



**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPİ İLE
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ:
OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

Mustafa YILMAZ
Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Doç. Dr. Ahmet BAYTOK
Ağustos, 2020
Afyonkarahisar

T.C.
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPİ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK
İLİŞKİSİ: OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

Hazırlayan
Mustafa YILMAZ

Danışman
Doç. Dr. Ahmet BAYTOK

AFYONKARAHİSAR 2020

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Örgüt Kültürü Tipi ile Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmeleri Örneği**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça ’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

20/08/2020



Mustafa YILMAZ

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

İmza

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Ahmet BAYTOK

Jüri Üyeleri : Doç. Dr. Özcan ZORLU

: Doç. Dr. Gülay BULGAN

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Mustafa YILMAZ'ın “**Örgüt Kültürü Tipi ile Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmeleri Örneği**” başlıklı tezi, 20/08/2020 tarihinde saat 14:00'da Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek oy birliği ile kabul edilmiştir.

İmza

Prof. Dr. Elbeyi PELİT
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

ÖZET

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPİ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ: OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

Mustafa YILMAZ

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

Ağustos, 2020

Danışman: Doç. Dr. Ahmet BAYTOK

Bu çalışmanın amacı örgüt kültürü tipi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi otel işletmeleri bağlamında incelemektir. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve anket tekniği ile veriler elde edilmiştir. Alanya bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerindeki işgörenlerden anket tekniği kullanılarak elde edilen veriler frekans analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizine tabi tutulmuştur. Korelasyon analizi sonucunda örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmiş ve bu ilişkide orta düzeyde olumlu yönde anlamlı bir sonuç ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürü alt boyutları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelediğimizde klan kültürü ve adhokrasi kültürünün örgütsel sessizlik ile arasında zayıf düzeyde olumlu yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu, pazar kültürü ile hiyerarşi kültürünün ise örgütsel sessizlik ile arasında orta düzeyde olumlu yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Araştırmada ayrıca regresyon analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizinde örgüt kültürünün örgütsel sessizliği anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Örgüt kültürünün alt boyutlarını oluşturan klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürünün de örgütsel sessizliği anlamlı ve pozitif yönde etkilediği araştırma sonucunda tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik, otel işletmeleri, Alanya.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE TYPE AND ORGANIZATIONAL SILENCE: THE CASE OF HOTEL ENTERPRISES

Mustafa YILMAZ

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT**

August, 2020

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ahmet BAYTOK

The aim of this study is to examine the relationship between organizational culture type and organizational silence in the context of hotel businesses. Quantitative research method was used in the research and data were obtained by the survey technique. The data obtained from the employees of the five-star hotel enterprises operating in the Alanya region by using the survey technique were subjected to frequency analysis, correlation analysis and regression analysis. As a result of the correlation analysis, the relationship between organizational culture and organizational silence was examined, and a moderately positive significant result emerged in this relationship. When we examine the relationship between organizational silence and sub-dimensions of organizational culture, it is revealed that the clan culture and adhocracy culture have a weakly positive relationship with organizational silence, while market culture and hierarchy culture have a moderately positive relationship between organizational silence. Regression analysis was also performed in the study. In the regression analysis carried out, it was seen that the organizational culture significantly affected the organizational silence. As a result of the research, it was determined that clan, adhocracy, market and hierarchy culture, which constitute the sub-dimensions of the organizational culture, have a significant and positive effect on organizational silence.

Keywords: Organizational culture, organizational silence, hotel enterprises, Alanya.

ÖN SÖZ

Örgüt kültürü tipi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik olan bu araştırmada bana yol gösteren ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen değerli tez danışmanım Doç. Dr. Ahmet BAYTOK'a, çalışmada verilerin analizi sürecinde yapmış olduğu katkılardan dolayı Doç. Dr. Özcan ZORLU, Dr. Öğretim Üyesi Ali AVAN ve Dr. Öğretim Üyesi Mustafa YILDIRIM'a teşekkürlerimi borç bilirim.

Lisansüstü eğitim sürecinde bilgi ve birikimlerini esirgemeyen Afyon Kocatepe Üniversitesindeki değerli hocalarıma ve lisans ve lisansüstü eğitimim boyunca bana katkı sağlayan ve yol gösteren değerli hocam Doç. Dr. Yasin KELEŞ'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Lisansüstü eğitimim boyunca hiçbir zaman desteğini esirgemeyen ve bana hem abilik hem hocalık yapan akademik hayatta olmam için beni yönlendiren iyi bir akademisyen olarak örnek aldığım Dr. Öğretim Üyesi Yavuz UYSAL'a teşekkürlerimi sunarım.

Tezin uygulama aşamasının sorunsuz bir şekilde yapılmasında bana destek veren Bilal DEMİR, Bayram DEMİR ve anket çalışmamıza katılan tüm otel çalışanlarına teşekkürlerimi borç bilir, saygılarımı sunarım. Doğduğum günden bugüne kadar gerek maddi gerekse manevi olarak beni her zaman destekleyen ve yanımda olan Annem, Babam ve kardeşime sonsuz saygı ve sevgilerimle...

Mustafa YILMAZ
2020, Afyonkarahisar

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
YEMİN METNİ	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
ÖN SÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLOLAR LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	3
1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI	3
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TANIMI.....	5
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL ÖZELLİKLERİ VE İŞLEVLERİ	6
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ.....	8
1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖGELERİ	9
1.5.1. Fiziksel Düzen ve Sosyal Çevre.....	10
1.5.2. Benimsenmiş Değerler.....	13
1.5.3. Temel Varsayımlar.....	16
1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ	18
1.7. QUINN VE CAMERON MODELİ.....	22
1.7.1. Klan Kültürü	23
1.7.2. Adhokrasi Kültürü	23
1.7.3. Hiyerarşi Kültürü.....	24
1.7.4. Pazar Kültürü.....	25
2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	27
2.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI	27
2.2. ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ	29
2.3. SESSİZLİK TEORİLERİ	31
2.3.1. Bekleyiş Teorisi.....	31
2.3.2. Fayda Maliyet Analizi	32
2.3.3. Sessizlik Sarmalı.....	32
2.3.4. Kendini Uyarılma	34
2.4. SESSİZLİK TÜRLERİ.....	34
2.4.1. Bruneau'ya Göre Sessizlik Türleri	35
2.4.2. Pinder ve Harlos'a Göre Sessizlik Türleri.....	35
2.4.3. Knoll ve Dick'e Göre Sessizlik Türleri	36
2.4.4. Dyne, Ang ve Botero'ya Göre Sessizlik Türleri.....	37
2.5. ÇALIŞAN SESSİZLİĞİNİN NEDENLERİ	40
2.5.1. Çalışanların Yöneticilere Güvenmemesi	40
2.5.2. Konuşmaların Riskli Görülmesi	41
2.5.3. Dışlanma Korkusu.....	41
2.5.4. İlişkilerin Bozulacağı Korkusu	42

2.5.5. Mobbing	42
2.6. SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ	42
2.6.1. Çalışan İtaati	43
2.6.2. Sağır Kulak Sendromu	43
2.6.3. Pasif Kalma ve Rız Olma	43
2.7. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ.....	44
2.7.1. Yönetmel Nedenler	44
2.7.2. Çalışanların Özellikleri	45
2.7.3. Örgütsel Özellikler	46
2.8. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ETKİLERİ VE SONUÇLARI	47
2.8.1. Çalışanlar Üzerindeki Etkileri ve Sonuçları	47
2.8.2. Örgüt Üzerindeki Etkileri ve Sonuçları	48

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL MODEL VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

1. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	50
2. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK	53
3. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPİ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ	57
3.1. OTEL İŞLETMELERİNDE KLAN KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	60
3.2. OTEL İŞLETMELERİNDE ADHOKRASİ KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ	60
3.3. OTEL İŞLETMELERİNDE PAZAR KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ.....	61
3.4. OTEL İŞLETMELERİNDE HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ	62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPİ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ: OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	64
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	64
1.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	65
1.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	65
1.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	66
1.4.1. Veri Toplama Süreci	66
1.4.2. Verilerin Analizi	68
2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	68
2.1. ARAŞTIRMAYA KATILAN İŞGÖRENLERİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİNE GÖRE DAĞILIMLARINA İLİŞKİN BULGULAR	69
2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEKLERİNE İLİŞKİN GÜVENİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI.....	70
2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİNE VE ALT BOYUTLARINA AİT BETİMSSEL İSTATİSTİKLER.....	74
2.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ALT BOYUTLARINA İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER.....	79

