



T.C.  
UFUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE KÜLTÜREL DEĞİŞKENLER  
ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA**

Hazırlayan  
Dila Özge ÇALOĞLU

Tez Danışmanı  
Doç. Dr. Güler SAĞLAM ARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ankara - 2014

**ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE KÜLTÜREL DEĞİŞKENLER  
ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA**

Dila Özge ÇALOĞLU

T.C.  
UFUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ankara - 2014

## KABUL VE ONAY

Dila Özge Çaloğlu tarafından hazırlanan "ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE KÜLTÜREL DEĞİŞKENLER ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA" başlıklı bu çalışma, 19.03 2014 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan:

Doç. Dr. Türkmen DERDİYOK



Üye:

Yrd. Doç. Dr. Halil SEVAL



Üye:

Doç. Dr. Güler SAĞLAM ARI



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü



## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun 1 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.



19.03.2014

Dila Özge ÇALOĞLU

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmada örgütsel sessizlik ile Hofstede'nin kültür modelinin alt boyutları olan bireycilik ve toplulukçuluk arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Öncelikle tüm bilgi birikimini bana sunan, tüm sorularımı sabırla cevaplayan, bana yol gösteren, vazgeçtiğim anda bana güç veren ve bu gücü tüm yüreğiyle bana hissettiren, hayatımda her zaman varolmasını istediğim canım danışmanım Sayın Doç. Dr. Güler SAĞLAM ARI'ya teşekkürlerimi, sevgilerimi, saygılarımı sunarım.

Çalışma bulgularının elde edilmesinde bana desteğini esirgemeyen, bıkmadan değerli bilgisini benimle paylaşan Sayın Yrd. Doç. Dr. Nuray GÜNERİ TOSUNOĞLU'na teşekkürlerimi, sevgilerimi ve saygılarımı sunarım.

Yardımlarından dolayı değerli jüri üyeleri Doç. Dr. Türkmen DERDİYOK ve Yrd. Doç. Dr. Halil SEVAL hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmanın veri setini oluşturan tüm katılımcılara canı gönülden teşekkür ederim.

Beni büyüten canım anneanneme, tüm yaşamımda ve eğitimimde beni destekleyen, karşılıksız seven canım anneme ve tez sürecinde kaybettiğim canım babam'a sevgilerimi sunarım.

Tüm sevimliliğiyle bana yaşam enerjisi sağlayan minik yeğenim Sarp'a, canım ablam Ece ve değerli eşi Tolga'ya, canım dayım Yaşar'a ve canım kardeşim Vural'a sevgilerimi sunarım.

Tez sürecinde ve tüm yaşamımda yanımda olan, varlıklarıyla hayatıma renk katan, benimle üzülen benimle sevinen, beni en önemli işlerinden bile önemli tutan, kalplerini her zaman yanımda hissettiğim dostlarım Aytuğ'a Cangül'e Nur'a ve Elif'e ve adını sayamadığım tüm arkadaşlarıma sonsuz sevgilerimi sunarım.

Son olarak, bu zor sürece rağmen tezimi bitirdiğim için kendime teşekkür ederim.

## ÖZET

### **ÇALOĞLU Özge Dila, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE KÜLTÜREL DEĞİŞKENLER ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA, Ankara, 2014**

Örgütsel sessizlik, bireyin işletme içinde çeşitli neden ve amaçlardan dolayı düşünce ve eylemlerinde duyarsız kalmasıdır (Demir 2010). Yazında örgütsel sessizlik ile ilişkili değişkenlere yönelik yapılan çalışmalar yer almakla birlikte, birey davranışlarında önemli bir belirleyici olan kültür ile ilişkisi üzerinde yapılan çalışmalar yetersizdir.

Bireyci toplumlarda ya da örgütlerde bireyler kararlarında, kendi isteklerini öne almakta; toplulukçu toplumlarda ya da örgütlerde ise bireyler kararlarında, ait oldukları grubun kararlarını ön planda tutmaktadırlar (Güney 2011).

Araştırmanın amacı örgütsel sessizlik ile Hofstede'nin kültür modelinin alt boyutları olan bireycilik ve toplulukçuluk arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırmada katılımcıların kimlik bilgileri, örgütsel sessizlik ve bireycilik toplulukçuluk düzeyleri ortaya konmuş ve söz konusu kavramlara ilişkin hipotezler test edilerek analizlere yer verilmiştir.

Bu amaç doğrultusunda yapılan araştırma, üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; örgütsel sessizlik kavramı; ikinci bölümde kültür kavramı ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise belirtilen iki kavram arasındaki ilişkilere yönelik yapılan ampirik araştırma yer almaktadır.

Çalışma örgütsel sessizliğin en az seviyede olması beklenen üniversitelerde yapılmıştır. Örgütsel sessizliğin bir iletişim problemi olduğu göz önüne alınırsa, üniversitelerdeki bilgi aktarımında oluşabilecek bir problem ya da üniversitelerde görülebilecek sessizlik davranışı üniversitelerin esas amacına ters düşmektedir. Bu doğrultuda üniversitede yapılan araştırmada veri toplama araçları olarak demografik bilgi formu, örgütsel sessizlik ölçeği (Erenler 2010) ve örgüt kültürü ölçeği olan (Singelis ve diğerleri, 1995 den uyarlayan Wasti ve Erdi 2007) INDCOL ölçeğinin Türkçe geçerlemesi kullanılmıştır. Araştırma, Başkent Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Ticari

Bilimler Fakültesi ile Ufuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi'nde görevli, araştırma görevlileri, öğretim görevlileri, yardımcı doçentler, doçentler ve profesörlere uygulanmıştır. Anketler 119 kişiye uygulanmıştır. Anketlerin toplama aşamasında 102 anketin analize uygun olduğu tespit edilmiş ve bu anketler araştırmanın veri setini oluşturmuştur. Araştırmada Hofstede'nin kültür modelinin alt boyutları olan bireycilik ve toplulukçuluk; dikey toplulukçuluk, yatay toplulukçuluk, dikey bireycilik ve yatay bireycilik olmak üzere dört boyuta ayrılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda dikey toplulukçuluk ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Fakat örgütsel sessizlik ile yatay bireycilik, dikey bireycilik ve yatay toplulukçuluk arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel sessizlik, bireycilik, toplulukçuluk üniversite

## ABSTRACT

### **ÇALOĞLU Özge Dila, AN EMPIRICAL RESEARCH ON THE SILENCE OF ORGANIZATIONAL AND CULTURAL VARIABLE, Ankara, 2014**

Organizational silence, person in the business owing to various reasons and aims as thought and activity is insensitive (Demir, 2010).

This study, there is both the organizational studies for variables associated with silence, and an important decision of individual behaviours, studies on the relationship between culture which is inadequate.

In individualistic society or individualistic decisions of organizations, in their wishes to give preference, on the other hand in collectivism, individuals or organizations in the decisions that they belong to the group's decision bring forward (Güney 2011).

The purpose of this study; Hofstede's cultural model with sub-dimensions of organizational silence, which brings out the relationship between individualism and collectivism. In the research, participants identifying informations, organizational silence on the concepts of collectivism and individualism observe, these concepts are assert and tested hypotheses and the analysis are given.

The study is performed in universities which are expected to be the lowest levels of organizational silence. In the investigation, output collection tools are demographic information form, organizational silence scale (Erenler 2010) and organizational culture scales (Singelis and others, from 1995 adapting Wasti and Erdi 2007) INDCOL scale Turkish validation was used. Survey was applied in Başkent University Faculty of Economics and Administrative Sciences, Commercial Science Faculty and Ufuk University Faculty of Economics and Administrative Sciences' staffs who are research assistants, lecturers assistant professors, associate professors, and professors. Researches were applied to 119 people. During data collection 102 questionnaires have been found to be suitable for the analysis. These surveys composed data set. In the search, Hofstede's cultural dimensions of the model that is seen the vertical and



horizontal individualism and collectivism is divided into four. As a result of research, it appears that there is significant relationship between vertical collectivism and organizational silence. But between organizational silence and horizontal individualism, vertical individualism and horizontal collectivism couldn't have found any significant relationship.

**Key words:** Organizational silence, individualism, collectivism, university

## İÇİNDEKİLER

<b>KABUL VE ONAY .....</b>	<b>i</b>
<b>BİLDİRİM .....</b>	<b>i</b>
<b>TEŞEKKÜR .....</b>	<b>iii</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER .....</b>	<b>viii</b>
<b>ÇİZELGELER LİSTESİ.....</b>	<b>xi</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>	<b>xii</b>
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM

1.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI.....	6
1.2. SESSİZLİĞE İLİŞKİN TUTUMLAR.....	7
1.2.1. Çoğulcu Bilgisizlik .....	8
1.2.2. Sorumluluğun Dağılımı .....	8
1.2.3. Sağır Kulak Sendromu .....	8
1.2.4. Sessizlik Sarmalı .....	9
1.3. ÇALIŞANLARDA GÖRÜLEN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	
DAVRANIŞLARI .....	11
1.3.1. İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışı.....	11
1.3.2. Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı.....	12
1.3.3. İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışı.....	13
1.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ VE SESSİZ KALINAN	
KONULAR.....	13
1.4.1. Örgütsel Sessizlik Nedenleri.....	13
1.4.2. Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular .....	17
1.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN OLUŞUMUNDA ROL OYNAYAN	
BİREYSEL ETKENLER .....	19
1.5.1. Kişilik.....	20
1.5.2. Statü ve Rol.....	22
1.5.3. Tutum.....	23
1.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN OLUŞUMUNDA ROL OYNAYAN	
ÖRGÜTSEL VE ÇEVRESEL ETKENLER .....	24

1.6.1. Kültür .....	24
1.6.2. Örgüt Kültürü.....	24
1.6.3. Örgüt İklimi .....	25
1.6.3.1. Örgütsel Sessizlik İklimi.....	26
1.6.3.2. Örgütsel Sessizlik İklimini Oluşturan Faktörler .....	27
1.6.3.2.1. Üst Yönetimin Tutumu .....	27
1.6.3.2.2. Bölüm Yöneticisinin Tutumu .....	28
1.6.3.2.3. Örgütteki İletişim Fırsatları .....	28
1.6.4. Davranış Düzlemi .....	29
1.7. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI.....	29

## İKİNCİ BÖLÜM

2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI .....	32
2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU.....	39
2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ.....	41
2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ .....	42
2.4.1. Deal ve Kennedy Sınıflandırması .....	42
2.4.2. Handy ve Harrison Sınıflandırması .....	44
2.4.3. Schein'in Kültür Modeli .....	45
2.4.4. Peters ve Waterman'ın Sınıflandırması .....	46
2.4.5. Sethia ve Glinow Sınıflandırması .....	49
2.4.6. Parsons'un AGIL Modeli.....	50
2.4.7. Quichı'nin Z Kuramı.....	52
2.4.8. Hofstede'nin Kültürel Analizi.....	53
2.4.8.1. Güç Mesafesi .....	54
2.4.8.2. Belirsizlikten Kaçınma.....	57
2.4.8.3. Erillik -Dişilik .....	58
2.4.8.4. Uzun Döneme Karşı Kısa Dönem Oryantasyon .....	59
2.4.8.5. Bireycilik ve Toplulukçuluk .....	59

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE KÜLTÜREL DEĞİŞKENLER ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. YÖNTEM .....	61
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	61

3.1.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler .....	65
3.1.3. Evren ve Örneklem .....	66
3.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	66
3.1.5. Araştırmanın Varsayımları.....	66
3.1.6. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları .....	67
3.1.6.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği .....	67
3.1.6.2. Bireycilik ve Toplulukçuluk Ölçeği.....	68
3.1.7. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	68
3.1.7.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	68
3.1.7.2. Bireycilik- Toplulukçuluk Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları .....	69
3.1.8. Örgütsel Sessizlik ve Bireycilik- Toplulukçuluk Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Analiz Sonuçları.....	73
3.1.9. Verilerin Analizi .....	74
3.1.10. Araştırmanın Bulguları .....	75
3.1.10.1. Katılımcılara İlişkin Betimsel Bulgular .....	75
3.1.10.2. Örgütsel Sessizlik Sorularına İlişkin Verilen Cevapların Analizi .....	76
3.1.11. Örgütsel Sessizlik ve Bireycilik- Toplulukçuluk Sorularına Verilen Cevaplar Arasındaki Korelasyon Analizi .....	88
3.1.12. Örgütsel Sessizlik ve Bireycilik- Toplulukçuluk Sorularına Verilen Cevaplar Arasındaki Regresyon Analizi.....	89
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>91</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>96</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>106</b>
EK 1: ANKET FORMU .....	106
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>111</b>

## ÇİZELGELER LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b>	Örgütsel Sessizlik Nedenleri .....	17
<b>Tablo 2.</b>	İç ve Dış Kontrol Odaklı Bireylerin Özellikleri.....	21
<b>Tablo 3.</b>	Örgüt Kültürü Unsurları .....	33
<b>Tablo 4.</b>	Deal ve Kennedy ‘ nin Örgüt Kültürü Tipleri .....	42
<b>Tablo 5.</b>	Peters ve Waterman’ın Kültür Modeline Göre Mükemmel İşletmelerin Sekiz Özelliği .....	47
<b>Tablo 6.</b>	Sethia ve Glinow’un Örgüt Kültürü Sınıflaması.....	50
<b>Tablo 7.</b>	Quchi Z Modeli .....	53
<b>Tablo 8.</b>	Düşük ve Yüksek Güç Mesafesine Sahip Toplumlarda Çalışma Hayatına İlişkin Temel Farklılıklar .....	55
<b>Tablo 9.</b>	Ülkeler ve güç mesafe Sıralamaları .....	56
<b>Tablo 10.</b>	Belirsizlikten Kaçınma Yönünden Kültürlerarası Farklar .....	57
<b>Tablo 11.</b>	Erillik ve Dişiliğe Özgü Değerler Yönünden Örgütler ve Yönetimler.....	58
<b>Tablo 12.</b>	Toplulukçu ve Bireyci Kültürün Bireyin Tutum ve Davranışına Etkileri.....	60
<b>Tablo 13.</b>	Örgütsel Sessizlik Sorularına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları .....	69
<b>Tablo 14.</b>	Bireycilik ve Toplulukçuluk Sorularına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	70
<b>Tablo 15.</b>	Araştırmaya Katılanların Demografik Bilgileri .....	75
<b>Tablo 16.</b>	Örgütsel Sessizlik Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı .....	76
<b>Tablo 17.</b>	Araştırmaya Katılanların Bireycilik ve Toplulukçuluk Sorularına Verdikleri Cevapların Dağılımı .....	80
<b>Tablo 18.</b>	Örgütsel Sessizlik İle Bireycilik ve Toplulukçuluk Kavramları Arasındaki Korelasyonlar.....	88
<b>Tablo 19.</b>	Örgütsel Sessizlik ve Bireycilik- Toplulukçuluk Kavramları Arasındaki İlişkiye Yönelik Analiz Sonuçları .....	89

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.</b> Sessizlik Sarmalı.....	10
<b>Şekil 2.</b> Örgütsel Sessizlik Davranışının Ortaya Çıkışı .....	15
<b>Şekil 3.</b> Süreç Sistemi .....	50
<b>Şekil 4.</b> Parson AGIL modeli.....	51
<b>Şekil 5.</b> Araştırma Modeli.....	65

## GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimindeki gelişmelerle birlikte iş görenlerin işletmeye olan katkıları önemsenmekte dolayısıyla işgörenlere verilen değer de artmaktadır. İşletmeler çalışanların iş ortamlarında rahat olmaları için gerekli koşulları sağlamaya çalışmaktadırlar. Günümüzde işletmeler içerisinde, dinlenme odalarından oyun odalarına kadar her ayrıntı düşünülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi çalışanı temel almakta ve çalışandan en üst düzeyde verim almayı amaçlamaktadır (Fındıkçı 1999'dan aktaran Güzel 2011). Bu anlamda çalışan için harcanan emek, işletmeye verimlilik ve hedeflere ulaşma şeklinde geri dönmektedir. İşletme için olumsuz sonuçlar doğurabilecek problemlerin, çalışanlar tarafından tespit edilmesi ve bu bilgilerin paylaşılması işletmenin devamlılığı ve rekabet üstünlüğü için gerekmektedir.

İşletme içinde bilgiler kişisel olarak saklandığı zaman, bu bilgilerin organizasyonun amaçlarının başarılmasına uzun vadede katkısı olamayacaktır. Gerekli bilgiler herkesle paylaşılmadığında örgüt ileride zor durumda kalmaktadır (Arıkan 2001).

Örgütsel sessizlik olarak adlandırılan bu durum; işle ilgili bir problemin çözümü söz konusu olduğunda çalışanın katkısının ya da katılımının az olması anlamına gelmektedir. Örgütsel sessizlik, çalışanlarda değerli olmama duygusuna, kontrol yokluğu algılamasına ve bilişsel uyumsuzluğa yol açabilmektedir (Morrison ve Milliken 2000). Diğer bir ifadeyle bireyin düşündükleri ile yaptıkları arasında farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Örneğin bireyin, işletme çıkarlarını gözetken biri olduğu halde, işle ilgili bir konuda, sahip olduğu bilgiyi sadece kendine zarar verebileceği düşüncesiyle paylaşmaktan kaçınması örgütsel sessizliğin bir göstergesidir. Ya da her ne koşulda olursa olsun sessiz kalamayan bir bireyin, konuşmanın boş ve yersiz olduğunu düşünerek sessiz kalması sessizliğe örnek gösterilebilmektedir.

Örgütsel sessizlik işgücü devrine, motivasyon düşüklüğüne ve örgütsel amaçlara ulaşma yönünde düşük çaba göstermeye yol açabilmektedir (Oliver 1990'dan Aktaran: Vakola ve Bouradas: 2005). Örgütlerde, sorunların dile getirilmemesiyle çalışanın örgütsel

bağlılığında azalma görülebilmekte ve bunun sonucunda çalışanların iş başarıları düşebilmektedir.

Hirschman (1970) sessizliğin, yapıcı ama pasif bir davranış olduğunu ileri sürmektedir. Yani, iş yerinde mutsuz olan ama şartların zamanla düzeleceğini umarak yaşadıklarına boyun eğen çalışanın, uyumlu olduğu için yapıcı ama sessiz kaldığı için pasif olduğu ileri sürülmektedir. Buna karşılık çalışanın sesini yükseltmesi durumunda ise çalışanın hem yapıcı hem de aktif olduğu ileri sürülmektedir. Çünkü çalışanın sessini yükseltmesi işletmeyle ilgili bir aksaklığın önceden giderilmesini sağlamaktadır. Bu durum işletme için yapıcıdır. Konuşmak ise çalışan için aktif bir davranıştır. Burada işletme için önemli herhangi bir bilginin saklanması söz konusu değildir, aksine işletmede olabilecek huzursuzlukların önüne geçmek gibi bir iyi niyet ve mecburiyet söz konusudur. Sessizliğin işletme huzuru için bağlılığın göstergesi olduğu da ileri sürülmektedir. Hatta bazı yönetim bilimciler sessizliğin bağlılık göstergesi olduğunu savunan Hirschman'ı desteklemişlerdir. Bu anlamda Pinder ve Harlos (2001)'un çalışmalarında bahsettikleri "İtaatkâr çalışanlar şartlarını normal olarak kabul ederler" yorumu yerinde olacaktır (Aktaran; Bildik 2009).

Çalışanların itaatkâr olup olmamaları, sessizliği seçip seçmemeleri; bireylerin tutumlarına, sosyo kültürel yapılarına ve değerlerine de bağlıdır. Konuşma ve sessizliğin temelini oluşturan sosyo-kültürel normlar ve değerler bulunmaktadır. Örgütsel düzeyde bir kültürün oluşması, bu kültürün sessizlik iklimini doğurması çalışanların içinde buldukları kültür ile de yakından bağlantılıdır (Panteli ve Fineman, 2005). Çünkü kişiler aynı durumlarda bile farklı tepkiler verebilmektedirler. İş yerinde karşılaşılan bir sorunda, bazı çalışanlar çıkarlarına ters düştüğü için sessiz kalmayı tercih ederken, bazı çalışanlar konuştuğunda durumun düzelmeyeceğini bildiği için sessiz kalmaktadırlar. Bu durumun nedenleri araştırılırken, örgüt kültürü ve örgüt kültürünün etkileri de önemli bir değişken olarak akla gelmektedir.

Kültürün bireylerin düşünme biçimlerine ve davranış şekillerini etkilediği düşünülürse iletişim sürecinde kültürlerarası farklılıkların olması olağandır (Tüzün ve Varoğlu 2003). Örgüt çalışanları farklı kültür ve değerleri benimsemekte; yönetim biçimleri, düşüncelerini paylaşma ve iletişim biçimleri geldikleri kültürün izlerinin taşımaktadır.



Örgütte bireyler arası ilişkileri sağlayan öge ise örgütsel iletişimdir. Örgütsel iletişimde amaç örgütsel amaçların başarılmasıdır. Hayatımızın her alanında olduğu gibi örgüt içerisinde iletişimsiz yaşamak mümkün değildir. Bu anlamda örgüt içinde kurulan iletişim örgüt amaçlarını, yapısını ve kültürünü de etkilemekte ve aynı zamanda bu öğelerden etkilenmektedir (Akıncı 2003). Örgüt amaçları örgüt içinde herkes tarafından benimsenmekte ve paylaşılmaktadır. Örgüt içi iletişim amaçların aktarılmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Dolayısıyla örgüt içi iletişim, farklı birim ve kademelerdeki insanları bir araya getirmektedir (Arslan 2001).

Kültürel özelliklerin çalışanlarla ilişki kurma yollarını belirlemede ve iş süreçlerinin örgütlenmesinde önemli bir etkisi olduğu bilinmektedir (Tüzün ve Varoğlu 2003). Ancak bu iletişim ağında bilgiyi sunmak yerine bilgiyi saklama davranışı gösteren bireyler de olabilir. Bireylerin bu davranışı kimi zaman onaylama, kimi zaman da aynı fikirde olmama düşüncesi ile ortaya koydukları, yapılan çalışmalarla desteklenmektedir (Nakane, 2006). Onaylanmama ve aynı fikirde olmama düşüncesi çalışanlarda sessizlik davranışının görülmesine sebep olmaktadır. Fakat işletmeler, çevresel tehditlere cevap verebilen, kendilerine güvenen ve sahip olduğu bilgiyi paylaşmaktan korkmayan iş görenlere ihtiyaç duymaktadırlar (Karacaoğlu ve Cingöz 2009). Bu durumda bilgiyi paylaşmaktan korkmayan işgörenlerin, işletme amaçlarına ulaşılmasında etkin rol almaları ve başarılı olmaları, kişinin işletme içinde mutlu olmalarını sağlamaktadır.

İşletmelerin, amaçlarına ulaşmasında çalışanların mutluluğu kadar uyum içerisinde sessiz ve huzurlu bir çalışma ortamı da etkili olmaktadır. Çünkü uyumlu çalışmanın kişilerarası ilişkileri geliştirme, yeni yaratıcı fikirleri ortaya çıkarma, karmaşık sorunların çözümü, işletmeye yeni katılan bireylerin işletmeye kolay uyum sağlaması gibi pek çok yararı vardır (Elma 2004). Fakat sessiz olmak ile uyum birbiriyle bağdaştırılsa da, ikisi de farklı kavramlardır. Yöneticiler sessizliği, uyum göstergesi olarak düşünürken, çalışanlar işletme ile ilgili önemli bir bilgiyi saklayabilmektedirler. İki durum arasındaki ince fark çok iyi ayırt edilmelidir.

Çalışanların sessiz kalma nedenlerinden biri yöneticilerinden olumsuz geribildirim almaktan korkmalarıdır. Konuştuklarında sorun çıkarıcı, şikâyetçi ve geçimsiz biri olarak görünebileceklerini zannettikleri için duygu ve düşüncelerini paylaşmaktan kaçınırlar. Bu durum, örgüt için yeni fırsatların kaçırılmasına, örgütlerin yenileşme

çabalarının önünde aşılması zor bir engel oluşturmasına sebep olmaktadır (Özdemir ve Sarioğlu Uğur 2013). Bu anlamda yönetimin de bu durumu engelleyecek çalışmalar içinde olması gerekmektedir. Farklı kültürlerden gelen yönetim, çalışan ve bunların oluşturduğu örgüt kültürü, farklı yönetim tarzlarının benimsenmesine yol açmaktadır. Örgüt kültürü, çalışanların işletme içindeki davranışlarına yön vermektedir.

Katılımcı, açık iletişime dayalı yönetim anlayışı çalışanların arzu ettikleri bir anlayıştır. Bu anlamda yapılan çalışmaların sıklığıyla işletmelerdeki tartışmaya açık olmayan konuların tartışılır hale gelmesi amaçlanmaktadır. Böylece sessizliğin neden olduğu, nasıl kırılabileceği ve nasıl önlem alınacağı konusunda mevcut bilgilerin artacağı düşünülmektedir.

Bir örgüt ortamında birlikte olan insanlar, geldikleri toplumun, bu toplumun içinde yer alan çeşitli alt grupların ve kültürlerin birer üyesidir. Dolayısıyla bu insanlar, toplumdan örgüte gelirken bir takım kültürel özellikleri de beraberinde örgüte taşımaktadırlar. Ulusal ve bölgesel kültürlerin örgüt kültürleri üzerindeki etkisi kaçınılmazdır (Şişman 2011). Bu anlamda, ulusal kültüre ilişkin en kapsamlı çalışmalardan birisi G. Hofstede tarafından 1967- 1973 yılları arasında yapılmıştır. 1980 yılında yayınlanan araştırmada, 40 ülkede 100. 000'nin üzerinde IBM çalışanından veriler toplanmış ve beş boyutlu kültür modeli ortaya çıkmıştır. Hofstede, yaptığı çalışmada ulusal kültürleri temel almış ve karşılaştırmalı olarak kültürel değer boyutlarını belirlemiştir (Barutçugil 2010). Hofstede'nin ulusal kültürün boyutlarını açıklamak üzere geliştirdiği modelde, kültürün, bir toplumu ya da insanı diğer üyelerden ayıran bir kavram olduğu ve ulusal kültürün çalışanların iş yapma biçimleri ve davranışları üzerindeki etkili olduğu ileri sürülmektedir

Hofstede'nin ulusal kültürü tanımladığı modelin alt boyutları olan bireycilik ve toplulukçuluk kavramlarının örgütsel sessizlik kavramıyla ilişkili olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda, bu çalışmanın amacı iş yerlerinde görülen örgütsel sessizlik algısı ile Hofstede'nin kültür modelinin alt boyutları olan bireycilik ve toplulukçuluk kavramları arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır.

Bu amaç esas alınarak, çalışmanın birinci bölümünde, örgütsel sessizlik kavramı tanımlanmakta, sessizliğin öneminden ve nedenlerinden bahsedilmektedir. Örgütsel

sessizliğin işletmelerdeki görülme sürecine ve örgütsel sessizliğin oluşumunda etki eden bireysel ve çevresel faktörlere değinilmektedir. Birinci bölümün sonunda ise örgütsel sessizliğin önlenmesi ve örgütsel sessizliğin sebep olduğu sonuçlar anlatılmaktadır.

İkinci bölümünde; örgüt kültürü kavramı, boyutları ve unsurlarından bahsedilmektedir. Örgüt kültürü kavramı, literatürdeki birçok kavramla karıştırılmaktadır. Bu nedenle söz konusu kavramın, diğer kavramlarla olan farkları bu bölümde anlatılmaktadır.

Üçüncü bölümde ise araştırmanın amacına, araştırmanın önemine, araştırmanın evrenine ve örnekleme, araştırmanın sınırlılıklarına ve varsayımlarına, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına, verilerin nasıl toplandığına ve analiz edildiğine, araştırmanın modeli ve hipotezlerine ve elde edilen bulguların değerlendirilmesine yer verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin, işle ilgili bir konuyu davranışsal, bilişsel ve duygusal düzeyde değerlendirdikten sonra kararlarını üstleriyle paylaşmama durumu olarak ifade edilmektedir (Pinder ve Harlos 2001). Bu tanımdan anlaşılacağı üzere, örgütsel sessizliğin olması için bireyin işle ilgili bir konuda fikri olmalı ve bu fikri yöneticisiyle paylaşmamalıdır.

Morrison ve Miliken (2000) örgütsel sessizlik kavramını; işletme konularıyla ilgili bilgilerin çalışanlar tarafından kasıtlı olarak saklanması olarak tanımlamaktadırlar. Ayrıca söz konusu araştırmacılara göre örgütsel sessizlik işletme içinde ortaya çıkan kolektif bir olgudur ve sessizlik davranışı biraz da yöneticinin “tutum ve inançlarından” kaynaklanmaktadır (Morrison ve Miliken 2000). Yani yöneticinin, çalışanın bir görüşü hakkındaki olumsuz geri dönüşü, çalışanın fikir üretmemesine dolayısıyla örgütlerde sessizliğe yol açmaktadır. Katılımcı örgütler açısından örgütsel sessizlik, örgütsel değişim ve gelişim için potansiyel bir engeldir (Durak 2012). Sessizliğin, kolektif bir olgu olduğu düşünülürse; işletme içinde pek çok çalışanda görülebildiği ve işletmede hızla yayılabildiği ileri sürülebilir. Bunun sonucu olarak da çalışanlar birbirlerine benzemeye başlamakta ve örgütsel gelişim ve değişim engellenmektedir.

Dyne vd (2003) sessizliği bir bilgiyi başkasıyla paylaşmayarak koruma ya da bilgi hakkında fikir sahibi olmama durumu olarak ifade etmektedirler. Diğer bir ifadeyle sessizlik, sadece susmak değil bilginin önemini düşünerek saklamaktır Mesela mesleki sırlar, işletmenin özel bilgileri gibi verileri saklamak gereklidir. Hatta işletmelerin, insan kaynakları bölümündeki personelin, etik kurallar adına diğer çalışanlara ait özlük bilgilerini özellikle saklamaları gerekmektedir.

Örgütsel sessizliğin çözümünde, sessiz kalmadaki niyet çok iyi araştırılmalıdır. Çünkü sessizlik aynı anda farklı niyetler barındırmaktadır. Örneğin sessizlik kişisel bir özellik olan ‘içe kapanma hali’nden de kaynaklanabilmekte; çalışan, yöneticisiyle konuşmaktan

çekinmesi ya da söyleyeceklerinin kabul görmeyeceğine inanmasından da kaynaklanabilmektedir.

Çalışanlar kimi zaman kendilerine güvenleri tam olsa dahi örgüt ile ilgili tartışmalarda düşüncelerini paylaşmayı riskli bulmaktadır.(Premeaux ve Bedeian, 2003). Çünkü bireylerin değişimi yaratabilmeleri için kendilerine güvenmeleri gerekmektedir.

Son yıllarda örgütsel sessizlik konusunda yapılan çalışmalar artmakta ve her bir araştırma konunun açıklanmasına katkı sağlamaktadır. Örgütsel sessizlik konusunda yapılan araştırmalar sorunun ne olduğunu, nasıl ortaya çıktığını ve çözüm yollarını ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu çalışmalar konuya farklı bakış açıları getirmektedir. Konuya ilişkin olarak dikkati çeken önemli noktalar bütün tanımlamalarda yapılmış olan“örgütsel sorunlarla ilgili görüşlerin esirgenmesi” ve “ örgütsel sorunlarla sınırlı olma” vurgularıdır.

Taşkıran (2012) ‘a göre çalışanlar, bir sorun karşısında bilgi ve görüşlerini mevcut pozisyonlarını etkileyeceği ve sorun yaratan biri olarak görülecekleri endişesiyle açıkça ifade etmemektedirler. Çalışanlar sorun karşısında sessiz kalmalarını topluluğa uyum sağlama olarak nitelendirdiklerinde farkında olarak ya da olmayarak örgütsel sessizliğe neden olmaktadır (Taşkıran 2012).

Sessizliğin anlaşılması, yorumlanması ve deneyler ışığında açıklanması zordur. Çünkü altında yatan nedenlerin içinde duygular vardır. Örgütsel sessizliği karmaşık ve çok yönlü bir kavram olarak tanımlayan Fletcher ve Watson (2007) ise örgütsel sessizliğin altında yatanın daha çok ilişkisel bir durum olduğunu ve örgütsel sessizliğin ilişkiler aracılığıyla incelenmesi gerektiğini belirtmektedir (Aktaran: Şimşek, Aktaş 2013).

## **1.2. SESSİZLİĞE İLİŞKİN TUTUMLAR**

Bireysel sessizliğe neden olan bazı tutumlar sonucunda, örgütsel sessizliğin olduğu düşünülmektedir. Bu anlamda; çoğulcu bilgisizlik, sorumluluğun dağılımı, sağır kulak sendromu ve sessizlik sarmalı sessizliğe ilişkin tutumlardır ve bu tutumların açıklanması konunun incelenmesine yardımcı olacaktır.

### **1.2.1. oğulcu Bilgisizlik**

oęulcu bilgisizlik halinde kiřiler, gerçek duyguları ve dūřuncelerini çekindikleri veya kabul görmeyeceęini dūřundukleri için saklama eęilimdedirler (Miller ve Mcfarland, 1987). İřletmelerde, kültürden doęan bazı normlar kabul edilmektedir. İřletme kültürünü sorgusuz kabul eden çalıřanlar, kendi dūřuncelerinin nemsenmeyeceęini dūřunmaktadırlar. Bu durumda, amacı belli olmayan kurallar neticesinde çalıřanların itiraz etmeleri anlamsız sayılmaktadır. Sonuçta kuralları, herkes tarafından kabul edilen bir iřletme ama kuralın amacının bilinmedięi bir çoęunluk ortaya çıkmaktadır.

Buna karşın, iyi yöneticiler çalışanların değerlerine karşı ilgilidirler ve bireyin kendi değerlerini, katkılarını sağlaması için onları cesaretlendirmektedirler. Hızla değişen çevreye ayak uydurmak ve çalışanların daha yaratıcı olması için yöneticiler; aşırı yapılanmayı en kesin ve en az düzeye indirmeye, örgütsel ve bireysel girdileri artırmaya işletmeyi canlandırarak fikirleri değerlendirmeye alışmaladırlar (Gümüşsuyu 2005).

