.119-135.

JIANG Kaifeng (2010); Engaged Employees Speak Up When Team Performance Suffers, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, The State University of New Jersey.

JONES, Gareth. R., (2004); Organizational Theory, Design, and Change, (Fourth Ed.), Pearson Education Inc, New Jersey.

JUNGKUNZ Vincent (2008); Insubordinate Silence, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Political Science, University of Washington.

KAHVECİ Gökhan (2010); İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi A.B.D., Elazığ.

KAHVECİ Gökhan, DEMİRTAŞ Zülfü (2013); “Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları”, Eğitim Bilim, Cilt 38, Sayı 167, s. 50-64.

KALAY Faruk, OĞRAK Abdullah (2012); “Örgütsel Sessizlik, Mobbing ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama”, 20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Çeşme, İzmir, s.492-495.

KALAYCI Şeref (2010); SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 5. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

KARACAOĞLU Korhan, CİNGÖZ Ayşe (2008); Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Davranışta Seçme Konular Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar, Ed. DEVECİOĞLU Mahmut ve KARADAL Himmet, İlke Yayınevi, Ankara.

KARACAOĞLU Korhan, CİNGÖZ Ayşe (2009); “İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, s.700-707.

KARADENİZ Dilek (2010), Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık ve Örgütte Kalma Niyeti Açısından İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

KARAKIŞLA Yıldız (2012); Kamu ve Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu ve Örgüt Kültürü Algıları, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

KARAKİRAZ Ahmet (2012); Kültürel Boyutlardan Kontrol Odağı, Bireycilik ve Toplulukçuluğun İşgören Sessizliğine Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

KARASAR Niyazi (2005); Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

KARCIOĞLU Fatih, KAHYA Cem ve BUZKAN Kemal (2012); “Çatışma Yönetim Stratejisinin Tahmin Edicileri Olarak Örgütsel Kültür Tipleri”, Atatürk Üniversitesi, İİBF Dergisi, cilt: 26, Sayı: 1, s.77-91.

KAVİ Ersin (2006); İşgörenler Açısından Örgüt Kültürünün Motivasyona Etkisi (Özel Finans ve Bankacılık Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma), Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, SBE, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ABD, İstanbul.

KAYA Harun (2008); “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, Maliye Dergisi, Sayı 155, Temmuz-Aralık, s. 119-143.

KAYALAR Murat, ALPARSLAN Ali Murat (2012); “Akademik Personelin Sessizlik Davranışları: Ölçüm Modeli Uyarlama Çalışması”, 11. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Selçuk Üniversitesi, 10-12 Mayıs 2012, Konya, s.670-685.

KELEZ Aycan (2008); Hemşirelerin Örgüt Kültürünü ve Yöneticilerin Liderlik Davranışını Algılamaları, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

KILIÇ Gonca, TUNÇ Tülin, SARAÇLI Sinan ve KILIÇ İbrahim (2013); “Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 5/1, s.17-32.

KNOLL Michael, DICK Rolf van (2012); “Do I Hear the Whistle? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates”, J Bus Ethics, DOI 10.1007/s10551-012-1308-4, Published Online.

KOÇEL Tamer (2010); İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 12. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul.

KÖSE Sevinç, ÜNAL Aylin (2000); “Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri”, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Erciyes Üniversitesi Yayınları, Nevşehir.

KÖSE Sevinç, ÜNAL Aylin (2003); Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları, Güven Kitabevi, İzmir.

KÖSE Sevinç, TETİK Semra, ERCAN Cuma (2001); “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, Yönetim ve Ekonomi, Cilt 7, Sayı: 1, Manisa, s. 219-242.

KURT Ebru (2011); Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Bir Kamu Kurumu Çalışanlarına Yönelik Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, SBE., İşletme ABD., Eskişehir.

KURT Tuğba (2010); Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, SBE., Kayseri.

KUTLAY Yusuf (2012); Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Adanmışlık ve Öz-Yeterliliklerinin Örgütsel Sessizlikleri Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

LIU Dan, WU Jun ve MA Jiu-cheng, J. (2009). "Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company". Computers&Industrial Engineering International Conference on, 1647-1651.

LIU Wu, ZHU Renhong, YANG Yongkang (2010); "I Warn You Because I Like You: Voice Behaviour, Employee Identifications and Transformational Leadership", The Leadership Quarterly 2, s. 189–202.

LOCKE Edwin A. (2009); Handbook of Principles of Organizational Behavior, Second Edition, A John Wiley and Sons Ltd. Publication, United Kingdom.

LOK Peter, Crawford John (2004); "The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Jobsatisfaction and Organizational Commitment", The Journal of Management Development, Vol. 23, 3/4, s.321-338.

LUNENBURG Fred C. (2011); "Understanding Organizational Culture: A Key Leadership Asset", National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, Vol. 29, No. 4, s.1-12.