2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ALT BOYUTLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE GENEL İLİŞKİSİ	81
2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ	84
SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER	86
KAYNAKÇA.....	97
EKLER.....	110
ÖZGEÇMİŞ	112



TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1. Kültür Tanımları.....	5
Tablo 2. Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri	6
Tablo 3. Örgüt Kültürünün İşlevleri.....	7
Tablo 4. Örgütsel Tören Çeşitleri ve Sonuçları	12
Tablo 5. Modern İş Kurumu Bağlamında Paylaşılan Değerler	15
Tablo 6. Örgüt Kültürü Modelleri ve Tipleri.....	19
Tablo 7. Kültür Tiplerinin Temel Özellikleri	26
Tablo 8. Sessizlik Boyutları İle İlgili Örnekler.....	40
Tablo 9. Katılımcıların Demografik Değişkenlerine Göre Dağılımları	69
Tablo 10. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Ölçeklerine İlişkin Güvenirlik Katsayıları.....	70
Tablo 11. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Analizi.....	72
Tablo 12. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Analizi.....	73
Tablo 13. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Klan Kültürü Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	75
Tablo 14. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Adhokrasi Kültürü Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	76
Tablo 15. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Pazar Kültürü Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	77
Tablo 16. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Hiyerarşi Kültürü Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	78
Tablo 17. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Kabullenici Sessizlik Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	79
Tablo 18. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Korunmacı Sessizlik Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	80
Tablo 19. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Korunmacı Sessizlik Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler	81
Tablo 20. Örgüt Kültürü ve Alt boyutlarının Örgütsel Sessizlik ile İlişisine Ait Korelasyon Matrisi.....	82
Tablo 21. Örgüt Kültürü Alt Boyutları ile Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının İlişisine Ait Korelasyon Matrisi	83
Tablo 22. Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizliğe Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi	84
Tablo 23. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Çok Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi	85

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1. Schein'in Örgütsel Kültür Öğeleri Sınıflandırması	10
Şekil 2. Quinn ve Cameron Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....	22
Şekil 3. Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik Literatürü Tarihsel Çizgisi.....	28
Şekil 4. Bekleyiş Teorisi Modeli	31
Şekil 5. Sessizlik Sarmalı.....	33
Şekil 6. Sessizlik Sarmalının Temel İşleyişi	33
Şekil 7. Araştırmanın Modeli	63



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

- %:** Yüzde
&: Ve
ANOVA: Analysis of Variance (ANOVA)
bj: Regresyon Katsayısı
f: Frekans.
F: Varyans Analizine (ANOVA) İlişkin Parametre
N: Evren Büyüklüğü
n: Örneklem Büyüklüğü
p: Anlamlılık (Önemlilik) Testine İlişkin Olasılık Değeri
r: Korelasyon Katsayısı.
S(bj): Regresyon Katsayısının Standart Hatası
s.s.: Standart Sapma
T.C. : Türkiye Cumhuriyeti
TDK: Türk Dil Kurumu
A.B.D: Amerika Birleşik Devletleri
GE: General Electric
GM: General Mobile
IBM: International Business Machines
ALTİD: Alanya Turistik İşletmeciler Derneği
t: t değeri
Vb.: Ve benzeri
KMO: Kaiser Meyer Olkin
 \bar{x} : Aritmetik Ortalama
p: Anlamlılık (Önemlilik) Testine İlişkin Olasılık Değeri
t: t değeri
n: Örneklem Büyüklüğü
H: Standart Hata Değeri
 σ : Evren Standart Sapması
Vd.: Ve Diğerleri

GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin yaşamlarına devam edebilmeleri için diğer işletmelere karşı rekabet gücünü korumaları ve arttırmaları gerekmektedir. Bunun başarılabilmesinde kritik rol oynayan en önemli yönetsel kaynak örgüt işgörenleridir. Örgütlerde işgörenlerin kendilerini örgütle bir bütün olarak görmeleri ve örgüt için özveri ve fedakârlıkta bulunabilmeleri yöneticilerin özellikle kurucunun örgütte oluşturduğu felsefe, politika, stratejiler ve değerlerle yakından ilişkilidir. Bütün örgütlerde var olan ve örgüt tanımlayan bu unsurlar örgütün ortak gücünü oluşturmakta ve ‘‘kültür’’ olarak ifade edilmektedir (Köse vd., 2001: 219).

Belli esaslara göre bir araya gelmiş bir insan grubunu tanımlamayı sağlayan kavram olarak kültür, örgütsel düzeyde değerlendirildiğinde örgütteki işgörenlerin, çalışma ortamını, iş yapma biçimlerini, kapasitelerini, psikolojilerini ve motivasyonlarını etkilemekte ve işgörenler bu örgüt kültürü etrafında çalışmalarını sürdürmektedirler (Avcı, 2017: 1). Bu durum turizm işletmeleri içinde geçerlidir. Genel anlamda ‘‘bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi’’ (Güçlü, 2003: 148) olarak ifade edilen örgüt kültürü, otel işletmelerinde işgörenlerin davranışlarına yön vermekte ve ortak amaç ve hedefler doğrultusunda birlikte hareket etmesini sağlamaktadır. Tüm sektörlerde ve işletmelerde olduğu gibi bu birlikteliği sağlayan unsurların başında değer, norm, inanç ve semboller gelmektedir (Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 19). Örgütlerde yöneticiler işgörenlerinden maksimum düzeyde faydalanmak istiyorlarsa onların çalışma şartlarını olumsuz yönde etkileyebilecek durumlardan kaçınarak iyi bir örgüt kültürü ortamı oluşmasını sağlamalıdır (Çavuş vd., 2015: 10).

Örgütsel sessizlik kavramı, önceleri uyum, bağlılık, nezaket, saygı, onay, rıza olarak ifade edilse de; günümüzde işgörenlerin örgüt ile ilgili konu ve sorunlar hakkında bildiklerini bilinçli olarak saklaması, geri çekilmesi ve kasıtlı olarak gösterdikleri tepki şeklinde yorumlanmakta ve olumsuz bir durum olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla örgütsel sessizliği işgörenlerin örgütsel sorunlar hakkında fikir, görüş ve endişelerini dile getirmeme eğilimi, kendilerine saklaması olarak tanımlamak mümkündür (Yeşilaydın vd., 2016: 15). İşgörenler güvenilir buldukları örgütlerde görüş ve ifadelerini açıkça dile getirebildikleri gibi güvenilir bulmadıkları örgütlerde sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Bu sessizlik ilk aşamada örgüte bağlılığın göstergesi olarak ortaya çıkarken zaman geçtikçe işgörenlerin ifade ve görüşlerini açıklamada

sessiz kaldıklarını görülmektedir (Akgündüz, 2014: 185). Sessiz kalma durumu işletmelerde yeni fikirlerin ortaya çıkmasına engel olmakta (Pekerşen vd., 2016: 302) ve sessiz kalmanın sonucunda hem örgüte hem de çalışan personele olumsuz sonuçları ortaya çıkmaktadır. Bu olumsuz sonuçlardan bazıları ise işgörenlerin fikirlerinin önemsenmemesi, sorunların görmezden gelinmesi, işgörenin iş yeri ile ilgili sorununu söylemekten çekinmesi, örgüte güven konusunda azalma meydana gelmesi şeklinde ifade edilebilir (Çakıcı, 2008: 119).