### **1.2.2. Sorumluluğun Dağılımı**

alışan sorun karşısında ortamda yalnız ise sadece kendini sorumlu tutmaktadır. Fakat yalnız değilse sorumluluk duygusu azalmakta ve sadece kendini suçlamamaktadır. alışan problemle tek başına karşılaşmışsa, problemi çözmeye istekli olduğu ileri sürülmektedir. Ancak yalnız değilse sorumluluğu dağıtmaya çalışmaktadır. Bu olgu iř görenlerin sessizliği literatüründe çok fazla yer bulmamasına rağmen, sessizliğin önemli bir nedeni olabileceği dūřnlmektedir (Brinsfield, 2009). Bu konuda önemli olan yöneticinin de sorun karşısında sorumluluk alabilmesi ve çalışanlara danışman gibi davranarak destek sağlaması ve güven vermesidir (Hatipoęlu 1986).

### **1.2.3. Sağır Kulak Sendromu**

Çalışanlar, işletmede memnun olmadıkları olayları görmezden, duymazdan gelmektedirler. Çalışanlar en çok mobbing karşısında sessiz kaldıklarını belirtmektedirler. Mobbinge neden olan hiyerarşik yapıların fazla olması, liderlik problemleri, iletişim ağlarının yetersizliği gibi bazı faktörler vardır. Dolayısıyla bu

faktörler işletmede sessizliğin oluşumunda da etkili olmaktadır. Mobingin önlenmesiyle örgütsel sessizliğin önüne geçilebilmektedir. Bu anlamda bireysel stres yönetimi, güven ve bilinç geliştirme, örgüt geliştirme gibi bazı yöntemlerle söz konusu kavramlar önlenmeye çalışılmaktadır (Özkalp ve Kirel 2011).

Peirce ve arkadaşları (1998) sağır kulak faktörünü üç boyutta incelemişlerdir;

- Yetersiz ve niteliksiz örgütsel politikalar; hantal ve belirsiz bildirim prosedürleri,
- Yönetimsel tepkiler; suçlamaların reddedilmesi, mağdurun suçlanması, saldırı ciddiyetinin küçümsenmesi, değerli iş görenlerin sürekli korunması diğer iş görenlerin ise görmezlikten gelinmesi,
- Örgütsel özellikler; örneğin modern anlamda insan kaynaklarının gelişmediği işletmelerde, sağır kulak sendromu ortaya çıkmaktadır (Peirce vd1998).

İşletmelerde karşılaşılan problemlerin yöneticilere rahatça iletilmesiyle, daha kötü sonuçlanabilecek durumların ortadan kalkmasına yardımcı olunmaktadır.

#### **1.2.4. Sessizlik Sarmalı**

Noelle ve Neumann tarafından 1974 yılında kabul görmeye başlayan sessizlik konusu, Blackmon ve Bowen tarafından örgütsel bağlamda ele alınarak sessizlik sarmalı teorisiyle desteklenmektedir. Noelle ve Neumann kavramı kamu bazında değerlendirmektedirler.

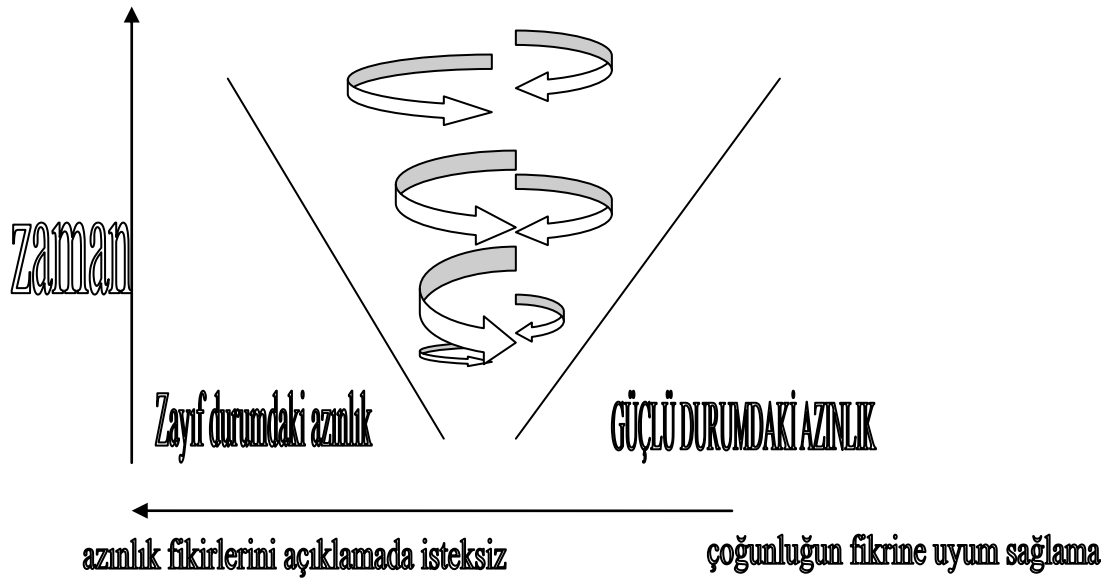
Sessizlik sarmalı; aleni düşünce ve fikirlere uygun olarak sessizliğin nasıl ortaya çıktığı ve nasıl devam ettiği hakkında bir görüş sağlamaktadır (Noelle-Neumann, 1991).

Örgüt içerisinde meydana gelen sessizlik sarmalı ve örgütsel sessizlik, örgütün gelişmesi ve değişmesi için gerekli olan bilgi alışverişinin de azalmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel sessizlik davranışının örgütün gelişimi ve değişimi önünde bir engel olduğu bilinmelidir. Bilgi ve fikirlerin tutulması diğer bir deyişle paylaşılmaması ise geliştirme ya da geliştirmeme ile ilgili bir durum olarak tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001). Bu anlamda çalışan bilgi alışverişi söz konusu olduğunda ya gerçek düşüncelerini yansıtmayan, gruba ait düşünceye benzer bir cevap vermekte ya da sessiz kalmaktadır.

Öte yandan sarmalın oluşması için ortada bir izolasyon korkusunun bulunması gerekmektedir (Noelle-Neumann, 1991). Bu anlamda sessizlik sarmalında çalışanlar konuşmaya karar verse bile fikirlerinin, çalışma arkadaşlarının fikirleri ile ters düşmesi durumunda sessizliğe yönelmektedirler.

Sessizlik sarmalı organizasyonun gelişimi için gerekli olan grup içi tartışmalarda dürüst ve açık olmayı engelleyebilmektedir (Bildik 2009). Eğer bireyde, işletme sorunların ait konularda kendi fikirleri yerine, genel olarak baskın bir inancı varsa sessizlik sarmalının kaçınılmaz olduğu söylenebilmektedir. Çünkü söz konusu durumda izolasyon korkusu yaşanır ve sessizlik sarmalının oluşumundaki en önemli etkenin izolasyon korkusu olduğu vurgulanmaktadır.

Çalışanların fikirleri, iş arkadaşlarının fikirleriyle örtüşmüyorsa, azınlık olma korkusuyla sessiz kalınmaktadır. Dolayısıyla kuramda özellikle üzerinde durulan nokta çoğunluğun fikirleri ile bireyin ya da azınlığın fikirleri arasındaki ilişki ve bireylerin izole olma korkusudur. Bu korku sessizliği motive etmekte ve devamını sağlamaktadır (Dyne, Ang ve Botero, 2003). Bunun yanında Bowen ve Blackmon'un geliştirdikleri sessizlik sarmalı modeli Şekil 2 de gösterilmiştir.



Şekil 1. Sessizlik Sarmalı

**Kaynak:** BOWEN, F., K. BLACKMON, "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", Journal of Management Studies, Cilt 40, Sayı 6, September 2003: 1396.



Sonuç olarak işletmelerde çalışanlar eğer arkadaşlarından veya yöneticilerden destek alamıyorlarsa sessiz kalmaktadırlar. İşletmelerde çalışanların sessizlik davranışı çeşitli şekillerde görülebilmektedir.

### **1.3. ÇALIŞANLARDA GÖRÜLEN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞLARI**

Çalışanlar, konuşup, konuşmamak konusunda bir çelişki yaşarlarsa konuşmamayı tercih etmektedirler. Çünkü kültürümüzde var olan “Söz gümüşse, sükût altındır”, “Erken öten horozun başını keserler” gibi ifadelerle sesliliğin zarar getireceği öğütlenmektedir.

Aksine işletmelerde çalışanın olumlu tutum geliştirmesinde örgüt üyesiyle ne kadar sık iletişimde bulunduğu önemlidir. Çalışanlarda örgüt olma hissini artışı, daha açık bir iletişimi ve iletme yönelik eylemleri daha benzer yollarla gerçekleştirmelerini sağlamaktadır. Bu durum çalışanların ortak bir anlayış benimsemelerini kolaylaştırmakta ve iletişimin etkinliğini artırmaktadır. Örgüt üyelerinin kendilerinden beklenen görevlere ve örgütsel işlere katılımlarına ilişkin eğilimlerinde bilgi sahibi olmaları önem kazanmaktadır (Tüzün ve Varoğlu 2013). Bu anlamda sessizliğe ilişkin bazı davranışlar ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı, kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranışı ve ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışı olmak üzere üç başlık altında toplanabilmektedir.

#### **1.3.1. İlgisizliğe ve Boyun Eğmeye Dayalı Sessizlik Davranışı**

Sessiz kalmanın ilk boyutu “ilgisizlik ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı”dır. Bu boyutta, çalışanların iş yerinde ilgisizlik veya boyun eğme/kabullenme durumlarından dolayı sahip oldukları bilgiyi, fikri ve düşünceleri kimse ile paylaşmama ve çoğu konuda pasif olma hali görülmektedir (Pinder ve Harlos, 2001, Kahn, 1990).

Çalışanın, fikrinin önemsenmeyeceğini ve böylece herhangi bir fark oluşturamayacağını 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 (Dyne ve Diğerleri, 2003: 1366). İlgisizlik ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı

iş görenlerin kasıtlı olarak sessizliğe bürünmesi ve kendisini dışarıda bırakması şeklinde tanımlanmaktadır. Birey, örgütü içinde bulunduğu durumdan kurtarmak için mevcut olan alternatiflerin farkındadır fakat yine de isteksiz davranmaktadır (Zehir, 2011). İlgisizlik ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışını benimsemiş örgüt çalışanları, örgüt koşullarının değişimden rahatsız olmaktadır çünkü varolan koşullar işgörene güven vermemektedir (Pinder ve Harlos 2011).

Günümüzde bu pasif davranış geçerliliğini yitirmektedir. Çünkü iş dünyasındaki sürekli değişimin de etkisiyle yeni uygulamaların hayata geçirilmesi (Yelboğa 2010) için çalışanların bazı stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. İlgisizlik ve boyun eğmeye dayalı sessizlikte değişime karşı korku söz konusu olduğundan çevre koşullarına ayak uydurmak zorlaşmaktadır.

Bazı durumlarda çalışan işle ilgili bir konu hakkındaki fikrini paylaştığında, yönetim birtakım gerekçeler öne sürerek ve diğer işlerin aksamasını göz önünde tutarak çalışanın fikrini görmezden gelmektedir. Bu durumda çalışan bir sonraki problemin de reddedileceğini düşünerek, işleyişe boyun eğerek, paylaşmaktan kaçınmaktadır.

### **1.3.2. Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı**

Kendini korumaya dayalı sessizlik davranışının özünde korku ve kaygıdan dolayı kendini savunma ihtiyacı vardır. Korunma amaçlı sessizlik, kendini dışarıdan gelecek zararlara karşı korumak amaçlı, ilgili bilgi ve görüşleri saklama olarak ifade edilmektedir. Kendini korumak için yapılan bu davranışta; sorunları görmezden gelme, yapılan kişisel yanlışları saklama ve yeni fikirleri gizleme davranışları yer almaktadır (Çakıcı, 2010). Korunmaya dayalı sessizlikte, çalışanın konuşması halinde çıkabilecek sorunların olası sonuçlarından kaçınması söz konusudur (Pinder ve Harlos 2001). Kendini savunma içgüdüsüne ve varolan veya oluşacak problemlerden kendini sorumlu tutulması korkusuna bağlı olarak gelişir. Çalışanlar bu korkuya bağlı olarak yapılan hatalar ve sorunlar ile ilgili gerçekleri saklama eğilimi içine girmektedirler (Dyne ve Diğerleri, 2003: 1366).

### **1.3.3. İlişkileri Korumaya Dayalı Sessizlik Davranışı**

İlişkileri korumaya dayalı sessizlik davranış ise, başkaları için yapılan önceden düşünülmüş bilinçli ve isteğe bağlı bir davranıştır. Korunma amaçlı sessizliğin aksine korumacı sessizlikte konuşmanın sonuçlarından korkmaktansa başkalarının iyiliği için sessiz kalmak söz konusudur (Taşkiran 2011). Fakat ortak noktaları ise, her iki sessizlik türünde de çalışanın bilinçli bir şekilde gösterdiği davranışlardır. Yöneticilerin grup içerisinde diğer çalışanlara yönelik oluşturdukları ayrıcalıklar ve farklılıklar geri kalan grubu sessizliğe itmektir. Bu ayrıcalıklar her seferinde artmakta, işletmedeki huzursuzluğu arttırmaktadır. Bu huzursuzluk ve azalan güven neticesinde çalışanlar sessiz kalsalar dahi artık karar verenin yönetsel ve rutin kararlarını sorgulamaya başlarlar (Perlow ve Reppening, 2007: 10- 11). Sessiz kalma nedenlerinin yöneticiler tarafından anlaşılması işletmedeki huzursuzlukların çözümünde yardımcı olmaktadır.

## **1.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ VE SESSİZ KALINAN KONULAR**

İletişim her yönüyle kişiler arası ilişkiyi kuran bir araçtır (Koçel 2011). Bu anlamda kişiler arası ilişkiyi engelleyen faktörlerin incelenmesi önemlidir. İletişim süreci tüm aşamalar başarı ile tamamlandığında gerçekleşmektedir. Ancak aşamalar başarı ile tamamlansa da bireyler her zaman ortak bir anlayışa sahip olamayabilirler (Tüzün ve Varoğlu 2013). Örgütte ortak anlayışın ve iletişimin benimsenememesi tüm işletmeyi ilgilendiren bir kavrama yani örgütsel sessizlik kavramının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu anlamda örgütsel sessizlik nedenleri ve sessiz kalınan konular örgütsel sessizliğin çözümünde yol göstermektedir.

### **1.4.1. Örgütsel Sessizlik Nedenleri**

İşletmelerdeki personel yönetimi anlayışı, yerini insan kaynakları yönetimi anlayışına bıraktıktan sonra işgörenler işletmede maliyet unsuru olmak yerine işletmenin önemli bir girdisi olarak görülmektedir (Sabuncuoğlu 2009). Bu anlamda işgörenin

davranışları, uyumu, huzuru, iletişimi, düşünceleri önemsenmektedir. Örgütsel sessizlik ise nedenleri ve çözümleriyle birlikte araştırılması gereken bir konudur.

Örgütsel sessizlik bireylere göre farklılık göstermektedir. Bir konuyu iş arkadaşlarıyla paylaşan fakat üstleriyle paylaşmaktan çekinen işgören, sadece yöneticisine karşı sessiz kalmaktadır. Yaş değişkeni değerlendirildiğine ise tecrübe ile sessizlik davranışının aynı yönde olduğu söylenebilmektedir. Diğer bir ifadeyle yaş ilerledikçe sessizliğe olan eğilim de artmaktadır. Bunun tam aksine gençlerde ise rekabet, kendini gösterme konularındaki eğilim onları da sessizliğe itebilmektedir (Özgen ve Sürgevil 2009'dan aktaran Taşkiran 2011). Örgütsel sessizlikte bireyin cinsiyet farkı da önemlidir. Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla sorumluluğunun olması kadınlar üzerinde baskı oluşturmaktadır (Jahangirov 2011). Ev işleri çocuk bakımı gibi görevlere kadının kendi ayakları üstünde durması görevi eklenince iş kaygısı artmakta ve kadınlar sessizliği tercih etmektedirler.

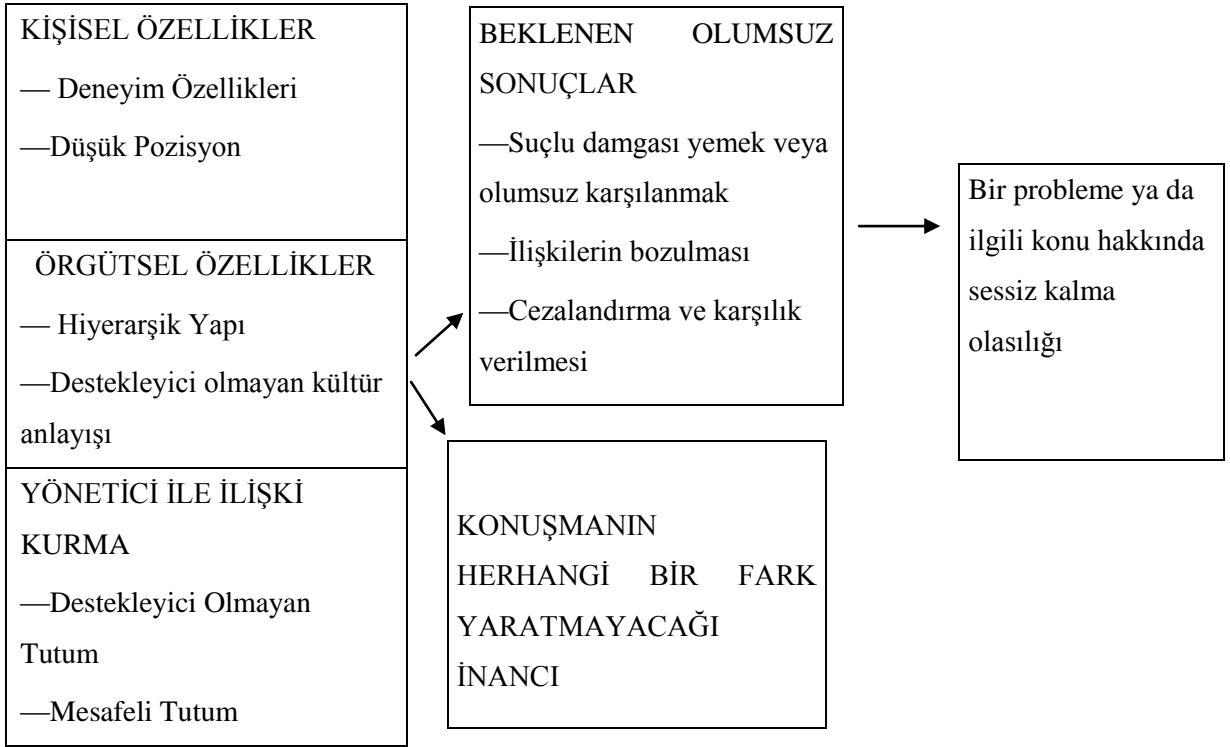
Bir diğer bireysel faktör ise eğitimidir. Çalışanın eğitim düzeyi, konu hakkında bilgi sahibi olmasını engelleyebilmektedir. Böylece işgörenler, belli bir konu hakkında fikir sunma konusunda çekimser kalmaktadırlar (Taşkiran 2011).

Bazı durumlarda da çalışanlar çalıştıkları iş kollarıyla ilgili yetkin olmadıklarını düşündüklerinden sessiz kalmaktadırlar. Tecrübe eksikliğinin de sessizliği pekiştiren bir öge olduğu belirtilmektedir.

Ryan ve Oestreich (1991)'a göre, iş görenler kendilerine güvenmelerine rağmen örgütü ilgilendiren bazı konulardaki tartışmalara doğrudan ya da dolaylı bir biçimde katılmanın riskli olduğunu düşünmektedirler. Değişimin yaşandığı dünyada artan rekabet koşulları, yükselen müşteri beklentileri, kaliteye odaklanma nedeniyle örgütlerde iş görenlerin açıkça konuşma ve sorumluluk alma istekleri gittikçe artmaktadır (Aktaran: Bildik 2009).

Şekil 2'de görüldüğü gibi, bireyin kişilik özelliklerinin ve işletmenin yapısının sessizliğe uygun olması ayrıca yönetici ile çalışan arasındaki iletişimsizliğin fazla olması sessizlik oluşumunu başlatan faktörlerdir. İkinci aşamada ise bireyin konuşması halinde suçlu olarak nitelendirilmek gibi olumsuz durumlarla karşılaşması sonucunda

sessizlik davranışı ortaya çıkmaktadır. Birey ilk faktörden sonra konuşmanın bir yarar sağlamayacağını düşünerek de sessizliği tercih etmektedir.



## Şekil 2. Örgütsel Sessizlik Davranışının Ortaya Çıkışı

**Kaynak:** Frances J. Milliken, Elizabeth W. Morrison and Patricia E Hewlin “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why” Journal of Management Studies 40:6 September New York University 2003: 1467

Yapılan araştırmalar (Morrison ve Milliken 2000) göstermektedir ki: sorun yönetimin yetersizliği ya da adaletsizliği ise çalışanlar sessiz kalmaktadırlar. Çünkü konuşmanın riskli olduğu durumlar; genellikle yönetimden kaynaklanmaktadır.

İş görenler yöneticilerine güvenmedikleri durumlarda sessizliğe yönelebilmektedir. Bazı örgütlerde iş görenlerin teknik, idari ve politik konularda konuşmalarının engellendiği görülmektedir. Bu örgütlerde, iş görenler sorunları dile getirdikleri için yöneticilerinden olumsuz bir tepki ile karşılaşabilmekte ve konuşmanın hiçbir fayda getirmediğine inanmaktadırlar (Gül-Özcan 2011). Çalışanlar olaylar hakkında konuştukları zaman, dışlanacakları endişesini yaşarlar, çalışanların sessiz kalmalarında, yöneticilerin olumsuz geri beslemeleri etkilidir. Diğer bir ifadeyle yönetimin, bilerek ya da

bilmeyerek, çalışanlara karşı tutumları da örgütsel sessizliğe neden olmaktadır. Örgütsel sessizlik, yöneticilerin çalışanlar üzerinde üstünlük ve otorite kurmak için politik bir araç olarak kullanılabilir (Durak 2012). Başka bir deyişle yöneticinin işini yaptırabilmek için sert bir görüntü çizmesiyle diğer çalışanlara gözdağı vermesidir (Çetin 2013). Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olduğu ileri sürülen yönetici faktörü, sessizliğin oluşumunda da etkin rol oynamaktadır.

Örgütsel sessizliğin en önemli sebeplerinden biri ise dışlanma korkusudur. İş görenlerin sessiz kalmasının sebebini psikologlar “Sessiz Etki” olarak adlandırmaktadırlar (Kahveci, 2010).

Çalışanlar işletmede problem çıkararak kişi olmak istemedikleri için yanlış anlaşılacak bir konuyla ilgili bilgi paylaşmaktan kaçındıklarını dile getirmektedirler. İş görenler işletme içerisinde problem yaratan çalışma arkadaşlarının işlerini aksatmalarından yöneticilerin ise bu kişilerin terfilerini vermemesi gibi problemlerle karşılaşmaktan çekinmektedirler. İş arkadaşlarıyla ya da yönetimle ilişkilerin bozulacağı korkusu taşıyan bireyde sessizlik görülmektedir (Morrison, Milliken 2000).

İletişim problemlerinden kaynaklanan bu korku zamanla yerini iş kaybı korkusuna, terfi edememe korkusuna, söylediklerinin zaten dinlenmemesi korkusuna bırakmaktadır. Bireyler, konuştuklarında, o konuyla ilgili ya da ilerleyen zamanlarda başka bir konuyla ilgili engellerle karşılaşacaklarını düşünmektedirler. Çalışanların birbirini iyi anlayamamaları, düşüncelerini tam olarak ifade edememeleri ilişkilerinin bozulması korkusunu da beraberinde getirmektedir (Kahveci, 2010: 15).

Örgütsel sessizliği etkileyen diğer bir faktör ise örgütsel yapılardır. Örgüt içi iletişimin başarılı olması için, örgütsel yapıları ve bu yapılara ait kültürler, değerler ve inançlar da etkin rol oynamaktadır (Tüzün ve Varoğlu 2013). Çünkü örgütsel yapının oluşturulmasında kültürün öneminden bahsedilmektedir. Kültür, örgüt işleyişi konusunda çalışanlara kılavuzluk etmektedir. İşletmeyle ilgili tüm bilgilerin aktarımı sırasında olumlu davranışların yanında işletme için olumsuz bir davranış olan örgütsel sessizlik de aktarılmaktadır (Şişman 2011).

Çalışan, sessizlik davranışını intikam ya da misilleme aracı olarak da kullanmaktadır (Durak 2012). Çalışanın çatıştığı bireye geri bildirim vermemekle onu cezalandırmaya çalışmaktadır.

Eroğlu ve vd (2011)'nin bazı kaynaklardan (Milliken vd. (2003); Premeaux (2001); Pinder ve Harlos (2001); Bowen ve Blackmon (2003), vb) yararlanarak elde ettiği örgütsel sessizlik nedenleri Tablo 1'de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Örgütsel Sessizlik Nedenleri

Örgütsel Nedenler	Yönetimsel Nedenler	Bireysel Nedenler	Kültürel nedenler
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø Adaletsizlik kültürü</li> <li>Ø Örgüt kültürü</li> <li>Ø Sessizlik iklimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø Yöneticilerin olumsuz geribildirim korkuları</li> <li>Ø İş ve işgörene olan önyargılı inanışlar</li> <li>Ø Yönetim ekibinin homojenliği</li> <li>Ø Yöneticinin yapısı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø Karakter</li> <li>Ø İlişkileri zedeleme korkusu</li> <li>Ø Özellikleri</li> <li>Ø Geçmiş tecrübeler</li> <li>Ø İzolasyon korkusu</li> <li>Ø Konuşmanın riskli bulunması</li> <li>Ø Güven eksikliği</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ø Güç mesafesi</li> <li>Ø Kültürel yapı ve normlar</li> </ul>

**Kaynak:** Ahmet Hüsrev EROĞLU, Orhan ADIGÜZEL, Umut Can ÖZTÜRK “*Sessizlik Girdabı Ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Araştırma*” Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F., C.16, S.2 2011: 101- 102

Bütün olasılıklar göz önüne alındığında örgütsel sessizliğin sadece bireyden ya da sadece çevreden kaynaklandığını söylemek konu hakkında eksik bilgi vermek olacaktır. Bu durumda bireysel ve çevresel nedenlerin tümünü göz önüne alarak araştırmak yerinde olacaktır.

#### 1.4.2. Örgütlerde Sessiz Kalın Konular

İş gören sessizliği; değişimi etkileyebilme ya da düzeltebilme yeteneğinde olan insanların, örgütsel durumlara ilişkin konularda, davranışsal, bilişsel ya da duygusal değerlendirmeler ve düşüncelerini esirgemesidir (Pinder ve Harlos 2001). Bu bağlamda

iş görenlerin sessiz kaldığı konuların belirlenmesi, sessizliğin çözümünde etkili olmaktadır. Çakıcı'nın öğretim elemanları üzerinde 2008 yılında yaptığı çalışmanın sonuçları sessiz kalınan konuların etik konular ve sorumluluk, yönetim sorunları, çalışanların performansı, iyileştirme çabaları çalışma koşulları ve olanakları olduğunu ortaya koymaktadır.

—*Etik konular ve Sorumluluklar*; İşletmedeki kötü muameleler mesela küfür, hakaret, suçlama, şiddet, bilinçli zarar verme, yıldırma gibi durumlarda ve görevi kötüye kullanma, işe gelmeme, yalan, hırsızlık gibi etik konularda çalışan, sessizliği tercih etmektedir. İşleri aksatan kişisel çekişmeler ve çatışmaların olması, işten kaytarmalar ve tembelliklerin görülmesi çalışanlar arası çatışmaya sebep olacağı için sessiz kalınan konular arasında yer almaktadır. Kişisel çıkarları kurum çıkarlarının önünde yer alması ve işyerindeki israf ve kayıpların giderilmemesi çalışanların konuşmadıkları konular arasında gösterilmektedir.

—*Yönetim Sorunları*, yöneticilerin yetersizliği, yöneticilerin düşük performans göstermesi, yöneticilerin yanlış tutum ve davranışları, adil olmayan uygulamalar (ayrımcılık, kayırmacılık, haksızlıklar), amaca hizmet etmeyen kurallar, hemfikir olmadığınız işyeri politikaları veya kararları gibi yönetimle alakalı konular ise sessizliğin bireysel olmayan kısmıdır.

—*Çalışanların performansı*, diğer mesai arkadaşlarının yetersizliği, meslektaşınızın düşük performansı, meslektaşlarınızın yetersizliği (bilgi, beceri, yetenek) gibi çalışanlardan kaynaklanan sorunlar olası sessizliğin konularını içermektedir.

—*İyileştirme Çabaları* ise bireylerin çalıştığınız birimi \ bölümü iyileştirmeye dönük önerileri ve işyerindeki işleyiş ve süreçlerdeki aksamalar ve hatalar ile ilgili konular sessiz kalmayı tercih edebilecekleri konular arasında gösterilmektedir.

—*Çalışma koşulları ve olanakları*, işletmelerde görülen alt ve üst yapı sorunları, araç-gereç ve donanım yetersizliği gibi sorunlar, çalışanların işle ilgili konularda gelişimlerinin önündeki engellerdir. Bu anlamda çalışanın bu sorunları giderilmesi konusundaki önerisi, çalışan üzerinde işten ayrılmama baskısının oluşumuna neden olabilmektedir. Çünkü çalışan gelişimine destek veren yönetimin, çalışanın eğitim



sonrası bilgilerinden uzun vadede faydalanmak istemektedir. Bu anlamda çalışanın işten ayrılmaması için baskı oluşturulabilmektedir.

Durak'ın (2012) öğretim elemanları üzerinde yaptığı çalışmada ise sessiz kalınan konular aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir;

- Çalışılan birim ya da bölümü iyileştirmeye yönelik öneriler konusunda; örneğin alt yapı üst yapı sorunları hakkında
- Yönetim ve örgütün işleyişiyle ilgili eksikler; yöneticilerin bilgi, beceri ve yeteneksizliği durumunda,
- İşgörene kötü muamele ve haksızlık; örneğin psikolojik yıldırma ve taciz
- Yöneticiyle hemfikir olmama, çekişme konuları.

Sessizlik oluşumunu en başında fark etmek ve çözüm bulmak şüphesiz ki izlenecek en doğru yoldur fakat örgütsel sessizlik görülmeye başlandıktan sonra nedenleri araştırılarak çözüme ulaşılmaktadır. Bu durumda bireyin sessizlik nedenlerinin sadece kendinden kaynaklanmadığını örgüt kültürünün, yönetimin ve ulusal kültürün de sessizliğe neden olabileceği düşünülmektedir.

## **1.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN OLUŞUMUNDA ROL OYNAYAN BİREYSEL ETKENLER**

İşletmeler başarılı, yüksek performans gösteren bireylerle çalışmaktadır. Örgütsel sessizliğin, bireylerin işlerini ve örgütlerini geliştirmeye ilişkin fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemeleri bağlamında performansı olumsuz etkilediği, diğer bir deyişle örgütsel sessizliğin örgüte bir maliyeti olduğu düşünülmektedir. Örgütsel sessizliğin oluşumunda rol oynayan bireysel faktörler ise kişilik, statü ve rol, tutum olarak üç başlık altında incelenmektedir.

### 1.5.1. Kişilik

Kişilik, yetenek, zekâ, eğitim, neşe, öfke, gelenek, inanç gibi boyutları olan bireyin doğumundan ölümüne kadar devam eden dinamik bir süreçtir. Kişilik bir yaşam biçimidir dolayısıyla kişiliğe etki eden pek çok faktör vardır. Bireyin içinde bulunduğu sosyal ortamı, ailesi, kalıtsal özellikleri sosyal sınıfı gibi pek çok faktör kişiliğin oluşumunda rol oynamaktadır (Zel 2001). Kişilik kültürdür görüşüne göre; kişilik ve kültür aynı şeylerdir. Bu nedenle birbirinden ayrı düşünülemez yani kültüre uymayan kişilik görülemez (Kağıtçıbaşı 1977).

Sosyal ilişkilerde de iş hayatında sergilenen davranışlarda kişilik özellikleri ön plandadır. Çünkü bireysel özellikler kişinin odak noktasıdır ve işletmede konuşup konuşmama kararını etkilemektedir. Yani kişinin ne zaman proaktif ne zaman pasif olacağına kişilik özellikleri belirlemektedir (Güney 2006). Örneğin çalışan kavgacı bir yapıda ise ortamın stresli olduğu bir anda konuşmaya karar vermekte ya da tam tersi bir yapıda ise böyle bir durumda sessiz kalmayı tercih etmektedir.

Örgüt ve kişilik özellikleri arasındaki ilişki iş tatmini performans gibi pek çok konuda önemlidir. Günümüzde örgütsel davranış alanında yaygın olarak kullanılan kişilik özellikleri ise kontrol odağı, öz saygı, başarı yönelimi ve özerklidir (Çetin ve Basım 2013).

Kontrol odağı; insanların olayları kendilerinin kontrol ettiğine ya da başkaları ya da kendilerinden güçlü kişilerce kontrol edildiğine inanmalarıdır. Yani herhangi bir davranışta kendi davranışlarını sebep ya da sonuç olarak görmekteyirler (Özkalp ve Kırel 2011). Kontrol odağı kavramı iç kontrol odaklı ve dış kontrol odaklı olarak ikiye ayrılmaktadır.

İki kavramın özellikleri tablo 2 belirtilmektedir.

**Tablo 2.** İç ve Dış Kontrol Odaklı Bireylerin Özellikleri

İç kontrol odaklı	Dış kontrol odaklı
Ücret, sıkı çalışma ve başarı ile artmaktadır.	Ücret artışı, örgütte doğru yerde ve doğru işte çalışmaya bağlıdır
Performans göstergesi sıkı çalışma ve işin bitirilmesiyle alakalıdır	Amirlerin favoriler çalışanları her zaman daha yüksek performans notu almaktadır
İyi kararlar bilgilerin detaylı araştırılması sonucunda verilmektedir	Kişilerin tutumları çoğunlukla değiştirilemez

**Kaynak:** BASIM Nejat. ÇETİN Fatih. “ Örgütte Bireysel Farklılıklar, Kişilik Ve Değerler“ Örgütsel Davranış, Editörler: Ünsal SİĞRİ Ve Sait GÜRBÜZ Beta Basım, İstanbul, 2013: 107.