MANETJE Oliver, MARTINS Nico (2009); "The Relationship Between Organisational Culture and Organisational Commitment", Southern African Business Review Volume 13 Number 1, s.87-111.

MANSOR Muzainah, TAYIB Mahamad (2010); "An Empirical Examination of Organisational Culture, Job Stress and Job Satisfaction within the Indirect Tax Administration in Malaysia", International Journal of Business and Social Science, Vol. 1 No. 1, s.81-95.

McGOWAN Rosemary A. (2002); Organizational Discourses: Sounds of Silence, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Schulich School of Business, York University, Toronto.

McGOWAN Rosemary A. (2003); "Organizational Discourses: Sounds of Silence", 3rd International Critical Management Studies Conference, Lancaster University, UK, s.2-6.

MILLIKEN Frances J., MORRISON Elizabeth W. ve HEWLIN Patricia F. (2003); "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why", Journal of Management Studies, 40 (6), 1453-1476

MILLIKEN, Frances J., MORRISON Elizabeth W. (2003). "Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations". Journal of Management Studies, 40 (6), 1563-1568.

MIRON Ella, EREZ Miriam ve NAVEH Eitan (2004); “Do Personal Characteristics and Cultural Values that Promote Innovation, Quality and Efficiency Compete or Complement Each Other?”, *Journal of Organizational Behavior*, 25, s.175-199.

MOAŞA Horia (2011), “Voice and Silence in Organizations”, *Bulletin of the Transilvania University Series VII: Social Sciences, Law*, Vol. 4 (53), No. 2, s.33-40.

MORRISON Elizabeth W., MILLIKEN Frances J. (2000); “Organizational Silence: A Barrier To Change and Development in A Pluralistic World”, *The Academy of Management Review*, 25 (4), s. 706-725.

MORRISON Elizabeth W., MILLIKEN Frances J. (2003); “Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations”, *Journal of Management Studies*, 40:6, September, 1353-1358.

MOZAFFARI Farough Amin (2008); “A Study of Relationship between Organizational Culture and Leadership”, *International Conference on Applied Economics – ICOAE*, s.679-688.

MULLINS Laurie J. (2002); *Management and Organizational Behavior*, Sixth Edition, Prentice Hall, England.

MURAT Güven, AÇIKGÖZ Banu (2007); “Yöneticilerin Örgüt Kültürünün Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği”, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, c.3. s.5. s.1-20.

NAKANE Ikuko (2006); “Silence and Politeness in Intercultural Communication in University Seminars”, *Journal of Pragmatics*, Vol. 38, Issue 11, s. 1811-1835.

NAKTİYOK Atılhan (2003); *Yönetici Değerleri ve Pazar Yönlülük Bir Uygulama*, Erciyes Üni. İİBF Dergisi, Sayı: 20, Ocak-Haziran, s.95-116.

NAKTİYOK Atılhan (1999); *Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, SBE, Erzurum.

NEWSTROM John W. ve DAVIS Keith (1997); *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*, Mcgraw – Hill Companies, Inc., Tenth Edition, USA.

NIKOLAOU Ioannis, VAKOLA Maria ve BOURANTAS Dimitris (2008); “Who Speaks Up At Work? Dispositional Influences On Employees’ Voice Behaviour”, *Personnel Review*, Vol. 37, No. 6, s. 666-679.

NIKOLAOU Ioannis, VAKOLA Maria ve BOURANTAS Dimitris (2011). “The Role of Silence on Employees’ Attitudes the Day After a Merger”, *Personnel Review*. 40.6, 723-741.

NIŞANCI Zehra Nuray (2012); “Toplumsal Kültür – Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları”, *Batman University International participated Science and Culture Symposium*, 18-20 April, Batman, s.1279-1293.

O'DONNELL Orla, BOYLE Richard (2008); Understanding and Managing Organisational Culture, Institute of Public Administration, Ireland.

ONAĞ Abidin Ozan (2009); Örgütsel Kültür ile Yenilikçilik Odaklı Örgütsel Faktörler Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, SBE., Manisa.

ONEY YAZICI Ela, GİRİTLİ Heyecan, TOPCU ORAZ GÜlfer ve ACAR Emrah (2007); "Organizational Culture: The Case of Turkish Construction Industry", Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 14, No. 6, s. 519-531.

ORUÇ Murat (2013); Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Firmada Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, İşletme ABD, İKY Bilim Dalı, İstanbul.

OUDENHOVEN Jan P. (2001); "Do Organizations Reflect National Cultures?", A 10-Nation Study, International Journal of Intercultural Relations, 25 (1), s. 89-107.

ÖCAL Hülya, AĞCA Veysel (2010); "Teknolojik Değişim Hızına Bağlı Olarak Farklılaşan Endüstri Yapılarının Örgüt Kültürü ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri", Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review, 10 (1); s. 157-182.