Turizm işletmeleri dinamik ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayan bir sektör olduğu için çalışan personellerin konuşma davranışının yararlı olması beklenmektedir (Pekerşen vd., 2016: 302). Örgütlerde sessizlik, bireyin görüş ve önerileri söylemekten kaçınması ve o konu hakkında tepkisiz kalması olarak ifade edilebilmektedir. Otel işletmeleri bilgi yoğun işletmeler olduğu için kültür tipi işletmede birçok şeyi etkilediği gibi sessizliği de etkilemektedir. Otel işletmelerinde çalışan işgörenler kendi alanında uzmanlık bilgisine sahip olduğu için örgütte sessiz kalmaları birçok olumsuz duruma neden olacaktır. Otel işletmelerinde faaliyetleri yürütmede insanları yönlendirmenin en kolay yolu işletmenin amaç ve politikalarını gerçekleştirmeye uygun örgüt kültür tipinin oluşturulması sağlanarak ulaşılabilir. Bu yüzden işletmede uygun örgüt kültür tipinin oluşturulması otel işletmelerinde sessizliği azaltmada önemli belirleyici bir etken olacaktır.

Çalışma bu bağlamda örgüt kültürü tipi ile örgütsel sessizlik ilişkisini ve kültür tipinin sessizliği ne düzeyde etkilediğini otel işletmeleri bağlamında ele almayı amaçlamaktadır. Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde literatüre yer verilmiş olup örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik ile ilgili kavramlara ve genel bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde ise araştırma modeli ve hipotezler açıklanmıştır. Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ve örgüt kültürü tipinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini literatürde yer alan çalışmalardan hareketle değerlendirilmiştir. Üçüncü bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın hangi yöntemle yapıldığı, araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Araştırmanın sonucunda ortaya çıkan bulgular kısaca özetlenmiş, tartışma konusunda ise yapılan çalışma daha önceki yapılan çalışmalar ile kıyaslanmış olup sektörle ilgili bazı önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Kültür, felsefeden psikolojiye, antropolojiden sosyolojiye farklı bilim alanlarında kullanılan bir kavramdır. Kültürün kullanım alanının bu kadar geniş olması kavram kargaşasına neden olmuştur. Bu kargaşa insanoğlunun yarattığı ve ürettiği her türlü madde olan maddi kültür ile gelenek ve görenek dediğimiz topluma yön veren davranış biçimlerinden oluşan (inançlar, değerler, kurallar) manevi kültürden kaynaklanmaktadır (Erkenekli, 2013: 147). Kültür kelimesinin ortaya çıkışı ile ilgili birçok görüş olmakla birlikte dilbilimciler kültürü daha çok toprak kültürü anlamına gelen edere-cultura kelimesinden ortaya çıktığını ifade etmişlerdir (Oğuz, 2011: 125). Kültür kavramı antropolojide İngilizce olarak ilk kez 1865 yılında E.B.Taylor tarafından tanımlanmış ve temel bir kavram haline dönüştürülmüştür. Taylor kültür kavramını, “*toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği edindiği bilgi, sanat, gelenek-görenek, ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütün*” olarak tanımlamıştır (Aktan ve Tutar, 2007: 2). Heriot ise kültürü, “*bireyin bildiklerini unuttuktan sonra aklında kalan şey*” olarak tanımlamıştır (Göçer, 2012: 50). Türkiye’de kültür kavramına ilişkin bir karşılık arayan ve bu karşılığa “Hars” diyen ilk isim Ziya Gökalp’dır. Ziya Gökalp’a göre kültür, bir ulusa ait olan onu benimseyen dili, dini, gelenek ve görenekleri, hukuk vs. gibi kurumların hepsidir (Arslan, 2004: 12). TDK (2018a), kültür kavramını, “*toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü*” olarak tanımlamıştır.

Schein (1982), kültürün derin, anlaşılması güç bir olgu olduğunu ifade etmiştir. Kültürün daha önceden meydana gelen sorunlara karşı içsel ve dışsal uyumu yakalamak için oluşturulmuş, geçerliliği kanıtlanmış varsayımlar olduğu belirtmiştir (Oktay, 2016: 458). Kültür kavramı yönetim bilimleri açısından “insandan insana aktarılan bir yaşam şekli ve insan tarafından tesis edilip insanın meydana getirdiği çevre” olarak tanımlanmıştır (Hasanoğlu, 2004: 47). Geniş bir açıdan ele alırsak kültür, bir toplumun yaşam biçimini oluşturan duygu, düşünce ve hareketleri, bireyin çevresine karşı

göstermiş olduğu uyum ile birlikte ortaya çıkardıkları maddi ve manevi eserlerin tümü olarak ifade edilebilir (Güçlü, 2003: 148). Yıldırım (2018), bireysel ve sosyal bir olay olan kültür ile ilgili bazı tanımları şu şekilde açıklamıştır (Yıldırım, 2018: 5);

- Kültür, içinde bulunduğu toplumdan ortaya çıkan toplumsal bir mirastır.
- Bireylerin, inançları, düşünceleri ve hissetme şeklidir.
- Toplumların hayatta kalma biçimidir.
- Bireylerin, sorunları çözme şeklidir.
- Öğrenilmiş davranışların bütünüdür.
- Davranışların şekillendiği düzgüsel bir sistemdir.
- Doğada olan bireyler tarafından ortaya çıkarılan ve geliştirilen her şeydir.
- Hâkimiyetin ve meşrutiyetin temel ögesidir.

Kültür kavramı örgütsel bağlamda değerlendirildiğinde örgüt kültürü olarak ifade edilmektedir. Örgüt kültürü, yönetim ve örgüt kuramı literatüründe üzerine en fazla araştırma yapılan konularından bir tanesidir. Popüler bir konu olmasına karşın örgüt kültürü kavram olarak açıklanması konusunda henüz ortak bir tanımda uzlaşma sağlanamamıştır (Bakan, 2008: 18). Örgüt kültürü, işletmede çalışan işgörenlerin tutum ve davranışlarını yönlendiren ve şekillendiren bir kontrol mekanizması görevi görmektedir (Scott-Findlay ve Estabrooks, 2006: 499). Örgüt kültürü, genellikle, vizyon, felsefe ve işletme stratejileri gibi farklı değerleri ve fikirleri ortaya çıkaran ve bunları harekete geçiren bir lider ile başlamaktadır. Bu fikir ve değerler başarıya ulaştığında kurumsallaşmakta ve böylece liderin örgüt içerisindeki stratejisini ortaya çıkaran örgüt kültürü meydana gelmektedir (Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 20). Kültür, işgörenlerin ne söylemesi ve ne yapması gerektiğine ilişkin davranışları belirleyerek örgütü bir arada tutmakta ve çalışanların tutum ve davranışlarını kontrol altına alınmasını sağlamaktadır (Doğan, 2013: 12). Örgüt kültürü kavramı 1980’li yıllarda önem kazanmaya başlamış olup 1979 yılında Pettigrew’in Administrative Science Quarterly’de yayınlanan “On Studying Organizational Cultures (Örgüt Kültürleri Üzerine)” makalesi bunun başlangıcı olarak gösterilmektedir. 1980 yılında Bussiness Week’in Ekim sayısında ve 1982 yılında Fortune Dergisinin Mart sayısında tartışılmasıyla konu akademik çevre ile sınırlı kalmayıp kamuoyunda da popülerlik kazanmıştır (Yağmurlu, 1997: 717). 1970 ve 1980’li yılların başında yapılan

araştırmalarda Amerikan şirketlerinin diğer toplumlardaki şirketlere göre neden iyi performans gösteremediği araştırılmıştır. Araştırma sonucunda ulusal kültürün farklılığı ortaya koymada yetersiz olduğu anlaşılmış, Japon ekonomisindeki yükseliş ve Amerikan ekonomisindeki düşüş araştırmacıları örgüt kültürü kavramı hakkında daha çok araştırmaya yapmaya yönlendirmiştir (Yücel ve Koçak, 2015: 13).

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TANIMI

Örgüt kültürü ile ilgili birçok alanda yapılmış olan çalışmalarda kavram hakkında net bir tanım yapılamamıştır (Karcıoğlu vd., 2012: 82). Örgüt kültürü kavramı literatürde, organizasyon kültürü, firma kültürü, kurumsal kültür, şirket kültürü veya işletme kültürü olarak da adlandırılmaktadır (Nişancı, 2012: 1283).