İç kontrol odaklı bireyler davranışları ile geçmişteki tecrübelerinin bağlantılı olduğunu düşünmektedirler. Dış kontrol odaklı bireyler ise özgüveni düşük, çevre üzerinde etkilerinin olmadığını düşünen bireylerdir. İç kontrol odaklı bireyler daha aktif, başarı ve başarısızlıklarında kendilerini sorumlu tutarlarken; dış kontrol odaklı bireyler pasif ve kaderci bireylerdir (Basım ve Çetin 2013).

Öz saygı özelliğinde ise; birey için kendi fikirleri çok önemlidir. Bu nedenle birey en çok kendine ve gelişimine vakit ayırmaktadır. Öz saygısı düşük bireyler ise çatışma ortamlarından kaçınmayı tercih eden bireylerdir. Kendilerini savunmaktansa bu ortamlardan kendilerini korumayı tercih etmektedirler. Çünkü kendilerini savunmak risk almak demektir ve öz saygısı düşük bireyler risk almayı tercih etmemektedirler. (Premeaux ve Bedeian, 2003). Öz saygıları yüksek olan insanlar kendileri ile ilgili bu değerlemeyi iş alanlarına da yansıtacaklar işlerine ve iş çevrelerine katkı sağlayacak yetenek ve öz güvene sahip olduklarını düşünerek işleri ile ilgili süreçlerde aktif bir rol yüklenebileceklerdir (Bozkurt 2009).

Başarı yönelimi; kişisel çabalar yoluyla başarı elde etmek için duyulan kaygıyı ifade etmektedir (Basım ve Çetin 2013). McClelland’ın ihtiyaç kuramına göre başarıma yöneliminde olan bireyler, kendilerine yüksek hedefler koymakta ve bu amaç doğrultusunda bilgi ve yeteneklerini artırmaya çalışmaktadırlar. Kurama göre diğer bir

ihtiyaç olan güç kazanma ihtiyacında bireyler diğer bireyleri kontrol altında tutabilmek adına güç istemektedirler. İlişki kurma ihtiyacında ise yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarını belirleyerek, ihtiyaçları gidermeye çalışmaktadırlar (Yeloğlu ve Paşamehmetoğlu 2013).

Özerklik (Self-determination). İşgörenin işinde “özerk” olması, alternatif belirleyip, bunlar arasında seçim yapma yeteneğine sahip olmasıyla ilgilidir. Kişinin, işi üzerinde inisiyatif kullanması, işini ve işyerini tasarlama konusunda yetki ve sorumluluk sahibi olması özerklik boyutuyla ilgilidir (Tutar ve Altınöz 2009).

Örgütte sessiz kalıp kalmamak bireyin kişisel özellikleri, tercihleri, tecrübeleri, mizacı gibi özelliklerden etkilenebileceği gibi sessiz kalmayı tercih etmesi durumunda sessizliğin nedenini de belirlemektedir.

### **1.5.2. Statü ve Rol**

Statü; insanın toplumsal sistem içindeki bir mevkiinin belirlediği hak ve ödevlerdir. İnsanların toplum içindeki yerleri, o toplum ihtiyaç ve değerlerine göre belirlenmektedir. Statü, sosyal yaşamda moral ve etkililik bakımından oldukça önemlidir. Doğuştan kazanılan statüler yaş, cinsiyet, aile, ırk; sonradan kazanılanlar ise eğitim, maddi ve medeni durum ile edinilmektedir (Güney 2006). Eğitimde ise; bir üst kademenin bir alt kademeye ya da nitelikli bir eğitim kurumunun nitelikli olmayana göre, mezun öğrencileri açısından, bir statü farklılaşması oluşturduğu varsayılmaktadır (Doğan İ. 2009).

Mevki ve unvanlar, bireyin gerçek kimliğini ve kişiliğini yansıtmaktan uzaktırlar. Bu unvanlar gerçekte, bireyi kendisinden uzaklaştırmaktadır, kişiliği ve çevresi ile arasına demirden perdeler örmektedir. Unvanlar, bireyle çalışma arkadaşları ve diğer sosyal kesimler arasına mesafe koyarak, kişilik ve kimliğini dönüştürmede önemli rol oynamaktadır. Bu süreçte artık birey, iş hayatı dışındaki kimliğinden farklılaşmaktadır. Kişi şeftir, müdürdür, sekreterdir, uzmandır, memurdur ya da mühendistir. Bu durumda bireyin gerçek kişiliği gölgelenmiş, üstü örtülmüştür (Aytaç 2004: 205).

Rol; kişinin toplum içinde sergilediği davranıştır (Güney 2006). Toplumsal yaşamda kişi, kendisiyle aynı konumdaki bir kişiyi gözleyerek rolünü öğrenmektedir. Örneğin bir kadın anne olmadan önce diğer anneleri gözleyerek rolünü öğrenmektedir ve rol statüden farklıdır. Çünkü statüye sahip olunur fakat rol oynanır. Statü yapılarına bağlı olarak genellikle yapılması gereken davranışlar belirli olması rağmen zaman zaman kişinin özel yeteneğine ve becerisine bağlı olarak gösterilebilen rol davranışları da mümkündür. Örneğin bir genel müdürün işgal ettiği statüde ne gibi davranışlar göstermesi gerektiği açıktır; fakat kalıcı olabilmesi için kişisel becerileri önemlidir (Doğan İ. 2009).

### **1.5.3. Tutum**

Tutum, bireyin iç dünyasında şekillenen, değer ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan davranış ve hareket biçimidir (Eren 2010). Tutumların zihinsel yönü iyi- kötü, olumlu-olumsuz gibi yargılardan oluşmaktadır; davranışsal yönü ise kişiden kişiye değişen sevme- sevmeme gibi yargılardan oluşmaktadır (Korkmazıyürek ve Hazır 2013).

Tutum, bireyin obje, insan, kavram, olay hakkındaki bilinçli olarak seçtiği muhakeme biçimidir. Zihinsel öğrenme yoluyla oluşan tutum zaman içinde aynen devam edebilmekte ya da değişebilmektedir. Tutumların değişebilir karaktere sahip olmalarının önemi performans yönetimi, çatışmayı azaltma, örgüt kültürü oluşturma gibi sorunların çözümünde ortaya çıkmaktadır (Altuğ1997). Tutumun bir davranış biçimi olduğu göz önüne alınırsa, sessiz kalmayı içselleştirmiş bir birey bir sorun karşısında sessizlik davranışını da seçebilir. Fakat tutumlar değiştirilebilmektedir. Dolayısıyla yöneticinin yapması gereken tutumların, değiştirilebilme özelliğini kullanarak örgütsel sessizliği oluşumunu engellemektir.

## 1.6. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN OLUŞUMUNDA ROL OYNAYAN ÖRGÜTSEL VE ÇEVRESEL ETKENLER

### 1.6.1. Kültür

Kültür, toplumun üyesi olan insanların öğrendikleri ve paylaştıklarının hepsini kapsayan bir kavramdır. İnsanlar sosyal hayatta birçok değer, inanç ve toplumsal ilişkileri öğrenerek toplumsallaşır. İnsanların toplumsal ilişkilerinde öğrendikleri her şey kültürdür. Kültür; toplumsaldır, toplumlar hangi gelişmişlik düzeyinde olurlarsa olsunlar kültürleri mutlaka vardır. Öğrenilir; çünkü kültürler öğrenme ile kazanılırlar. Aktarılır, uzun zamana alsada da değişebilir ve kültür ihtiyaç gidericidir (Güney 2006, Şimşek 1998).

Şişman ise kültürle ilgili bazı tanımları şöyle sıralamaktadır;

- Kültür bireyin hissetme ve inanma biçimidir
- Bir toplumun yaşama biçimidir
- Problemlerin çözüm biçimidir
- Davranışları düzenleyen bir sistemdir
- Öğrenilen davranışların bütünüdür (Şişman 2011).

### 1.6.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, çalışanlar arasında paylaşılan değerler sistemidir ve bir işletmeyi diğer bir işletmeden ayıran başlıca özelliklerdir (Robbins1989). Örgüt kültürü toplumsal kültürden ayrı düşünülmemesi gereken fakat bazı yönleriyle ayrılan bir kavramdır. Örgüt kültürünün, çalışanların davranışlarını etkileyen ve onlardan etkilenebilen bir sistem olduğu ileri sürülmektedir.

Örgüt kültürünün paylaşılması örgüt içi iletişimle sağlanmaktadır. Paylaşılan değerler sayesinde çalışanın istenildiği yönde ilerlemesi amaçlanmaktadır. Bilgi ve bilginin

paylaşılması, problemlerin tanınması, alternatiflerin değerlendirilmesi, kararların uygulanması, kontrol edilmesi ve sonuçların değerlendirilmesi gereklidir. Tüm bunların yapılabilmesi etkili bir iletişimle gerçekleşmektedir. Bunun yanında iletişim, çalışanların üstleriyle rahatça konuşabilmesi, önerilerini iletebilmesi ve işletme hakkında bilgi sahibi olabilmesi açısından olanak sağlamaktadır. Ancak örgüt içindeki iletişim yapısı, örgüt kültürü ile ilgilidir (Akıncı 2003). Çünkü bir iletişim sorunu olan örgütsel sessizlik örgüt kültürünün bir yansıması olarak da ortaya çıkmaktadır (Şimşek ve Aktaş 2013).

Örgüt kültürü iki temel fonksiyona sahiptir. Kültürün temel fonksiyonlarından birisi iç bağlılığı kolaylaştırmak; diğeri ise dış çevreye uyumu sağlamaktır.

İç bağlılığı kolaylaştırmada, organizasyon üyelerine dil ve ortak kavramlar sağlama, kişilerin ve grupların organizasyondaki yerlerini belirleme, güç ve statü dağılımı ve üyeler arası ilişkilerin yanında işletme ideolojisini belirleme gibi fonksiyonları vardır. Dış çevreye uyumu kolaylaştırmada ise; işletme misyonunu, stratejisini, amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için izlenecek yolları belirleme gibi görevlere sahiptir (Erdem 1996). Diğer bir kavram ise örgüt kültürüyle karıştırılan fakat belli çizgilerle ayrılan örgüt iklimi kavramıdır.

### **1.6.3. Örgüt İklimi**

Örgüt iklimi, bir örgütü diğerinden ayıran kalıcı özellikler ile çalışanların özerklik, güven, birliktelik, destek, tanınma, yenilik ve adalet boyutlarında geliştirdikleri ortak algılamaları kapsamaktadır (Moran- Wolkwein 1992). Örgüt iklimi, çalışanların işletme içindeki iş ortamı ile ilgili algılarıyla ilişkili iken; örgüt kültürü, işletme çalışanlarının düşünce ve davranışlarına yön veren norm ve değerler ile ilgilidir. İşletmelerin tüm şubelerinde aynı kültür etkin olurken, farklı iklimlere sahip olabilmektedir. Kültür belirleyici, iklim değerleyicidir. Kültür, normları oluştururken, iklim bu normlara ne derece ve nasıl uyulduğunu göstermektedir. İklim kültürün bir parçasıdır ve kültür iklimi şekil vermektedir. Kültürün belirlenmesi, değerlendirilmesi daha zordur ayrıca kültürün belirleyicileri ile iklimin belirleyicileri farklıdır. Örgüt ikliminin, motivasyon, verimlilik, iş doyumu ve başarı gibi konularda kültüre göre daha etkili olduğu ileri

sürülmektedir. (Terzi 2000). Örgüt iklimi, işletmedeki çalışanlar arasında yayılmasıyla işletmede örgütsel sessizlik iklimi görülmektedir.

### 1.6.3.1. Örgütsel Sessizlik İklimi

Örgütsel sessizlik; örgütte sürekli hale geldikçe, iş görenler fikirlerini ifade edememekte ve fikirlerinin değersiz olduğunu düşünmektedirler

Çalışanlar sessiz kalmalarının nedenlerini,

- Herhangi bir konu hakkında bir görüş bildirildiği zaman bunun bir propaganda olarak algılanması
- Konuşulduğu zaman çalışanlar arasında güvenirliliğin kaybedilme durumu
- Pozisyon adına bir risk hissedilmesi
- Örgüt içerisinde çalışanların üye oldukları sendikanın başı olarak belirme endişesi

(Dover1956) olarak sıralamaktadırlar.

Ses ve sessizlik arasındaki seçim, büyük ölçüde kişinin iş yerindeki veya çalışma grubundaki “düşünce iklimine” bağlıdır (Bowen ve Blackmon, 2003). Bu bilgiler ışığında, örgütsel sessizlik ikliminin; çalışanlar açısından tehlikeli bir durum olduğunu göstermektedir. Çalışanların, çalışma enerjilerini düşüren, kendilerini değersiz hissettiren bir durum olduğu söylenebilmektedir.

Örgütlerde sessizlik iklimini olgunlaştıran, hızlandıran ve kuvvetlendiren bazı soyut ve dolaylı faktörler mevcuttur. Bunlar: üst yönetimin çok uzun zamandır, aynı pozisyonda aynı kişileri barındırması olarak ifade edilmektedir. Bu uzun dönemli beraberlik; yaklaşımları, düşünüş biçimlerini, varsayımlarını birbirine yakınlaştırmaktadır.

Bir diğer faktör ise üst yönetim ile çalışanların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, etnik köken vs.) açısından birbirleri ile benzerlik göstermesi veya göstermemesi ile ilgilidir. Bu özelliklerin farklı olduğu noktada örgütsel hiyerarşi de artacaktır, bu durumda sessizlik ortamına zemin hazırlanmaktadır (Marrison ve Milleken, 2004: 34).



Çalışanlar, yaş cinsiyet. vb açıdan kendilerine yakın özellikte olan kişilere güven duymaktadırlar.

Kültürel geçmiş de örgütte sessizlik iklimini oluşturan faktörlerden biridir (Marrison ve Milleken, 2004). Üst yönetimin bireysel anlamda örgütte güç mesafesini yüksek tutma kültürü örgüt içerisinde açık iletişimi ve olumsuz geri bildirimini tehlikeye atacaktır, çalışanların otorite algısını kuvvetlendirecek, çalışanların yöneticilerine soru sorması ve müdahale etmesine engel olacaktır (Sargut, 2001).

Diğer unsur ise örgütsel yapı içerisinde çok fazla pozisyonun olmasıdır. Örgüt içerisinde katı bir hiyerarşi anlayışının olması, yönetimin çalışana uzak durması, yüz yüze ve fiziksel iletişimin kurulamaması çalışanların etkinliğini daha da düşürmektedir. (Marrison ve Milleken, 2004).

### **1.6.3.2. Örgütsel Sessizlik İklimini Oluşturan Faktörler**

Karar verme mekanizmasının merkezi olması ve geri bildirim sisteminin biçimsel bir yapıdan ibaret olması, sessizlik ikliminin oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Böyle bir iklimin çalışanlar tarafından algılanmasını önemli derecede etkileyen üç boyut mevcuttur (Mayhew ve Diğerleri, 2006). Bu faktörler; üst yönetimin tutumu, bölüm yönetiminin tutumu ve örgütteki iletişim fırsatlarıdır.

#### **1.6.3.2.1. Üst Yönetimin Tutumu**

Sessizlik davranışının oluşumunda yöneticinin durumu fark etmesi ve tutumu çok önemlidir. Çağdaş yönetim anlayışı içinde yöneticilerin, çalışanı sessiz kalmaması konusunda yüreklendirmeleri gerekmektedir.

Yönetici örgütsel bütünlüğü sağlamak ve çatışmayı önlemek adına çalışanların şikâyetlerini veya isteklerini göz ardı ettiği zaman örgütsel sessizliğin oluşmasına zemin sağlamaktadır. Aslında günümüz bakış açısı ile katılımcı bir yapıda muhalefet ve çatışma örgütte yenilenme, çeşitlenme, büyüme ve gelişme için normaldir ve olması gerekmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgüt üst yönetimi, çalışanların farklı değerleri, yetenekleri, inançları, özellikleri ve tecrübelerinin farkında olmayıp olaylara sürekli tek yönlü bakış açısı ile bakarsa ve çalışanlara uzak olursa, çalışanların bu çeşitliliğinden faydalanamamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, Tangirala ve Ramanujam, 2008).

#### **1.6.3.2.2. Bölüm Yöneticisinin Tutumu**

Aşağıya doğru iletişimde iletişim araçlarından veya mesajdan çok birinci kademedeki yönetici ile çalışan arasındaki iletişim oldukça önemlidir (Glauser, 1984: 616). Birinci kademedeki yönetici ile çalışan arasında ara yöneticinin varlığı, çalışanı hiyerarşik olarak yöneticiye yaklaştırmaktadır. Bu durum iletişimi güçlendirerek daha sağlıklı geri dönüşümler yapılmasına ortam sağlamaktadır.

Bunun yanı sıra bölüm yöneticisinin ilişkisel liderlik yapısı da oldukça etkilidir. Ancak araştırmalar göstermektedir ki bölüm yöneticisinin iletişim yeterliliği, çalışan çıktıları üzerinde liderlik yapısından daha fazla etki göstermektedir. Bu da iş motivasyonu üzerinde, çalışanlar ile kurulan iletişimin ve güven ikliminin sergilenen liderlikten daha etkili ve önemli olduğunu göstermektedir (Madlock, 2008).

#### **1.6.3.2.3. Örgütteki İletişim Fırsatları**

Biçimsel bir iletişim; yazılı veya grup toplantılarına dayalı kişisel düzeyde olmayan bir iletişimi ifade etmektedir. Biçimsel olmayan iletişim ise genel olarak hazırlıksız doğaçlama olarak gelişen, kişisel düzeye indirgenmiş sözlü ve yüz yüze iletişim olarak tanımlanabilmektedir. Biçimsel olmayan iletişimin çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. Bu faydalarının yanı sıra bilgi alışverişi çok daha etkin olacak, geribildirim hemen, açık ve doğru bir şekilde alınacak, bu sayede çalışanların örgütün içerisinde veya çevresinde gerçekleşen değişimlere ve yeni faaliyetlere uyumu artacak, gelişim daha hızlı sağlanacaktır (Johlke ve Duhan, 2000). Örgütsel sessizliğin oluşumunda diğer bir faktör ise davranış düzlemidir.

#### 1.6.4. Davranış Düzlemi

Bireyin gerçekleştirdiği her davranışın belirli bir nedeni vardır ve bu davranış bireye bir tatmin sağlamaktadır. Ancak, bireyin etki alanı içerisinde bulunduğu her sosyal yapının istediği, kabul ettiği ve etmediği davranışlar vardır. Bireysel davranışın anlamlılığı, “sosyal yapının kabul alanına uygunluğu açısından önemsenmektedir. Bu durumda davranışların belirli sosyal düzlemlerde ortaya çıkmasının gerektiği, eğer davranış ile düzlem arasında uyum yoksa sonucun olumsuz veya etkinlikten uzak olarak yorumlanacağı düşünülmektedir. Bir davranış düzlemi oluştururken özel kuralları oluşturmada esas sorumlu olan üst yönetim, çalışanların farklı fikir ve önerilerinden faydalanmak adına onların örgütün ve mensuplarının yararına sessiz kalmamayı ve gerektiğinde kendini açık bir şekilde ifade edebilmeye imkân sağlayan bir davranış düzlemi oluşturmaktadır. Bu katkının sağlanması adına örgütte hem kolektif hem de bireysel olarak davranış düzleminde sessizlik iklimine mahal vermemek gerekmektedir (Nikolaou ve Diğerleri, 2008: 667).

#### 1.7. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI

İşletmede görülen örgütsel sessizliğin bazı olumsuz sonuçları vardır. İşletmeye yeni katılan bir işgörenin örgütün bir üyesi olmak için örgüt içi davranışları, işe ve örgüte ait bilgileri öğrenmesi; işgörenin işe alışma dönemi olan oryantasyon sürecini hızlandırmaktadır (Gürbüz 2013). Bu süreçte yaşanan bilgi paylaşımında oluşabilecek aksaklıklar işgörenin hem uyum sürecini yavaşlatmakta hem de işgörende kendini değersiz hissetme algısı ortaya çıkmaktadır. Zira algı, çalışanların bireysel performans ve grup içi davranışlarında etkilidir (Korkmazyürek ve Hazır 2013).

Bir çalışan kurumu ile ne kadar özdeşleşirse, kurumun amaç ve hedeflerini o derecede benimseyecek ve bu doğrultuda davranışlar sergileyecektir, çünkü kendisini kurumu ile ortak payda içerisinde hissetmektedir. İşe bağlı çalışanlar yaptıkları işten zevk alırlar çünkü işlerini severek yaparak iş süreçlerine kendilerine has özellikler katarlar (Tak vd 2009). İş görenin bilgi sahibi olduğu bir konuda sessiz kalması bir süre sonra kendi içerisinde çelişki yaratarak eksiklik ve acizlik duygusu yaratabilmektedir. Bu da iş

görenin iş yerine veya işverene olan bağlılığını, güven ve aidiyet duygusunu azaltarak işten ayrılmayı istemelerine sebep olabilmektedir.

Sessizlik, örgütsel öğrenmeyi engellediği, örgütsel değişim ve gelişim için engel oluşturduğu, örgüt içinde farklılıkları dolayısı ile de yenilikçiliği ve yaratıcılığı engellediği (Morrison ve Milliken,2000, Milliken ve Morrison, 2003)için, işletmeler tarafından erkenden fark edilmesi gerekmektedir.

Farklılıkların yaratıldığı değişim sürecinde ise, çalışanlarda adapte olamama dolayısıyla örgütten izole olma isteği yaşanmaktadır (Özgen ve Sürgevil 2009). Kişi işletmeye başladığında endişe ve kaygılarını sosyalizasyon sürecinde gidermeye çalışmaktadır. Bu süreçte kişi örgütün norm ve değerlerini benimsemeye başladığında diğer çalışanlar tarafından benimsenmeye başlamaktadır. Örgütün ve çalışma arkadaşlarının normlarını içselleştiren kişi kendisinden beklenen rol ve sorumlulukları anlamaya başlamaktadır (Gürbüz 2013). Bu süreçten sonra kişi kendini işletmenin bir üyesi gibi görmekte ve işletmeye adapte olmaya başlamaktadır. Fakat tüm bunlara rağmen değişim programlarındaki adaptasyon sorununun temel nedeni etkili iletişimden uzak bir bilgi aktarımı sürecinde yaşanan problemlerdir. Hatta sosyalizasyon sürecinin en büyük engeli örgütsel sessizliktir (Morrison ve Milliken, 2000). Oysa ki günümüzde işletmeler, dinamik, tartışan, katılımcılarla farklı bakış açıları yaratan, müşterek kararlarla gelişen tutumlarla ayakta kalmakta ve diğer işletmelerle yarışmaktadırlar (Türk 2007)

İş görenler örgütsel sorun ve aksaklıklarla ilgili fikirlerinden bahsettiklerinde açık veya gizli bir biçimde ceza alacaklarına inandıkları için örgütün gelişmesi yönünde fikir beyan etmekten kaçınıp sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Örgütsel sessizlik, örgütsel gelişimi yavaşlattığı gibi aynı zamanda iş görenlerin bağlılık düzeylerini azaltma, iç çatışmaya sebebiyet verme, karar alma sürecini zayıflatma, değişim ve yeniliğin önünü tıkama, yönetime olumlu veya olumsuz geri bildirim vermeme gibi sonuçlara da yol açabilmektedir. Örgütsel sessizliği tercih eden iş görenlerin moral ve motivasyonlarının bozulması, devamsızlık, işe geç kalma ve işten ayrılma gibi bireysel ve örgütsel etkinliği olumsuz yönde etkileyecek davranışların artmasına neden olmaktadır. Endişe ve stres yaşayan işgörenler giderek daha yoğun bir biçimde sessizlik sarmalına girmektedirler (Morrison ve Milliken, 2000: 32).

Yapılan başka bir çalışmada (Demir, Demir 2012) çalışanın bireysel anlamdaki sessizliğinin sebebinin saygı, çoğunluğa uyma, sağır kulak sendromu gibi sebeplerden değil, sahip olduğu olanakları kaybetmemek ve en azından mevcut durumunun korumak adına kasıtlı, planlı yapılan bir davranış olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Demir, Demir 2012).

Örgütsel sessizlik, örgüt faaliyetlerinde meydana gelen eksiklik ve hataların tespit ve yok edilmesinde sağlıklı geribildirim sisteminin oluşmasını olumsuz etkileyecektir. Geri bildirim sistemine sahip olmayan kuruluşlarda hatalar kalıcı bir işleyiş halini alır ve daha da yoğunlaşır (Milliken ve Morrison, 2003: 1565- 1566). Sessizliğin iş görenler üzerindeki olumsuz etkileri çalışanın işyeriyle ilgili sorun ve endişelerini dile getirmekte güçsüz olduğunu hissetmesi, örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumunu sağlayamama, işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmak ve bu yüzden içine düştüğü çelişki hali çalışanlara oldukça rahatsız etmekte, acizlik duygusu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir (Çakıcı, 2008). Örgütsel sessizliğin ilişkili olduğu düşünülen bir kavram da kültürdür. Araştırma kapsamında da Hofstede'nin kültür modelinin alt boyutları olan bireycilik ve toplulukçuluk ile örgütsel sessizlik kavramlarının ilişkileri incelenmektedir. Bu anlamda kültür kavramının incelenmesinin araştırma amacının açıklanmasında yardımcı olacağı düşünülmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Örgüt, belirli bir amaç ve hedef doğrultusunda bir araya gelen insanların oluşturdukları gruplar olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, örgütün amaç ve hedefleri ile bu amaç ve hedefleri ortaya koyan ve gerçekleştiren insanlar, önemli iki faktörü oluşturmaktadır (Torun2000). Başka bir tanım'a göre örgüt, belirli bir görevi devamlı, ahenkli ve uyumlu olarak yapmak amacıyla bir kişinin yönetimde teşkilatlanmış insan topluluğudur (Güney 2011). Kültür ise bir toplumun yaşamını biçimlendiren ve etkileyen değerler ve bunları ölçünleyen normlar örüntüsüdür (Başaran 2000). Schein (2002), kültürü, "Belirli bir grubun, kendi çevresine uyumu sağlarken ve içsel bütünleşme problemleriyle başa çıkmayı öğrenirken, doğru olarak kabul ettiği ve hatta yeni üyelere öğrettiği, temel varsayımların bir motifidir" şeklinde tanımlamaktadır.

Bu kavramlardan yola çıkarak kültürün, bir topluluğa hitap etme ve o topluma ait değerleri belirleme özelliği işletmeler için de geçerli bir özellik olduğu söylenebilmektedir. Çünkü Torun'un (2000) da vurguladığı gibi işletmelerin de belli hedefleri ve bu hedefleri ortaya koymaya çalışan insanlar bulunmaktadır. Bireylerin ne zaman susup ne zaman sessiz kalacaklarına ilişkin tutumları ve algıları, işletmedeki diğer çalışanlardan etkilenmektedir. (Bowen, Blackmon 2003). İşletmeler de insanlar gibi, ait oldukları kültürleri yansıtmaktadırlar.

Örgüt kültürüne ait başka bir tanım ise " işletmedeki işgörenler arasında paylaşılan değerler sistemi" dir (Robbins 1989). Fletcher ve Watson (2007)'a göre örgüt kültürüne ait değerler, normlar çalışanlarla bütünleşmekte ve işletmeye yeni katılan bireylere ise aktarılması gerekmektedir. Örgüt kültürü, paylaşılan değerlerle varolan, işgörelere sembollerle yansıyan, hikâyelerle, inançlarla, sloganlarla ve masallarla oluşturulan (Peters ve Waterman 1982) paylaşılan aktarılan ve öğretilen bir kavram olduğu söylenebilmektedir. *Schein* (2002) ise örgüt kültürünü "belli bir grup tarafından kendisinin gerek çevreye uyumu gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği, geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları

algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen, bir takım varsayımlar” olarak görmektedir.

*Doğan (1997)*'a göre örgüt kültürünün özü, sorunları çözme konusunda önceliklerin ve biçimlerin işe yarayacağına ilişkin yerleşmiş inançlar ve temel kabullerdir. *Başaran* ise örgüt kültürünü; örgütsel amaçları gerçekleştirmeye katkısını sağlamak için, toplumun kültürüne dayalı ama bu kültürden değişik değer ve düzgüleri (norm)'ları da olan kendine özgü bir kültür olarak tanımlamaktadır. (Başaran 2000).

Örgüt kültürü tanımları bazı noktalarda birbirlerinden ayrılabilirler ancak kavramlar arasında ortak noktalar da bulunmaktadır. Bu ortak noktalardan biri kültürün bir amaca hizmet etmesi diğeri ise belli bir grup ya da çalışanların oluşturduğu gruplar arasında paylaşılmasıdır. Bu paylaşımlar sırasında belli kıstasların da olduğu ileri sürülmektedir. İşletme çalışanları arasında örgüt kültür paylaşımında, değerler, inançlar, normlar, semboller, hikayeler paylaşımların aktarılması gereken kıstaslarıdır. Çünkü bu kıstaslar örgüt kültürünü oluşturan unsurları ifade etmektedirler. Örgüt kültürü kavramı tanımlardan da anlaşılacağı üzere birçok unsuru içinde barındıran bir kavramdır. İşletmenin temel değerleri Tablo 3'de görüldüğü gibi varsayımlar, değerler ve normlar olarak; yüzeysel değerleri ise seremoniler, törenler, ayinler; hikayeler ve mitler; kahramanlar, semboller ve dil olarak ayrılmıştır (Yılmaz 2006).

**Tablo 3.** Örgüt Kültürü Unsurları

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ UNSURLARI	
Temel unsurlar	Yüzeysel Unsurlar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varsayımlar</li> <li>• Değerler</li> <li>• Normlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seremoniler, Törenler, Ayinler</li> <li>• Hikâyeler, Mitler, Kahramanlar</li> <li>• Semboller ve Dil</li> </ul>

**Kaynak:** Gökhan YILMAZ, “Örgüt Kültürü Ve İnsan Kaynakları Yönetimi” Marmara Üniversitesi S.B.E. Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, 2006: 40-46.

Örgüt kültürünün temel unsurlarından olan varsayımlar, örgüt kültürünün değerlerine yön veren (Atay,2005) bazı durumlar için geçerli olan gerçek dışı bir örgüt kültürü unsurudur.

Bir işletmenin kültürü, işletmenin değer sisteminden ve bu değerleri güçlendiren, yayan, bağlayan ve bazen özetleyen mitler, semboller, kahramanlar bir kültürel ağdan oluşur(Erdem 1996). Değerlerin örgüt kültürünün oluşumunda temel rol aldığı söylenebilmektedir.

Altuğ (1997) ise değerleri, çeşitli durumlarda bireyin hareket ve muhakeme gücünü yönlendiren global inanç ve tutumların bir toplamı olarak, bireyin kişisel tercihi olduğunu ve süreklilik sağladığını ifade etmektedir. Bu anlamda işletmede olası bir problemin çözümünün, çalışanın değer yargılarıyla paralel olduğu söylenebilmektedir.

Diğer bir temel unsur olan norm ise değerlerin grupça paylaşılan yüzleri; değerlerin aynasıdır.

Başka bir deyişle, bir toplumun kendisi için ilke edindiği ve üyelerinin eylemlerine yön veren biçimsel olmaya düzenlemelerdir (Doğan 2012). Bu anlamda işletme normları, çalışanların kendi davranışlarında ve birbirleriyle olan ilişkilerinde önemli bir rol oynamaktadır.

McKenna'ya (1994) göre normların genel özellikleri; grup üyeleri tarafından kabul edilmekte, grup yaşamının önemli bir kısmını kapsamakta, ortak davranış üzerine yoğunlaşmakta, grup sürecinin işleyişini kolaylaştırmaktadır. Normlar, üyelerin birbirlerinden ayrımlarını yansıtmak, çalışanlardan beklenen davranışları kestirebilmek ve çalışanların olumsuz davranışlarını reddederek işletmenin devamlılığını sağlamak için oluşturulmaktadır (Pehlivan 1998). Normlar, çalışanların aralarındaki davranışların kabul edilebilirliği konusunda ödül ve ceza yoluyla belirlenmesini sağlamakta (Doğan 2012) ve çalışanları kabul edilmeyen davranışlar konusunda uyarılmaktadır. Ancak kişiler bu uyarılara uyabilirler veya uymayabilirler. Kişilerin normlara uyup uymamaları, çağırılıp çağırılmamaları, normun grup amaçları açısından önemiyle ilişkilidir (Sığı ve Sözen 2013).



Örgüt kültürünün yüzeysel unsurlarından olan seremoniler, başarılı çalışanların ödüllendirildiği ve emekli olan çalışanlara da teşekkür edildiği kutlamaların genel adıdır. Seremoniler sırasında, örgütsel açıdan kültürün diğer öğelerini taşıyan, diğer çalışanlar için örnek teşkil eden *kahramanlara*; abartılı olmalarına karşın örgüt kültürünün etkileyici yönlerini anlatan ve eleştirilmeyen, genel kabul görmüş olan *mitlere* ilişkin törenler yapılmaktadır. Diğer taraftan, örgüt kültürü içinde yar alan ve işletmeler için özel anlam taşıyan, işletmenin ismi olmadan da işletmeyi hatırlatan *sembollere* ilişkin kutlamalar da yapılmaktadır (Güney 2011). Sembollerin geçerli olabilmesi için hem anlatılması beklenen şeyi anlatabilmesi hem de anlatılmak istenen şeyin tam, eksiksiz ve başka anlamlara çekilmeyecek biçimde anlatılması gerekmektedir (Doğan 2012). Bu yönüyle örgütsel semboller, örgüt üyeleri arasında kullanılan bir iletişim aracı olmanın yanında örgütsel sosyalleşme sürecinde de önemli bir öğrenme aracı olmaktadır. Ayinler ise bu törenlerin ve davranışların belli aralıklarla yapılması olarak tanımlanabilmektedir (Şişman, 2002).