ÖZBEK Necati (2011); Global İş Kültürü Oluşturmada Devlet Hava Meydanları İşletmesi'nin Attığı Adımlar, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE., İşletme ABD., Isparta.

ÖZCAN Nazlı (2011); Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinden Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi ABD, Karaman.

ÖZCAN Betül (2011/b); Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, SBE., İşletme ABD., Denizli.

ÖZDEMİR Lütfiye, SARIOĞLU UĞUR Sevtap (2013); "Çalışanların "Örgütsel Ses ve Sessizlik" Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma", Atatürk İİBF Dergisi, Cilt 27, Sayı 1, s. 257-281.

ÖZEN KUTANİS Rana, ÇETİNEL Emine (2011); "Kadınların Sessizliği: Kadın Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma", 19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 26-28 Mayıs, Çanakkale, s. 552-556.

ÖZEN KUTANİS Rana, KARAKİRAZ Ahmet (2012); "İşgören Sessizliğinde Kültürel Boyutların Rolü Var mı?", 11. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Konya, s.669-671.

ÖZGAN Habib, KÜLEKÇİ Ebru (2012); "Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri", e-uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, Cilt 3, Sayı 4-Sonbahar, s. 33-49.

ÖZGEN Işıl, SÜRGEVİL Olca (2009); Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi, Sabuncuoğlu, Zeyyad. (Ed.). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış içinde, MKM Yayınları, Bursa, 300-328.

ÖZKALP Enver (1994); Sosyolojiye Giriş, Anadolu Üniversitesi Yayını, 7. Baskı, Eskişehir.

ÖZKALP Enver, KIREL Ayşe Çiğdem (2003); Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.

ÖZMUTAF Nezh Metin (2007); “Liderliğin Örgüt Kültürü İçinde Değişimsel Boyutta Değerlendirilmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 2007/2, Sayı: 6, s. 83-98.

ÖZTOP İlknur (2008); Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu ilişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek teknoloji Enstitüsü, SBE, Gebze.

PANAHI Belal, VEISEH Seid Mahdi, DIVKHAR Said ve KAMARI Farideh (2012); “An Empirical Analysis on Influencing Factors on Organizational Silence and its Relationship with Employee’s Organizational Commitment”, Management Science Letters 2, s. 735–744.

PANTELLI Niki, FINEMAN Stephen(2005): “The Sound of Silence: The Case of Virtual Team Organising”, Behaviour & Information Technology, 24:5, s. 347-352.

PARK ChongWoo (2007); Bad News Reporting On TroubledIt Projects: The Role Of Personal, Situational and Organizational Factors, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Georgia State Univesity.

PEHLİVAN İnyet (2001); Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik, Pegem Yayınları, Ankara.

PERLOW Leslie, WILLIAMS Stephanie (2003); “Is Silence Killing Your Company?”, Harvard Business Review, May, s.3-8.

PETERS Thomas, WATERMAN Robert (1995); Yönetme ve Yükselme Sanatı Mükemmeli Arayış, Çev. Selami Sargut, Altın Kitaplar Yayınevi. İstanbul.

PETTIGREW Andrew M. (1979); “On Studying Organizational Cultures”, Administrative Science Quarterly, Vol. 24, December, s. 570-581.

PINDER Craig C., HARLOS Karen P. (2001); “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice”, Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 20, s. 331-369.

POLAT Mustafa, MEYDA Cem Harun (2011); “Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Özdeşleşmenin Aracılık Rolü”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 1, 2011, s.153-170.

PREMEAUX Sonya F. (2001); *Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Louisiana State University.

PREMEAUX Sonya F., BEDEIAN Arthur G. (2003); "Breaking The Silence: The Moderating Effects Of Self-Monitoring In Predicting Speaking Up In The Workplace", *Journal Of Management Studies*. Vol.40, No.6, September, s.1537-1562.

QUCHI William G. (1980); "Markets, Bureaucracies and Clans", *Administrative Science Quarterly*, Volume 25, No:1, s. 129-141.

QUINN, Robert E., ROHRBAUGH John (1983); "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis", *Management Science*, Volume 29, No 3, s. 363-377.

QUINN Robert E., W., HILDEBRANDT Herbert, ROGERS Priscilla S. ve THOMPSON Michael P. (1991); "A Competing Value Framework for Analyzing Presentational Communication in Management Context", *The Journal of BusinessCommunication*, Volume 28, No 3, s. 213-232; s.216.

RAFAELI Anat, WORLINE Monica (2000); "Symbols in Organizational Culture" (Editörler: Neal M. Ashkanasy, Celeste P. M. Wilderom ve Mark F. Peterson). *Handbook Of Organizational Culture & Climate*, Sage Publications Inc, California:, s. 71-84.

ROBBINS Stephen (1994); *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Çev. Ayşe Öztürk, Etam Yay., İstanbul.

ROBBINS Stephen P. (1994/b); *Management*, Pentice Hall Pub., New Jersey.