Örgüt kültürü en geniş tanımıyla ‘‘Burada işler böyle yrr’’ cümlesi ile ifade edilmektedir. Bu tanım işletmenin çalışma şeklindenre kadar birçok olguyu kapsamaktadır (Gün, 2016: 29-30). Tablo 1’de farklı araştırmacılar tarafından yapılmış örgüt kültürü kavramına ilişkin tanımlar verilmiştir.

Tablo 1. Kültür Tanımları

Pettigrew, (1979: 574)	Sembol, din inanç, ideoloji, inanç ve efsanelerden oluşan ortaklaşa paylaşılan sistemler,
Mushtag vd., (2013: 55)	Bir kurumun kimliğini oluşturan ve aynı zamanda çalışanların davranışlarını şekillendirmeye yardımcı olan değerler, inançlar ve davranışlar dizisi,
bius ve Alas, (2009: 90)	Bir organizasyonu karakterize eden temel değerler, varsayımları ve yaklaşımlar,
State ve Iorgulescu, (2014: 1209- 1210)	Kurum iiyelerin i entegrasyonunu ve dış uyarlamasını kolaylaştıran organizasyonyeleri tarafından paylaşılan bir dizi inanç ve varsayım,
Chilla vd., (2014: 1)	rgtn bir parçası olan insanın ve onların eylemlerine yüklediği anlamların kolektif davranışı,
Recardo ve Jolly, (1997: 5)	Bir rgtyeleri tarafından anlaşılan ve paylaşılan bir dizi değer ve inanç,
Robbins, (1987: 357)	Bir rgt tarafından benimsenen baskın değerler, örgütün çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikasına rehberlik eden felsefe ve rgtyeleri tarafından paylaşılan temel varsayımlar ve inançlar,
Schein, (1992: 12)	Bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal sorunlarını çözme amacıyla öğrenme süreci içerinde geliştirmiş olduğu ve problemleri çözmede etkili, bu nedenle yeni katılımcıların problemler ile ilgili doğru algılama düşünme ve hissetmelerini sağlayan temel varsayımlar.

Örgüt kültürü aynı zamanda çalışanları yönetme, planlama, kontrol etme, liderlik etme ve iletişim kurma yöntemi anlamına da gelmektedir (Ceroviç vd., 2011: 1187). Örgüt kültürü ile ilgili tanımlar incelendiğinde bu tanımların ortak noktasında insan faktörü ve insanı diğer faktörlerden ayıran ortak davranışsal özellikler kültürü oluşturan etkenler olarak belirtilmiştir (Baytok, 2006: 11).

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL ÖZELLİKLERİ VE İŞLEVLERİ

Örgüt kültürünün temel özellikleri çeşitli şekilde sınıflandırılmıştır. Birçok araştırmacı tarafından genel kabul gören temel özellikler örgütün içsel bütünlüğünü ve dışsal uyumu göz önünde bulundurularak yapılmıştır (Eren vd., 2003: 56). Araştırmacıların örgüt kültürü konusunda yaptığı tanımlar incelendiğinde örgüt kültürünün temel özelliklerini Tablo 2’de şu şekilde açıklamışlardır;

Tablo 2. Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri

*Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir kavramdır.	**İşletme kültürü bütüncül bir özellik taşımaktadır. Kültürün kendisi kültürü oluşturan parçaların toplamından farklı bir özelliğe sahiptir.
*Örgüt kültürü grup üyeleri arasında paylaşılmaktadır.	**Kültür, işletmenin kurulduğu günden bu güne kadarki birikimleri içeren tarihi bir olguyu yansıtmaktadır.
*Örgüt kültürü yazılı bir metin değildir. Örgüt üyelerinin düşüncelerin şekillenmesinde bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer almaktadır.	**Kültürün değiştirilmesi çok güç olmakla birlikte uzun bir süreci kapsamaktadır.
*Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.	**Kültür duyguların sosyal açıdan kabul görece kanallara aktarıldığı bir yoldur.
	**Kültür, insanların ifadesel boyutları ile ilgili sembolik birikimleri içermektedir.
	**Kültür işletmenin sadece antropolojik kavramlarıyla açıklanabilmektedir.
	** Kültürün çekirdeğini, örgütte çalışanların doğruluğu sorgulanmadan kabul ettikleri bilinç dışı gerçekleşen varsayımlarından oluştur.

Kaynak: Öztürk ve Demir, (2015); Sezgin ve Bulut, (2013).

Örgüt kültürü örgütün işleyişinde en önemli belirleyicidir. Araştırmacılar, örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalarda, örgüt kültürünün birçok işlevi olduğunu belirtmişlerdir. Bu işlevleri Tablo 3’de şu şekilde ifade etmişlerdir;

Tablo 3. Örgüt Kültürünün İşlevleri

-
- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">•Bir toplum hakkındaki temel kararlar mekanizması nasıl ki o toplumun kültürel kimliği ile elde ediliyorsa, bir örgüt hakkındaki değerlendirmelerde o örgütün kültürü ile yapılır.•Örgüt kültürünün sınırları belirleyici bir rolü vardır ve örgüt ile diğerleri arasındaki farkı yaratır.•Örgüt kültürü içtenlikle inanılan ve bağlanılan inançlara bunlara yönelik bütünleşik davranışlar içinde olunmasını sağlamaktadır.•Örgüt kültürü yol göstericidir ve kişiler arası bağı güçlendirerek paylaşılan değerleri artırır.•Örgüt kültürü işletmenin genel atmosferini oluşturur ve işgörenlerin nasıl davranacağına ilişkin kuralları koyar. Tutum ve davranışlar konusunda işgörelere yol gösterir.•Kültür örgütsel bağlılığı geliştirir ve işgören davranışlarının tutarlılığını artırır.•Örgüt kültürünün insan davranışını şekillendiren ve işletmenin performansını belirleyen önemli bir işlevi de vardır.•Örgüt kültürü işletmedeki bazı kişisel farklılıkları ve çatışmaları azaltarak işgöreleri tek bir çatı altında toplar ve işgörelere rehberlik eder.•Örgüt kültürü işgöreleri motive etmektedir. | <ul style="list-style-type: none">•Yönetim ve çalışanların karar ve davranışlarını etkilemektedir.•Strateji uygulamasının ana aracıdır.•Organizasyonel gelişim vizyonunun kurumun tüm üyeleri için şeffaf ve bütün olmasını sağlar.•En güçlü organizasyonel kontrol sistemidir.•Organizasyonun imajını belirler. |
|--|--|
-

Kaynak: Boylu ve Sökmen, (2006); Nukić ve Matotek, (2014).

Örgüt kültürü, işgörelere değerlerini, algılarını ve davranışlarını etkilediği için yöneticilerin içinde bulunduğu işletmenin kültürünü çok iyi analiz etmesi gerekmektedir. Yönetici örgüt kültürüne hâkim olmak istiyorsa kültürün temel özelliklerin neler olduğu çok iyi öğrenmesi gerekmektedir (Kaya, 2009: 93). İşletmenin sahip olduğu örgüt kültürü, sürekli gelişen ve değişen bir çevrenin beklentilerini karşılamasına ve dış çevre ile uyumun sağlanmasına yardımcı olacaktır (Dönmez ve Korkmaz, 2011: 170). Sonuç olarak, örgütlerde bireylerin davranışlarını düzenleyen ve işgörelere ortak bir hedef doğrultusunda hareket etmelerini sağlayan bir kültür yapısı

bulunmaktadır. Bu örgüt kültürü yapısı, istenilen şekilde yönlendirilemediğinde örgütün ortaya koyduğu hedeflerin gerçekleşmesi mümkün olmayacaktır (Balay vd., 2013: 125).