Hikayeler, işletmede çalışanlar arasında paylaşılan, çalışanları bilgilendirmek amacıyla anlatılan gerçek olaylardır. Yaşanmış olaylardan ders çıkararak, işletmenin gelecekle ilgili planlarında etkili olmaktadır (Erdem 1996). Hikayelerin, mitlerden farkı ise hikayelerin yaşanmış olayları kapsamasıdır. Diğer bir yüzeysel unsur olan dil ise çalışanlar arasında paylaşılan, işletmenin örgüt kültürünü yansıtan ve normların açığa çıkarılmasında önemli rol oynayan bir unsurdur (Özkalp 1983).

Yapılan bazı çalışmalar (Sabuncuoğlu ve Tüz, Şimşek ve Akgemci, Özkalp ve Kirel, Balcı, Çelik) göstermektedir ki; işletmelerde görülen örgüt kültürünün, işletme için önemli pek çok fonksiyonu vardır.

Örgüt kültürü, işletmede koordinasyon ve kontrol sağlamaktadır (Güney 2011). Örgüt kültürünün işletmedeki gerek çalışanlar ve gerekse yapılan işlerin kontrolü ve etkinliği üzerindeki tesiri (Yılmaz 2006) tartışılmamaktadır. Çünkü işletmede belirlenen değerler ve normların çalışanlar üzerinde görünmeyen bir kontrol mekanizması olduğu söylenebilmektedir.

Örgüt kültürünün diğer fonksiyonu ise, örgüt yapısını biçimlendirmesidir (Güney 2011). Örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını ortak bir temelde oluşturmaktadır (Doğan

2012). Böylece işletmede hangi davranışların sergileneceği, iletişim ağının nasıl olacağı, işlerin öncelik sıraları konusunda çalışanlara yön verdiği ileri sürülebilmektedir.

Çalışanların işletmeye uyumlarını kolaylaştırmak da örgüt kültürünün fonksiyonları arasındadır (Başaran 2000). Örgüt kültürünün temelindeki değerler ve varsayımlar, örgütün başarısını ve etkililiğini destekledikçe örgütler gelişecek ve bu değerler örgüte yeni katılanlara sosyalleşme süreci ile aktarılacaktır (Şeşen 2013). Çalışanların işletmeye uyumu, işletme amaçlarının gerçekleşmesinde önemli rol oynamaktadır.

Örgüt kültürü bazı kavramlarla ilişkisinden dolayı karıştırılmaktadır. Bu kavramların açıklanması, örgüt kültürüne daha net bir çerçeve çizecektir:

— Örgütsel yapı; Her örgüt aynı insanlar gibi eşsiz olduğu için, kendi özelliğine en uygun yapının seçilmesi işlemini ancak olasılıklı bir yaklaşımla sağlayabilir. Dolayısıyla, örgüt, misyon ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için elindeki kaynakları en etkin bir şekilde kullanılabilmesine hizmet edecek olan örgüt yapısını seçmesi gerekmektedir (Altuğ 1997).

—İş ahlakı; organizasyonların içindeki bireylerin çeşitli rolleri vardır. Bireyler organizasyon amacına yönelik bir biçimde bu rolleri yerine getirmeye çalışırlar (Özkalp 1983). İşletmenin örgüt kültürü, o işletmenin ahlakı yapısını da kapsamaktadır (Arslan 2005). Çünkü organizasyonlara ait olan bazı norm ve değerler vardır. Çalışanlar kendilerine biçilen bu rolleri ve sorumlulukları, organizasyonun norm ve değerleri çerçevesinde ele almaktadırlar. İş ahlakı iş hayatında karşılaşılan sorunlar yanıt vermeye, çözüm bulmaya çalışır (Tatlıoğlu 2005).

—Örgüt iklimi; Örgütleri birbirinden ayıran ve işgörenlerin tutum ve davranışlarını etkileyen yapısal iç özelliklerin tümüdür (Başaran 2000). Schein (1992) örgüt iklimini çalışanların çevre şartları, iletişim gibi konularda, örgütsel kültürü de göz önüne alarak sergiledikleri davranış olarak tanımlamıştır. Başka bir deyişle örgüt iklimi, örgüt kültürünün çalışanlar tarafından algılanan kısmıdır. İklim, örgüt kültürü içinde belirli bir kısmı ifade etmektedir (Erdem 1996). Bu anlamda örgüt ikliminin; iletişim, yönetme,

kontrol gibi konularda yönetici davranışlarına yön veren bir kavram olduğu ve aynı zamanda işletmenin ait olduğu kültürün de görünen yüzü olduğu söylenebilmektedir.

İletişim, takım çalışması, karar alma sürecine katılım gibi çalışanların örgüte bağlılığını sağlayan faktörler örgütün niteliğine ve çevre şartlarına göre belirlenmektedir (Aydoğan 2004).

Örgüt kültürü ile örgüt iklim arasındaki farklar;

- (1) Örgüt kültürü, paylaşılan temel varsayımlar ile örgüt iklimi ise paylaşılan algılamalar ile ifade edilmektedir
- (2) Örgüt kültürü, zamana direnen bir özellik gösterirken; örgüt iklimi bu unsurların herhangi bir andaki durumunu yansıtır (Doğan 2012)

Lussier (aktaran: Terzi, 2000).örgüt ikliminin boyutlarını yedi başlıkta toplamaktadır.

- a) Yapı; işletmenin değer ve normlarının çalışanları etkileme derecesidir.
- b) Sorumluluk; çalışanların, işleriyle alakalı sorumlulukları üzerindeki yetki kontrol derecesidir.
- c) Ödüller; işletmede performansa göre verilen ödül-çaba, hata-ceza arasındaki ilişkinin derecesi.
- d) Canlılık; insan ilişkileri ve çalışanların işlerindeki doyum derecesidir.
- e) Destek; çalışanların birbirlerine, yönetimin çalışanlara yardım derecesidir.
- f) Örgütsel bağlılık; çalışanların işletmeye bağlılığının ve duygusallığının derecesi,
- g) Risk; çalışanların işletmede risk almaya cesaretlendirilme derecesidir

— Örgütsel ideoloji; örgüt kültürünün değerlerini ve normlarını oluşturmaktadır (Başaran 2000). Yönetimle alakalı kararların verilmesinde rol oynamaktadır. Örgüt kültürüyle örgüt ideolojisinin karışmasının nedeni örgüt ideolojisinin kültürel bir öge olmasıdır. Çünkü örgüt ideolojileri de normlar aracılığıyla bireyleri belli davranışta

bulunmaya zorlamakta ve normlar da inançlar ile ifade edildiklerinde duygu olarak daha güçlü hale gelmektedirler (Doğan 2012).

Söz konusu kavramlarla örgüt kültürünün karışmaması için örgüt kültürünün boyutlarından da bahsetmek yerinde olacaktır.

Örgüt kültürünün tanımlanıp ölçülmesinde ve belirlenmesinde Robbins (1987) esas olan 10 boyuttan söz etmektedir.

- a) Bireysel özerklik boyutu, örgüt çalışanlarının sahip olduğu özgürlük ve sorumluluk derecesi olarak tanımlanır. Bireyin iş yaparken yönetime ne derece bağlı olduğunu göstermektedir.
- b) Risk toleransı boyutu, yönetimin bireyleri, risk almaları, girişimci olmaları konusunda ne derece desteklediğini göstermektedir.
- c) Yön boyutu ise yönetimin, çalışanları önceden belirlenmiş olan işletme hedefleri konusunda yönlendirme derecesidir.
- d) Bütünleşme boyutu, belirlenen hedefler doğrultusunda işletmenin tüm bölümlerinin koordineli bir şekilde çalışma derecesini ifade etmektedir.
- e) Yönetimle ilişki boyutunda ise önemli olan yönetimle çalışanlar arasındaki iletişimin ve paylaşımın derecesidir. Yöneticiler hangi konularda ve ne ölçüde çalışanlarına yardım etmektedirler.
- f) Kontrol boyutunda, çalışanın davranışları oluşturulan örgüt kültürü ile denetlenme derecesidir. Denetim sıklığı, işletmedeki örgüt kültürünün güçlü olmasıyla azalmaktadır. Çünkü işleyişin, önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde yapılmasıyla hata olma olasılığı düşmektedir.
- g) Kimlik boyutu, işletmelerin sembolü, dili, sloganı gibi değerler barındıran örgüt kimliğinin çalışanlar tarafından algılanış derecesidir.
- h) Ödül Sistemi boyutu, insan kaynakları yönetiminin sıklıkla kullandığı performans değerlendirme sistemi sonucunda, çalışanları motive edecek ödül derecesidir.

I) Fikir ayrılığı toleransı boyutunda, çalışanlar arasındaki bilgi alışverişi sırasında oluşabilecek zıt fikirlere karşı işletmeler farklı bakış açılarına sahip olmaktadır. Oluşan zıt fikirler işletmelerde her zaman karışıklığa yol açmamaktadır. Zıtlıklar işletmelerde bazen yeni fikirlerin ortaya çıkmasına da yardımcı olmaktadır. Bu anlamda fikir ayrılığı toleransı yöneticilerin, işletmede oluşan fikir ayrılıklarına gösterdikleri tolerans derecesidir.

(Robbins 1987).

İletişim modelleri boyutunda ise, yönetim ile çalışanlar arasındaki iletişim şeklinin derecesidir İşletmelerde yönetim ile çalışanlar arasında hiyerarşik derece fazla ise iletişim boyutunda bazı aksaklıklar görülebilmektedir (Aydoğan 2004).

## 2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU

Örgüt kültürünün oluşum sürecinde bazı faktörlerin örgüt kültürünü etkilediği söylenebilmektedir. Çünkü örgüt kültürü Erdoğan (1997)'a göre öğrenilebilen, paylaşılabilen, değişebilen özellikler taşımaktadır. Bu nedenle işletmelerin, bu özellikleri göz önünde bulundurarak örgüt kültürünü oluşturması, işletmelerin güçlü örgüt kültürü yapılarına sahip olmasını sağlamaktadır.

Williams ve Walters'a göre örgütsel kültür oluşmasında hem iç hem de dış çevrenin etkili olması, işletme çalışanlarının her iki çevreyi de öğrenmesini zorunlu kılmaktadır (aktaran Güney 2011).

Örgüt kültürü oluşumunda etkili unsurlar örgüt kurucuları, çalışanlar ve çevre olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır.

a) Örgüt kurucuları; Schein(1984) çalışmasında örgüt kültürünün oluşumunda kuruculara ilişkin olarak dört temel faktöre önem vermektedir. (1) kurucunun yeni bir fikre sahip olması. (2) kurucu grubun sahip oldukları fikrin bazı risklere girmeye değer ve elverişli bir fikir olduğu konusunda hem fikir olmaları ile ilk uzlaşma sağlanmalı. (3) kurucu grubun bina temin etme, sermaye koyma gibi kuruluş aşamalarında gereken planlamayı yapması. (4) işletmeye katılan yeni işgörenlerin kurucuların belirlediği

ilkelere göre işe başlaması (Şeşen 2013). Kurucuların yanında işletme yöneticileri, işletme liderleri de stratejilerin belirlenmesinde, iletişim kanallarının belirlenmesinde etkin rol oynamaktadır (Kozlu 2000). Kurucular ve onlardan sonra gelen liderler kendi varsayımlarını yerleştirmek için girişimlerine devam ederler, fakat örgütün diğer kısımlarının, sonuçlar çıkarttıkları kendilerine ait deneyimleri olduğunu ve bu yüzden bunların değiştirilemeyeceğini gittikçe artan bir şekilde anlarlar. Öğrenme süreci giderek daha fazla ortak hale gelir ve sonuçta ortaya çıkan kültürel varsayımlar yalnızca liderlerin en baştaki varsayımlarını değil, grubun tamamının deneyimini yansıtır. Fakat liderler herşeyin nasıl olması gerektiği konusundaki kendi görüşlerini yerleştirmeyi denemeye devam ederler ve eğer yeterince güçlü iseler doğmakta olan kültür üzerinde baskın bir etki sahibi olmaya devam edeceklerdir (Schein 1990).

b) Çalışanlar; çalışanların örgüte getirdikleri kültürler ortak bir noktada birleşir böylece çalışanların ilişkilerini belirleyen sınırlar çizilir (Özkalp ve Sabuncuoğlu 1988). İnsan, içinde bulunduğu toplumun kültür öğelerini ve kültürel yapısını öğrenir (Erdoğan 1997). Çalışanların işle ilgili tutumlarında kendi kişilikleri kadar içinde buldukları işletme kültürü de etkili olmaktadır. Çalışanlar ait oldukları toplumların kültürlerinden etkilenmekte; ait oldukları örgütlerin kültürünü de etkilemektedirler.

c) Çevre; örgütlerin açık sistemler olması nedeniyle örgüt kültürü oluşumunda örgütün dış çevre ile etkileşimi olağan karşılanmaktadır. Örgütün sermayesi olarak kabul edilen insan gücü, bilgi, teknoloji çevrenin kültürüne ait bir takım öğeler taşımaktadır. İşletme, sermayesi olarak kabul ettiği bu girdiler almakta, işletme içerisinde işlemekte ve işletmesine uyarlamaktadır.

Nihayetinde tekrar çevreye kültürel öğeler olarak sunmaktadır. Bu sırada işletme, çevre ile arasındaki ilişkileri belli bir seviyede tutmaktadır. Fakat her işletmenin çevre ile ilişkisinin seviyesi farklıdır. İşte bu farklılık aynı çevreyi paylaşan işletmeler arasındaki farklılığı ortaya çıkarmaktadır (Şeşen 2013). İşletme, içinde bulunduğu çevreyi diğer işletmelerle paylaşmaktadır. Bu anlamda sektörün belirgin özelliklerinden olan, rekabet şartlarının, yönetim sistemlerinin, stratejilerinin, politikalarının benzerlik göstermemesi; işletmenin değerleri, normları ve varsayımlarının bir araya gelerek oluşturdukları davranış kalıplarının farklılığından kaynaklanmaktadır (Eren 2010)

### 2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Örgüt kültürü oluşturmak işletmelerde çalışan ile yönetim arasındaki, çalışan ile çalışan arasındaki ve hatta çalışan ile iş arasındaki uyumu arttırdığı söylenebilmektedir. Çünkü örgüt kültürü, örgütü oluşturan bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler bütünüdür (Sabuncuoğlu ve Tüz 2001).

İşletmede oluşturulan kültür değerlerinin güçlü olması, işletme çalışanlarının örgütsel amaçlara inandırmak ve çalışanların görevlerindeki problemlerin belli kıstaslara dayandırarak, adil bir şekilde çözmeye yardımcı olmaktadır (Başaran 2000). Çalışanın ve işin uyumlu olması, çalışanların kendilerinden beklenen hedeflere ulaşmak için kullanacakları kıstasları net bir çerçeveye belirleyebilmesine ve iş yapma yöntem ve süreçlerini standartlaştırarak örgütsel verimliliği artırabilmesine yardımcı olmaktadır (Eren 2010).

İşin verimliliği konusunda, Holland'ın iş-kişilik uyumu kuramında, çalışanın, işin önemine inanması gerektiği vurgusunun yanı sıra çalışanın iş ortamına uygunluğunun da önemli olduğu vurgusu yapılmaktadır (Gürbüz 2013 178). İşletmeler, verimlilik konusunda sadece teknolojik gelişmelerden değil, teknolojiyi işletme amaçları için kullanan insan gücünden de faydalanmaktadırlar (Erdem 1994). Bu anlamda insan gücünü işletme amaçlarına yönlendirmenin bir yolu ise işletmeye ait kuralların aktarılmasını sağlamaktır. Örgüt kültürün temel özelliklerinden biri yeni katılanlara aktarılması ve üyeler arasında paylaşılmasıdır (Schein 1990, 2002).

İşletmedeki belirsizliklerin giderilmesinde örgüt kültürü olumlu bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü, kültürel formlar ve değerler aracılığıyla, işletmelerin ani değişimlere ayak uydurmasında yardımcı olmakta; çalışanlara ise belirsizliklerin giderilmesinde gerekli olan temel değerleri sağlamaktadır. Belirlenen değerlerin, çalışanlar tarafından benimsenmesi halinde hem işletmelerin düzeninin devamlılığı sağlanmakta hem de çalışanların işletme içinde bütünleşmesine yardımcı olmaktadır (Erkenekli 2013).

Schein (1997)'e göre örgüt kültürü işletmeye yeni katılacak olan çalışanlara, işletmeye özgü kuralların aktarılma yöntemidir. Bir işletmede işleri yapma yolunu ifade eden örgüt kültürü, işbirliği, karar verme ve sorunlarla başa çıkma, işlerin nasıl yapılacağını

içsel ve dışsal uyum sorunlarıyla başa çıkmak için oluşturulan, keşfedilen, öğrenilerek geliştirilen ve yeni çalışanlara aktarılan değerler sistemidir (Özkalp ve Kirel,1996). Bu anlamda işletmenin değer yargılarının, işleyiş yönteminin yeni çalışanlara aktarımı işletmelere ek maliyet getirebilmektedir. Ancak örgüt kültürü ile işletme yönteminin ve işleyişin çalışanlara aktarımı hem daha kısa sürede hem de daha kesin kurallarla olmaktadır.

## 2.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Örgüt kültürünü açıklayan modeller; Deal ve Kennedy sınıflandırması Handy ve Harrison sınıflandırması, Peters ve Waterman sınıflandırması, Sethia ve Glnow sınıflandırması, Schein'in kültür modeli, Parson AGIL modeli, Quichı'nın Z Kuramı, Hofstede'in kültür analizidir.

### 2.4.1. Deal ve Kennedy Sınıflandırması

Deal ve Kennedy çalışmalarında değişik kültürlerin ortaya çıkışında iki değişkenin rol aldığını ileri sürmektedirler. Değişkenlerden biri, işletmelerin stratejik kararlarına ilişkin olarak çevresel belirsizlik derecesi; diğeri ise kararın başarısı konusunda işletmenin geri besleme hızıdır (Eren 2010). Tablo 4 'de görüldüğü gibi araştırmacılar örgüt kültürü tiplerini dörde ayırmaktadırlar.

**Tablo 4.** Deal ve Kennedy 'nin Örgüt Kültürü Tipleri

Kültür Tipi	Özellikleri
Sert -erkek maço tipi	Yüksek risk, hızlı geri bildirim, dalgalı yapı
Sıkı çalış- sert oyna tipi	Görece olarak daha az risk, hız konusunda yarış, esnek yapı
Şirketin üzerine iddiaya gir tipi	Çok yüksek risk, yavaş geri bildirim, açık ve net hiyerarşi
Süreç tipi	Düşük risk, sıkı hiyerarşi

Kaynak: Deal ve Kennedy (1999) ve Trice ve Beyer (1993) ' dan Aktaran: Şeşen 2013: 558).



—*Sert erkek – maço tipi kültür:* Çevresel belirsizlik derecesinin yüksek dolayısıyla yüksek riskli karar vermenin olduğu ve geri beslemenin hızlı olduğu çevresel koşullarda ortaya çıkmaktadır. Bu tür işletmeler yüksek riskli kararlardan çekinmeyen ve sonuçlar hemen alan işletmelerdir. Örgütün lideri konumunda olan tepe yöneticiler bu tür kültürlerde çok riskli kararları cesaretle alabildikleri için kahraman olarak görülürler. Maço kültürlerde uzun dönemli planlar yerine kısa dönemli başarılarla çok daha fazla önem verilir. Ayrıca hatalardan ders almak ve planlar oluşturmak yerine çoğu zaman içgüdülere önem verilir (Türk 2007). Örnek olarak sinema sektöründe film gişede ya başarılı olur ya da tamamen batar. Sert erkek maço tipi sınıflandırmasında açıklandığı gibi bu durumda da risk fazladır ve geri bildirimler hızlı bir şekilde alınmaktadır.

—*Sıkı çalış- sert oyna tipi kültür:* Eğlence ve hareketin kural olduğu, satışla ilgili örgütlerde görülen kültürdür. Bireyler risk alırlar ve başarılı olup olmadıkları konusunda hızlı geri bildirim almaktadırlar. Ancak alınan riskler finansal risk değil, bireysel kariyer riskidir. Bu kültüre ait olan işletmelerin başarılı olması için çalışanlarının sürekli hareket halinde olması gerekmektedir. Kahramanlar ise en yüksek satış yapan çalışanlardan seçilmektedir (Şeşen 2013). Riskler düşük olduğu için sıkı çalışarak işletmenin devamlılığını sağlama düşüncesi yaygın olduğundan sıkı çalışmayan, heyecanını kaybetmiş çalışanların örgütten uzaklaştırılması söz konusudur (Çetin 2004). Örnek olarak otellerin satış pazarlama bölümleri verilebilmektedir.

—*Şirket üzerine iddiaya gir tipi kültür:* Çevresel riski yüksek ve geri bildirim hızı düşük olan kültürdür. Bazı örgütler, büyük miktarlarda para ve zaman yatırımı gerektiren çevrelerde faaliyetlerde bulunurlar ve yatırımın başarılı olup olmadığını anlamak için yıllarca beklemek gerekir. Petrol endüstrisi ve NASA'yı da içeren uzay endüstrisi bu tür kültürlerin gelişmesine iyi birer örnektir. Petrol veya gaz sahası satın almak ve geliştirmek, yeni bir uçak tasarlamak geliştirmek ve satmaya çalışmak büyük miktarlarda para ve çok fazla sabır gerektirir. İlaç ve kimya endüstrileri de benzer özelliktedir (Reitz 1987'den Aktaran: Alatur).

—*Süreç tipi kültür:* İşleyişin düzenli ve sistemli, uzun süren, detaycı prosedürlerden dolayı işleyiş tarzlarının yavaş olduğu ileri sürülmektedir. Çalışanların neyi değil nasıl yaptıklarına önem verilmekte ve çalışanlar kendi bölümlerinde tedbirli olmaktadır.

Bu kültüre sahip işletmeler olarak, teftiş ve denetimlerin sıkı olduğu sigorta şirketleri ve eczaneler gibi işletmelerin olduğu söylenebilmektedir (Yılmaz 2006).

#### 2.4.2. Handy ve Harrison Sınıflandırması

*William Handy, Harrison* ' un çalışmasını temel alarak örgüt kültürünü güç kültürü, rol kültürü, görev ve birey kültürü olmak üzere dörde ayırmıştır.

—*Güç Kültürü*: Karar verme gücü, merkezden çalışanlara doğru yayılmaktadır. Güç, merkezin elindedir ve kararlar merkezden alınmaktadır. Merkezden uzaklaştıkça güç azalır ve merkezden uzakta kalan kişi ya da kişiler kararlara katılmayıp sadece verilen kararları uygulamaktadırlar. Bu anlamda merkeze en yakın olan kişinin yani yöneticinin liderlik vasıfları taşıması gerekmektedir (Erkmen ve Orkun 2001)

—*Rol Kültürü*: Bürokratik özellik ve ilkelerin ön planda olduğu bir kültür tipi olup bu kültürde rasyonellik, kurallar, hiyerarşi, rol, statü, makam, sorumluluk gibi konulara önem verilmektedir. Gücün kaynağı makamdır (Uzkurt ve Şen 2012). Rol kültürü, ayrıntılı iş tanımları, haberleşme kuralları, katı biçimde belirlenmiş örgütsel roller gibi karakteristikler gösterir. Bu tip işletmeler çok fazla biçimsel ve merkeziyetçidir (Alamur 2005). Bu anlamda rol kültürüne sahip işletmelerin, değişen çevre koşullarına ayak uyduramamalarından dolayı yok olma tehlikesi yaşadıkları ileri sürülebilmektedir.

—*Görev Kültürü*: Kontrol tamamen çalışanlardadır. Gruplar belirlenmiş amaçlar ulaşmak için oluşturulurken üyelerin bilgi durumları önemsenmektedir (Unutkan 1995). Görev kültürünün temelinde çalışanların gücü, işletmedeki rollerinden ziyade bilgi düzeylerinden ileri gelmektedir.

—*Birey Kültürü*: Birey işletmenin merkezi konumundadır. Görev kültürünün aksine birey kültüründe, işletme bireyin amaçlarına hizmet etmektedir. Çalışanlar işlerin yönetilmesi konusunda kendi yöntemlerini kendileri belirlemektedir.

### 2.4.3. Schein'in Kültür Modeli

Schein 'a göre örgüt kültürünün üç ana işlevi vardır; bu işlevler de kendi aralarında bölünmektedirler.

a) Örgüt kültürü, işletmenin dış çevreyle ilgili uyum sorunlarının çözümünde etkili olmaktadır. Bu anlamda, *görev ve strateji* ile örgüt kültürü açıkça ya da üstü kapalı bir şekilde değer ve fonksiyonların çevreye duyurulmasında etkili olmaktadır. *Amaçlar* ile belirlenen asıl hedef doğrultusunda örgüt kültürü ile fikir birliği yaratılmaya çalışılmaktadır. Belirlenen hedeflere ulaşmada kullanılacak *araçlar* belirlenmektedir. *Düzletme* ile grubun çalışma performansının belirlenmesinde örgüt kültürüne uygun kıstaslar ve kontrol sistemleri geliştirilmektedir. Diğer aşamada ise belirlenen amaca ulaşılmadığı durumlarda yapılacakların belirlenmesinde örgüt kültürü değerlerine başvurulmaktadır.

b) Diğer işlevi bütünleşme sorunlarının çözümünde yapılacak faaliyetleri belirlemesidir.

—*Ortak dil ve kavram birliğinin oluşumu*: çalışanlar, kendi aralarında birbirlerini anlamaya yarayan bir iletişim kanalı oluşturmaktadırlar. İşletme çalışanları arasında oluşturulan bazı resmi ve resmi olmayan kavramlarla, çalışanlar arasındaki bağlar güçlenmektedir.

—*Grup sınırları, gruba dâhil olma*: örgüt kültürünün oluşumunun önemli öğelerinden olan çalışanlar, işletme içinde gruplar oluşturmaktadır. Örgüt kültürünün değerleri bu gruplar içinde ve gruplar arasında paylaşılmaktadır. Örgüt kültürü çalışanlar arasında paylaşıldıkça işletmelerin gücü artmaktadır.

—*Güç ve konum*: işletmelerdeki hiyerarşik düzenin kurulmasıyla ilgili konularda örgüt kültürünün karışıklığı önleyici işlevi vardır. Maaş, performans, terfi sistemi gibi konularda örgüt kültürü vasıtasıyla belli kıstaslar oluşturulmaktadır. Bu sayede örgüt çalışanları adaletli bir şekilde değerlendirilmektedirler.

—*Kişisel ilkeler, arkadaşlık ve sevgi*: örgütlerde çalışanlar kendi aralarında arkadaşlık ve sevgi bağları oluşturmaktadırlar. Birlikte iş yapmak, çalışanların paylaşımlarını artırmaktadır.

—*Ödüller ve cezalar*: işletmelerde olumlu- olumsuz, iyi- kötü davranışların, çalışanlar arasında tartışmaya yol açmaması için belirlenmesi gerekmektedir. Bu davranışların kesinliği, işletmenin huzuru için önemli bir noktadır.

—*İdeoloji ve din*: işletmede, açıklanmayan ya da tartışılmayan konuların ideolojilerle ve dinlerle açıklanması işletmede oluşan endişeleri ortadan kaldırmaktadır.

c) Endişeyi azaltma işlevi ile işletmede çevreden kaynaklanan belirsizliklerin azaltılmasında veya ortadan kaldırılmasında, örgüt kültürü adeta filtre görevi görmektedir. Çalışan çevreden gelen tehditleri ve belirsizlikleri, önceden belirlenmiş değerlerle filtrelemekte ve başa çıkmak için varsayımlar üretmektedir (Eren 2010). Belirsizliğin endişe kaynağı olması değişim ile açıklanabilmektedir. Değişim nedeniyle işletmenin her alanına ilişkin yeni sorunların ortaya çıkma olasılığı taşımaları, mevcut alışkanlıkların geleneklerin, inançların daha geniş anlamı kurulmuş olan toplumsal düzenin yeni sorunlara çözüm getirmemeleri nedeniyle değişme ihtiyacı ortaya çıkarmasıdır. Bireysel, kurumsal veya toplumsal düzeyde mevcut düzenin bozulması insanlar üzerinde gerginlik, huzursuzluk ve rahatsızlık yaratmaktadır (Doğan 2012)

#### **2.4.4. Peters ve Waterman'ın Sınıflandırması**

Söz konusu araştırmacılar 'Mükemmeli Arayış'adlı eserde birçok şirketi inceleyerek saptadıkları sekiz özellikten bahsetmektedirler. Örgütlerin mükemmelliğinin ölçütü olarak ise şirketin rakiplerine oranla satış gelirlerindeki ve karlarındaki yüksek artışlar gibi iktisadi başarı ölçütlerini temel almaktadırlar (Eren 2001). Araştırmacılara göre mükemmel işletmelerin sahip olmaları gereken özellikler Tablo 5' de gösterilmektedir (Moorhead vd 1992).

**Tablo 5.** Peters ve Waterman’ın Kültür Modeline Göre Mükemmel İşletmelerin Sekiz Özelliği

ÖZELLİKLER	ANLAMLAR
Eylemden yana olmak,	Sürekli hareket halinde olmak önemsenmektedir.
Müşteri ilişkileri	Müşterilerle, işletmeyi tercih etmelerini sağlayacak şekilde iletişim kurmak
Basit biçim ve az kurmay özelliği	İşletmedeki hiyerarşinin basit olması
Girişimciye destek,	İşletmenin, yöneticisini ve çalışanını cesaretlendirmek
İnsan faktörüyle verimlilik	İnsan kaynağının gücünden faydalanmak
En iyi bilinen işe ilgili olma	İşletme gerekmedikçe risk almamaktadır.
Yöneticinin işletme değerlerine önem vermesi	Yöneticinin işletmenin tüm iş bölümleri hakkında bilgi sahibi olmasıdır
Sıkı denetim- gevşek denetim	İşletme, çalışanını, sıkımayacak kadar denetlemekte ama örgüt kültüründen ödün vermeyecek şekilde kontrol altında tutmaktadır.

**Kaynak:** Peters Ve Waterman “ *In Search Of Excellence* “ Harper And Row New York,1982 dan aktaran: Moorhead vd 1992: 784).

Bu modele göre mükemmel işletmelerin özellikleri aşağıdaki gibi açıklanabilir:

—*Eylemden yana olmak*, işi başarabilmek için alınan kararları eyleme dönüştürmek ve bu konuda hızlı davranmak önemlidir. Bu anlamda geç karar vermek, karar verememek ile eşit sonuçlar doğurabilmektedir

—*Müşteri ilişkileri*, müşterinin işletme hakkındaki fikirleri, işletmeyi rakiplerinden bir adım öne çıkaran bir reklam aracıdır. Müşteri memnuniyeti ön plana alınmakta ve işletmelerin müşteri ihtiyaçlarını ön planda tutması gerekmektedir.

—*Basit biçim ve az kurmay özelliği ise*, çalışanları ön plana alan bir özelliktir. Çünkü önemli olan çalışanların performanslarıdır ve çalışanlar kendilerini rahat

hissedebilecekleri, hiyerarşik yapının az olduğu işletmelerde yeteneklerini en üst seviyeye çıkarmaktadırlar.

—*Girişimciye destek* verilen işletmelerde çalışanlara yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri ortamlar sağlanmaktadır. Buna göre çalışanlara, işletmenin uygun gördüğü derecede yetki verilmesi, mükemmel işletmelerin özelliklerinden biridir.

—*İnsan faktörüyle verimlilik*, özelliğinde ise işletmelerin en önemli unsurlarının çalışanlar olduğunu ve çalışanlara bu durumun hissettirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu yönüyle, bu özellik günümüz insan kaynakları politikalarıyla benzerlik göstermektedir. Bugünün koşullarında insan kaynakları yönetimi, çalışanlara işletmede daha huzurlu çalışma ortamları yaratılması konusunda çalışmalar yapmaktadır.

—*En iyi bilinen işe ilgili olma*, konusunda işletmelerin çalışanların uzmanlığına önem verdiği vurgulanmaktadır. Bu özelliğin ilkesi ise aşırı risklere girmeden, işletmenin iş kolu ile ilgili dalda en iyi olmak için çalışmaktır.

—*Yöneticinin işletme değerlerine önem vermesi*, başarılı işletme yöneticileri, işletmelerinin tüm faaliyetleri hakkında bilgi sahibidirler ve bu faaliyetlerle yakından ilgilenmektedirler. Bu durum, olası birçok sorunun önüne geçmek için ideal bir yoldur. Aynı zamanda çalışanların, dolayısıyla tüm işletmenin faaliyetler hakkında haberdar olmaları sayesinde, koordinasyonu sağlamak da kolaylaşmaktadır (Özalp ve Kırel 1996). İşletmelerin örgüt kültürlerinin yayılması, paylaşılması aktarılması ‘mükemmel’i yakalamak isteyen işletmelerin üzerinde durmaları gereken bir konudur. Bu konuda yöneticiler, çalışanları örgüt kültürünü tanımaya teşvik etmeleri gerekmektedir.

—*Sıkı denetim- gevşek denetim* ile yönetim, işletmelerin hedefleri, amaçları, işleyişi, değerleri ve kültürü konusunda çalışanı kontrol etmekte; ama gereksiz kurullarla çalışanı sıkınamamaktadır (Moorhead vd 1992).

Peters ve Waterman *insan faktörüyle verimlilik*, *en iyi bilinen işe ilgili olma* özellikleri ile Handy ve Harrison *un birey kültürü ve rol kültürüyle* benzerlik göstermektedir.

#### 2.4.5. Sethia ve Glinow Sınıflandırması

Sethia ve Glinow örgüt kültürü tanımını, işletmedeki insan kaynaklarına, verimliliğe ve ödül biçimine göre ilgisiz kültür, dikkatli kültür, titiz ve tamamlayıcı kültür olmak üzere dört bölüme ayırmaktadırlar (Terzi 2000);

-*İlgisiz kültürde*, işletmede çalışanların performanslarına ve başarılarına karşı ilgisizlik söz konusudur. İlgisiz kültüre sahip işletmeler kendi sektörlerinde yerlerini sağlamlaştırılmazsa işletmeler sahip oldukları konumları kaybetmektedirler (Bakan vd 2004).