ROBBINS Stephen P., (2000); *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies and Applications*, Prentice Hall Inc., USA.

RUNGE Janet B., HAMES David S. (2004), "The Perceived Cultural Compatibility Index: An Extension", *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 25, No.5, s. 411-423.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, TÜZ Melek (2003); *Örgütsel Psikoloji*, Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, Furkan Ofset, Bursa.

SAĞLAM ARI Güler (2011); "Politik Arenada Sessiz Kalanlar: Örgütsel Politika ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Birey Örgüt Uyumunun Düzenleyici Etkisi Üzerine Bir Araştırma", 19.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale, s.501-505.

SARGUT Selami A. (1994); *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, 1. Baskı, Verso Yayıncılık, Ankara.

SARI, Esra,(2005), Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Mersin Defterdarlığı Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi ABD., Mersin.

SATUK Çetin (2006); Örgütsel Başarıda Örgüt Kültürünün Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi, SBE, İşletme ABD, Kars.

SAYĞAN Fitnat Nazlı (2011); “Relationship Between Affective Commitment And Organizational Silence: A Conceptual Discussion”, International Journal of Social Sciences and Humanity Studies, Vol 3, No 2, ISSN: 1309-8063 (Online), s.219-227.

SCERMERHORN John R., HUNT James G., OSBORN Richard N. (2000); Organizational Behavior (Seventh Edition), John Wiley & Sons Ltd, New York.

SCHEIN Edgar H., (2004), Organizational Culture and Leadership, 3.Edition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

SCHEIN, Edgar H. (1984); “Coming to a New Awareness of Organizational Culture”, Sloan Management Review, Vol. 25, No: 2, s. 3-15.

SCHEUFELE Dietram A. ve MOY Patricia (2000); Twenty – Five Years of the Spiral of Silence: a Conceptual Review and Empirical Outlook”, International Journal of Public Opinion Research, Vol. 12, No: 1, s.3-28.

SCHNEIDER Benjamin, BRIEF Arthur P. and GUZZO Richard A. (1996); “Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change”, Organizational Dynamics, Volume: 24, No: 4, New York, s. 7-19.

SCHNEIDER, Benjamin (1990); Organizational Climate and Culture, San Francisco, Jossey-Bass.

SCOTT, Robert L. (1993). “Dialectical Tensions of Speaking and Silence”, The Quarterly Journal of Speech, 79, 1-18.

SERPİN DOĞAN Meryem (2012); Örgüt Kültürü ve Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz) Uygulamalarının Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi, SBE, İşletme ABD, Ankara.

SHOJAIE Samereh, MATIN Hasan Zaree, BARANI Ghasem (2011); “Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get of Rit”, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 30, s. 1731 – 1735.

SLADE Michael Rose, (2008). The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory, Yayınlanmış Doktora Tezi, School of Education and Human Development of The George Washington University.

SOYCAN Ş. Hande (2010); Bankalarda Birleşme Sonrası Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi, Marmara Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

SÖZEN Cenk, YELOĞLU Hakkı Okan, ATEŞ Fikret (2009); “Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi • 22, s. 395-408.

STEEN Eric Van den (2010); “On the Origin of Shared Beliefs (and Corporate Culture)”, Rand Journal of Economics, Vol. 41, No. 4, s. 617–648.

SUBROTO Sumarto, SUBROTO Andi (2011); “Organizational Culture and Leadership Role for Improving Organizational Performance: Automotive Components Industry In Indonesia”, International Journal of Innovation Management and Technology, Vol. 2, No. 5, s.383-389.

SUN Shili (2008); “Organizational Culture and Its Themes”, International Journal of Business and Management, Vol:3, No:12, s. 137-141.

ŞAHAL Eda (2005); Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi’nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı Ve Kanaatleri, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, SBE., Halkla İlişkiler ve Tanıtım ABD., Antalya.

ŞAHİN Ali (2010); “Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetmelik Etkinlik”, Maliye Dergisi, Sayı 159, Temmuz-Aralık, s. 21- 35.

ŞEHİTOĞLU Yasin (2010); Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışma Performansı İlişkisi, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

ŞEHİTOĞLU Yasin, ZEHİR Cemal (2010); “Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 43, Sayı 4, s.87-110.

ŞENEL Özlem (2006); Personel Güçlendirmenin Örgüt Kültürüne Etkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE., İşletme ABD., İzmir.

ŞİMŞEK M. Şerif, AKGEMCİ Tahir ve ÇELİK Adnan (2005); Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 4.Baskı, Adım Matbaacılık, Konya.

ŞİMŞEK Ö. Faruk (2007); Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LİSREL Uygulamaları, Ekinoks Yayınları, Ankara.

ŞİŞLİ Gülçin (2012); Kurum Kültürü ve Kurumsal İmaj İlişkisi Devlet ve Vakıf Üniversiteleri Üzerinde Bir Uygulama; Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, SBE, Manisa.