1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖNEMİ

Son yüzyıllık süreçte rekabetin hızla artması ve bu rekabete karşılık verme gücünün zorlaşması nedeni ile işletmelerde örgüt kültürünün önemi giderek artmaktadır (Şahin, 2010: 24). Örgüt kültürü, işletmelerin değişen iç ve dış çevreye uyum sağlamaları ve yaşamlarını sürdürebilmelerinde kritik rol oynayan unsurlardandır. Örgüt üyelerini ortak inanç, değer, norm ve gelenekler etrafında toplayan ve iç ve dış çevreye uyumunu sağlayan örgüt kültürü (Dönmez ve Korkmaz, 2011: 172), örgüt içerisinde çalışan bireylerin güven ve aidiyet duygularını hissederek işine, çalışma arkadaşlarına ve örgüte sadakatini arttırmada, yöneticilerin ise örgüte uygun en iyi yönetim tarzını bularak örgütün başarısını ve faaliyetlerini arttırmada önemli bir rol oynamaktadır (Kurt, 2012: 140). Örgüt kültürü işletmelere önemli yararlar sağlamaktadır. Bu yararları şu şekilde sıralamak mümkündür (Tozkoparan ve Susmuş, 2001: 209);

- Çalışanların belli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmalarına konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile daha uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur, iş yapma yöntem ve süreçlerinde standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği artırır.
- Yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlarının oturmasına yarar sağlar.
- Örgüt içi iletişimi güçlendirerek gruplaşmayı en aza indirir ve örgütteki biz duygusunu ve ekip ruhunu geliştirir.
- Geliştirdiği plan ve politikalarla örgüt içi çatışmaları en aza indirir.
- Örgüt kültürünü sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, slogan ve hikâyelerle nesilden nesile aktararak örgütün hayatta kalmasına öncülük eder.

Örgüt kültürü, örgütlerin nasıl çalıştığı konusunda fikir sahibi olmamızı sağlayan bir olgu olmakla birlikte çalışan bireylerin örgütle nasıl bütünleştiğini de anlamamıza olanak sağlamaktadır. Çünkü gerçekleşen bu bütünleşme ve uyum çalışan kişilerin örgüt içinde kendilerini rahat hissetmelerini sağlamaktadır. Araştırmacılar, çalışanların örgüte

ne derecede ve ne şekilde uyum sağladığını belirlemede kültürün en belirleyici etken olabileceği konusunda ortak fikirde buluşmuşlardır (Yücel, 2009: 266).

Örgüt kültürü, işletmenin devralma, birleşme ve büyüme gibi değişim dönemlerini etkileyebilmektedir. Bu değişim dönemlerine uyum sağlamak şirket yöneticileri açısından çok önemlidir. Organizasyonlar için bu değişiklikler bazen dramatik bir hal almaktadır. Bu değişikliklerde başarıyı yakalamak ve hedeflenen işlere ulaşmak kurum kültürüne uymakla mümkün olmaktadır (Pool, 2000: 34).

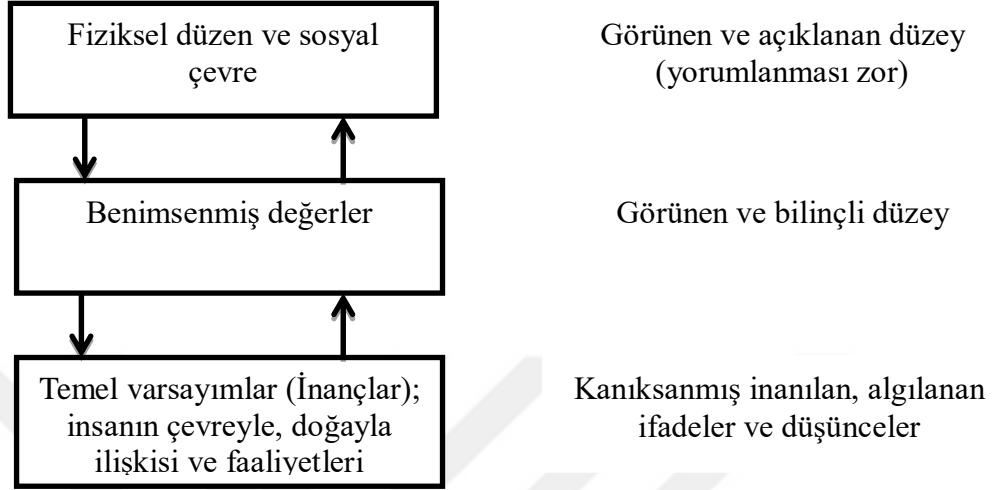
Her örgütün kendi kuralları, gelenekleri ve göreneklere kültürünü yansıtmaktadır (Köse vd., 2001: 202). GE (General Electric), GM (General Mobile), IBM (International Business Machines), Texas Instruments gibi ülkelerinin en iyi şirketlerini incelediğimizde başarıya ulaşmalarındaki en önemli etken örgüt kültürünün iyi bir şekilde işlenmesidir. Stratejik düşünceleri, organizasyonların açık bir şekilde olması, yönetim sistemleri ve üst düzey insanlara ait fikirlere önem vermesi gibi faktörler örgüt kültürüne büyük katkı sağlamıştır (Schwartz ve Davis: 1981: 30). Özellikle kuruluşlar çeşitlendirme fırsatları, rekabet stratejilerindeki değişiklikler, hızlı büyüme, örgüt içindeki gruplarda yaşanan ciddi çatışmalar ve personel sayısında azaltmaya gidilmesi gibi durumlarda işletmeler, örgüt kültürüne dikkat etmesi gerekmektedir (Wilkins, 1983: 25).

1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞELERİ

Örgüt kültürünün oluşmasını sağlayan ve örgütün gelişmesine öncülük eden bazı ana unsurlar bulunmaktadır (Tamer vd., 2014: 190). Örgüt kültürünün temel unsurlarını yapılan tanımlarda görmek mümkündür. Bu unsurlar, değerler, normlar, törenler, hikâyeler ve sembollerden oluşmaktadır. Bu unsurlar bireyden bireye çeşitlilik gösterebildiği gibi örgütten örgüte de çeşitlilik göstermektedir (Dursun, 2013: 45). Kültür öğeleri nesnellik ve öznelik derecelerine göre farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Meek (1988) bu öğeleri semboller, ideoloji ve törenler olarak sınıflandırırken, Duncan (1989), gözle görülen ve görülemeyen öğeler olmak üzere iki boyutta sınıflandırmıştır. Louis (1985) ise örgüt kültürü öğelerini artifaktlar, perspektifler, değerler ve sayılılar olmak üzere üç boyutta sınıflandırmıştır (Gizir, 2008: 187). Hatch (1993), Schein'in kültürü öğelerine ayırırken kullandığı modeli baz alarak modelini geliştirmiş ve modele sembolleri de ekleyerek bu kültür öğelerini görünme, gerçekleşme, sembolleşme ve açıklama olmak üzere dört farklı şekilde

incelemiştir. Schein (1992) örgüt kültürüne ait sınıflandırmayı üç başlık altında fiziksel düzen ve sosyal çevre, benimsenmiş değerler ve temel varsayımlar olarak ele almıştır (Baytok, 2006: 14).

Şekil 1. Schein'in Örgütsel Kültür Öğeleri Sınıflandırması



Kaynak: Schein, (1992), akt. Baytok, (2006)

1.5.1. Fiziksel Düzen ve Sosyal Çevre

Örgüt kültürünün görünen ve açıklanan düzeyini oluşturan fiziksel düzen ve sosyal çevre; ürünler, teknoloji, mimari yapı, dil, mit, hikâyeler, semboller, kahramanlar, törenler, ritüellerden oluşmaktadır (Baytok, 2006: 14; Yıldırım, 2013: 30).

Dil; Birçok örgüt ve alt birimleri, üyelerinin kültürle bütünleşmelerine, kültürü kabul ettiklerini tasdik etmelerine ve onu korumalarına yardımcı olacak bir dil kullanmaktadır (Erdem, 2013: 532). Bu öge kültürün anlaşılmasına ve gerekli araçların öğrenilmesine yardımcı olmaktadır. Dil, konuşulan kelimelerle oluşan ve konuşulmayan, jest ve el-kol veya baş hareketlerinden doğan dil olarak ikiye ayrılmaktadır. Ancak, her iki bölüm de işaretlerden oluşmaktadır. İşaretler, farklı kültürlerde değişik anlamlar ifade edebilmektedir. Dil kültürler arası farklılığın oluşmasında önemli bir yeri vardır. Kültürlerin değerleri ve özellikleri hakkında bilgiler vermektedir. Örneğin; İngiliz dili ticari ve endüstriyel kelimeler yönünden çok zengindir. Bu durum diğer kültürlerle kıyaslandığında İngiliz dilinin üstünlüğü hemen fark edilmektedir (Tikici ve Deniz, 1993: 94). Örgüt üyeleri sosyalleşerek örgütün içerisindeki dili öğrenmekle kalmayıp örgütün alt kademelerde çalışan bireylerin mesleklerine ve uzman olduğu alanlara göre de bir dili olabilmektedir. Bu dile Jargon

adı verilmektedir (Pekel, 2007: 60). Marşlar, şakalar, jestler, espriler kültürün hayatta kalmasında ve geleceğe aktarılmasında kullanılan dil öğeleridir (Baytok, 2006: 15).