— *Dikkatli kültürde* işgörenlerden yüksek performanslar beklenmemektedir. Yöneticiler işgörelere karşı baskıcı olmadıkları sürece işletmeler ayakta kalmakta; işgörelere de yöneticilerinin bu tavırları karşısında onlara bağılı kalmaktadır. Bu kültüre sahip işletmelerde maddi ödüllerdense performansa dayalı mesleki ödüllere önem verilmektedir (Bakan vd 2004).

-*Titiz kültür'ün* yaygın olduğı işletmelerde performansa önem verilmektedir. İstenen performansı gösteremeyen işgörelere ceza uygulanmakta; bu durum işgörelere kendilerini baskı altında hissetmesine neden olmaktadır. Bu durumda risk almak işgörelere ceza almamak adına attıkları bir adım olarak görülmektedir (Bakan vd 2004).

-*Tamamlayıcı kültürde* ise işgörelere işletme için önemli olduğı vurgusu yapılmaktadır. Bu nedenle işgörelere ilgi hem yüksektir hem de beklenen performans derecelerine ulaşan işgörelere maddi anlamda destek sağlanmaktadır. İşletmeler yetenekli gördükleri işgörelere ellerinde tutmaya çalışmaktadırlar. Bu anlamda işletmeler, işgörelere güvenlik ve eğitim konularında destek sağlamaktadırlar (Terzi 2000).

Tablo 6'de Sethia ve Glinow'un örgüt kültür sınıflanmasında, kültürlerin çalışanlar, performans düzeyi ve ödül biçimleri açısından kriterleri gösterilmektedir. Bu bağlamda örgütlerde görülen kültür sınıflaması ve dolayısıyla yöneticilerin tutumları da farklılık göstermektedir.

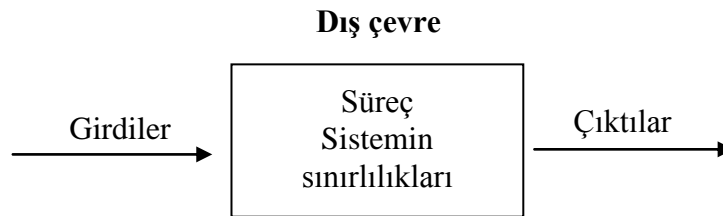
**Tablo 6.** Sethia ve Glinow'un Örgüt Kültürü Sınıflaması

Örgüt Kültürü Sınıflaması	Kültür sınıflamalarında temel alınan kriterler		
	Çalışanlar	Performans Düzeyi	Ödül Biçimi
<b>İlgisiz Kültür</b>	İşgörenlere karşı ilgisizlik söz konusudur	Performansa karşı ilgisizlik söz konusudur	Performans ödül için kriter değil
<b>Dikkatli Kültür</b>	İşgörenlere İlgi yüksek	Fazla yüksek olmayan performans beklentisi	Mesleki ödüller İşgörenlerin performansı ile ilişkilendirilmiş
<b>Titiz Kültür</b>	İşgörenlere Karşı ilgi düşük	Performans beklentisi yüksek	Ödüller işgörenlerin performansı ile ilişkilendirilmiş
<b>Tamamlayıcı Kültür</b>	İşgörenlere ilgi yüksek	Performans beklentisi yüksek	Ödüller işgören performansı ile ilişkilendirilmiş

**Kaynak:** İsmail Bakan ve diğerleri, Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım, 1. Baskı, İstanbul: Aktüel Yayınları, 2004: 106

#### 2.4.6. Parsons'un AGIL Modeli

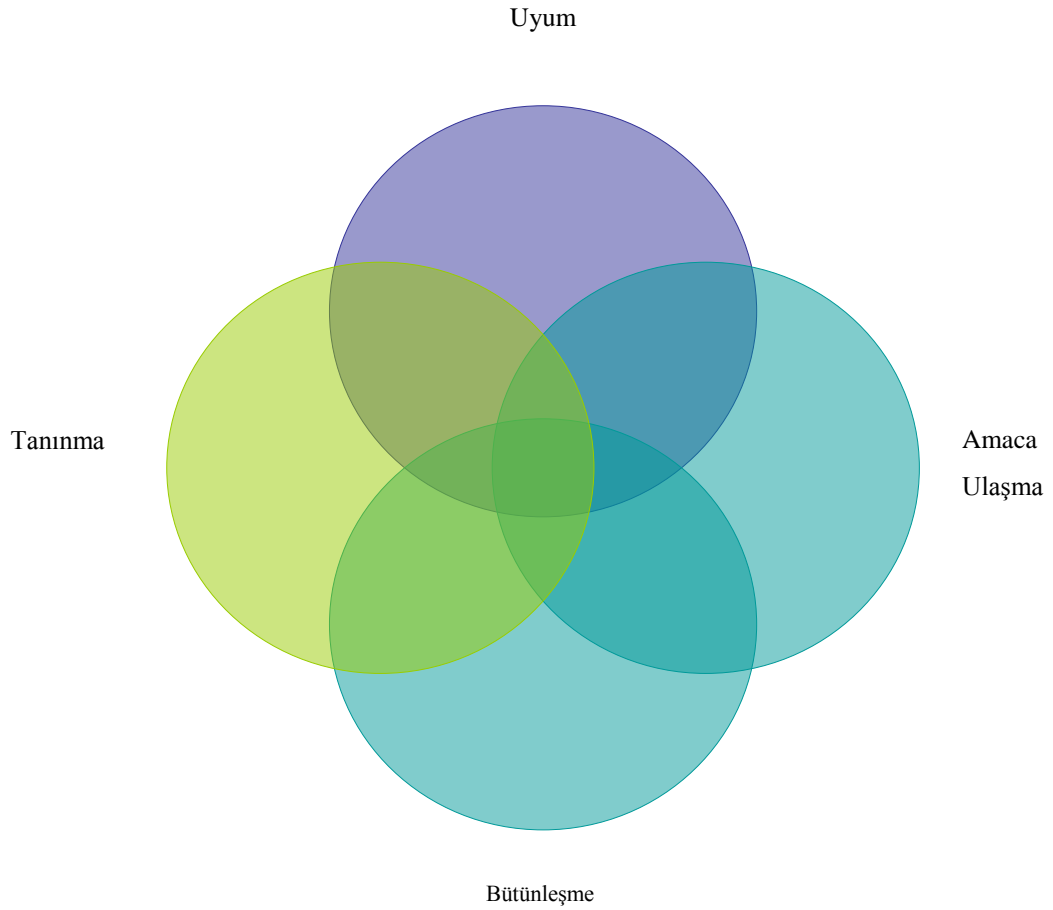
Parsons'un sistem modelinde sosyal sistemlerle yani üst sistemlerle, alt sistemlerin arasındaki ilişkinin bağlılığı incelenmekte ve bu modele AGIL modeli adı verilmektedir. Sistem yaklaşımında, işletmelerin alt sistemlerden oluştuğu, bu alt sistemler arasında belirli bir ilişkinin olduğu ve bu alt sistemlerin dış çevre ile ilişkisi olduğu ileri sürülmektedir. Vurgulanan diğer bir nokta ise, işletmelerin birer açık sistem olduğudur. Şekil 3 ' e göre açık sistemlerde işletmeler, dış çevreden aldıkları girdileri yani bilgileri işletme içinde kullanmakta ve çıktı olarak dış çevreye göndermektedirler (Koçel 2011).

**Şekil 3.** Süreç Sistemi

**Kaynak:** Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı: Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2011: 252



Parsons sistem yaklaşımında sosyal sistemleri, işleyişini ve alt sistemlerin üst sistemlere bağlılığı konusunu inceleyen bir sosyologdur. Parsons 'a göre her sistemin kendine ait bir alt sistemi ve bir üst sistemi vardır. Bu sistemler hem kendi aralarında hem de çevre ile uyumlu olmalıdır (Eren2010). Bu anlamda söz konusu uyumun sağlanmasında kültürel değerler önemli bir role sahiptir. Parsons modelini uyum, amaçlar, bütünleşme ve tanınma olmak üzere dört kısımda incelemektedir. Şekil 4' de görüldüğü gibi Parson's modeli, fonksiyonlarının İngilizce baş harflerinden oluşturulan Parson's AGIL modeli olarak bilinmektedir.



**Şekil 4.** Parson AGIL modeli

**Kaynak:** Erol Eren “*Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*” 12. Basım: Beta Basım, İstanbul, 2010: 143

Şekil 4'e göre işletme çevresiyle *uyumlu* olmalı; çevre koşullarını düşünerek ulaşılabilir bir *amacı* olmalı; kendi alt ve üst sistemleriyle *bütünleşmeli* ve çevresi tarafından *tanınmalıdır*.

—*Uyum*: işletmenin başarılı olması için işletme çevresini tanımalı, değişen çevre koşullarını takip edip ayak uydurmalıdır

—*Amaçlar*: işletme hedeflerini belirlemeli ve bu yönde ilerlemelidir.

—*Bütünleşme*: işletme alt ve üst sistemleriyle uyum içinde olmalıdır.

—*Tanınma*: işletme içinde bulunduğu çevre ve kendi sisteminde kabul çevresi oluşturmaktadır (Türk 2007).

Daha önce de belirtildiği gibi bu fonksiyonların yerine getirilmesinde, kültürel değerler önemli bir yere sahiptir. Çünkü işletmeler, kültürel değerler aracılığıyla değişen çevreye ayak uydurabilmekte ve alt ve üst sistemler ile uyumu sağlayarak yasal olarak amaçlara erişebilmektedir. Böylece işletmeler toplumdan dışlanmamaktadırlar. Parsons, bu nedenlerle sosyal sistemlerin kuruluşunda ve devamında kültürel değerlerin büyük rolü olduğunu belirtmektedir (Unutkan 1995).

#### **2.4.7. Quichı'nın Z Kuramı**

Ulusal kültürü vurgulayan ilk modellerden birisi Quichı'nın Z kuramıdır. Quichı 1980 sonrası Japon firmalarının Amerikan firmalarıyla yarışır hale gelmesinin ardından birçok Japon ve Amerikan firmasını incelemeye almıştır. İncelemenin ardından, Japon firmalarının Amerika'da başarılı olduğu fakat bazı Amerikan firmaları dışında Japonya'da başarılı olan bir Amerikan firmasının olmadığı sonucuna varmaktadır. Bunun nedenini ise işletmelerin farklı kültürlere ait olmasından ileri geldiğini belirtmektedir. Diğer taraftan Japonya'daki Amerikan şirketlerinin kendi yönetim kültürleriyle değil de Japon kültürüyle yönetildiklerinde başarılı oldukları görülmektedir (Şeşen 2013).

Buna göre Tablo 7'de Quichı'nın Amerikan yönetim tarzı ile yönetilen işletmelere Tip A, Japon yönetim tarzı ile yönetilen işletmelere Tip J; iki yönetim tarzının

birleştirilmesiyle yönetilen işletmelere ise Tip Z olarak adlandırdığı görülmektedir. Söz konusu yönetim tipleri altı kıstasa göre değerlendirilmektedir (Tablo 7).

**Tablo 7.** Quchi Z Modeli

Kıstaslar	Tip A	Tip Z	Tip J
İstihdam	Kısa dönemli	Uzun dönem	Hayat boyu istihdam
Karar verme	Bireysel	Fikir ve görüş birliğine dayanan karar alma	Fikir ve görüş birliğine dayanan karar alma
Sorumluluk	Bireysel	Bireysel	Ortak
Değerleme ve Terfi	Hızlı	Yavaş	Yavaş
Uzmanlaşma	Uzmanlaştırılmış mesleki kariyer	Orta ölçüde uzmanlaştırılmış kariyer	Uzmanlaştırılmamış kariyer
Çalışan Bağlılığı	Birey ile aile hayatı iş hayatından ayrı	Çalışan tüm çevre bağlılıklarıyla ve ailesiyle ele alma	Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma

**Kaynak:** Erol Eren “Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi” 12. Basım: Beta Basım, İstanbul, 2010: 160

#### 2.4.8. Hofstede'nin Kültürel Analizi

Kültürler arası farklılıklar Geert Hofstede tarafından 1967- 1973 yılları arasında farklı coğrafyadan yaklaşık 40 ülkede 100.000 üzerinde IBM çalışanına uyguladığı anketlerle ortaya konmaktadır. Anket sonucunda; çalışanlar arasındaki işle ilgili farklılıkların: meslek, yaş veya cinsiyetten kaynaklanmadığı, farklılıkların ulusal kültür farklılığından kaynaklandığı sonucuna varılmaktadır (Adler 1991; Hofstede 1984'den aktaran Erkenekli 2013).

Araştırma sonucuna göre Hofstede ulusal kültürü güç mesafesi, bireycilik ve toplulukçuluk, erillik ve dişilik, belirsizlikten kaçınma ve son olarak uzun döneme karşı kısa dönem oryantasyonu olarak beş temel kültür boyutunda ele almaktadır.

### 2.4.8.1. Güç Mesafesi

Örgütsel karar alma süreci güç üzerinde belirleyici etkiye sahiptir. Örgütle alakalı kararlar her zaman tepe yöneticiler tarafından verilmemektedir. Bazı çalışanların işletmenin karar sürecinde etkileri vardır. Bu çalışanların işletmedeki güçleri, karara etki etme oranı ile doğrudan bağlantılıdır. Hatta işletmede belli derecede güç sahibi kazanan çalışanlar işletmenin ileriye dönük hedeflerine, amaçlarına, örgüt politikalarına ilişkin kararlar alabilmektedirler. Bu durumda güç sahibi çalışan örgütsel karar sürecinde, etkisi göz ardı edilen bir güç kaynağıdır

(Hellriegel ve Sloocum 2006'dan aktaran Çetin 2013). Bu durum da işletmelerde, çalışanlar ile yöneticiler arasındaki güç mesafesi hissedilmektedir. İşletmelerinde işleyiş açısından değişim yapmak isteyen yöneticiler öncelikle güç mesafesine ilişkin çalışmalar yapmaktadırlar (Balcı 2002,Erkenekli 2013). Bu anlamda en geniş çalışma Hofstede'a aittir.

Hofstede'nin örgüt kültürü sınıflamasında ise güç mesafesinin kişiler arası güç ilişkisi üzerinde durularak açıklanmaktadır. Bu anlamda işletmedeki güç dağılımı eşitsizlikleri ve işletme içindeki güçsüz bireylerin, gücün dağılımı konusunda ne düşündükleri önemsenmektedir. Diğer bir vurgu ise düşük güç mesafeli işletmeler ile yüksek güç mesafeli işletmeler arasındaki farklardır (Tablo 8).

**Tablo 8.** Düşük ve Yüksek Güç Mesafesine Sahip Toplumlarda Çalışma Hayatına İlişkin Temel Farklılıklar

DÜŞÜK GÜÇ MESAFESİ	YÜKSEK GÜÇ MESAFESİ
Organizasyonlardaki hiyerarşi, işlerin yürütmesi için tanımlanmış rollerin eşitsizliğinden ibarettir.	Organizasyonlardaki hiyerarşi yüksek ve düşük seviyeler arasındaki kesin eşitsizliği tanımlar.
Merkezi olmayan yönetim yaygındır.	Merkezi yönetim yaygındır.
Denetleyici personel daha azdır.	Denetleyici personel daha çoktur.
Üst ve alt kademe arasındaki maaş farkı daha azdır.	Üst ve alt kademe arasındaki maaş farkı daha fazladır.
İşletmeciler kendilerinin ve astlarının deneyimlerine güvenirlir.	İşletmeciler üstlerine ve resmi kurallara güvenirlir.
Astlar kendilerine danışılmasını beklerler.	Astlar ne yapılması gerektiğinin söylenmesini beklerler.
İdeal patron becerikli ve demokrattır.	İdeal patron babacan, cömert ve otoriterdir.
Üst ve ast ilişkileri pragmatiktir.	Üst ve ast ilişkileri duygusaldır.
Ayrıcalıklar ve statü sembolleri hoş karşılanmaz.	Ayrıcalıklar ve statü sembolleri normal karşılanır ve yaygındır.
Elle yapılan iş ve masa başı işi eşit statüye sahiptir.	Ofis işi yapanlar, işçilere göre daha değerlidir.

**Kaynak:** G. Hofstede, G. ve Hofstede, G.J. (2005:59). *Cultures and Organizations Software of the Mind* 2th Edition McGraw.Hill'den Aktaran: Jahangirov 2011: 84.

Hofstede'nin yaptığı çalışmada Türkiye'nin güç mesafesi yüksek bir ülke olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Tablo 9'da bazı ülkelerin güç mesafesi ve sıralamaları gösterilmektedir.

**Tablo 9.** Ülkeler ve güç mesafe Sıralamaları

ÜLKE/BÖLGE	PUAN	SIRALAMA	ÜLKE/BÖLGE	PUAN	SIRALAMA
Malezya	104	1- 2	Kolombiya	67	30- 31
Slovakya	104	1- 2	Salvador	66	32- 33
Guatamala	95	3- 4	<b>Türkiye</b>	<b>66</b>	<b>32-33</b>
Panama	95	3- 4	Doğu Afrika	64	34- 36
Filipinler	94	5	Peru	34	34- 36
Rusya	93	6	Tayland	64	34- 36
Romanya	90	7	Şili	63	37- 38
Sırbistan	86	8	Portekiz	63	37- 38
Surinam	85	9	Belçika Flemenk	61	39- 40
Meksika	81	10- 11	Uruguay	61	39- 40
Venezuela	81	10- 11	Yunanistan	60	41- 42
Arap Ülkeleri	80	12- 14	Güney Kore	60	41- 42
Bangladeş	80	12- 14	İran	58	43- 44
Çin	80	12- 14	Tayvan	58	43- 44
Ekvator	78	15- 16	Çek Cum.	57	45- 46
Endonezya	78	15- 16	İspanya	57	45- 46
Hindistan	77	17- 18	Malta	56	47
Batı Afrika	77	17- 18	Pakistan	55	48
Singapur	74	19	Kanada Quabek	54	49- 50
Hırvatistan	73	20	Japonya	54	49- 50
Slovenya	71	21	İtalya	50	51
Bulgaristan	70	22- 25	Arjantin	49	52- 53
Fas	70	22- 25	Güney Afrika <sup>1</sup>	49	52- 53
İsviçre			Trinidad	47	54
Fransız	70	22- 25	Macaristan	46	55
Vietnam	70	22- 25	Jamaika	45	56
Brezilya	69	26	Estonya	40	57- 59
Fransa	68	27- 29	Lüksemburg	40	57- 59
Hong Kong	68	27- 29	ABD	40	57- 59
Polonya	68	27- 29	Kanada	39	60
Belçika					
Walloon	67	30- 31	Hollanda	38	61
Avustralya	36	62	İrlanda	28	69
Kosta Rika	35	63- 65	İsviçre		
Almanya	35	63- 65	Alman	26	70
Büyük Britanya	35	63- 65	Yeni Zellanda	22	71
Finlandiya	33	66	Danimarka	18	72
Norveç	31	67- 68	İsrail	13	73
İsveç	31	67- 68	Avusturya	11	74

<sup>1</sup>Bilgiler sadece beyaz tenli insanlara aittir

**Kaynak:** Hofstede, G. ve Hofstede, G.J. (2005). *Cultures and Organizations Software of the Mind* (Second Edition).McGraw.Hill, s.43-44 'dan Aktaran: Jahangirov 2011: 75.

Tablo 9’da, Almanya, Danimarka ve Hollanda gibi ülkelerin güç mesafesi aralığının düşük olduğu; Rusya ve Sırbistan gibi ülkelerin ise yüksek olduğu görülmektedir. Çin, İsviçre ve Fransa gibi gelişmiş ülkelerin de güç mesafelerinin yüksek olduğu belirtilmektedir.

#### 2.4.8.2. Belirsizlikten Kaçınma

İnsanlar çevre koşullarının, mevcut alışkanlıklarının, geleneklerinin değişmesiyle oluşan olası problemlere çözüm getirememesi nedeniyle endişe ve kaygı yaşamaktadırlar. İnsanların yaşadığı endişe ve kaygının, belirsizlikten kaynaklandığı ileri sürülmektedir. Ancak her toplumun belirsizlikten kaçınma düzeyi farklıdır. Bu farklılık toplum kültürlerinin farklılığından kaynaklanmaktadır. Bu anlamda belirsizlikten kaçınmak; bir toplum üyelerinin belirsiz durumlardan ne ölçüde kaçındığını ifade etmektedir. İnsanların belirsizliğe uyum sağlamaya çalışırken, kendilerini tehlike altında hissetmektedirler. Bu durum işletmelerde çalışanların huzursuzluk yaşamasına neden olmaktadır (Erkenekli 2013, Doğan 2012, Güney 2011, Terzi 2000, Balcı 2002). Belirsizliğin az ve çok görüldüğü işletmelerin özellikleri Tablo 10’ da gösterilmektedir.

**Tablo 10.** Belirsizlikten Kaçınma Yönünden Kültürlerarası Farklar

<b>Belirsizlikten kaçınmanın az olduğu kültür</b>	<b>Belirsizlikten kaçınmanın fazla olduğu kültür</b>
Yaşamda belirsizliğe olağan, olumlu yaklaşma	Yaşamda belirsizliğe olağan, olumsuz yaklaşma
Olayları olağan karşılama	Olayları tedirgin karşılama
Düşük düzeyde stres	Yüksek düzeyde stres
Çatışma ve rekabetten yararlanma	Çatışma ve rekabetten kaçınma
Toplumsal normlardan sapmalar normal karşılama	Toplumsal normlardan sapmalar anormal karşılama
Gençlere olumlu yaklaşım	Gençlere ihtiyatla yaklaşım
Risk almaktan kaçınmama	Risk almaktan kaçınma
Yazılı kurallar az	Yazılı kurallar fazla
Kurallara uyulmuyorsa kurallar sorgulanmalı	Kurallara uyulmuyorsa bireyler sorgulanmalı
Esnek yapılanma	Katı yapılanma
Farklılık ve çeşitlilik olağan	Standartlaşma önemli
Temel stratejiler ön planda	Ayrıntı ön planda
Örgütte iş gücü devir oranı yüksek	Örgütte iş gücü devir oranı düşük
Yeni görüşlere ilgi	Yeni görüşlere ilgisizlik

**Kaynak:** Mehmet Şişman “Örgütler Ve Kültürler” 3. Baskı: Pegem Akademi, Ankara, 2011: 65.

### 2.4.8.3. Erillik -Dişilik

Kültürün bu boyutunda Hofstede, toplumun cinsiyet algısının, insan ilişkilerinde bazı roller getirdiğinden bahsetmiştir. Diğer bir deyişle toplumdaki erkeğe ve kadına dair tutumların toplumda cinsiyetler için yüklenen rollerden etkilendiğini belirtmektedir (Doğan 2012).

Cinsiyet rolleri toplumdan aileye ve iş çevresine, sosyalizasyon yoluyla iletilmektedir (Bakan 2004). İşletmelerin sosyalizasyon süreçleri oryantasyon kavramı ile çok yakındır. Çünkü her iki kavramda da işletmeye yeni katılan çalışanın, işe ve örgüt kültürüne katılımı söz konusudur. Fakat sosyalizasyon daha geniş bir kavram olmakla birlikte; daha uzun bir süreçtir ve diğer örgüt üyelerini de kapsamaktadır. Çünkü sosyalizasyon sürecinde işletmeye eski çalışanlardan, yeni katılan çalışana, örgüt kültürü transferi gerçekleşmektedir (Gürbüz 2013).

Bu transfer sırasında örgüt kültürünün erillik ve dişilik algısının kişinin işletmeye uyumunda önemli bir boyut olduğu söylenebilmektedir. Bu anlamda Tablo 11 erillığe ve dişiliğe özgü değerler yönünden örgütler ve yönetimleri hakkında bilgi vermektedir.

**Tablo 11.** Erillik ve Dişiliğe Özgü Değerler Yönünden Örgütler ve Yönetimler

<b>Kadına Özgü Değerler</b>	<b>Erkeğe Özgü Değerler</b>
Nitelikli ve ücreti yüksek işlerde çalışan kadın fazladır	Nitelikli ve ücreti yüksek işlerde çalışan kadın azdır
Çalışanlar arasında sıcak ve samimi ilişkiler vardır	Çalışanlar arasında mesafeli ilişkiler vardır
Çalışanların özel yaşamına müdahale yoktur	Çalışanların özel yaşamına müdahale edilebilir
Çalışma yaşamında stres düşüktür	Çalışma yaşamında stres düşüktür
Örgütsel çatışmalar düşük düzeydedir	Örgütsel çatışmalar yüksek düzeydedir
Çalışmalarda grup bütünleşmesi önemlidir	Çalışmalarda bireysel başarı önemlidir

**Kaynak:** Mehmet Şişman “Örgütler Ve Kültürler” 3. Baskı: Pegem Akademi, Ankara, 2011: 61.



#### **2.4.8.4. Uzun Döneme Karşı Kısa Dönem Oryantasyon**

Uzun döneme yönelme, ileriye dönük ödülü olan değerlere önem vermek anlamına gelmektedir. Bunun tersi olarak kısa döneme yönelen toplumlarda geçmiş ve şimdiye bakan değerlere önem verilir (G.Hofstede ve G.J.Hofstede, 2005 Aktaran: Jahangirov 2011). Diğer bir ifadeyle; bir toplumun kararlarının ne kadarı gelenek ve geçmişteki olaylara; ne kadarı kısa dönemli zaman kazançlarına ya da gelecek için elde edilecek yararlılık algılarına dayandırdığını göstermektedir (Bakan vd 2004). Çünkü geçmiş ve geleceğe ilişkin tutumlar; bireylerin bugünkü davranışlarını etkilerken, zamana ilişkin algılamalar; hedeflerin seçimi ve bu hedeflere ulaşılmasında önemli bir role sahiptir (Zimbardo ve Boyd,1999 dan aktaran Sağlam Arı vd 2012).

#### **2.4.8.5. Bireycilik ve Toplulukçuluk**

Hofstede, çalışmasında bireyci toplumun temel özelliğini insanların kendilerini ne şekilde tanımladıklarıyla ilgili olduğunu belirtmektedir. Bireyci toplumlarda ya da örgütlerde kişiler kendilerini diğer bireylerden bağımsız olarak değerlendirmektedirler. Toplulukçu toplumlarda ise kişiler kendilerini ailelerinin veya diğer önemli toplulukların ya da örgütlerin bir parçası olarak görmektedirler. Bu esas temel alınarak, kişiler topluluğun ya da örgütlerin çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutmaktadırlar (Güney 2011).

Bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda ben anlayışı hâkimdir ve kişisel girişimler, hem kabul edilip hem de ödüllendirilirken; bireyselliğin düşük olduğu toplumlarda biz anlayışı hâkimdir ve kişilerin yerine gruplar ön plana çıkmaktadır. Ancak bu durum toplulukçu kültüre ait toplumlarda bireyciliğin yok sayıldığı anlamına gelmemektedir; sadece daha az olduğu söylenmektedir (Erkenekli 2013).

Dolayısıyla gerek bireyci kültür özelliklerinin görüldüğü toplumlarda ve gerekse toplulukçu kültür özelliklerinin görüldüğü toplumlarda, her iki kültür özellikleri, birey ve onun algı ve tutumları üzerinden hareket edilerek ortaya konmaktadır. Bu esaslar temel alındığında, Hofstede'nin (1980) aksine bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarının iki karşıt kutup olarak değil, aynı kişide farklı seviyelerde var olabilen kültürel

sendromlar olarak ele alınması öngörülmüştür. Diğer bir deyişle, her çalışan hem kendi isteklerini önde tutmayı hem de grupla ortak kararlar almayı istemektedir. Böylece çalışanın hangi durumda ne tarafa yöneldiği, onun bireyci ya da toplulukçu olduğunun anlaşılmasında önemli rol oynamaktadır. Yani birey, bireyci kültüre ait bir toplumda yaşıyorsa, sadece söz konusu kültürün özelliklerini taşıdığı anlamına gelmez hatta bazen davranışlarında ait olduğu toplum kültürüyle uyuşmayan özellikler barındırabilmektedir. Bu nedenle her iki kültürel ayırmda da önemli olan bireyin kendi kararlarını verirken toplum kültürünü göz önüne alıp almamasıdır (Wasti ve Erdil 2007, Eser ve Ertugay 2013).

Bu esaslar temel alınarak Tablo 12’de bireyci ve toplulukçuluğun bireyin tutum ve davranışına etkileri gösterilmektedir.

**Tablo 12.** Toplulukçu ve Bireyci Kültürün Bireyin Tutum ve Davranışına Etkileri

	<b>Bireycilik</b>	<b>Toplulukçuluk</b>
Davranış	Bireysel tercih ve ihtiyaçları yansıtırlar	Başkalarının tercih ve ihtiyaçları yansıtırlar
İçsel dürtü	Farklılık eğilimi	Grup üyelerine benzeme eğilimi
Paylaşım	Maddi kaynaklar, zaman ve sorunlar paylaşılmaz	Maddi kaynaklar, zaman ve sorunlar grup üyeleri arasında paylaşılır
Denetim	Toplumsal denetimin etkisi azdır	Toplumsal denetimin birey için önemlidir
Bağlılık	Gruba duygusal bağlılık fazla değildir	Gruba duygusal bağlılık önemlidir

Kaynak: Yücel Ertekin ve Gülçimen Y. Ertekin “*Örgütsel Politika Ve Taktikler*” 1. Basım: TODAİE Yayınları Ankara 2003: 102

Buraya kadar olan kısımda araştırmanın değişkenlerine ilişkin bir kavramsal çerçeve çizilmiştir. Bundan sonraki kısımda araştırmanın yöntem kısmına yer verilecektir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE KÜLTÜREL DEĞİŞKENLER ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. YÖNTEM

Çalışma nicel yöntemle gerçekleştirilen açıklayıcı amaçlı ilişkisel bir araştırmadır. Bu doğrultuda araştırmanın amacı ve önemi, araştırma modeli ve hipotezler, evren ve örnekleme, araştırma sınırlılıkları, araştırma varsayımları, veri toplama araçları ve verilerin analizi incelenecektir.

##### 3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Örgütsel yapının oluşturulmasında kültür önemli bir değişkendir. Kültür, işletmelerde davranış düzenleyici olarak yapısal kontrole olan gereksinimini en az düzeyde indirebilmektedir. Bir örgütte kontrol değişik şekillerde yapılabilmektedir; formel yapı, karar süreci, örgütsel süreçler ve çıktılar, paylaşılan değerler ve kültür bu kontrol yöntemlerinden bazılarıdır (Şişman 2011).

Paylaşılan değerler söz konusu olduğunda çalışanlar bazı bilgilerin açıkça ifade etmekten kaçınmaktadırlar. Diğer bir deyişle çalışanlar işletme ile ilgili bilgilerin paylaşımında çeşitli nedenlerden dolayı sessiz kalmaktadırlar. Bu davranışın tüm işletmeye sirayet etmesiyle örgütsel sessizlik davranışı görülmektedir. Örgütsel sessizlik çalışanların kasıtlı bir şekilde olmak üzere, örgütsel sorun, konu, olay vb durumlarla ilgili görüş ve düşüncelerini gelecek olası tepkilerden çekinme, sorun yaratan biri olma gibi inanışları sebebiyle ifade etmemektir (Taşkiran 2011). Örgütsel sessizlik günümüzde pek çok işletmede görülebilecek bir durumdur. Örgütsel sessizliğin, işgörenlerin kendilerini değersiz hissetmeleri, motivasyonlarının düşmesi, örgütün pek çok bilgiden mahrum kalması, stresin artması, örgütsel bağlılığın ve iletişimin ise azalması gibi pek çok olumsuz sonucu vardır (Durak 2012). Buna göre örgütsel sessizliğin bir örgütsel iletişim sorunu olduğu söylenebilmektedir.

Örgütsel iletişimde paylaşma, anlatma ve bilgiyi ortak kılma süreci önemlidir. Bu süreçte kullanılan diller, semboller kültürün unsurlarıdır. Bu anlamda, örgütsel sessizlikte kültür bir takım anlamlar içermekte ve iletişim aracı olarak kullanılmaktadır. Kültür paylaşılan bir olgudur ve gruplar ait oldukları kültürün değerlerini, tutumlarını ve inançlarını yaşamaktadırlar (Şişman2011, Erkenekli 2013). Örneğin Cüceloğlu (1997), Türk kültürünü kaderci anlayışın baskın bir özellik olduğunu ileri sürmektedir. Türk insanının kültürel doğasında insanın kendi yeteneklerine olan inancın zayıf olduğunu, kaderci eğilimlerin büyük bir öneme sahip olduğunu, sorumluluk almaktan kaçındığını, kişinin saygınlığının yaşa, mevkiye ve ilişkide olduğu diğer insanlar ile ölçüldüğünü ve son olarak yeterince açık bir iletişim kullanılmadığını söylemektedir. Türk kültüründeki işletmelerde ise birey, ait olduğu toplumdaki değerlerini iş hayatında da uygulamaktadır. Kişi özel hayatında kendinden büyüklere saygı gösteriyorsa, iş hayatında da buna önem vermektedir. Ait olduğu toplumun kültürünü tanıyan bir yöneticinin, bazı durumları anlaması ve çözmesinin daha kolay olacağı söylenebilmektedir (Cüceloğlu 1997).

Yeni çalışanların işletmeye uyum sağlaması ve sosyalleşmesinde, örgüt kültürü temel araç olduğu kadar, bu sürecin içeriğini de oluşturmaktadır. Bu nedenle işletmeye yeni katılan bireylerin sosyalizasyon süreci, onların seçimi ile başlayıp, uyum programları ile devam ederken; eğitim toplantıları, ödüllendirme sistemleri gibi yöntemlerle örgüt kültürüyle bütünleşmeleri sağlanmaktadır (Özalp, Kırel 1996). Bu ifade göz önüne alınarak, kültürün işgörenler üzerinde davranışsal düzeyde bir etkisi olduğu söylenebilmektedir. Diğer taraftan işletmede görülen sessizlik davranışının sadece çalışanların katkısıyla çözülecek bir sorun olarak değil, aksine tüm yönetimin ve çalışma gruplarının ortak bir şekilde çözmesi gereken bir konu olarak düşünülmalıdır.