ŞİŞMAN Mehmet (2007), Örgütler ve Kültürler, Pegem Yayıncılık, İstanbul.

ŞİŞMAN Mehmet (1994); Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma) (1.Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 732.

TANGIRALA Subrahmaniam, RAMANUJAM Pangaraj (2008); “Employee Silence on Critical Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate”, *Personel Psychology*, Vol. 61, s.37-68.

TAŞKIRAN Erkan (2011); *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim Örgütsel Adaletin Rolü*, Beta Yayın, İstanbul.

TAŞKIRAN Erkan (2010); *Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma*, Yayımlanmış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

TAYFUN Ahmet, ÇATIR Ozan (2013); “Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/3, s.114-134.

TEMEL EĞİNLİ Ayşen, YEYGEL ÇAKIR Sinem (2011); “Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansıması”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, Cilt 3, No 2, Online, s.37-50.

TERZİ Ali Rıza (2000); *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

TEVRÜZ Suna (1996); *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologlar Derneği Yayını, Ankara.

TEZCAN Cem (2008); *Yapısal Eşitlik Modelleri*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, İstatistik ABD.,Ankara.

TIERNEY William G. (1988); “Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials”, *The Journal of Higher Education*, Vol. 59, No. 1, S. 2-21.

TINAZ Pınar (2006); *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*, Beta Basım Yayın, İstanbul.

TİKİCİ Mehmet, DERİN Neslihan ve KALKIN Gökdeniz (2011); “Örgütsel Sessizliğin Duygusal Tükenmişliğe Etkisi”, 7. KOBİ’ ler ve Verimlilik Kongresi, İstanbul, s.253-261.

TİRYAKİ Tuğba (2005); *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, SBE., İşletme ABD., Kütahya.

TRIGUERO-SANCHEZ Rafael, PENA-VINCES Jesus C. ve SANCHEZ-APELLANIZ Mercedes (2011); “HRM in Spain its Diversity and the Role of Organizational Culture: An Empirical Study”, *European Journal of Social Sciences*, Vol.26, No.3, s. 389-407.

TÜLÜBAŞ Tijen (2011); *Öğretim Elemanlarının Sessiz Kaldıkları Durumlar ve Sessiz Kalma Nedenleri*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, S.B.E., Kocaeli.

TÜRKDOĞAN Orhan (1998); *İşçi Kültürünün Yükselişi- İş Ahlakı*, Timaş Yayınları, İstanbul.

TÜTÜNCÜ Özkan, AKGÜNDÜZ Yılmaz (2012); “Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1, Bahar, s.59-72.

TÜZ Melek (2004); *İşletmelerde Yönetim Modelleri Avrupa, Amerika, Japonya, Türkiye Uygulamalı, Aktüel Yayınları*, İstanbul.

UNUTKAN Göksel A. (1995); *İşletmelerin Yönetimi Ve Örgüt Kültürü*, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

UZKURT Cevahir, ŞEN Rukiye (2012); “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yeniliğin Pazarlama Yeniliğine Etkisi: Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Eylül 2012, Volume 12, Issue 3, s. 27-50.

UZGÖREN Nevin (2007), “Uyum Analizinin Teorik Esasları ve Regresyon Analizi İle Benzerliğinin Grafıksel Boyutta Karşılaştırılması”, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 18, Ağustos, s.1-20.

UZUN Dilek (2007); *Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı O tel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, Turizm İşletmeciliği ABD, İzmir.

UZUNÇARŞILI SOYDAŞ Ayda (2001); *Çokuluslu İşletmelerde Kurum Kültürü ve Halkla İlişkiler Uygulamaları*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE, İstanbul.

ÜLKER, Funda, KANTEN Pelin (2009); “Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Bir Araştırma”, *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(2), s. 111-126.

VAKOLA Maria, BOURADAS Dimitris (2005); “Antecedents and Consequences of Organizational Silence: an Empirical Investigation”, *Employee Relations*, 27 (5), s.441-458.

VERHEZEN Peter (2010); “Giving Voice In A Culture Of Silence. From a Culture of Compliance to a Culture of Integrity”, *Journal of Business Ethics*, 96, s. 187-206.

WAGNER John A., HOLLENBECK John H. (1992); *Management of Organizational Behaviour*, Prentice-Hall Inc., New Jersey.

WALLACE Joseph, HUNT James ve RICHARDS Christopher (1999); “The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values”, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12 No. 7, s. 548-564.

WASTİ S. Arzu, FİŞ Ahmet Murat (2010); “Örgüt Kültüründe Sıkılık - Esneklik Boyutu ve Kurumsal Girişimciliğe Etkisi”, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 10, s. 10-32.

WESTERMAN Kingsley (2008); Silence or Voice? Using Facework and Communication Apprehension to Explain Employee Responses to Autonomy and Competence Face Threats Posed by Negative Feedback, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Michigan State University.