Semboller; Semboller birden fazla anlam ve belirsiz duygular içeren, insanları harekete geçiren nesnelere, eylemlere, ilişkiler veya dilsel oluşumlardır. Semboller, grup ve örgüt için bir araç görevi görmektedir (Pettigrew, 1979: 574). Sembol kültürünün en temel ve en küçük birimi olup kültürel semboller herhangi bir olgunun yerini almaktadır. Günümüzün modern örgütlerinde sembollerle çevrelenmiş bir ortamda faaliyetler devam ettirilmektedir. Örgütlerin logoları, büro düzenleri birer sembol olarak ifade edilmekte ve iyi seçilmiş bir sembol diğer sembollere göre kolaylıkla fark edilebilmektedir. Ancak kötü seçilmiş bir sembol kültürü olumsuz etkileyecektir (Mallak, 2001: 19). Semboller işletmenin imajını ve insanlarda ne gibi bir his yarattığını bizlere belirtir. Araba markası olan BMW, Audi, Mercedes yiyecek konusunda Mc Donald's, Burger King, içecek konusunda Starbucks, spor malzemeleri markası olan Puma, Adidas, gibi ünlü şirketlerin logoları bizlere kaliteyi hissettirmekte ve güven duygusu aşılamaktadır.

Törenler; Törenler, belirli zamanlarda belirli nedenlere bağlı olarak gerçekleştirilen gelenekselleştirilmiş davranış olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü, gelenekselleşmiş etkinlikler olarak tanımlanan törenler yoluyla örgüt üyelerine aktarılmaya çalışılmaktadır (Çelik, 2000: 50). Törenler, bir olay için düzenlenen etkinlikler olarak ifade edilebilmektedir. İşletmelerin düzenlediği yemek faaliyetleri, işlerinde başarılı olmuş işgörenler için düzenlenen faaliyetler törenlere örnek olarak gösterilebilir (Dursun, 2013: 46). Tören bir grubun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran biçimsel, simgesel ve süreli bir kolektif eylemdir. Törenler çok çeşitli amaçlara hizmet etmektedir. Bu amaçları şu şekilde ifade etmek mümkündür (Terzi, 2000: 48-49);

- Örgütsel düzenin sürdürülmesi,
- Yeni üyelerin tanıtılması ve sosyal bağlılık duygusunun gelişmesi,
- Sembolik mesajları örgüt içerisindeki üyelerine aktarmak.

Trice ve Beyer (1984) örgütsel törenlerin açık sosyal sonuçlarını ve kapalı (gizli) görülmeyen sonuçlarını Tablo 4'te gösterildiği şekilde açıklamaktadırlar.

Tablo 4. Örgütsel Tören Çeşitleri ve Sonuçları

Törenler	Örnekler	Açıklayıcı Sosyal Sonuçları	Gizli Sonuçları
Geçiş Törenleri	Temel eğitim ve göreve başlatma (ABD Ordusu)	Bireylerin yeni sosyal rol ve statülere geçişini kolaylaştırma	İnsanların sosyal rol değişikliklerini azaltma, sosyal ilişkilerde dengeyi sağlama
Düşürme (Alçalma) Törenleri	Üst yöneticinin konumunu değiştirmek veya işten çıkarmak	Sosyal kimlikleri ve güçleri ortadan kaldırma	Sorunların var olduğunu kabul etme ve ayrıntılarını tartışma, kimlerin ait olup olmadığını yeniden tespit ederek grubun sınırlarını savunma rolün sosyal önemini ve değerini belirtme.
Yükselme Törenleri	Seminerler (Mary Kay)	Sosyal kimlikleri ve güçleri artırma	Organizasyonla ilgili iyi haberler yayma, bireylerin başarılı olması için kamuoyunda tanınmasını sağlama ve başkaları da aynı şekilde motive etme.
Yenileme Törenleri	Kurumsal gelişim faaliyetleri	Sosyal yapıları yenileme ve fonksiyonlarını geliştirme	Problemler hakkında bir şeyler yapıldığından emin olma, problemlerin nedenini gizleme, varlığını kabul etmekte gecikme, dikkatini sadece tek bir probleme odaklama ve güç ve otorite sistemlerinin varlığını artırma.
Çatışmanın Azaltılması Törenleri	Toplu (Kolektif) pazarlıklar	Çatışmayı ve saldırganlığı en aza indirme	Problemleri çözmeden dikkati başka bir yöne doğru çekme, çatışmaları ve yıkıcı etkileri bölümlendirme, bozulan ilişkileri yeniden dengede tutmayı sağlama
Bütünleşme Törenleri	Yılbaşı eğlenceleri	İnsanların birlik olmasını sağlayan ve onları bir sistem içine sokan ortak duyguları canlandırmak ve teşvik etmek	Çeşitli normları geçici olarak gevşetmek, normların ahlaki açıdan doğruluğunu yeniden ölçme ve değerlendirme.

Kaynak: Trice ve Beyler, (1984).

Törenler belli bir süreklilik kazandığında ritüel haline gelirler. Ritüeller, kültürel değer ve kalıpları güçlendirmek için yapılan törensel eylemler olarak tanımlanmaktadır. Örgüt üyelerinin algıların ve davranışlarını etkileyebilmek için bazı zamanlarda tekrarlanmış ve standardize edilmiş eylemler olarak ifade edilen ritüeller, değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri, personel toplantıları veda törenleri çalışma programları gibi öğeleri kapsamaktadır. Güçlü kültüre sahip örgütlerde ritüeller ayrıntılarıyla ve detaylarıyla açıklanması ve takip edilmesi istenmektedir (Terzi, 2000: 49-50).

Hikâyeler ve Mitler; Hikâyeler, örgütsel değerler ve inançları yerleştirmek amacıyla örgütün tarihinden alınan yaşanmış olayların sözlü olarak aktarılmasıdır (Yılmaz ve Eroğlu, 2008: 121). Örgütsel hikâyeler örgütün geçmişi ile ilgili yaşanmış bir takım olayları yansıtmaktadır. Etkili örgütlerde yönetici ve işgörenler, örgüt felsefesini yansıtan çeşitli hikâyeler anlatmaktadır. Paylaşılan bu hikâyeler, örgütün temel değerlerini taşımaktadır. Örgüt kurucuları, yöneticiler ve başarılı olmuş işgörenler hakkında anlatılan bu hikâyeler, örgütsel yönden bütünleşme ve kontrol işlevi görmektedir (Şişman, 1994: 71). Hikâyeler pozitif veya negatif yönlü olabilmektedir.

İşyeri sahibinin okul döneminde çalışan işgörenlerin çocuklarına yaptığı yardımlar veya evlerine dağıtılan yardım paketleri pozitif yönlü bir davranış olup tarafların bir aile gibi algılanması sağlanmaktadır. Kural ve prosedürlere uymayan bir işgörenin işten atılması, örgütün hesaplarında değişiklik yapması ve örgüt içinde saklı kalması gereken önemli bilgileri diğer işletmelerle paylaşması negatif yönlü bir hikayeye örnek olarak gösterilebilmektedir (Şimşek vd., 2014: 52).