Kültür kavramı antropolojiden yönetime kadar pek çok bilim dalının ilgisini çekmesi, kavrama ilişkin tanımlar zenginleştirmektedir. Çünkü kültür konusu genel olarak sosyoloji ve antropoloji de tanımlanırken; daha spesifik düzeyde ise yönetim ve psikoloji de tanımlanmaktadır (Erkenekli 2013). İşletmecilik yazınında ise kültüre ilişkin en geniş ve açıklayıcı çalışma Hofstede 'ye aittir. Hofstede çalışmasında kültürü, bireycilik ve toplulukçuluk, güç mesafesi, erillik ve dişilik, belirsizlikten kaçınma ve son olarak uzun döneme karşı kısa dönem oryantasyonu olarak beş boyutta incelemiştir.

Bu boyutlardan bireycilik ve toplulukçuluk ulusal kültürler arasındaki farklılıkların belirlenmesinde olduğu kadar; örgüt kültürü araştırmalarında da kullanılan bir boyuttur (Hofstede 1989 dan aktaran: Şişman 2011).

Bu anlamda çalışmanın amacı akademik örgütlerde bireylerin örgütsel sessizlik algıları ile Hofstede'nini kültür modelinin alt boyutları olan bireycilik ve toplulukçuluk arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır. Üniversiteler gibi bilgiyi alan, işleyen ve ileten kurumlarda, örgütsel sessizliğin en alt düzeyde görülmesi beklenmektedir. Çünkü üniversiteler karşılıklı iletişimin, paylaşımın, fikir alışverişinin sık olduğu ve en önemlisi sesliliğin olması gerektiği kurumlardır.

Bireycilik, birey kimliğinin grup kimliğinden önce geldiğini vurgulayan bir kavram iken; toplulukçuluk birey ihtiyaçlarındansa grup ihtiyaçlarını önde tutan bir kültür eğilimini ifade etmektedir (Erkenekli 2013). Bireycilik ve toplulukçuluk algısı birey ve bireyin ait olduğu grup arasındaki bağı ifade etmektedir. Bir başka deyişle; birey, grupta kendini ifade ederken, kendi bireysel özelliklerinden ya da gruptaki rolünden bahsediyorsa bireyci; kendini grup aracılığı ile tanımlıyorsa toplulukçu kültür eğilimi göstermektedir (Doğan 2012). Örneğin, çok bireyci ve orta düzey eril bir toplum olan ABD'de kişiler ne yapacaklarına karar verirken başkalarının görüşlerine başvurmazlar. Genellikle yalnız çalışmayı tercih edip yardımlaşmaktan kaçınırlar. Çünkü eril ve bireyci kültürler, yardımlaşmayı bir zayıflık olarak görmekte bağımsızlık ve kontrole çok fazla değer vermektedir. Aksine, Çin ise toplulukçu ve orta seviye dişil bir kültürdür. Kişiler karar verirken içinde buldukları gruplara veya kurumlara bağlı kalıp gruba sadakati çok önemsemektedirler, risk almamak ve sorumlulukları azaltmak için daha çok yardımlaşmaya açıktırlar. Çin değer sistemi grup içinde görevleri yerine getirmeye, grup içi uyuma çok dikkat etmektedir. Çünkü kişilerin kendi amaçları peşinde koşmaları hoş karşılanmamaktadır. Weaver'in (2000) yedi değişik ülkede, girişimcilerin yardımlaşmaya yönelik stratejileri ile ilgili yaptığı çalışmada ortaya çıkmıştır ki eril ve bireyci toplumlar dişil ve toplulukçu kültürlerle göre daha az yardımlaşmaya yönelik stratejiler seçmektedir. Ayrıca, bireyci topluluklarda girişimciler işbirliği yapma durumunda kaldıklarında kendilerini korumak amacıyla yazılı sözleşmelere çok fazla önem vermektedirler. Hofstede'nin (1991) bir diğer bulgusu da Batılı toplumlarda güç aralığının daha düşük olduğudur. ABD, İngiltere, Almanya,

Fransa, Kanada gibi). Batılı toplumlar daha bireyci ve kısa dönem odaklıdır (Birsell vd 2009).

Wasti ve Erdil çalışmalarında (2007) bireycilik ve toplulukçuluğu yatay ve dikey olarak ayırmıştır. Yatay toplulukçulukta bireylerin çevrelerinin uyumu önemliken; dikey toplulukçulukta bireylerin çevrelerine saygı göstermesi önemlidir. Bunun yanında yatay bireyciliği benimsemiş kişilerde farklı ve özgün olmak önemliken; dikey bireycilikte ise kazanmak, rekabet gibi duygular ön plandadır (Wasti ve Erdil 2007).

Yatay bireyci özellikteki kişiler ya da gruplar bağımsızlık ve özgünlük önemliken; toplumsal statüye önem verilmemektedir. Dikey bireyci kişiler ya da gruplarda ise rekabet duygusu, kazanma hırsı ve statü önemsenmektedir. Yatay toplulukçulukta grubun ortak amaçları ön planda tutulurken; dikey toplulukçulukta grubun ortak amaçları hiyerarşik yapılar göz önünde bulundurularak önemsenmektedir (Eser ve Ertugay 2013). Bireylerin sessiz kalmalarındaki neden kendilerini korumaya yönelikse bireyci; grubun çıkarlarını düşünüp, onları korumak adına sessiz kalıyorlarsa toplulukçu yapıya sahip olabilecekleri düşünülebilir. Ayrıca bireyin, bireyci veya toplulukçu kültürde yatay ya da dikey boyutlara ait olması onun hiyerarşiyi, rekabeti, hırsı önemseyip önemsememesiyle alakalıdır. Böylece sessiz kalıp kalmamasında kendi hırsı mı yoksa üstleriyle alakalı endişelerinin mi etkili olduğu anlaşılabilir..

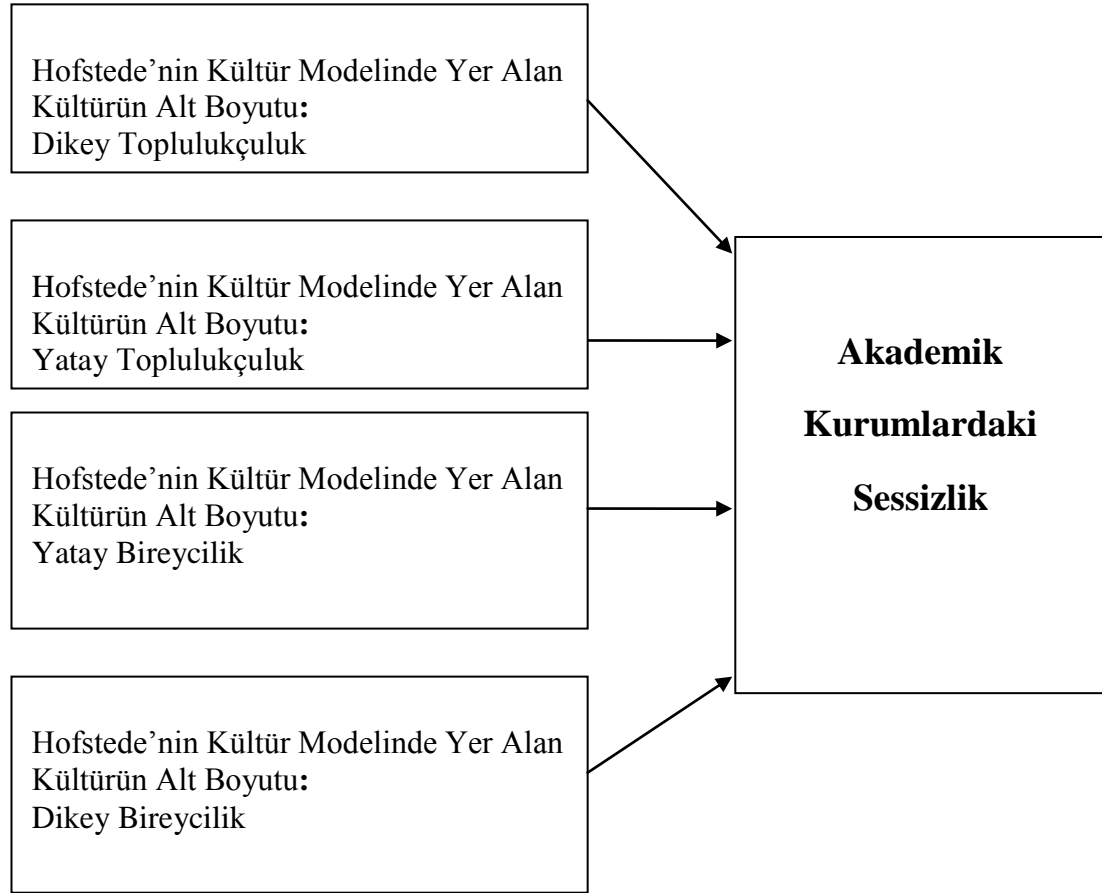
Bu bilgiler göz önüne alınarak bu çalışmada; akademik örgütlerde görülen örgütsel sessizlik ile Hofstede'nin kültür modelinde yer alan kültürün bir alt boyutu olarak bireycilik ve toplulukçuk arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Örgütsel sessizlik bağımlı değişken, bireycilik ve toplulukçuluk ise bağımsız değişken olarak kabul edilmiştir.

Bu amaçlar doğrultusunda araştırmada şu soruya cevap aranmaktadır;

Üniversitelerde görülen sessizlik davranışının, öğretim üyelerinin bireyci ya da toplulukçu olmasıyla bir ilişkisi var mıdır?

### 3.1.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın modeli şekil 5’de yer almaktadır.



**Şekil 5.** Araştırma Modeli

Araştırmanın Hipotezleri Aşağıda Yer Almaktadır

**H1:** Yatay Bireycilik İle Örgütsel Sessizlik arasında bir ilişki vardır

**H2:** Dikey Bireycilik İle Örgütsel Sessizlik arasında bir ilişki vardır

**H3:** Yatay Toplulukçuluk İle Örgütsel Sessizlik arasında bir ilişki vardır

**H4:** Dikey Toplulukçuluk İle Örgütsel Sessizlik arasında bir ilişki vardır

### 3.1.3. Evren ve Örneklem

Araştırma Ankara ilinde eğitim veren iki vakıf üniversitesinde görevli öğretim elemanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede araştırmada kullanılan soru formunu Başkent Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Ticari Bilimler Fakültesi ile Ufuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesinde görevli, araştırma görevlileri, öğretim görevlileri, yardımcı doçentler, doçentler ve profesörler cevaplamıştır. Araştırmada tam sayım yapılması hedeflenmiş, iki fakültenin de tüm öğretim elemanlarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Anketler 119 kişiye uygulanmıştır. Anketlerin toplama aşamasında 102 anketin analize uygun olduğu tespit edilmiş ve bu anketler araştırmanın veri setini oluşturmuştur.

### 3.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma, Başkent Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Ticari Bilimler Fakültesi ile Ufuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesinde görevli, araştırma görevlileri, öğretim görevlileri, yardımcı doçentler, doçentler ve profesörlere uygulanmıştır. İki üniversitenin öğretim elemanları üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın daha geniş bir kitleye genellenebilirliği bir sınırlılık olarak belirlenebilir.

### 3.1.5. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

1. Araştırmaya katılan öğretim üyelerinin anket formundaki soruları yansız ve gerçeği yansıtacak biçimde cevapladıkları varsayılmıştır.
2. Örgütsel sessizlik kavramı tek boyutta incelenmiştir.
3. Hofstede'nin kültür modelinde yer alan bireycilik ve toplulukçuluk kavramları; iki ayrı boyut olarak incelenmiştir.



4. Bireycilik ve toplulukçuluk kavramlarının alt boyutları; dikey toplulukçuluk, dikey bireycilik, yatay toplulukçuluk ve yatay bireycilik olmak üzere dört alt boyutta ölçümlenmiştir.

### **3.1.6. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları**

Araştırmada kullanılan soru formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özellikler ile ilgili sorular, ikinci bölümde örgütsel sessizlik ile ilgili sorular; üçüncü bölümde ise Hofstede'nin kültür modeli alt boyutlarından bireycilik ve toplulukçuluk ile ilgili sorular bulunmaktadır. Demografik soruların bulunduğu birinci kısımda katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, unvanları, unvandaki ve kurumdaki çalışma süreleri ile alakalı sorular bulunmaktadır.

Ölçek, demografik kısımda 5, sessizlik ile ilgili bölümde 12 ve bireycilik ve toplulukçuluğu ile ilgili bölümde 37 soru olmak üzere toplam 54 sorudan oluşmaktadır.

#### **3.1.6.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeği**

Örgütsel ortamda gelişen bireyler arası sessizlik konusuna ilişkin yapılan çalışmalarda çeşitli ölçekler geliştirilmiştir (Erenler 2010, Dyne vd 2003, Brensfield 2009). Tez çerçevesinde; akademik kurumların örgütsel sessizlik davranışları, örgütsel sessizlik ölçeği ile hesaplanmıştır. Araştırmada Esra Erenler'in (2010) doktora tezi çalışmasında yer alan örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışma için ölçeğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi ve güvenilirlik çalışmaları gerçekleştirilmiştir. (Ek 1) Örgütsel sessizlik ölçeği soruları 5'li likert ölçeği hazırlanarak sorularda yer alan ifadeler “ 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum” şeklindedir.

Ölçeğin orijinalinde örgütsel sessizlik ölçeği tek boyutludur ve ölçekte 12 soru bulunmaktadır.

### 3.1.6.2. Bireycilik ve Toplulukçuluk Ölçeği

Hofstede'nin kültür modelinde yer alan bireycilik ve toplulukçuluk değerlerini ölçmek amacıyla Singelis v.d. tarafından geliştirilen INDCOL ölçeği, Türkçe'ye Wasti ve Erdi tarafından çevrilmiş; geçerlilik ve güvenirlik analizleri Wasti ve Erdi (2007) çalışmasında yer verilmiştir. Bu çalışmada da bireycilik kolektivizm değerlerini ölçmek amacıyla Wasti ve Erdil'in (2007) çalışmasında yer alan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin orijinalinde bireylerin sessizlik davranışı ile dikey bireyciliği ölçen 11, dikey toplulukçuluğu ölçen 9, yatay bireyciliği ölçen 9, yatay toplulukçuluğu ölçen 8 soru yer almaktadır (Ek 1). Örgütsel sessizlik ölçeği soruları 5'li likert ölçeğinde ve "1=Hiç Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum" şeklindedir.

Bu çalışma için ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi ve güvenirlik çalışmaları gerçekleştirilmiştir.

### 3.1.7. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği daha önce yapılan çalışmalarda belirtildiği için doğrulayıcı faktör analizi ile gerçekleştirilmiştir.

#### 3.1.7.1. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçeğe ilişkin faktör analizi yapılmadan önce örneklem grubundan gelen verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığı KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) katsayısı ve Bartlett testi ile kontrol edilmiştir. KMO örneklem sayısının faktör analizi için yeterli olup olmadığını belirlerken, Bartlett testi verilerin birbirleri ile ilişkili olup olmadığını gösterir. İyi bir faktör analizi için KMO değerinin 0,60'dan büyük çıkması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2002,).

Örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin KMO değeri 0.879 bulunmuştur. Bartlett testi sonucunda ise ki-kare değeri 540.44 ve  $p < 0.01$  olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre ölçek faktör analizi yapmaya uygun bulunmuştur.

Yapılan anketin 2. kısmında bulunan örgütsel sessizliğe ait geçerliliğin belirlenmesinde toplam varyansın %47,81 ' ini açıklayan tek faktör ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 13.** Örgütsel Sessizlik Sorularına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör Yük Değeri
1.Alternatif görüşlere hoşgörü ile yaklaşmadığı için genellikle problemleri açıkça dile getirmiyorum.	,715
3.Olası muhtemel problemlerle ilgili fikirlerimi dile getirmem	,731
4.Genellikle işimle ilgili konularda endişe ve fikirlerimi ifade etme cesaretini kendimde bulamam	,569
5.Bazı sorunları bilmeme rağmen bunları yöneticimle paylaşmam	,705
6.Muhafif görüşlere hoşgörü ile yaklaşmadığı için problemleri dile getirme konusunda genellikle isteksizimdir.	,851
7.İşimde karşılaştığım sorunlar hakkında düşüncelerimi açıkça dile getirmem.	,619
8.Yöneticimin eleştirisi ve farklı düşüncelere hoşgörüsüz olduğunu düşündüğümden çatışma ortamı yaratmamak için fikirlerimi açıkça ifade etmem.	,792
9.Sorunlar hakkında kaygılarımı, düşüncelerimi ve işlerin daha iyi olabilmesi konusundaki önerilerimi paylaşmayıp kendime saklamayı tercih ederim	,660
10. Olaylar gerekli değişiklikler ve işle ilgili sorunlar hakkında görüşlerimi paylaşmaktansa sessiz kalmayı tercih ederim.	,731
11. Pek çok çalışan kurum içerisinde belirli konuları ve sorunları bildiği halde bunu dile getirmezler	,520
12. Yöneticimle fikir ayrılığı içerisinde olduğumda genellikle sessiz kalmayı tercih ederim	,646

### 3.1.7.2. Bireycilik- Toplulukçuluk Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

Bireycilik toplulukçuluk ölçeğine ilişkin olarak öncelikle ölçeğin faktör analizine uygunluğu test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda KMO değeri 0.657, Bartlett testine ilişkin ki-kare değeri 1437. 80 ve  $p < 0.01$  olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre ölçek, faktör analizi yapmaya uygundur.

Bireycilik- Toplulukçuluk Sorularına faktör analizi yapılmış ve dikey bireycilik, dikey toplulukçuluk, yatay bireycilik ve yatay toplulukçuluk olmak üzere dört faktör ortaya çıkmıştır. Toplam varyansın %40,598'ini açıklayan dört faktör ortaya çıkmaktadır.

**Tablo 14.** Bireycilik ve Toplulukçuluk Sorularına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

	Döndürülmüş Faktör Yük Değerleri			
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
<b>Dikey Bireycilik</b>				
2. Kazanmak her şeydir	,682			
4. Başkaları benden daha başarılı olduğunda rahatsız olurum.	,491			
6. İsim başkalarından daha iyi yapmak benim için önemlidir	,468			
9. Rekabet, doğanın kanunudur.	,730			
12. Başkası benden daha başarılı olduğu zaman kendimi gergin ve kamçılanmış hissederim	,456			
26. Rekabet olmadan iyi bir toplum düzeni kurulamaz	,713			
27. İnsan hayatını başkalarından bağımsız olarak yaşamalıdır	,480			
30. Başkalarıyla rekabet edebileceğim ortamlarda çalışmak hoşuma gider.	,711			
32. Çocuklara vazifenin eğlenceden önce geldiği öğretilmelidir	,346			
34. Başarı hayattaki en önemli şeydir	,601			

**Tablo 14. (Devam) Bireycilik ve Toplulukçuluk Sorularına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

	<b>Döndürülmüş Faktör Yük Değerleri</b>			
	<b>Faktör 1</b>	<b>Faktör 2</b>	<b>Faktör 3</b>	<b>Faktör 4</b>
35.Eğer başarılı oluyorsam bu benim yeteneklerim sayesinde.	,464			
<b>Dikey Toplulukçuluk</b>				
16. Ne fedakârlık gerekirse gereksin aile bireyleri birbirlerine kenetlenmelidirler		,625		
19. Kendi isteklerimden fedakârlık yapmak gerekirse de aileme bakmak benim görevimdir		,668		
22. Yakın çevremde çoğunluğun isteklerine saygı gösteririm		,456		
24. Bir karar vermeden önce yakın arkadaşlara danışıp onların fikirlerini almak önemlidir		,432		
25. Maddi güçlük içinde olan bir akrabama imkânlarım Ölçüsünde yardım ederim		,471		
28. Çok hoşuma giden bir şeyden ailem onaylamazsa vazgeçerim		,677		
33. Benim için zevk başkalarıyla vakit geçirmektir.		,265		
36. Yakın çevremle fikir ayrılığına düşmekten hiç hoşlanmam.		,594		
37. Ailemi memnun edecek şeyleri nefret etsem de yaparım		,607		

**Tablo 14. (Devam) Bireycilik ve Toplulukçuluk Sorularına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

	Döndürülmüş Faktör Yük Değerleri			
	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
<b>Yatay Toplulukçuluk</b>				
1. Benim mutluluğum çevremdekilerin mutluluğuna çok bağlıdır.			,428	
3. Yakın çevrem için kişisel çıkarlarımdan, fedakârlık ederim			,307	
5. Yakın çevremdekilerin birbiriyle uyumunu muhafaza etmek benim için önemlidir.			,311	
7. Komsularıyla ufak tefek şeyleri paylaşmak hoşuma gider.			,376	
8. İş arkadaşlarımla iyiliği benim için önemlidir.			,646	
10. İş arkadaşlarımdan biri ödül kazansa gurur duyarım.			,794	
14. Yakın çevremde kararlarına saygı göstermek benim için önemlidir			,613	
29. Başkalarıyla işbirliği yaptığım zaman kendimi iyi hissederim			,681	
11.Özgün bir birey olmak benim için önemlidir.				,553
13. Çoğu zaman kendi bildiğim gibi yasarım				,524
15. Başkalarına güvenmektense kendime güvenirim				,556
17. Anne-baba ve çocuklar mümkün olduğu kadar birlikte kalmalıdır.				,510

**Tablo 14. (Devam) Bireycilik ve Toplulukçuluk Sorularına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

	<b>Döndürülmüş Faktör Yük Değerleri</b>			
	<b>Faktör 1</b>	<b>Faktör 2</b>	<b>Faktör 3</b>	<b>Faktör 4</b>
<b>Yatay Bireycilik</b>				
18. Başkalarından bağımsız bireysel kimliğim benim için çok önemlidir.				,618
21. Ben başkalarından ayrı özgün bir bireyim.				,553
23. Kendine özgü ve başkalarından farklı olmaktan hoşlanırım				,708
31. İnsanlara acık ve dosdoğru konuşmayı tercih ederim.				,350

Tablo 14'e göre ortaya çıkan faktörler ve söz konusu faktörler ait soru numaraları belirlenmiştir.

1. Faktör olan Dikey Bireyciliğe ait olan soruların, 2, 4, 6, 9, 12, 26, 27, 30, 32, 34 ve 35 numaralı sorular olduğu gösterilmektedir. 2. faktör olan dikey toplulukçuluğa ait olan soruların 16, 19, 22, 24, 25, 28, 33, 36 ve 37 numaralı sorular olduğu tespit edilmiştir. 3. faktör olan yatay toplulukçuluğa ait olan sorular 1, 3, 5, 7, 8, 10, 14, 29 numaralı sorular iken 4. faktör olan yatay bireyciliğe ait olan sorular 11, 13, 15, 17, 18, 21, 23 ve 31 numaralı sorular olduğu gösterilmektedir.

### **3.1.8. Örgütsel Sessizlik ve Bireycilik- Toplulukçuluk Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik Analiz Sonuçları**

Örgütsel sessizliğe ölçeğine ait olarak ilk 12 ifadeye ilişkin güvenilirlik testi uygulanmış daha sonra da güvenilirliği bozduğu düşünülen 2. ifade analizden çıkarılmıştır. Geriye kalan 11 ifadenin analiz sonucunda yeterli güvenilirliği sağladığı görülmüştür.

Örgütsel Sessizlik Sorularının Güvenilirlik Ölçeği Alpha:  $\alpha = 0.818$

Bireycilik- Toplulukçuluk sorularına ait güvenilirlik katsayılar hesaplamalarında 20. soru çıkarıldığında güvenilirlik 0,695'den 0,786'ya çıkmıştır. Bu değerlendirme temel alınarak, anketin, örgütsel sessizliğe ait olan kısmının 2. sorusu (*Beni İlgilendiren problemler ya da sorunlarla ilgili olarak yöneticimle konuşma konusunda kendimi genellikle rahat hissederim*) ile bireycilik- toplulukçuluğa ait olan kısmının 20. sorusu ("*Bireysel kimliğim benim için çok önemlidir*") soruları çıkarılmıştır.

Bireycilik- Toplulukçuluk Sorularının Güvenilirlik Ölçeği Alpha:  $\alpha = 0,786$

Alpha katsayısının değerlendirmesinde uyulan değerlendirme ölçütü aşağıdaki gibidir;

$0.00 \leq \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değil,

$0.40 \leq \alpha < 0.60$  ise ölçek düşük güvenilir,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$  ise oldukça güvenilir,

$0.80 \leq \alpha < 1.00$  ise yüksek derecede güvenilir (Özdamar 1997).

Buna göre, örgütsel sessizlik sorularının yüksek derecede güvenilir, bireycilik ve toplulukçuluk sorularının ise oldukça güvenilir olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

### 3.1.9. Verilerin Analizi

Örgütsel sessizlik ve kültüre ilişkin bilgilere araştırmanın kavramsal çerçeve kısmında yer verilmiştir, Çalışmada bireylerin örgütsel sessizlik algısı ve kültür algısının arasındaki ilişki incelenmiş olup, bu ilişkide kültürün alt boyutlarının önemi vurgulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre çözüm önerileri geliştirilmiştir. Bu çalışmada, istatistiksel analiz teknikleri olarak, frekans dağılımları, doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon analizi ve basit doğrusal regresyon kullanılmıştır. Ayrıca aritmetik ortalama ve standart sapma gibi istatistikî araçlara yer verilmiştir. Veri tabanının oluşturulması ve analiz aşamasında, tüm istatistiksel işlemler, SPSS 18. 0 veri analizi programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.



### 3.1.10. Araştırmanın Bulguları

#### 3.1.10.1. Katılımcılara İlişkin Betimsel Bulgular

Ankara ilindeki Başkent ve Ufuk Üniversitelerinde yapılan çalışmada, katılımcılara ait demografik bilgilerin sıklık dağılımı ve yüzdelik dilimi Tablo 15’de yer almaktadır.

**Tablo 15.** Araştırmaya Katılanların Demografik Bilgileri

Demografik Bilgiler		Frekans	Yüzde %
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	60	58,8
	Erkek	42	41,2
<b>Yaş</b>	20- 29	39	38,2
	30- 39	30	29,4
	40- 49	18	17,6
	50- 59	8	7,8
	60 ve üzeri	7	6,9
<b>Görevi</b>	ARASTIMA GÖREVLİSİ	40	39,2
	ARAŞTIRMA GÖREVLİSİ DR	7	6,9
	ÖGRETİM GÖREVLİSİ	24	23,5
	YRD DOC	15	14,7
	DOCENT	9	8,8
	PROFESÖR	7	6,9
<b>BULUNDUGU ÜNVANDA ÇALISMA SÜRESİ</b>	1 YILDAN AZ	12	11,8
	1- 5 YIL	62	60,8
	6- 10 YIL	14	13,7
	11- 15 YIL	3	2,9
	16- 20 YIL	8	7,8
	21- 25 YIL	2	2,0
	25 VE ÜZERİ	1	1,0
<b>KURUMDA ÇALISMA SÜRESİ</b>	1 YILDAN AZ	12	11,8
	1- 5 YIL	53	52,0
	6- 10 YIL	24	23,5
	11- 15 YIL	6	5,9
	16- 20 YIL	6	5,9
	25 VE ÜZERİ	1	1,0

Araştırmaya katılan akademisyenlerin %58,8’i kadın, %41,2’si erkektir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin %38,2’si 20- 29 yaş, %29,4’ü 30- 39 yaş, %17,6’sı 40- 49 yaş, %7,8’ü 50- 59 yaş, %5,9’ü 60 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun 20- 29 yaş aralığında olduğu, 60 yaş üstünde olan katılımcı oranının ise çok düşük sayıda olduğu gözlenmektedir.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin görevlerine bakıldığında %39.2'si araştırma görevlisi, %23. 5'i öğretim görevlisi, %14. 7'si Yrd doç, %6.9'u prof unvanına sahip öğretim elemanlarıdır. Katılımcıların büyük bölümünün araştırma görevlisi olduğu görülmektedir.

Katılımcıların, %60. 8'i, 1- 5 yıl arası %13. 7 'si 6- 10 yıl, %11. 8'i 1 yıldan az, %7. 8'i 16- 20 yıl, %2. 9'u 11- 15 yıl, %2 'si 21- 25 yıl ve %1 ' i 25 yıl ve üzeri yıldır aynı unvanda görev aldıkları anlaşılmıştır. Akademisyenlerin büyük bir kısmının 1- 5 yıldır çalışan kişiler olduğu görülmüştür. Katılımcıların kurumdaki çalışma sürelerine bakıldığında %52'sinin 1- 5 yıldır, %23. 5'inin 6- 10 yıldır, %11. 8'inin 1 yıldan daha az süredir, %5. 9 ' ünün 11- 15 yıldır ve yine aynı oranda 16- 20 yıldır ve %1'inin 25 ve üzeri yıldır kurumda çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların yarısından fazlasını 1- 5 yıldır çalışan kişiler oluşturmaktadır.

### 3.1.10.2 Örgütsel Sessizlik Sorularına İlişkin Verilen Cevapların Analizi

Örgütsel sessizlikle ilgili soruların sıklık ve yüzde dağılımları Tablo 16'de belirtilmiştir. Tablo 16 genel anlamda değerlendirildiğinde, katılımcıların çoğunun çalıştıkları kurumlarda sessiz kalmadıkları görülmüştür.

**Tablo 16.** Örgütsel Sessizlik Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı

Sorular	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Topl.	Ort.	Std. Sapma
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde			
1...alternatif görüşlere hoşgörü ile yaklaşmadığı için genellikle problemleri açıkça dile getirmiyorum.	32	31,4	38	37,3	18	17,6	10	9,8	4	3,9	102	2,18	1,10
2...beni ilgilendiren problemler ya da sorunlarla ilgili olarak yöneticilerimle konuşma konusunda kendimi genellikle rahat hissederim	19	18,6	55	53,9	11	10,8	8	7,8	9	8,8	102	3,65	1,13
3...olası/muhtemel problemlerle ilgili fikirlerimi dile getirmem.	21	20,6	61	59,8	9	8,8	6	5,9	5	4,9	102	2,14	,97

**Tablo 16. (Devamı) Örgütsel Sessizlik Sorularına Verilen Cevapların Dağılımı**

Sorular	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Topl.	Ort.	Std. Sapma
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde			
4...genellikle işimle ilgili konularda endişe ve fikirlerimi ifade etme cesaretini kendimde bulamam.	41	40,2	43	42,2	11	10,8	5	4,9	2	2,0	102	1,8	,93
5...bazı sorunları bilmeme rağmen bunları yöneticilerimle paylaşmam.	24	23,5	44	43,1	18	17,6	15	14,7	1	1	102	2,26	1,01
6...muhalif görüşlere hoşgörü ile yaklaşmadığı için problemleri dile getirme konusunda genellikle isteksizimdir.	30	29,4	46	45,1	14	13,7	10	9,8	2	2,0	102	2,09	1,0
7...işimde karşılaştığım sorunlar hakkında düşüncelerimi açıkça ifade etmemem gerektiğini düşünüyorum.	26	25,5	37	36,3	8	7,8	13	12,7	18	17,6	102	2,6	1,44
8...yöneticimin eleştiri ve farklı düşüncelere hoşgörüsüz olduğunu düşündüğümden çatışma ortamı yaratmamak için fikirlerimi açıkça ifade etmem.	28	27,5	41	40,2	19	18,6	12	11,8	2	2,0	102	2,20	1,03
9...sorunlar hakkında kaygılarımı, düşüncelerimi ve işlerin daha iyi olabilmesi konusundaki önerilerimi paylaşmayı kendime saklamayı tercih ederim.	31	30,4	51	50,0	12	11,8	7	6,9	1	1,0	102	1,98	,88
10... olaylar, gerekli değişiklikler ve işle ilgili sorunlar hakkında görüşlerimi paylaşmaktansa sessiz kalmayı tercih ederim.	30	29,4	49	48,0	13	12,7	7	6,9	3	2,9	102	2,05	,98
11...pek çok çalışan kurum içerisinde belirli konuları ve sorunları bildikleri halde bunu dile getiremezler.	11	10,8	17	16,7	20	19,6	39	38,2	15	14,7	102	3,29	1,22
12...yöneticilerimle fikir ayrılığı içerisinde olduğumda genellikle sessiz kalmayı tercih ederim.	20	19,6	47	46,1	20	19,6	12	11,8	3	2,9	102	2,32	1,01

Tablo 16'ya bakıldığında, “alternatif görüşlere hoşgörü ile yaklaşmadığı için genellikle problemleri açıkça dile getirmiyorum” sorusuna katılımcıların %31'inin hiç katılmadığı, %37,3'ünün katılmadığı %17,6'sının kararsız olduğu, %9,8'inin katıldığı ve %3,9'ünün tamamen katıldığı görülmektedir.

Anketteki “beni ilgilendiren problemler ya da sorunlarla ilgili olarak yöneticilerimle konuşma konusunda kendimi genellikle rahat hissederim” sorusuna ise katılımcıların %18,6'sinin hiç katılmadığı, %53,9'ünün katılmadığı %10,8'inin kararsız olduğu, %7,8'inin katıldığı ve %8,8'ünün tamamen katıldığı görülmektedir.

Tablo 16'ya göre, “olası/muhtemel problemlerle ilgili fikirlerimi dile getirmem” sorusuna katılımcıların %20,6'sının hiç katılmadığı, %59,8'inin katılmadığı %8,8'inin kararsız olduğu, %5,9'unun katıldığı ve %4,9'unun tamamen katıldığı görülmektedir.

Tablo 16'e bakıldığında, “genellikle işimle ilgili konularda endişe ve fikirlerimi ifade etme cesaretini kendimde bulamam.” sorusuna katılımcıların %40,2'sinin hiç katılmadığı, %42,2'sinin katılmadığı %10,8'inin kararsız olduğu, %4,9'unun katıldığı ve %2,0'sinin tamamen katıldığı görülmektedir.

Anketteki “bazı sorunları bilmeme rağmen bunları yöneticilerimle paylaşmam” sorusuna ise katılımcıların %23,5'inin hiç katılmadığı, %43,1'inin katılmadığı %17,6'sının kararsız olduğu, %14,7'sinin katıldığı ve sadece %1'inin tamamen katıldığı görülmektedir.