WIJAYA Stevanus Wisnu, POLINA A.M. VE DJUMADAL Polina, Surat Djumadal (2007); “The Measurement of ICT Implementation Goal and Organization Culture Alignment in Governmental Sector Using Competing Values Framework”, a Preliminary Study Case Study at Local Government of Yogyakarta Province, ERPAS MoMM2007 & iiWAS2007 Workshops Proceedings, s.231-237.

WILKINS Alan L., QUCHI William G. (1983); “Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and Organizational Performance”, Administrative Science Quarterly, 28(9), s. 468-481.

WILLCOXSON Lesley, MILLETT Bruce (2000); “The Management of Organizational Culture”, Australian Journal of Management & Organisational Behaviour, Volume 3, No. 2, s. 91-99.

WILLMAN Paul, BRYSON Alex, GOMEZ Rafael (2006); “The Sounds Of Silence: Which Employers Choose No Employee Voice And Why?”, vSocio-Economic Review, 4, s. 283–299.

YAHYAGİL Mehmet Y. (2004); “Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama”, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi, İstanbul, Sayı 47, s. 53-76.

YALÇIN Yusuf (2006); Elektronik Veri Tabalarında Maliyet – Fayda Analizi: Başkent Üniversitesi Kütüphanesi Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

YANIK Canan (2012); Örgütsel Sessizlik ile Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi ABD, İstanbul.

YELOĞLU Hakkı Ozan (2011); “Türk Toplumsal Kültürünün Örgüt Yapılarına Olan Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma”, ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, Cilt 2, Sayı 4, Aralık, s. 153-170.

YEŞİL Salih, KAYA Ahmet (2012); “The Role of Organisational Culture on Innovation Capability: an Empirical Study”, International Journal of Information Technology and Business Management, Vol.6 No.1, s. 11-25.

YU Tianyuan, WU Nengquan (2009); “A Review of Study on the Competing Values Framework”, International Journal of Business and Management, Vol. 4, No. 7, s. 37-42.

YÜCEL İlhami (2009); “Öğrenen Örgüt Üzerinde Örgüt Kültürünün Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Analizi-Kayseri ve Konya Örneği”, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 34, Temmuz-Aralık, s.265-284.

YÜKSEKÖĞRETİM KANUNU, 2547 sayılı Kanun, Kabul Tarihi: 4/11/1981, Yayımlandığı R. Gazete: Tarih: 6/11/1981, Sayı: 17506, Yayımlandığı Düstur: Tertip: 5, Cilt: 21, Sayfa: 3.

ZAIN Zahariah Mohd, ISHAK Razanita ve GHANI Erlane K (2009); “The Influence of Corporate Culture on Organisational Commitment: A Study on a Malaysian Listed Company, European Journal of Economics”, Finance and Administrative Sciences, Issue 17, s. 16-26.

ZEHİR Cemal, ERDOĞAN Ebru (2011); “The Association Between Organizational Silence and Ethical Leadership Through Employee Performance”, Procedia Social and Behavioral Sciences 24, s. 1389–1404.

TAŞTAN Seçil, <http://www.ikademi.com/uluslararasi-insan-kaynaklari-yonetimi/917-kulturlerarasi-farkliliklar-yonetim-ve-insan-kaynaklari-yonetimine-etkisi.html> (Erişim Tarih ve Saati: 03.10.2013; 23.25).

TDK, 2013, www.tdk.gov.tr (Erişim Tarih ve Saati: 05.06.2013, 13:30).

EKLER

EK 1: Model Yapısının Uyum İyiliği İstatistiklerine İlişkin LISREL 8.51 Çıktısı

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 86
Minimum Fit Function Chi-Square = 692.89 (P = 0.0)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 742.08 (P = 0.0)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 656.08
90 Percent Confidence Interval for NCP = (572.79 ; 746.83)
Minimum Fit Function Value = 0.97
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.91
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.80 ; 1.04)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.10
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.096 ; 0.11)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00
Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 1.13
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (1.01 ; 1.25)
ECVI for Saturated Model = 0.33
ECVI for Independence Model = 7.85
Chi-Square for Independence Model with 105 Degrees of Freedom = 5604.82
Independence AIC = 5634.82
Model AIC = 810.08
Saturated AIC = 240.00
Independence CAIC = 5718.49
Model CAIC = 999.73
Saturated CAIC = 909.34
Normed Fit Index (NFI) = 0.88
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.87
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.72
Comparative Fit Index (CFI) = 0.89
Incremental Fit Index (IFI) = 0.89
Relative Fit Index (RFI) = 0.85
Critical N (CN) = 124.75
Root Mean Square Residual (RMR) = 0.084
Standardized RMR = 0.053
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.88
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.83
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.63