Mit, açıklanması karmaşık ve zor olan aktiviteleri ve olayları açıklamaya yardımcı olan masalvari hikâyelerdir (Özkalp, 2001: 117). Mitler, gelenekler, efsaneler, öyküler, tercihler ve ön yargılardan meydana gelmektedir. Kültürün gerçekliğini ve bu gerçekliğe nasıl uyum sağladığını belirtmektedir. Mitler, gerçekleşmesi mümkün olan şeylerin kalıbını oluşturan abartılmış hikâye ve masallar olarak tanımlanmaktadır (Arman ve Arpacı, 2014: 51). Bir örgütün kurucularına ya da farklı düzeyde görev yapan bireylere ilişkin enteresan olay ve öyküler, belirli bir mana taşıyan mesaja dönüştüğünde mitleşmektedir. Ünlü bir zincir restoranın sahibi lüks arabası ile işletmesinin önünde inip yerdeki bazı çöp parçalarını toplaması kendi işletmesinde ve işletme literatüründe mitleşmesini sağlamaktadır (Pekel, 2007: 59-60).

Kahramanlar; Kahramanlarla ilgili olarak söylenen çeşitli efsane, hikaye, anı ve başarıların sadece örgütün bugünün değil geçmişinde örgüt üyeleri açısından önemli olduğunu belirtmekte bu nedenle onlarla ilgili anlatılanlar da üyeleri ve örgüte yeni katılan bireyler için örgütsel değerlerin öğrenilmesini sağlamaktadır (Güçlü ve Sotirofski, 2011: 6). Kahramanlar çalışanlar için birer rol modellerdir. Başka bir deyişle kahramanlar, örgütsel kültürün benimsenmesinde kolaylaştırıcı bir rol oynamaktadırlar. Örgütsel kahraman özelliği taşıyan birey daima örnek davranış sergilemek zorundadır. Örgütsel kahramanlar ulaşılamayan şahsiyetler değildir. Bu nedenle her çalışan onların pozisyonuna gelmek için çaba harcamaktadır (Güney, 2012: 187).

1.5.2. Benimsenmiş Değerler

Hofstede değer kavramını, farklı durumları başkalarının yerine tercih etme eğilimi olarak tanımlamaktadır (Hofstede, 1981: 19). Rokeach (1973) ise değeri, “*belirli bir davranış ve varoluş amacının kişisel ve toplumsal olarak karşıtlarına tercih edilmesine dair kalıcı bir inanç*” olarak tanımlamıştır. Rekeach’e göre değerlerin en önemli fonksiyonu farklı ortamlarda davranışa kılavuzluk eden şartlar sağlamasıdır. Değerler, kendimizi başka bireylere tanıtmada, başka bireylerin davranışlarını ve

bireyin kendi davranışlarını yargılamada ve başkalarını ikna etmede büyük bir role sahiptir (Rokeach, 1973 akt.Sağnak,2005: 1). Değerler, örgüt üyelerinin olay, durum ve tutumlarını belirli bir analizden geçirerek örgütte arzu edilen durumun ne olduğunu belirten ölçütler olarak görülmektedir (İra ve Aksu, 2009: 46). Geniş anlamıyla değerler, kültürün gözle görünmeyen öznel, içsel yönünü oluşturan örgütle ilgili problemlerin açığa kavuşturulmasında mantıklı ve yararlı olarak kabul edilen çözüm biçimini ifade etmektedir (Güçlü, 2003: 151).

Örgüte ait olan değerler, örgütün temel amacını, ideallerini, temel ölçütleri göstermekte ve bunlar örgütsel kimlik ve yönetim felsefesi içerisinde farklı şekillerde ele alınmaktadır. Örgütsel değerler, “*biz kimiz?, neyi temsil ediyoruz?, ulaşılmak istenen hedeflerin neresindeyiz?*” soruları ile örgüt içerisindeki değerleri ortaya çıkarmaktadır (Erdem, 2007: 97). Değerler, örgütsel sorunların çözümünde akıllı ve mantıklı olarak kabul edilen çözüm biçimlerini göstermektedir. Çalışkanlık, başarı, sorumluluk, eşitlik, bağımsızlık, güven, bağlılık dürüstlük, cesaret, itaat gibi olgular örgütlerin temel yaşamlarında üzerinde dikkatle durduğu değerler arasındadır (Vurgun ve Öztop, 2011: 222). Örneğin, Caterpillar şirketinin ortak değerleri şu şekilde ifade edilmektedir (Despain vd., 2003: 407-408);

- Güven: Bölümün değerlerini benimseyen herkesin müşterileri, kendileri ve işletme için en iyisini yapabileceğine inanmaktadır.
- Karşılıklı Saygı: Herkese onurlu ve nezaket çerçevesi içerisinde davranılacaktır.
- Takım Çalışması: Ekip üyelerinin bireysel olarak elde edecekleri sonuçlarda başarılı bir iş çıkaracaklarına inanmaktadırlar.
- Yetkilendirme: İnsanların müşteri memnuniyetine ve bölüm performansına katkıda bulunacak kararlar verebilmeye onların da söz hakkına sahip olduğu sahip olduğu çalışanlara anlatılacaktır.
- Risk Alma: Bilinçli bir şekilde risk alma kabul edilip teşvik edilecektir.
- Aciliyet Duygusu: Zamani bir rekabet avantajı olarak belirtmektedir.
- Sürekli Gelişme: Yaptığımız her şey ortadan kaldırılabilecek, basitleştirilebilecek ve ya geliştirilebilecek bir süreç olarak görmektedir.

- Bağlılık: Birbirlerine ve müşterilerine verilen sözler yerine getirilmesi gerekmektedir.
- Müşteri Memnuniyeti: İç ve dış müşterilerinin beklentilerini tahmin edip bu beklentilerini aşarak onları memnun etmek gerekmektedir.

McDonald ve Gandz, paylaşılan değerleri Tablo 5'te şu şekilde açıklamışlardır (McDonald ve Gandz, 1992: 68);

Tablo 5. Modern İş Kurumu Bağlamında Paylaşılan Değerler

Paylaşılan Değer Kavramı	Kalıcı Davranış Şekli
Adapte Olma:	Esnek olma ve yeni koşullara göre değişme
Saldırganlık:	Agresif olmak ve güçlü hedeflere ulaşmak
Özerklik:	Harekete geçmek için özgür bağımsız olma
Geniş Fikirlilik:	Farklı bakış açılarını ve düşünceleri kabul etme
Dikkat:	Temkinli olma ve riske maruz kalmama
İtibar:	Özenli, kibar ve saygılı olmak
İşbirliği:	İşbirliği yapma ve başkalarıyla iyi çalışma
Nezaket	Kibar olma ve bireysel saygınlık kazanma
Yaratıcılık:	Yeni düşünceler ortaya çıkarma ve yenilikçiliği benimseme
Gelişme	Kişisel gelişim ve öğrenmeyi gerçekleştirme
Çalışkanlık:	Sonuç almak için çok çalışmak
Ekonomi:	Harcama konusunda hassas ve dikkatli olma
Tecrübe:	Deneme yanılma problemleri ile çözüm arama
Dürüstlük:	Adil olmak ve liyakat temelli bir tanıma sağlama
Affetme:	Hata yapıldığında anlayışlı ve affedici olmak
Formalite:	Uygun tören ve geleneği devam ettirme
Mizah:	Eğlence yaratma ve açık olma
Girişim:	Fırsatları kaçırmama ve çekinmeden sorunluluk alma
Mantık:	Rasyonel olma ve gerçeklere uygun olarak hareket etme
Ahlaki Bütünlük:	Onurlu ve etik olmak
İtaat:	Talimatlara ve kurallara uyma
Açıklık:	Tartışmalarda basit, samimi ve içten gelerek hareket etme
Düzenlilik:	Temiz, düzenli ve iyi organize olma
Sosyal Eşitlik:	Statü farklılıklarından kaçınarak eşitliği sağlamak

Kaynak: McDonald ve Gandz, (1992).