Tablo 16'e göre, “muhalif görüşlere hoşgörü ile yaklaşmadığı için problemleri dile getirme konusunda genellikle isteksizimdir” sorusuna katılımcıların %29,4'ünün hiç katılmadığı, %45,1'inin katılmadığı %13,7'sinin kararsız olduğu, %9,8'inin katıldığı ve sadece %2'sinin tamamen katıldığı belirtilmektedir.

Anketteki “işimde karşılaştığım sorunlar hakkında düşüncelerimi açıkça ifade etmem gerektiğini düşünüyorum.” sorusuna tablo 16'de da belirtildiği gibi katılımcıların %25,5'inin hiç katılmadığı, %36,3'ünün katılmadığı %7,8'inin kararsız olduğu, %12,7'sinin katıldığı ve %17,6'sının tamamen katıldığı görülmektedir.

Tablo 16'a bakıldığında, “yöneticimin eleştiri ve farklı düşüncelere hoşgörüsüz olduğunu düşündüğümden çatışma ortamı yaratmamak için fikirlerimi açıkça ifade etmem.” sorusuna katılımcıların %27,5'inin hiç katılmadığı, %40,2'sinin katılmadığı %18,6'sının kararsız olduğu, %11,8'inin katıldığı ve %2,0'sinin tamamen katıldığı görülmektedir.

Tablo 16 incelendiğinde, “sorunlar hakkında kaygılarımı, düşüncelerimi ve işlerin daha iyi olabilmesi konusundaki önerilerimi paylaşmayı kendime saklamayı tercih ederim..” sorusuna katılımcıların %30,4 hiç katılmadığı, %50'sinin katılmadığı %11,8'inin kararsız olduğu, %6,9'unun katıldığı ve sadece %1'inin tamamen katıldığı görülmektedir.

Tablo 16'deki bilgilere göre, “olaylar, gerekli değişiklikler ve işle ilgili sorunlar hakkında görüşlerimi paylaşmaktansa sessiz kalmayı tercih ederim.” sorusuna katılımcıların %29,4'ünün hiç katılmadığı, %48'inin katılmadığı %12,7'sinin kararsız olduğu, %6,9'unun katıldığı ve %2,9'unun tamamen katıldığı görülmektedir.

Tablo 16 değerlendirildiğinde “pek çok çalışan kurum içerisindeki belirli konuları ve sorunları bildikleri halde bunu dile getiremezler.” sorusuna katılımcıların %10,8'inin hiç katılmadığı, %16,7'sinin katılmadığı %19,6'sının kararsız olduğu, %38,2'sinin katıldığı ve %14,7'sinin tamamen katıldığı görülmektedir.

Örgütsel sessizlikle ilgili kısmın son sorusu olan “yöneticilerimle fikir ayrılığı içerisinde olduğumda genellikle sessiz kalmayı tercih ederim” sorusuna katılımcıların %19,6'sı hiç katılmıyorum, %46,1'i katılmıyorum %19,6'sı kararsızım, %11,8'i katılıyorum ve %2,9'u ise tamamen katılıyorum cevabını vermiştir.

Bireycilik ve toplulukçuluk sorularına ilişkin verilen cevapların analizi Tablo 17'de görülmektedir.

**Tablo 17.** Araştırmaya Katılanların Bireycilik ve Toplulukçuluk Sorularına Verdikleri Cevapların Dağılımı

Sorular	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Topl.	Ort.	Std. Sapma
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde			
1. Benim mutluluğum çevremdekilerin mutluluğuna çok bağlıdır.	5	4,9	17	16,7	12	11,8	49	48	19	18,6	102	3,58	1,12
2. Kazanmak her şeydir	15	14,7	52	51	13	12,7	17	16,7	5	4,9	102	2,46	1,08
3. Yakın çevrem için kişisel çıkarlarımdan, fedakârlık ederim	11	10,8			16	15,7	55	53,9	20	19,6	102	3,82	,87
4. Başkaları benden daha başarılı olduğunda rahatsız olurum.	37	36,3	47	46,1	8	7,8	7	6,9	3	2,9	102	1,94	,99
5. Yakın çevremdekilerin birbiriyle uyumunu muhafaza etmek benim için önemlidir.	1	1	4	3,9	12	11,8	63	61,8	22	21,6	102	3,99	,76
6. İsim başkalarından daha iyi yapmak benim için önemlidir	2	2	16	15,7	16	15,7	52	51	16	15,7	102	3,62	,99
7. Komsularıyla ufak tefek şeyleri paylaşmak hoşuma gider.	1	1	9	8,8	10	9,8	60	58,8	22	21,6	102	3,91	,86
8. İş arkadaşlarımla iyiliği benim için önemlidir.			3	2,9	5	4,9	62	60,8	32	31,4	102	4,20	,66
9. Rekabet, doğanın kanunudur.	3	2,9	16	15,7	20	19,6	46	45,1	17	16,7	102	3,56	1,03
10. İş arkadaşlarımdan biri ödül kazansa gurur duyarım.			2	2	4	3,9	60	58,8	36	35,3	102	4,27	,63
11.Özgün bir birey olmak benim için önemlidir.			5	4,9	9	8,8	40	39,2	48	47,1	102	4,28	,82
12. Başkası benden daha başarılı olduğu zaman kendimi gergin ve kaçılanmış hissedirim	31	30,4	40	39,2	16	15,7	12	11,8	3	2,9	102	2,17	1,08
13. Çoğu zaman kendi bildiğim gibi yasırım	1	1	19	18,6	20	19,6	43	42,2	19	18,6	102	3,58	1,02
14. Yakın çevrem kararlarına saygı göstermek benim için önemlidir			6	5,9	8	7,8	63	61,8	25	24,5	102	4,04	,74

**Tablo 17. (Devamı) Araştırmaya Katılanların Bireycilik ve Toplulukçuluk Sorularına Verdikleri Cevapların Dağılımı**

Sorular	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Topl.	Ort.	Std. Sapma
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde			
15. Başkalarına güvenmektense kendime güvenirim	1	1	12	11,8	25	24,5	39	38,2	25	24,5	102	3,73	,99
16. Ne fedakârlık gerekirse gereksin aile bireyleri birbirlerine kenetlenmelidirler			4	3,9	11	10,8	41	40,2	46	45,1	102	4,26	,80
17. Anne-baba ve çocuklar mümkün olduğu kadar birlikte kalmalıdır.	1	1	13	12,7	13	12,7	39	38,2	36	35,3	102	3,94	1,04
18. Başkalarından bağımsız bireysel kimliğim benim için çok önemlidir.			4	3,9	7	6,9	56	54,9	35	34,3	102	4,19	,73
19. Kendi isteklerimden fedakârlık yapmak gerekirse de aileme bakmak benim görevimdir			4	3,9	15	14,7	47	46,1	36	35,3	102	4,12	,80
20. Bireysel kimliğim benim için çok önemlidir.			7	6,9	54	52,9	39	38,2	1	1	102	4,79	5,06
21. Ben başkalarından ayrı özgün bir bireyim.			3	2,9	7	6,9	54	52,9	38	37,3	102	4,24	,70
22. Yakın çevremde çoğunluğun isteklerine saygı gösteririm			3	2,9	12	11,8	63	61,8	24	23,5	102	4,05	,68
23. Kendine özgü ve başkalarından farklı olmaktan hoşlanırım			8	7,8	19	18,6	42	41,2	33	32,4	102	3,98	,911
24. Bir karar vermeden önce yakın arkadaşlara danışıp onların fikirlerini almak önemlidir	2	2	10	9,8	19	18,6	56	54,9	15	14,7	102	3,70	,90
25. Maddi güçlük içinde olan bir akrabama imkânlarım ölçüsünde yardım ederim	1	1			16	15,7	58	56,9	27	26,5	102	4,07	,73
26. Rekabet olmadan iyi bir toplum düzeni kurulamaz	3	2,9	21	20,6	30	29,4	34	33,3	14	13,7	102	3,34	1,04

**Tablo 17. (Devamı) Araştırmaya Katılanların Bireycilik ve Toplulukçuluk Sorularına Verdikleri Cevapların Dağılımı**

Sorular	Hiç katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen katılıyorum		Topl.	Ort.	Std. Sapma
	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde	Sıklık	Yüzde			
27. İnsan hayatını başkalarından bağımsız olarak yaşamalıdır	3	2,9	19	18,6	26	25,5	43	42,2	11	10,8	102	3,39	1,0
28. Çok hoşuma giden bir şeyden ailem onaylamazsa vazgeçerim	5	4,9	22	21,6	38	37,3	29	28,4	8	7,8	102	3,12	1,0
29. Başkalarıyla işbirliği yaptığım zaman kendimi iyi hissederim			3	2,9	8	7,8	71	69,6	20	19,6	102	4,05	,62
30. Başkalarıyla rekabet edebileceğim ortamlarda çalışmak hoşuma gider.	8	7,8	20	19,6	35	34,3	32	31,4	7	6,9	102	3,09	1,04
31. İnsanlara acık ve dosdoğru konuşmayı tercih ederim.			2	2	15	14,7	53	52	32	31,4	102	4,12	,72
32. Çocuklara vazifenin eğlenceden önce geldiği öğretilmelidir	5	4,9	15	14,7	30	29,4	34	33,3	18	17,6	102	3,44	1,09
33. Benim için zevk başkalarıyla vakit geçirmektir	5	4,9	17	16,7	35	34,3	39	38,2	6	5,9	102	3,23	,96
34. Başarı hayattaki en önemli şeydir	9	8,8	39	38,2	30	29,4	17	16,7	7	6,9	102	2,74	1,05
35. Eğer başarılı oluyorsam bu benim yeteneklerim sayesinde.			17	16,7	24	23,5	49	48	12	11,8	102	3,54	,90
36. Yakın çevremle fikir ayrılığına düşmekten hiç hoşlanmam.	8	7,8	28	27,5	21	20,6	36	35,3	9	8,8	102	3,09	1,13
37. Ailemi memnun edecek şeyleri nefret etsem de yaparım	10	9,8	31	30,4	42	41,2	14	13,7	5	4,9	102	2,73	,98

Tablo 17'ye bakıldığında, “Benim mutluluğum çevremdekilerin mutluluğuna çok bağlıdır.” sorusuna katılımcıların %4,9'unun hiç katılmadığı, %16,7'sinin katılmadığı %11,8'inin kararsız olduğu, %48'inin katıldığı ve %18,6'sinin tamamen katıldığı görülmektedir.



Tablo 17'deki bilgilere göre, “Kazanmak her şeydir” sorusuna katılımcıların %14,7'sinin hiç katılmadığı, %51'inin katılmadığı %12,7'sinin kararsız olduğu, %16,7'sinin katıldığı ve %4,9'unun tamamen katıldığı görülmektedir.

Anketteki “ Yakın çevrem için kişisel çıkarlarımdan, fedakârlık ederim ” sorusuna ise katılımcıların, %10,8'inin katılmadığı %15,7 'sinin kararsız olduğu, %53,9'unun katıldığı ve %19,6'sının tamamen katıldığı görülmektedir. Bu soruya “ Hiç Katılmıyorum” cevabı verilmemiştir.

Tablo 17 incelendiğinde, “Başkaları benden daha başarılı olduğunda rahatsız olurum.” sorusuna katılımcıların %36,3'ünün hiç katılmadığı, %46,1'inin katılmadığı %7,8'inin kararsız olduğu, %6,9'unun katıldığı ve %2,9'inin tamamen katıldığı görülmektedir.

Anketteki “Yakın çevremdekilerin birbiriyle uyumunu muhafaza etmek benim için önemlidir.” sorusuna ise katılımcıların, sadece %1'i hiç katılmadığı %3,9'unun katılmadığı %11,8 'inin kararsız olduğu, %61,8'inin katıldığı ve %21,6'sının tamamen katıldığı görülmektedir.

Tablo 17'ye bakıldığında, “İsimi başkalarından daha iyi yapmak benim için önemlidir.” sorusuna katılımcıların %2 'sinin hiç katılmadığı, %15,7'sinin katılmadığı %15,7'sinin kararsız olduğu, %51'inin katıldığı ve %15,7'sinin tamamen katıldığı görülmektedir.

Tablo 17 incelendiğinde, “Komsularıyla ufak tefek şeyleri paylaşmak hoşuma gider.” sorusuna katılımcıların %1'inin hiç katılmadığı, %8,8'inin katılmadığı %9,8'inin kararsız olduğu, %58,8'inin katıldığı ve %21,6'sinin tamamen katıldığı görülmektedir.

Anketteki “İs arkadaşlarımla iyiliği benim için önemlidir” sorusuna ise katılımcıların, %2,9'unun katılmadığı %4,9 'unun kararsız olduğu, %60,8'inin katıldığı ve %31,4'ünün tamamen katıldığı görülmektedir. Bu soruya “ Hiç Katılmıyorum” cevabı verilmemiştir.

Tablo 17'ye bakıldığında, “Rekabet, doğanın kanunudur.” sorusuna katılımcıların %2,9'unun hiç katılmadığı, %15,7'sinin katılmadığı %19,6'sinin kararsız olduğu, %45,1'inin katıldığı ve %16,7'sinin tamamen katıldığı görülmektedir.

Anketteki “İs arkadaşlarımdan biri ödül kazansa gurur duyarım.” sorusuna ise katılımcıların, %2’sinin katılmadığı %3,9’unun kararsız olduğu, %58,8’inin katıldığı ve %35,3’ünün tamamen katıldığı görülmektedir. Bu soruya “ Hiç Katılmıyorum” cevabı verilmemiştir.

Tablo 17 incelendiğinde, “Özgün bir birey olmak benim için önemlidir.” sorusuna katılımcıların, %4,9’unun katılmadığı %8, 8’inin kararsız olduğu, %39,2’sinin katıldığı ve %47,1’inin tamamen katıldığı görülmektedir. Bu soruya “ Hiç Katılmıyorum” cevabı verilmemiştir.

Tablo 17 incelendiğinde,” Başkası benden daha başarılı olduğu zaman kendimi gergin ve kamçılanmış hissederim” sorusuna katılımcıların %30,4’ünün hiç katılmadığı, %39,2’sinin katılmadığı %15,7’sinin kararsız olduğu, %11,8’inin katıldığı ve %2,9’unun tamamen katıldığı görülmektedir.

Tablo 17’ye bakıldığında, “Çoğu zaman kendi bildiğim gibi yasarım” sorusuna katılımcıların sadece %1’inin hiç katılmadığı, %18,6’sinin katılmadığı %19,6’sinin kararsız olduğu, %42,2’sinin katıldığı ve %18,6’sinin tamamen katıldığı görülmektedir.

Tablo 17’ye göre, “Yakın çevremın kararlarına saygı göstermek benim için önemlidir” sorusuna katılımcıların %5,9’unun katılmadığı %7,8’inin kararsız olduğu, %61, 8’inin katıldığı ve %24,5’inin tamamen katıldığı belirtilmektedir. Bu soruya “Hiç Katılmıyorum” cevabı verilmemiştir.

Anketteki “Başkalarına güvenmektense kendime güvenirim” sorusuna ise katılımcıların, sadece %1’i hiç katılmadığı %11,8’inin katılmadığı %24,5’inin kararsız olduğu, %38,2’sinin katıldığı ve %24,5’inin tamamen katıldığı görülmektedir.

Tablo 17 değerlendirildiğinde “Ne fedakârlık gerekirse gereksin aile bireyleri birbirlerine kenetlenmelidirler” sorusuna katılımcıların %3,9’unun katılmadığı %10,8’inin kararsız olduğu, %40,2’sinin katıldığı ve %45, 1’inin tamamen katıldığı görülmektedir. Bu soruya “Hiç Katılmıyorum” cevabı verilmemiştir.

Tablo 17’deki bilgilere bakıldığında, “Anne-baba ve çocuklar mümkün olduğu kadar birlikte kalmalıdır.” sorusuna katılımcıların sadece %1’inin hiç katılmadığı,

%12,7'sinin katılmadığı yine %12,7'sinin kararsız olduğu, %38,2'sinin katıldığı ve %35,3'ünün tamamen katıldığı görülmektedir.

Ankete katılanlar “Başkalarından bağımsız bireysel kimliğim benim için çok önemlidir” sorusuna “Hiç Katılmıyorum” cevabı vermemişler. İlgili soruya, katılımcıların %3,9'unun katılmadığı %6,9'unun kararsız olduğu, %54,9'unun katıldığı ve %34,3'ünün tamamen katıldığı görülmektedir.

Tablo 17'ye bakıldığında, “Kendi isteklerimden fedakârlık yapmak gerekirse de aileme bakmak benim görevimdir” sorusuna katılımcıların, %3,9'unun katılmadığı %14,7'sinin kararsız olduğu, %46,1'inin katıldığı ve %35,3'ünün tamamen katıldığı görülmektedir. Bu soruya “Hiç Katılmıyorum” cevabı verilmemiştir.

Tablo 17'deki bilgilere bakıldığında, “Bireysel kimliğim benim için çok önemlidir.” sorusuna katılımcıların sadece %1'inin katılmadığı, %6,9'unun kararsız olduğu, %52,9'unun katıldığı ve %38,2'sinin tamamen katıldığı görülmektedir.

“Bireysel kimliğim benim için çok önemlidir.” sorusu değerlendirildiğinde katılımcıların %2,9'unun bu soruya katılmadığı %6,9'unun kararsız olduğu, %52,9'unun katıldığı ve %37,3'ünün tamamen katıldığı görülmektedir. Bu soruya “Hiç Katılmıyorum” cevabı verilmemiştir.

Ankete katılanlar “Yakın çevremde çoğunluğun isteklerine saygı gösteririm” sorusuna “Hiç Katılmıyorum” cevabı vermemişler. İlgili soruya, katılımcıların %2,9'unun katılmadığı %11,8'inin kararsız olduğu, %61,8'inin katıldığı ve %23,5'inin tamamen katıldığı görülmektedir.

Tablo 17'deki bilgiler ışığında, “Kendine özgü ve başkalarından farklı olmaktan hoşlanırım” sorusuna katılımcıların sadece %7,8'inin katılmadığı, %18,6'sinin kararsız olduğu, %41,2'sinin katıldığı ve %32,4'ünün tamamen katıldığı görülmektedir. “Hiç Katılmıyorum” cevabı bu soruda verilmemiştir.

Tablo 17'deki bilgilere bakıldığında, “Bir karar vermeden önce yakın arkadaşlara danışıp onların fikirlerini almak önemlidir” sorusuna katılımcıların sadece %2'sinin hiç

katılmadığı, %9,8'inin katılmadığı yine %18,6'sinin kararsız olduğu, %54,9'unun katıldığı ve %14,7'sinin tamamen katıldığı görülmektedir.

Tablo 17'deki bilgilere bakıldığında, “Maddi güçlük içindeki akrabama imkânlarım ölçüsünde yardım ederim” sorusuna katılımcıların sadece %1'inin hiç katılmadığı, %15,7'sinin kararsız kaldığını %56,9'katıldığını ve %26,5'inin tamamen katıldığı görülmektedir. Bu anlamda bu soruya “ Katılmıyorum” cevabı verilmemiştir.

Anketteki “Rekabet olmadan iyi bir toplum düzeni kurulamaz” sorusuna tablo 17'de de belirtildiği gibi katılımcıların %2,9'unun hiç katılmadığı, %20,6'sının katılmadığı %29,4' ünün kararsız olduğu, %33,3'ünün katıldığı ve %13,7'sinin tamamen katıldığı görülmektedir.

Tablo 17'deki bilgiler ışığında, “İnsan hayatını başkalarından bağımsız olarak yasmalıdır” sorusuna katılımcıların sadece %2,9'unun hiç katılmadığı, %18,6'sinin katılmadığı %25,5'inin kararsız olduğu, %42,2'sinin katıldığı ve %10,8'inin tamamen katıldığı görülmektedir.

“Çok hoşuma giden bir şeyden ailem onaylamazsa vazgeçerim” sorusu değerlendirildiğinde katılımcıların %4,9'unun bu soruya hiç katılmadığı %21,6'sının katılmadığı,%37,3'ünün kararsız olduğu, %28,4'ünün katıldığı ve %7,8 'inin tamamen katıldığı görülmektedir.

Ankete katılanlar, “Başkalarıyla işbirliği yaptığım zaman kendimi iyi hissederim” sorusuna “Hiç Katılmıyorum” cevabı vermemişler. İlgili soruya, katılımcıların %2,9'unun katılmadığı %7,8'inin kararsız olduğu, %69,6'sinin katıldığı ve %19,6'sının tamamen katıldığı görülmektedir.

Tablo 17'deki bilgilere bakıldığında, “Başkalarıyla rekabet edebileceğim ortamlarda çalışmak hoşuma gider.” sorusuna katılımcıların %7,8'inin hiç katılmadığı, %19,6'sının katılmadığı %34,3'ünün kararsız olduğu, %31,4'ünün katıldığı ve %6,9'unun tamamen katıldığı görülmektedir.

Ankete katılanlar “İnsanlara acık ve dosdoğru konuşmayı tercih ederim. “Hiç Katılmıyorum” cevabı vermemişler. İlgili soruya, katılımcıların sadece %2'sinin

katılmadığı %14,7'sinin kararsız olduğu, %52'sinin katıldığı ve %31,4'ünün tamamen katıldığı görülmektedir.

Anketteki “Çocuklara vazifenin eğlenceden önce geldiği öğretilmelidir” sorusuna tablo 17'de de belirtildiği gibi katılımcıların %4,9'unun hiç katılmadığı, %14,7'sinin katılmadığı %29,4'ünün kararsız olduğu, %33,3'ünün katıldığı ve %17,6'sının tamamen katıldığı görülmektedir.

Tablo 17'deki bilgilere bakıldığında, “Benim için zevk başkalarıyla vakit geçirmektir” sorusuna katılımcıların %4,9'unun hiç katılmadığı, %16,7'sinin katılmadığı %34,3'ünün kararsız olduğu, %38,2'sinin katıldığı ve %5,9'unun tamamen katıldığı görülmektedir

“Basarı hayattaki en önemli şeydir” sorusu değerlendirildiğinde katılımcıların %8,8'inin bu soruya hiç katılmadığı %38,2'sinin katılmadığı, %29,4'ünün kararsız olduğu, %16,7'sinin katıldığı ve %6,9'unun tamamen katıldığı görülmektedir.

Ankete katılanlar “Eğer başarılı oluyorsam bu benim yeteneklerim sayesinde.” sorusuna “Hiç Katılmıyorum” cevabı vermemişler. İlgili soruya, katılımcıların %16,7'sinin katılmadığı %23,5'inin kararsız olduğu, %48'inin katıldığı ve %11,8'inin tamamen katıldığı görülmektedir.

Tablo 17'ye bakıldığında, “Yakın çevremle fikir ayrılığına düşmekten hiç hoşlanmam.” sorusuna katılımcıların, %7,8'inin hiç katılmadığı, %27,5'inin katılmadığı, %20,6'sinin kararsız olduğu, %35,3'ünün katıldığı ve %8,8'inin tamamen katıldığı görülmektedir.

Tablo 17'deki bilgilere bakıldığında, “Ailemi memnun edecek şeyleri nefret etsem de yaparım” sorusuna katılımcıların %9,8'inin hiç katılmadığı, %30,4'ünün katılmadığı %41,2'sinin kararsız olduğu, %13,7'sinin katıldığı ve %4,9'unun tamamen katıldığı görülmektedir.

### 3.1.11. Örgütsel Sessizlik ve Bireycilik- Toplulukçuluk Sorularına Verilen Cevaplar Arasındaki Korelasyon Analizi

Örgütsel sessizlik ile kültürün alt boyutları olan bireycilik- toplulukçuluk arasında yapılan analizde bireycilik- toplulukçuluğun dikey bireycilik, dikey toplulukçuluk, yatay toplulukçuluk ve yatay bireycilik olmak üzere dört faktöre ayrıldığı tespit edilmiştir. Araştırmada değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 18’de görülmektedir.

**Tablo 18.** Örgütsel Sessizlik İle Bireycilik ve Toplulukçuluk Kavramları Arasındaki Korelasyonlar

Değişken	Ortalama	Std sapma	1	2	3	4	5
1.Dikey Bireycilik	2,9902	0,625	1.00				
2.Dikey Toplulukçuluk	3,587	0,0503	0,198*	1.00			
3.Yatay Toplulukçuluk	3,987	0,448	-0,197*	0,305**	1.00		
4.Yatay Bireycilik	4,012	0,505	0,233*	0,087	0,181	1.00	
5.Sessizlik	2,274	0,722	0,062	<b>0,24*</b>	0,1	0,1	<b>1.00</b>

\*  $p < 0,01$

\*\*  $p < 0,05$

Araştırmada yapılan analizler sonrasında örgütsel sessizlik ile dikey toplulukçuluk arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Fakat örgütsel sessizlik ile yatay toplulukçuluk, dikey toplulukçuluk ve dikey bireycilik arasında ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Tablo 18 ‘deki Korelasyon analizine göre, Hofstede’ nin kültür modelinin alt boyutları olan bireycilik ve toplulukçuluk ile örgütsel sessizlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. ( $*p < .005$ )( $\alpha = 0,015$ )“Dikey Toplulukçuluk Örgütsel Sessizlik arasında bir ilişki vardır“ şeklinde ifade edilen H4 hipotezi desteklenmiştir. Fakat “ Yatay Bireycilik Örgütsel Sessizlik arasında bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen H1, “Dikey Bireycilik Örgütsel Sessizlik arasında bir ilişki vardır” şeklinde ifade

edilen H2 ve “Yatay Toplulukçuluk Örgütsel Sessizlik arasında bir ilişki vardır” şeklinde ifade edilen H3 desteklenmemiştir.

### 3.1.12. Örgütsel Sessizlik ve Bireycilik- Toplulukçuluk Sorularına Verilen Cevaplar Arasındaki Regresyon Analizi

Araştırmada bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini belirlemek üzere basit doğrusal analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi, sonucu sadece anlamlı çıkan faktörler arasında regresyon analizi yapılmaktadır. Tablo 18 ‘ da görüldüğü üzere örgütsel sessizlikle sadece dikey toplulukçuluk arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bu anlamda regresyon analizi sadece söz konusu iki değişken arasında analiz edilerek gerçekleştirilmiştir.

Hipotezlerin kontrol etmek amacıyla yapılan regresyon analizinden önce normallik testi yapılmıştır. Soruların normal olduğu gözlemlenmiştir.

(Örgütsel sessizlik Kolmogorov-Simironov Z değeri =0,791 ve  $\alpha= 0,559$ , dikey bireycilik  $z = 1,026$  ve  $\alpha=0,243$ , dikey toplulukçuluk  $z= 0,794$  ve

$\alpha= 0,553$ , yatay toplulukçuluk  $z= 1,199$   $p= 0,113$ , yatay bireycilik  $z=0,892$  ve  $\alpha=0,403$ )

Basit regresyon analizi ile bağımsız değişkenler sırayla tabloya eklenerek bağımlı değişkeni en iyi açıklayan model belirlenmeye çalışılmıştır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 19’da sunulmuştur.

**Tablo 19.** Örgütsel Sessizlik ve Bireycilik- Toplulukçuluk Kavramları Arasındaki İlişkiye Yönelik Analiz Sonuçları

Değişken	B	Standart Hata <sub>B</sub>	$\beta$	t	p	İkili r
Sabit	1,034	0.505	-	2,048	0.043	0.24*
Dikey toplulukçuluk	0,346	0. 139	,241	2,483	0.015	
R= 0.241	R <sup>2</sup> =0.058					
F <sub>(1, 100)</sub> = 6. 163	p=0.015					

$p^* < 0.05$

Örgütsel sessizlik ve dikey toplulukçuluğun arasındaki ilişki açısından bir değerlendirme yapıldığında ilişkinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu görülmektedir. Sessizliği etkileyen tek faktör olan dikey toplulukçuluğun, sessizliği nasıl etkilediği regresyon katsayılarına bakılarak belirlenmiştir. Elde edilen korelasyon sonuçlarına göre dikey toplulukçuluğun örgütsel sessizliği arttırdığı görülmektedir. Buna göre değişkenin örgütsel sessizliği etkileme düzeyi 0,346 olduğu tespit edilmektedir.

Yapılan regresyon analizi sonucuna göre örgütsel sessizliği açıklayan tahmin modeli aşağıdaki gibidir:

$$\text{Örgütsel Sessizlik} = 1,034 + 0,346 \text{ Dikey Toplulukçuluk}$$



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Üniversiteler, bilgi akışının yoğun olduğu ve bilgi aktarımının önemsendiği kurumlardır. Bu doğrultuda üniversitelerde sessizlik davranışının en az seviyede olması beklenmektedir. Çünkü sessizlik kişiler arası iletişimi aksatan bir durumdur. Örgütlerde sessizliğin oluşumu bazı adaptasyon sorunlarına, verimliliğin düşmesine, kişilerin yönetime ve iş arkadaşlarına olan güvenin azalmasına neden olmaktadır. Bu durumda sessizliğin kurum içinde kültür haline gelmesiyle başka bir deyişle kurum çalışanları tarafından benimsenmesiyle ortaya çıkacak problemler artmaktadır.

Bu çalışma ile örgütsel sessizlik ve kültür kavramları açıklanarak, Hofstede'nin kültür modelinin alt boyutlarından bireycilik ve toplulukçuluğa vurgu yapılmaktadır. Yazında üniversitelerdeki öğretim elemanlarının bireyci ya da toplulukçu olmalarıyla sessizlik davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir çalışma yer almaktadır. Çalışma Başkent Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi ve Ticari Bilimler Fakültesi ile Ufuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi'nde görevli araştırma görevlileri, öğretim görevlileri, yardımcı doçentler, doçentler ve profesörler tarafından cevaplandırılmıştır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının %58,8'i kadın olup %38,2'si 20- 29 yaş aralığındadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu, %39,2'si, araştırma görevlisidir. Katılımcıların, buldukları unvanında çalışma sürelerine bakıldığında %60, 8'inin 1- 5 yıl arası aynı unvanında görev aldıkları anlaşılmakta ve katılımcıların sadece %1'i 25 yıl ve daha fazla süredir aynı unvanında çalışmaktadırlar. Katılımcıların kurumda çalışma sürelerine bakıldığında ise %52'sinin 1- 5 yıldır aynı kurumda görev aldığı görülmektedir.

Katılımcıların %4,9'unun fikirlerini dile getirmekten kaçındıklarını, sadece %1'i ise sorunlar hakkındaki kaygılarını kendilerine sakladıklarını ifade etmektedirler. Başka bir deyişle kaygılarını iş arkadaşlarına dahi anlatmadıklarını belirtmektedirler. Bunun yanı sıra katılımcıların %43,1'i sorunları yöneticileriyle paylaştıklarını; %1'ise yöneticileriyle fikir ayrılığı içinde olduklarında sessiz kaldıklarını belirtmektedirler.

Katılımcıların bireycilik ve toplulukçuluk sorularına verdikleri cevaplara bakıldığında %18,6'sı çevrelerindeki kişilerin mutluluklarını önemsemekte ve %19,6'sı yakın

çevreleri için fedakârlık yapmaktan kaçınmamaktadırlar. %35,3'ü iş arkadaşlarının ödül kazanmalardan mutlu olurken; %15,7'si işlerini başkalarından daha iyi yapmanın önemli olduğunu belirtmektedirler. Katılımcıların %31,4'ü iş arkadaşlarının iyiliğini önemserken; %13,7'si rekabet olmadan iyi bir toplum düzeninin kurulamayacağını ileri sürmektedirler.

Katılımcıların dikey bireycilik sorularına verdikleri cevaplara bakıldığında ise %45,1'i her koşulda aile bireylerinin birbirlerine kenetlenmesi gerektiğini, %35,3'ü ise aile fertlerinin isteklerini kendi isteklerinden önde tuttuklarını belirtmektedirler. Bunun yanı sıra %7,8'i ailelerinin onaylamaması durumunda kendi kararlarından vazgeçeceklerini ve %4,9'u ailelerini memnun edecek şeyleri nefret etseler de yaptıklarını ifade etmektedirler. Katılımcıların %23,5'i yakın çevrelerine saygı duyduklarını, %14,7'si yakın arkadaşlarının fikirlerini önemsediklerini, %8,8'inin yakın çevreleriyle fikir ayrılığına düşmekten kaçındıklarını dile getirmektedirler. Son olarak %5,9'u başkalarıyla vakit geçirmekten zevk aldıklarını ifade etmektedirler.

Bulgular bölümünde de ifade edildiği gibi toplulukçuluk ve bireycilik ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu, elde edilen korelasyon sonuçlarına göre dikey toplulukçuluğun örgütsel sessizliği arttırdığı görülmektedir. Buna göre değişkenin örgütsel sessizliği etkileme düzeyi 0,346 olduğu tespit edilmektedir. Diğer bir deyişle çalışanlar ait oldukları grubun kararlarına uyum göstermekte ve grup çıkarlarını ön planda tutarlarken hiyerarşik farklılıkları da göz önünde bulundurmakta bu algıları ile birlikte örgütsel sessizlikleri de artmaktadır.

Konuşma ve sessizliğin temelini oluşturan sosyo-kültürel normlar ve değerler bulunmaktadır. Örgütsel düzeyde bir kültürün oluşması, bu kültürün sessizlik iklimini doğurması çalışanların sahip oldukları kültür ile de yakından bağlantılıdır (Panteli ve Fineman, 2005: 348). Çünkü bireylerin sessizliğe ilişkin tutumları, ait oldukları ortamlardan etkilenerek oluşmaktadır. İşletmelerdeki iş ortamlarına ilişkin göstergeler, örgütsel iletişimin hatta örgütsel sessizliğin belirlenmesinde de rol oynamaktadır.

Örgütlerin örgütsel sessizlik ile mücadele edebilmesi için yöneticilerin çalışanlarının nelere değer verdiklerini ve çalışanların örgüt içerisindeki ileriye dönük niyetlerini tam anlamı ile bilmesi önemli bir araç olmaktadır (Isabel ve Simon, 2008). Yönetim

davranış ve düşüncelerini bu yönde değiştirmeli ve bu noktada samimi davranıp bunu hissettirmeli ve çalışanlarının kendisini rahat hissedebileceği çalışma koşulları (Morrison ve Milliken, 2000) oluşturulması aktarılan bilgilerin benimsenmesinde önemli rol oynamaktadır. Yönetimin ılımlı tutumu çalışanların kendi fikirlerini saygı çerçevesinde sunmalarına imkân sağlamaktadır.