**EK 2: Modifikasyon Sonrası Model Yapısının Uyum İyiliği İstatistiklerine İlişkin
LISREL 8.51 Çıktısı**

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 80
Minimum Fit Function Chi-Square = 350.15 (P = 0.0)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 356.35 (P = 0.0)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 276.35
90 Percent Confidence Interval for NCP = (221.57 ; 338.68)
Minimum Fit Function Value = 0.49
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.38
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.31 ; 0.47)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.069
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.062 ; 0.077)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00
Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.61
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.53 ; 0.69)
ECVI for Saturated Model = 0.33
ECVI for Independence Model = 7.85
Chi-Square for Independence Model with 105 Degrees of Freedom = 5604.82
Independence AIC = 5634.82
Model AIC = 436.35
Saturated AIC = 240.00
Independence CAIC = 5718.49
Model CAIC = 659.46
Saturated CAIC = 909.34
Normed Fit Index (NFI) = 0.94
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.94
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.71
Comparative Fit Index (CFI) = 0.95
Incremental Fit Index (IFI) = 0.95
Relative Fit Index (RFI) = 0.92
Critical N (CN) = 231.34
Root Mean Square Residual (RMR) = 0.063
Standardized RMR = 0.042
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.94
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.91
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.63

EK 3: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİ

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi **Selin Çavuşoğlu** tarafından **Prof. Dr. Sevinç Köse** danışmanlığında yürütülen tez çalışması kapsamında gerçekleştirilmektedir.

Sizden istenen, bölümlerin başında bulunan yönergeleri dikkatle okuyarak yanıtlardan size uygun seçeneği seçmeniz ve **yanıtsız soru bırakmamanızdır**. Araştırma tamamen akademik amaçlı gerçekleştirilmekte olup, başka bir alanda veya başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Anket formlarına isim, soyisim veya kimliğinize ilişkin herhangi bir bilgi yazmanız gerekmemektedir. **Verdiğiniz yanıtlar gizli tutulacak** ve yalnız araştırma amacıyla kullanılacaktır. Bu ankette **doğru veya yanlış cevap yoktur**. Önemli olan verdiğiniz cevabın sizin için doğru olmasıdır. Ayırdığınız zaman ve katkılarınızdan dolayı en içten teşekkürlerimizi sunarız.

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Sevinç Köse

Celal Bayar Üniversitesi

Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı Başkanı

Doktora öğrencisi

Öğr. Gör. Selin Çavuşoğlu

Celal Bayar Üniversitesi

İşletme Anabilim Dalı

KİŞİSEL BİLGİLER:

1. Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2. Medeni Durumunuz:

Evli Bekar

3. Yaşınız:

21-25 26-30 31-35 36-40 41-50 51 ve üzeri

4. Eğitim düzeyiniz:

Lisans Yüksek lisans Doktora

5. Kurumunuz:

Devlet Üniversitesi Vakıf Üniversitesi

6. Kurumunuzun Kuruluş Yılı:

1975 ve öncesi 1976-1985 1986-1995 1996-2005 2006 ve sonrası

7. Görev Yaptığınız Birim:

Fakülte Yüksekokul Meslek Yüksekokulu Enstitü

8. Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız? :

0-2 3-6 7-10 11-15 16-20 21 ve üzeri

9. Akademik unvanınız:

Prof.Dr Doç.Dr Yrd.Doç.Dr Öğr.Gör. Dr. Öğr.Gör. Okutman Dr. Okutman
 Arş.Gör. Dr. Arş.Gör Uzman Dr. Uzman Diğer

10. İdari Göreviniz:

Herhangi bir idari görevim yoktur Dekan / Müdür Dekan Yardımcısı / Müdür
 Yardımcısı Bölüm Başkanı Bölüm Başkan Yardımcısı Diğer

11. Aylık Ortalama Geliriniz:

1500–2000 TL 2001–2500 TL 2501 – 3000 TL 3001 ve üzeri

ÖRGÜT KÜLTÜR TİPİNİ DEĞERLENDİRME ARACI

Aşağıdaki sorular iş yerinizin yapısı, genel özellikleri ve değerleri ile ilgilidir. Hiçbir şekilde doğru ya da yanlış cevap yoktur. Lütfen aşağıdaki maddelerde yer alan seçeneklerden çalıştığınız kurum ile ilgili olduğunuzu düşündüklerinizi işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Baskın Özellikler					
1. Çalıştığım Kurum; çok samimi bir yerdir. Genişlemiş bir aile gibidir. İnsanlar birbirleriyle çok şey paylaşıyor gibi gözükmektedir.					
2. Çalıştığım Kurum; çok dinamik ve girişimci bir yerdir. İnsanlar ilerlemeye açıktır ve risk almaktadır.					
3. Çalıştığım kurum; sonuç odaklı bir yerdir. Esas Amaç iş bitirmektir. İnsanlar sürekli rekabet etmekte ve başarıya odaklanmaktadır.					
4. Çalıştığım Kurumda; herşey yapılanmış ve kontrol altındadır. İnsanların ne yapacağını genellikle resmi prosedürler belirlemektedir.					
Yöneticilerin Genel Özellikleri					
5. Yöneticilerim genellikle; yol gösterici, yardımcı veya kişiyi yetiştiricidirler.					
6. Yöneticilerim genellikle; girişimci, yeniliğe açık veya risk alabilen kişilerdir.					
7. Yöneticilerim genellikle akılcı, atılgan, sonuç isteyen kişilerdir.					
8. Yöneticilerim genellikle koordine eden, örgütleyen veya iş akışını düzenleyen kişilerdir.					
Çalışanların Yönetim Şekli					
9. Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; takım çalışması, fikir birliği ve katılım üzerinedir.					
10. Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; bireysel risk alma, yenilik, özgürlük ve özgün olma üzerinedir.					
11. Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; sıkı rekabet, yüksek beklenti ve başarı üzerinedir.					
12. Çalıştığım kurumda çalışanların yönetim şekli; iş garantisi, uyum, öngörülebilirlik ve ilişkilerdeki düzen üzerinedir.					
Örgütü Bir arada Tutan Unsurlar					
13. Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; sadakat ve karşılıklı güvendir. Bu anlamda örgüte bağlılık yüksektir.					

14. Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; yenilik ve gelişmeye olan adanmışlıktır. Burada fark yaratmak önemlidir.					
15. Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; başarı ve hedefe ulaşmadır.					
16. Çalıştığım kurumda çalışanları bir arada tutan unsurlar; yazılı kural ve politikalarlardır. Örgütün düzenli işleyişini sürdürmek önemlidir.					
Stratejik Öncelikler					
17. Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; insan kaynaklarının geliştirilmesi / yetiştirilmesi, yüksek güven, açıklık ve sürekli katılımıdır.					
18. Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; yeni kaynaklara ulaşmak ve yeni imkanlar yaratmak, yeni deneyimler ve yeni fırsatlar aramaktır.					
19. Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; rekabetçi faaliyetler, zor hedeflere ulaşmak ve pazarı ele geçirmektir.					
20. Çalıştığım kurumda stratejik öncelikler; devamlılık, istikrar, etkinlik, kontrol ve düzenli işleyiştir.					
Başarı Kriterleri					
21. Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; insan kaynaklarının gelişimi, takım çalışması, çalışan sadakati ve insani değerlerdir.					
22. Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; en özgün ve en yeni eğitim hizmetine sahip olmaktır.					
23. Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; eğitim sektörüne hakim olma, rekabetçi liderliktir.					
24. Çalıştığım kurumda başarı kriterleri; verimlilik, eğitim hizmetlerinin zamanında ve kaliteli bir şekilde sunulmasıdır.					

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki sorular **Örgütsel Sessizlik** ile ilgilidir. Bu ölçekte yer alan maddelerin doğru cevabı bulunmamaktadır. Ölçek maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen ifadeyi işaretleyiniz.

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Çatışmalardan kaçınmak için işyerinde sessiz kaldım.					
2. Geçmişte kritik durumlar üzerine konuştuğumda kötü deneyimlerim olduğu için işyerinde sessiz kaldım.					
3. Benim uğraşmam (alakadar olmam) beklenmediği için işyerinde sessiz kaldım.					
4. Negatif sonuçlardan korktuğum için işyerinde sessiz kaldım.					
5. İş arkadaşlarımla ve üstlerimin önünde kendimi savunmasız bırakmamak için işyerinde sessiz kaldım.					
6. Başkalarını utandırmak istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.					
7. Üstlerimin ve iş arkadaşlarımla gönülünü kırmak istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.					
8. İş arkadaşlarımla ve üstlerimle olan ilişkilere zarar vermek istemediğim için iş yerinde sessiz kaldım.					
9. Sorun çıkaran birisi gibi görünmek istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.					
10. Dert ortağı bulamayacağım için işyerinde sessiz kaldım.					
11. Zaten hiçbir şey değişmeyeceği için işyerinde sessiz kaldım.					
12. Başkaları da bir şey söylemediği için işyerinde sessiz kaldım.					
13. Üstlerim öneri, fikir ve benzerlerine açık olmadığı için işyerinde sessiz kaldım.					
14. Üstlerim benim katılımımı hak etmediği için işyerinde sessiz kaldım.					
15. Ekstra iş yapmak zorunda kalmaktan kaçındığım için işyerinde sessiz kaldım.					
16. Başkalarının başını belaya sokmak istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.					
17. Benim fikirlerimin avantajını başkalarının kullanmasından kaygılandığım için işyerinde sessiz kaldım.					
18. Birilerinin hatalarından kaynaklanan sonuçları yaşamalarını görmek istediğim için işyerinde sessiz kaldım.					
19. Açıkça konuşmanın dezavantajından korktuğum için işyerinde sessiz kaldım.					
20. Bilgimin avantajını açığa çıkarmak istemediğim için işyerinde sessiz kaldım.					