Çoğu zaman görülmektedir ki yatay düzlemde bulunan insanlar ile fikirler ve düşünceler paylaşıldığı zaman çoğu kimsenin aynı düşüncede olabileceği ortaya çıkabilmektedir (Perlow ve Williams, 2003: 7). Konuşmak ya da konuşmaya cesaret edebilmek kişisel bir özelliktir.

Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında huzurlu bir çalışma ortamının oluşturulmasında güven önemli bir rol oynar. Bir örgütte astlar ve üstler arasında güven oluşmadığı müddetçe örgütte sağlıklı bir iş ortamından söz edilemez (Birsal, İslamoğlu ve Börü, 2009: 883). Örgütlerde bu güveni sağlamak adına açık iletişim yapısının benimsenmesi zor fakat imkânsız değildir. İletişim fırsatlarının yaratılması işgörenlerin üstleriyle rahat iletişim kurmasına ve üstlerine güven duymasına yardımcı olacaktır (Durak 2012). İletişimin ağlarının eksik olduğu işletmelerde, sorunlara getirilen çözüm önerileri bazen yanlış anlaşılabilir. Bu tür yanlış anlaşılmaların önüne geçmek için yönetimin değişim çabalarının geliştirilmesi, açık iletişim yollarının somut uygulamalarla güçlendirilmesi ve önemli konularda çalışanların bütünleştirilmesi gerekmektedir. Oluşturulan açık iletişim yoluyla çalışanlar, gördükleri problemleri, stratejik konularla ilgili olası olumsuz kararları yönetimle paylaşabilmektedirler. Bunun için yönetimin de kişiyi bu yönde cesaretlendirmesi gerekmektedir.

Bir diğer yol ise iletişim mekanizmalarının açık ve işler kılınması ve ilgili konular hakkında örgüt içi isimsiz anketler yapılması ve gizli görüşmeler gibi dürüst geri bildirimler (Isabel ve Simon, 2008) de sessizliğin kırılmasında önemli olduğu söylenmektedir.

Diğer taraftan; etik değerlere, açıklığa, katılımcılığa, samimiyete, toleransa, saygıya dayanan bir iletişim kültürünün iletişim sürecinde örgütsel sessizlik gibi sorunları azaltarak örgütsel ses davranışını destekleyeceği düşünülmektedir. Örgütsel sessizlik ile kendini mutsuz hisseden bireyler yerine, örgütsel ses ile düşüncelerini açıklıkla,

korkusuzca ifade edebilen bireyler yenilikçi fikirlerini kolaylıkla örgütleriyle paylaşacak, bu durum kendi gelişimlerine de olumlu yansiyacaktır (Şimşek, Aktaş 2013).

Yöneticilerin tutumları da çalışanların gelişimini olumlu yönde etkilemektedir. Bu anlamda örgüt kültürü, örgütsel sessizliğe neden olan sosyalizasyon sorununu, örgüt üyeleri arasındaki bütünleşmeyi sağlayarak çözmektedir. Çünkü örgüt ortak amaçların gerçekleştiği yerdir dolayısıyla ortak amaçları olan bireylerin bazı ortak anlamları ve değerleri paylaşması gerekmektedir (Şişman 2011). Başarılı bir sosyalizasyon süreci, bireyin örgüte bağlanmasıyla hatta kendini örgüte adanmasıyla sonuçlanmaktadır (Balcı 2000).

Sonuç olarak işletmenin amaçlarını gerçekleşmesi, çevreyle uyum içinde olması için kültürel yapıya önem vermelidir (Türk 2007). Sessizliğin, işletmedeki tüm bölümlere sirayet etmesiyle normal karşılanmaya, hatta konuşmanın zararını görmüş kişiler tarafından, işletmeye yeni katılanlardan da istenmeye başlanmaktadır. Kişilerin, konuştukları zaman dışlanma korkusu yaşamaları, yöneticilerinden ve iş arkadaşlarından hatta aile bireylerinden olumsuz geri bildirim almaları sessiz kalmanın kural olmasına yol açmaktadır.

Örgütsel sessizliğin, çalışanlara motivasyon düşüklüğü, işletmeye ve yöneticilere karşı güvensizlik dolayısıyla işe olan bağlılığın azalması gibi pek çok olumsuz geri dönüşleri vardır. Bu duygular kişide stres, depresyon, psikolojik rahatsızlıklara yol açmaktadır. Motivasyonun yüksek tutulmasıyla çalışan, örgütün çıkarlarını içselleştirir ve kendi çıkarlarının önünde tutar, örgüt kültürünü benimser, örgütü içselleştirdiği için görev tanımını dışında bazı roller üstlenerek verimli çalışır (Taşkiran 2011).

Bu konuda yöneticiler düşen bazı görevler vardır. Yöneticiler çalışanlara, yaratıcı örgüt kültürünü özendirilmeleri gerekmektedir. Çünkü yaratıcı ve yeniliği artıracak çalışma ortamının sağlanması, insanları yeteneklerini kullanmaya teşvik edilmesi yöneticilerin davranışlarına ve örgütsel yapıya bağlıdır. Diğer taraftan çalışanların gelişimiyle uzmanlık alanı geliştirmek ve bilginin yayılmasını sağlamak yöneticinin elindedir. Yöneticinin, çalışanlarla açık iletişim kurmasıyla, insani ilişkiler güçlenmekte ve çalışanların birbirlerini daha iyi anlaması kolaylaşmaktadır (Gümüştuyu 2005).

Ölçekteki dikey toplulukçuluğa ait soruların analizine bakıldığında bireyler ait oldukları grupta uyuma önem verdikleri bu uyum nedeniyle sessiz kaldıklarını söyleyebiliriz. İlişkileri korumaya dayalı sessizlik davranışında konuşmanın sonuçlarındansa başkalarının iyiliği ve ilişkilerin zedelenmemesi için sessiz kalmak ön plandadır. Grup içindeki uyumlu davranışların zıt düşüncelerle zedelenmemesi gerektiği düşünülmektedir.

Gelecekteki sessizlikle ilgili yapılacak araştırmalarda;

- 1) Çalışanların toplulukçulukla ilgili eğilimleri göz önüne alınarak işletme kültürlerini etkileme ve örgüt kültüründen etkilenme düzeyleri belirlenebilir. Bu anlamda işletmedeki dikey toplulukçulukla ilgili tutum ve algıların, işletmeye katkısı ve riskleri iyi analiz edilmelidir. Dikey toplulukçuluk dışındaki diğer üç boyuttan hangisinin örgütsel sessizliği daha çok etkilediği daha farklı ve geniş örneklem grupları ile araştırılmalıdır.
- 2) Bu çalışmadaki örneklem sayısı artırılarak, kavramlar arası ilişkinin genellenebilirliği güçlendirilerek, önemli bir çalışma alanı ortaya konmalıdır.
- 3) Kültürün başka hangi boyutları işletmede görülmektedir? Ve bu durumun işletmeye katkı sağlayıp sağlamama konusundaki sonuçlar araştırmalarla desteklenmelidir.

## KAYNAKLAR

- ADLER N.J.”*International Dimension Of Organisational Behaviour* “ 2. Edition: Wadsworth Publishing Company, Belmont,California, 2008
- AKBABA A. “Örgütsel Kültür” (SCHEIN E. H’Organizational Culture (Ed) *American Psychologist* Published, Vol. 45, No:2, 1990 dan Çeviri) Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 4, Sayı:3, İZMİR, 2002
- AKTAŞ H, ŞİMŞEK E.,”*Örgütsel Sessizlik Ve Bireysel Performans İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü*” 21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,2006
- ALAMUR B.”Örgüt Kültürü Ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi A.Ü\_İ.İ.B.F B”, Yüksek Lisans Tezi, ESKİŞEHİR, 2005
- ALTUĞ D. “*Örgütsel Davranış Toplam Kalite Anlayışı İçinde*” Haberal Eğitim Vakfı Yayımı, 1997
- ARI S. G. Ve TOSUNOĞLU G. N. “*Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Öncelik Veriyor? Yönetim Ve Ekonomi* Cilt:18, Sayı:2, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., 2011
- ARSLAN M. “ İş Ve Meslek Ahlakı” Siyasal Kitapevi, 2005
- ATAY O. “*Örgüt Kültürü ve Süreci*” 2005, <http://iktisat.uludağ.edu.tr/dergi/3/atay/atay2.html>, Erişim 06 Haziran 2013
- AYCAN, Z.”*Human Resource Management in Turkey Current Issues and Future Challenges*”, *International Journal of Manpower*, Cilt:22, sayı:3, 2001.
- AYDIN P. İ. “ Yönetim, Meslek Ve Örgütsel Etik” Pegema Yayıncılık, Ankara, 2002
- AYDOĞAN, Z. F. “*Örgüt Kültürü ve İklimi*”, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 2, 2004 S. 203- 215,

- BACACI VAROĞLU D., "Örgütsel Yaşamda Toplumsal Cinsiyet Rollerini" Yönetim ve Organizasyon", Nobel Yayın Dağıtım, Editör: Salih Güney, Ankara: 2001.
- BAKAN İ., BÜYÜKMEŞE T, BEDESTENCİ Ç., "Örgütsel Sırların Çözümünde Örgüt kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım" 1. baskı İstanbul Aktüel Yayınları, 2004.
- BALCI A. "Etkili Okul, Okul Geliştirme: Kuram Uygulama Ve Araştırma", Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002
- BARUTÇUGİL İ. "Kültürlerarası Farklılıklar ve İnsan Kaynakları Yönetimi" Yönetimde İnsan Kaynakları Çalışmaları kitabından Editör Atilla Yelboğa, Turhan Kitabevi, Ankara, 2010
- BAŞARAN İ. E., "Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü", 3. kez yeniden yazım, Ankara: Umut Yayın Dağıtım, s.300, 2000.
- BAYKAL Ü., YALÇIN B., "Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler" Hemşirelikte Eğitim VE Araştırma Dergisi 2012;9 (2)
- BERBEROĞLU G., "Örgüt Kültürü Ve Yönetimsel Etkinliğine Katkısı". Anadolu Üniversitesi i.i.b.f dergisi cilt 8 sayı 1- 2, 1990.
- BOWEN, F., K. BLACKMON, "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", Journal of Management Studies, Cilt 40, Sayı 6, s. 1393- 1417, September 2003.
- BRINSFIELD, C. T., "Employee Silence: Investigation Of Dimensionality, Development Of Measures, And Examination Of Related Factors", Yayımlanmış Doktora Tezi, The Ohio State Üniversitesi, Amerika, 2009.
- BÜYÜKÖZTÜRK Ş. "Faktör Analiz: Temel Kavramlar Ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı" Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı 32, Güz 2002

- CAN, H., AŞAN Ö., AYDIN E. M., “*Örgütsel Davranış*”, Arıkan Yayınları, İstanbul, 2006.
- CÜCELOĞLU, D. “*İnsan İnsana*” Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1982
- ÇETİN M. ”*Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık*” Nobel Basımevi, Ankara, 2004
- DEMİREL Y. VE KARADAL H. “*Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*” Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. C.12, S.3, 2007
- DENISON, D. R., “*What Is The Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native’s Point Of View on a Decade of Paradigm Wars*”, Academy of Management Review, Cilt 21, Sayı 3, 1996.
- DOĞAN B. “*Örgüt Kültürü*” Beta Basın Yayım Dağıtım, İstanbul 2012
- DOVER, C. J., “*Silence, An Employee Relation Pitfall*”, Vital Speeches Of The Day, s. 249-252, 1956.
- ERDEM F. “*İşletme Kültürü*” Friedrich- Naumann- Vakfı Ve Akdeniz Üniversitesi, Ankara, 1996
- ERDOĞAN, İ, “*İşletmelerde Davranış*” Dönence basım yayın İstanbul, 1997.
- EREN E. “*Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*” 12. Basım: Beta Basım, İstanbul, 2010
- ERENLER, E. “*Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*”, H.Ü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi 2010.
- ERKENEKLİ M. “*Toplumsal Kültür “Örgütsel Davranış*, Editörler: Ünsal SİĞRİ Ve Sait GÜRBÜZ Beta Basım, İstanbul, 2013



- ERKMEN T. ve ORDUN G,” *Örgüt Kültürü Tipleri ile Yönetim Biçimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Çalışma*”, Yayınlanmış Bildiri, 9. Ulusal Yönetim ve
- ERKMEN T. Ve POUSSARD M.J “*Yönetim, İletişim, Kültür*” Arıkan Basın Dağıtım, İstanbul, 2008
- ESER H.B ve ERTUGAY F. “*Bireycilik-Toplulukçuluk Değerleriyle Algılanan Siyasal Öz Yeterlilik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*”: C.Ü.İ.İ.B.F Örneği. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 14, Sayı 1, 2013.
- FLETCH, D., & WATSON, T. “*Voice, silence and the business of construction: Loud and quiet voices in the construction of personal, organizational and social realities*”. Organization Articles, 2007.
- GOODERHAM P. ve NORDHAUG O, “*Are cultural differences in Europe on the decline*”, European Business Forum, issue 8 Winter,2005.
- GROENEVELD, R. & van LAWICK, J. “*Project silence in organizations. Why silence is still golden: The power and role of silence in organizational life*”,2013
- GÜL H. Ve ÖZCAN, N. “*Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma* “,Nazlı Özcan’ın Aynı Başlıklı Tezinden Türetilmiştir, 2011.
- GÜNEY S “*Örgütsel Davranış*” Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul 2011
- GÜNEY S. ve Diğerleri, “*Yönetim ve Organizasyon*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001
- GÜRBÜZ S. “*Kişi- Çevre Uyumu, Örgütsel Sosyalizasyon ve İş Dizaynı Uygulamaları*” Örgütsel Davranış, Editörler: Ünsal SİĞRİ Ve Sait GÜRBÜZ Beta Basım, İstanbul, 2013
- GÜRÇAĞ, C.,“*İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet ve Sanayi Sektörlerindeki*

*Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları*”,  
<http://www.isguc.org/cgurcay1.htm>, 2013 Erişim

HASANOĞLU, M. “*Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi*”, Sayıştay Dergisi. Sayı:52 (2004)

HELLRIEGEL D. Ve SLOCUM J.”*Organisational Behaviour*” 11th Edition, Cincinnati OH: Southwestern Publishing Company, 2006 www. Hellriegel. Com

HOFSTEDE, G “*What Are Hofstede’s Five Cultural Dimensions*” 2005, Erişim geert-hofstede.com,2013

HOFSTEDE, G and HOFSTEDE, G. J.”*Cultures and Organizations*“ 2nd Edition Software of Mind”, MC Graw Hill 2005, Erişim geert-hofstede.com,2013

İŞCAN, Ö. F. KARACABEY, C.N., “*Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki*”, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 6, Sayı:2, s. 180-193, 2007.

JOHLKE, M. C., D. F. DUHAN,, “*Supervisor Communication Practices and Service Employee Job Outcomes*”, Journal of Service Research, Cilt 3, Sayı 2, s. 154-165, 2000.

KOÇEL T.”İşletme Yönetimi” 13. Baskı Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2011

KOZLU C. “*Uluslararası Pazarlama Ve Uygulamaları*” İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2000

LEPINE, J. A., DYNE V L. “*Predicting voice behavior in work groups*,” Journal of Applied Psychology, Cilt 83, Sayı 6,1998).

LEPINE, J. A., DYNE V L. “*Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability*” Journal of Applied Psychology, Cilt 86, Sayı 2, s. 326- 336,. 2001.

LUSSIER Robert N., RICHARD D, INC I. “*Human Relation in Organizations*”, 1990

- MAYHEW, M. J., H. E. GRUNWALD ve E. L. DEY, “*Breaking The Silence: Achieving a Positive Campus Climate for Diversity from the Staff Perspective*”, Research in Higher Education, Cilt 47, Sayı. 1, s. 63- 88, February 2006.
- MC KENNA E. “Business Psychology And Organisational Behaviour” East Sussex: Lawrance Earlbaum Associates Ltd.
- MCSWEENEY, B. “*Hofstede’s Model Of National Cultural Differences and Their Consequences: A Triumph of Faith – A Failure of Analysis*”, Human Relations Vol: 55, Number: 1, January 2002.
- MILLER, D. T., C. MCFARLAND, “Pluralistic ignorance: When similarity is interpreted as dissimilarity”, Journal of Personality and Social Psychology. Cilt 53, Sayı 2,, 1987.
- MOORHEAD G. ve GRIFFIN, W. Ricky, “*Organizational Behavior*” 3. baskı, Boston: Houghton Mifflin Company, 1992.
- MULLINS, L. J., “*Management And Organisational Behaviour*”, Prentice Hall Financial Times, 7.Baskı, 2005
- NIKOLAOU, I., M. VAKOLA ve D. BOURANTAS, “*Who speaks up at work? Dispositional influences on employees ’voice behavior*”, Personnel Review, Cilt. 37, Sayı 6,, 2008.
- Organizasyon Kongresi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, 24- 26 Mayıs 2001
- ÖZALP İ. “*İşletme Yönetimi*”, Nisan Kitapevi, Eskişehir, 2001.
- ÖZDEMİR L., SARIOĞLU U. S., “*Çalışanların Örgütsel Ses Ve Sessizlik Algulamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu Ve Özel Sektörde Bir Araştırma*” A.Ü. İ.İ.B.Dergisi, Cilt: 27, Sayı: 1, 2013
- ÖZEN Ş., “Bürokratik Kültür1: Yönetmel Değerlerin Toplumsal Temelleri” Ankara Türkiye Ve Ortadoğu Amme İdaresi Enst. Yayınları, 1996

- ÖZKALP E. ve SABUNCUOĞLU Z. “Örgütlerde Davranış” Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1988
- ÖZKALP E., “ Davranış Bilimleri Ve Organizasyonlarda Davranış” Eskişehir İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Yayınları No 249\ 169 1983
- ÖZKALP E., *Örgütlerde Davranış*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:116,Eskişehir, 1995
- ÖZKALP, E ve KIREL, Ç,” *Örgütsel Davranış*” Eskişehir A.Ü Eğitim Sağlık Ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları no:111, 1996.
- PANTELI, N., S.FINEMAN, “The sound of silence: the case of virtual team organising”, *Behaviour & Information Technology*, Cilt 24, Sayı 5,(September), s. 347 – 352, 2005.
- PEDERIT, S.K. ve ASHFORD, S.J.,” *Breaking silence: Tactical choices women managers make in speaking up about gender-equity issues*”, *Journal of Management Studies*, 2003.
- PEHLİVAN İ., “*Yönetmelik Ve Mesleki Örgütsel Etik*” Pegem Yayınevi, 1998
- PEIRCE, E., C. A. SMOLINSKI ve B.ROSEN “*Why sexual harassment complaints fall on deaf ears*”, *Academy of Management Executive*, Cilt 12, Sayı 3, 1998).
- PERLOW, L. A., S. WILLIAMS, “*Is Silence Killing Your Company*”, *Harvard Business Review*, May 2003.
- PETERS T., WATERMAN R. H“ *In Search Of Excellence* “ Harper And Row New York,1982
- PREMEAUX, S.F.,BEDEIAN A. G. “*Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace*”, *Journal of Management Studies*, Cilt 40, Sayı 6,2003.
- QUICHI William ‘*Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor*’ çeviri Yakut Güneri, Kesim Ajans- İlgi Yayıncılık

- RAFAELI A., “*Symbols in Organizational Culture*”, The Handbook of Organizational Culture and Climate, February 25, 1999.
- RAJAN, N. S. “*The Role of HR in Organization Culture Building*”,2006, [www.ficci.com/media-room/speeches-presentations/feb/N\\_S\\_Rajan.ppt](http://www.ficci.com/media-room/speeches-presentations/feb/N_S_Rajan.ppt), Erişim,
- REITZ, J. H. “*Behavior in Organizations*”, Irwin Inc., 3. Baskı, U.S.A, 1987.
- ROBBINS, S. P., “*Organizational Behaviour Concepts: Caontioverrsies and Applications, USA*”, Prentice Hall Inc., 1989.
- SABUNCUOĞLU Z. ve TÜZ M. “*Örgütsel Psikoloji*”, 3.Baskı, Bursa: Alfa Yayınları, Yayın No:464 1998.
- SABUNCUOĞLU, Z ve TÜZ M. “*Örgütsel Psikoloji*”, Ezgi Kitapevi, Bursa 2001.
- SAĞLAM ARI G., YÜCEL TOY B. ve BOYLU Y. “*Zimbardo Zaman Perspektifi Ölçeğinin İşletme Çalışanları Üzerine Psikometrik Özelliklerinin Belirlenmesi*” 20. Yönetim Organizasyon Kongresi, 2012, İzmir
- SARGUT, A.S.”*Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: Verso Yayıncılık 1994).
- SCHEIN E. H “*Organizational Culture and Leadership 2B*”, Jossey-Bass, San Francisco, 1997.
- SCHEIN E. H. “*Organizational Culture and Leadership*”, Jossey-Bass, San Francisco, 1985.
- SCHEIN E. H., Organizational Culture (Ed) *American Psychologist* Published, Vol. 45, No:2, 1990 ‘ dan Çeviren: Atilla AKBABA “Örgütsel Kültür” Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 4, Sayı:3, İZMİR, 2002
- SCHERMERHORN John R. ve Diğerleri ” *Organizational Behaviour*” 7. Baskı, Toronto: John Wiley & Sons Inc. 2000.

SIĞRI Ü. ve SÖZEN C. “ *Gruplar Ve Grup Dinamikleri* “Örgütsel Davranış, Editörler: Ünsal

SIĞRI ve Sait GÜRBÜZ Beta Basım, İstanbul, 2013

SINGELIS, T. M, Triandis, H. C., Bhawuk, D. S., ve Gelfand, M. J. “*Horizontal and vertical dimensions of individualism and collectivism: A theoretical and measurement refinement*”, Cross-Cultural Research, 1995.

STEPHANS P.R, “*Organizational Behaviour Concepts: Caontioverrsies and Applications, USA*” Prentice Hall Inc., 1989.

ŞAHİN Ç. “ *Örgütlerde Güç Ve Politika* “Örgütsel Davranış, Editörler: Ünsal SIĞRI Ve Sait GÜRBÜZ Beta Basım, İstanbul, 2013

ŞEŞEN H. “ *Örgüt Kültürü* “Örgütsel Davranış, Editörler: Ünsal SIĞRI Ve Sait GÜRBÜZ Beta Basım, İstanbul, 2013

ŞİMŞEK E. VE AKTAŞ H. “*Örgütsel Sessizlik Ve Bireysel Performans İlişkisinde Örgüt Kültürünün Rolü* “ 21.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresinde sunulan bildiri 30.05- 01.06 2013 Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İ.İ.B.F

ŞİŞMAN M. “*Örgütler Ve Kültürler*” 3. Baskı: Pegem Akademi, Ankara, 2011

TANGIRALA, S., R. RAMANUJAM, “*Employee Silence On Critical Work Issues: The Cross Level Effects Of Procedural Justice Climate*”, Personel Psychology, (April 1) 61, s. 37–68, 2008.

TATLIOĞLU G.” *İş Ahlakı Ve Yönetimi*” Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2005

TERENCE, E.D ve KENNEDY A.A, “*Corporate Cultures, Massachuses: Addison-Wesley*” Publishing Company Inc, 1982.

TERZİ, A.R, ” *Örgüt Kültürü*”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

- TORUN, G.S. “*Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*” Ankara T.C. Sanayi, Bilim Ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müd. Yayın No: 724, 2012.
- TÜRK, M.S. “Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, “Gazi Kitabevi, Ankara, (2007).
- UNUTKAN ATAMAN G. “*İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*”, İstanbul: Türkmen Kitapevi s.53 den uyarlanmıştır 1995.
- UZKURT C. Ve ŞEN R. “*Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yeniliğin Pazarlama Yeniliğine Etkisi: Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma*”. Bu çalışma Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Pazarlama Anabilim Dalı Yüksek Lisans programında kabul edilen Rukiye Şen’e ait olan “Örgüt Kültürünün Örgütsel Yenilik ve Pazarlama Yeniliği Üzerindeki Etkilerini Ölçmeye Yönelik Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma” isimli tezden uyarlanmıştır). “ Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt/Vol.: 12 - Sayı/No: 3 2012).
- WALLACE, J. HUNT J. RICHARD, C. “*The Relationship Between Organizational Culture Climate and Managerial Values*”, The International Journal of Public Sector Management vol.12 no.7, 1996.
- WASTİ S.A ERDİ ESER S. “*Bireycilik Ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu (SELF CONSTRUAL SCALE; SCS) Ve INDCOL Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi*”15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde (27- 29 Mayıs 2007, Sakarya) sunulan bir bildirinin geliştirilmiş seklidir.
- YILMAZ G., “*Örgüt Kültürü Ve İnsan Kaynakları Yönetimi*” Marmara Üniversitesi S.B.E. Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi,2006.
- ZIMBARDO, P. G., KEOUGH, K. A., ve Boyd, J. N. Present Time Perspective As A Predictor Of Risky Driving. Personality and Individual Differences, 1997.

## EKLER

### EK 1: ANKET FORMU

Aşağıda yer alan soru formu Ufuk Üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Dalında yürüttüğüm ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE KÜLTÜREL DEĞİŞKENLER ÜZERİNE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA konulu tez çalışmamın veri toplama aracıdır. Araştırmada elde edilen sonuçlar bilimsel etik kurallara özen gösterilerek kişi isimleri dikkate alınmaksızın değerlendirmeye alınacaktır. Anket formundaki soruları cevaplarken size en yakın gelen cevabı derecesine göre işaretlemeniz yeterlidir. Araştırmanın amacına ulaşması, açıklamaları ve soruları dikkatle okumanıza, cevapları özenle seçmenize ve **hiçbir soruyu cevapsız bırakmamanıza** bağlıdır. Göstermiş olduğunuz ilgi ve emek için şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

**Dila Özge ÇALOĞLU**

Ufuk Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İnsan Kaynakları Yönetimi  
Yüksek Lisans Öğrencisi



**Kimlik Bilgileri**

- 1.Cinsiyetiniz ( ) Kadın ( ) Erkek
- 2.Yaşınız ( ) 20- 29 ( ) 30- 39 ( ) 40- 49 ( )50- 59 ( ) 60 ve üzeri
- 3.Göreviniz:( ) Arş. Gör.( )Arş. gör. Dr. ( ) Öğr. Gör ( ) Yrd. Doç. ( ) Doçent ( ) Profesör
- 4.Bulduğunuz unvanda çalışma süreniz
- ( ) 1 yıldan az ( ) 1- 5 yıl ( ) 6- 10 yıl ( ) 11- 15 yıl ( ) 16- 20 yıl ( ) 21- 25 ( ) 25 ve üzeri
5. Kurumda çalışma süreniz
- ( ) 1 yıldan az ( ) 1- 5 yıl ( ) 6- 10 yıl ( ) 11- 15 yıl ( ) 16- 20 yıl ( ) 21- 25 ( ) 25 ve üzeri

**BÖLÜM 1**

<b>Bu bölümde yer alan sorulara öncelikle görev aldığımız bölüm/fakülte ve üniversitedeki mevcut çalışma ortamını düşünerek genel eğilimi yansıtabilecek biçimde cevap veriniz</b>	<b>Hiç katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen katılıyorum</b>
1...alternatif görüşlere hoşgörü ile yaklaşılmadığı için genellikle problemleri açıkça dile getirmiyorum.					
2...beni ilgilendiren problemler ya da sorunlarla ilgili olarak yöneticilerimle konuşma konusunda kendimi genellikle rahat hissederim					
3...olası/muhtemel problemlerle ilgili fikirlerimi dile getirmem.					
4...genellikle işimle ilgili konularda endişe ve fikirlerimi ifade etme cesaretini kendimde bulamam.					
5...bazı sorunları bilmeme rağmen bunları yöneticilerimle paylaşmam.					
6...muhalif görüşlere hoşgörü ile yaklaşılmadığı için problemleri dile getirme konusunda genellikle isteksizimdir.					
7...işimde karşılaştığım sorunlar hakkında düşüncelerimi açıkça ifade etmem gerektiğini düşünüyorum.					
8...yöneticimin eleştiri ve farklı düşüncelere hoşgörüsüz olduğunu düşündüğümden çatışma ortamı yaratmamak için fikirlerimi açıkça ifade etmem.					

<b>Bu bölümde yer alan sorulara öncelikle görev aldığımız bölüm/fakülte ve üniversitedeki mevcut çalışma ortamını düşünerek genel eğilimi yansıtacak biçimde cevap veriniz</b>	<b>Hiç katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen katılıyorum</b>
9...sorunlar hakkında kaygılarımı, düşüncelerimi ve işlerin daha iyi olabilmesi konusundaki önerilerimi paylaşmayı kendime saklamayı tercih ederim.					
10...olaylar, gerekli değişiklikler ve işle ilgili sorunlar hakkında görüşlerimi paylaşmaktansa sessiz kalmayı tercih ederim.					
11...pek çok çalışan kurum içerisindeki belirli konuları ve sorunları bildikleri halde bunu dile getiremezler.					
12...yöneticilerimle fikir ayrılığı içerisinde olduğumda genellikle sessiz kalmayı tercih ederim.					

	<b>BÖLÜM 2</b> Bu çalışma ile kültürel değişkenlerden bireycilik ve kolektivizm (toplulukçuluk) değişkenlerinin INDCOL ölçeğiyle ölçülmesi amaçlanmıştır. <b>AŞAĞIDA YER ALAN İFADELERİN TÜMÜNÜ CEVAPLANDIRISANIZ SEVİNİRİZ.</b>	<b>HİÇ KATILMIYORUM</b>	<b>KATILMIYORUM</b>	<b>KARARSIZIM</b>	<b>KATILYORUM</b>	<b>TAMAMEN KATILYORUM</b>
1	Benim mutluluğum çevremdekilerin mutluluğuna çok bağlıdır.					
2	Kazanmak her şeydir.					
3	Yakın çevrem için kişisel çıkarlarımdan fedakârlık ederim.					
4	Başkaları benden daha başarılı olduğunda rahatsız olurum.					
5	Yakın çevremdekilerin birbiriyle uyumunu muhafaza etmek benim için önemlidir.					
6	İsimi başkalarından daha iyi yapmak benim için önemlidir.					
7	Komsularıyla ufak tefek şeyleri paylaşmak hoşuma gider.					
8	İs arkadaşlarımla iyiliği benim için önemlidir.					
9	Rekabet doğanın kanunudur.					
10	İs arkadaşlarımdan biri ödül kazansa gurur duyarım.					
11	Özgün bir birey olmak benim için önemlidir.					
12	Başkası benden daha başarılı olduğu zaman kendimi gergin ve kamçılanmış hissederim.					
13	Çoğu zaman kendi bildiğim gibi yasarım					
14	Yakın çevrem kararlarına saygı göstermek benim için önemlidir					
15	Başkalarına güvenmektense kendime güvenirim					
16	Ne fedakârlık gerekirse gereksin aile bireyleri birbirlerine kenetlenmelidirler					
17	Anne-baba ve çocuklar mümkün olduğu kadar birlikte kalmalıdır.					
18	Başkalarından bağımsız bireysel kimliğim benim için çok önemlidir.					
19	Kendi isteklerimden fedakârlık yapmak gerekirse de aileme bakmak benim görevimdir					
20	Bireysel kimliğim benim için çok önemlidir					
21	Ben başkalarından ayrı özgün bir bireyim.					
22	Yakın çevremde çoğunluğun isteklerine saygı gösteririm.					
23	Kendine özgü ve başkalarından farklı olmaktan hoşlanırım.					
24	Bir karar vermeden önce yakın arkadaşlara danışıp onların fikirlerini almak önemlidir.					
25	Maddi güçlük içinde olan bir akrabama imkânlarım ölçüsünde yardım ederim					
26	Rekabet olmadan iyi bir toplum düzeni kurulamaz					
27	İnsan hayatını başkalarından bağımsız olarak yaşamalıdır.					
28	Çok hoşuma giden bir şeyden ailem onaylamazsa vazgeçerim					
29	Başkalarıyla işbirliği yaptığım zaman kendimi iyi hissederim					

	<b>BÖLÜM 2</b> Bu çalışma ile kültürel değişkenlerden bireycilik ve kolektivizm (toplulukçuluk) değişkenlerinin INDCOL ölçeğiyle ölçülmesi amaçlanmıştır. <b>AŞAĞIDA YER ALAN İFADELERİN TÜMÜNÜ CEVAPLANDIRISANIZ SEVİNİRİZ.</b>	<b>HİÇ KATILMIYORUM</b>	<b>KATILMIYORUM</b>	<b>KARARSIZIM</b>	<b>KATILYORUM</b>	<b>TAMAMEN KATILYORUM</b>
30	Başkalarıyla rekabet edebileceğim ortamlarda çalışmak hoşuma gider.					
31	İnsanlara acık ve dosdoğru konuşmayı tercih ederim.					
32	Çocuklara vazifenin eğlenceden önce geldiği öğretilmelidir					
33	Benim için zevk başkalarıyla vakit geçirmektir.					
34	Basarı hayattaki en önemli şeydir.					
35	Eğer başarılı oluyorsam bu benim yeteneklerim sayesinde.					
36	Yakın çevremlerle fikir ayrılığına düşmekten hiç hoşlanmam.					
37	Ailemi memnun edecek şeyleri nefret etsem de yaparım					

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: DİLA ÖZGE ÇALOĞLU

Doğum Yeri ve Tarihi: 21.10.1985

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi: BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ TURİZM VE OTELCİLİK

Yüksek Lisans Öğrenimi: UFUK ÜNİVERSİTESİ İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bildiği Yabancı Diller: İNGİLİZCE (ORTA SEVİYE) VE ALMANCA (BAŞLANGIÇ SEVİYESİ)

### İş Deneyimi

Stajlar: BİLKENT OTEL VE KONFERANS MERKEZİ

RIXOS GRAND ANKARA

### İletişim

E-Posta Adresi: dilaozgecaloglu@gmail.com

**Tarih: 19.03.2014**