Normlar örgütün değerlerinin oluşmasında önemli bir yere sahiptir (Pekel, 2007: 61). Norm, “*düzgü kural veya ölçü*” anlamına gelmektedir. Buna göre insanların

birbirlerine karşı nasıl ve ne şekilde davranacaklarını düzenleyen kurallar bütünü” norm olarak tanımlanmaktadır (Ersoy, 2014: 93). Normlar sosyalleşmenin temelinde bulunmaktadır. Toplumsal etkileşim ile birlikte alışkanlık şeklini alan davranışlar belirli kurallar veya emredici standartlar biçiminde örgütlenilince sosyal normlar oluşmaktadır (Güney, 2012: 6). Normlar yazılı kurallar olarak ifade edilmek zorunda değildir. Bir kaideye uyum sağlanmadığı zaman toplum içerisinde baskı ya da herhangi bir yaptırım ile karşılanmakta ve bu durum norm haline dönüşmektedir. Bu türdeki normlar resmi olmayan normlar olarak adlandırılmaktadır. Normlar resmi ya da biçimsel olarak ise karşımıza yasalar, yönetmelikler ya da öteki yazılı kurallar olarak çıkmaktadır. Normlara uymak toplumun vazgeçilmez unsurlarından biridir. Ancak birbirleriyle çelişkiye düşen ve toplumsal yaşamı tehlikeye atan normlar karşısında kurallar, genelde yok sayılmaktadır. Sonuç olarak normlar gündelik yaşamın düzene girmesini sağlayarak insanlara yol göstermektedir (Şimşek ve Eroğlu, 2013: 33-34).

1.5.3. Temel Varsayımlar

Varsayımlar, işgörenlerin görüşlerine, düşüncelerine ve davranışlara yön veren doğru-yanlış, anlamlı anlamsız, olanaklı olanaksız gibi tartışılması mümkün olmayan doğrulardır. İşgörenlerin davranışlarında ve sergiledikleri tutumlar üzerinde önemli bir güce (Yolcu, 2016: 4505) sahip olan temel varsayımların örgütün değer, inanç ve norm sistemine yön veren bir niteliği vardır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 122). İnsanın doğası ve iş rolleri temel varsayımların açıklanması en zor bileşenidir. Temel varsayımlar örgüt üyeleri tarafından paylaşılan davranış ve değerlerin ana merkezidir. Yönetim ile ilgili olan, hakkaniyet, dürüstlük, doğruluk, gösterişsizlik, hayırseverlik merhamet, bireysel prestij gibi konuları kapsamaktadır (Özmutaf, 2007: 87).

Endüstriye yeni rakip girmeyecek, ekonomi kararlı bir şekilde büyümeye devam edecek, hükümet dış alım konusunda bazı kısıtlamalara gitmeye devam edecek, örgüt ne üretim yaparsa yapsın müşteri onu almaktan vazgeçmeyecek gibi ifadeler varsayımlara birer örnektir (Tiktaş, 2012: 19).

Schein (1992: 138-179) temel varsayımları, gerçekliğin ve doğruluğun doğası, zamanın doğası, alanın doğası, insan tabiatının doğası, insan faaliyetlerinin (aktivitesinin) doğası, insan ilişkilerinin doğası şeklinde ifade etmiştir.

Gerçekliğin ve Doğruluğun Doğası: Fiziksel ve sosyal alanda neyin gerçek neyin gerçek olmadığını gerçekliğin nasıl belirlenebileceği ile ilgili varsayımdır. Bu tür

varsayımlar bir grubun üyelerine bilginin ne olduğunu nasıl belirlenebileceğini ve bilginin nasıl yorumlanacağını anlatır. Batı ülkelerinin toplumlarında gerçekliğin ve doğruluğun doğası bilim ile açıklanabilirken doğu ülkelerinin toplumlarında gerçekliğin ve doğruluğun doğası mantık ve ideolojik temeller üzerine dayanılarak açıklanabileceği ifade edilmektedir. Sosyal açıdan gerçekliğin doğası, bir grubun üyelerinin dışarıdan ampirik olarak test edilemeyen fikir birliği meseleleri olarak gördüğü şeydir. Bu sosyal gerçeklik, insanın doğayla ve birbirleriyle olan ilişkisini, gücün dağıtımını tüm siyasi süreci, hayatın anlamını, ideoloji, din, grup sınırları ve kültürün kendisi ile ilgili olan varsayımlardan oluşmaktadır.

Zamanın Doğası: Zaman yaşantımızda önemli bir yere sahiptir. Temel zaman kavramı, zamanın nasıl tanımlandığı, zamanın nasıl ölçüldüğünü, zaman sınıflamasının nasıl yapıldığı ve zamanın, örgüt kültüründe önemini ne olduğunu ortaya çıkaran varsayımdır. Örneğin, bir işletmede çalışan işgören işe zamanında gelmediğinde diğer iş arkadaşlarının kendisi hakkında ne düşündüğünü ve ne tepki alacağını zamanın doğasına bağlı olduğu varsayımdır.

Alanın Doğası: Mekanın dağılımını, mekanın nasıl tahsis edildiği, bireyin çevresindeki mekanın sembolik anlamı, mahremiyet derecesi veya mahremiyet alanının özelliklerinin neler olduğunu açıklayan varsayımlardır. Bu varsayımlar ihlal edildiğinde çok güçlü duygusal tepkiler meydana gelmektedir. Bu güçlü duygusal tepki alanın güçlü bir sembolik anlamı ifade etmesinden kaynaklanmaktadır. Örgütlerde alan, rütbe ve statülere göre değişiklik göstermektedir.

İnsan Tabiatının Doğası: İnsan olmanın ne anlama geldiğini ve insanın hangi niteliklerinin içsel ya da nihai olarak kabul edildiğini açıklayan varsayımdır. İnsanın doğası iyi mi?, İnsanın doğası kötü mü?, İnsanın doğası tarafsız mı?, İnsanlar mükemmel midir?, İnsanlar mükemmel değil midir?, sorularının cevapları bu varsayımların ortaya çıkmasında önemli bir belirleyicidir.

İnsan Faaliyetlerinin (Aktivitesinin) Doğası: İnsanların kendileriyle ilgili olarak yapmaları gereken doğru şeyin ne olduğunu açıklayan varsayımdır. Bireyin çevresine karşı olan tutum ve davranışları ön plandadır. İnsan çevresindeki faaliyetlere karşı nasıl bir tutum sergilemektedir?, Örgütün çevresi ile ilişkisi nedir? soruları bu varsayımların ortaya çıkması sağlamaktadır.

İnsan İlişkilerinin Doğası: İnsanların birbirleriyle ilişki kurması, gücü ve sevgiyi iyi bir şekilde dağıtması için neyin doğru olduğunu tanımlayan varsayımdır. Bu varsayım, grubun doğasını ve üyeleri için yarattığı iç ortama önem vermektedir. Yaşam rekabetçi midir?, İşverenler ile çalışanlar arasında uygun psikolojik sözleşme nasıl olmalıdır?, Geleneksel otorite, ahlaki uzlaşmaya dayanıyor mu?, Çatışmanın nasıl çözülmesi gerektiği ve nasıl karar verilmesi gerektiği konusundaki temel varsayımlar nelerdir? soruları bu varsayımın oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır.

1.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Örgüt kültürü çalışmaları örgütlerde baskın olan kültürel özelliklerin açık bir şekilde ifade edilmesine ve bu özelliklerin örgüt içerisinde etkili olan faktörlerle ilişkisini açıklamaya yöneliktir. Bu farklı özelliklerin açıklanması ve tanımlanması örgüt kültürü tipleri olarak ele alınmaktadır. Bu konuda yapılan sınıflandırmalar araştırmacıların yapacağı çalışmalara ve seçtikleri kurumsal modellere göre farklılık göstermektedir (Doğan, 2007:123; Gün ve Derin, 2017: 353).

Örgüt kültürü ile ilgili ortaya çıkarılan her bir model örgüt kültürünün daha kolay ifade edilmesine katkı sağlamaktadır. Gerçekte çok zor ve karmaşık bir yapıya sahip olan örgüt kültürü, araştırmacıların ortaya çıkardığı farklı modeller ile birlikte kolay ve anlaşılır bir hal almıştır (Kızıloğlu ve Kök, 2017: 143). Günümüzde hemen hemen her işletmede bir örgüt kültürü modeli bulunmaktadır. Bu modeller çalışanların kültürünü yansıtmaktadır. Bir işletmenin sahip olduğu örgüt kültürü tipi yöneticilere bazı konularda yarar sağlamaktadır. Bu yararlar; (Sadri ve Lees, 2001: 856).

- Örgüt içerisindeki kültür tipinin belirli olması, yöneticilerin bu kültür tipinin artılarını ve eksilerini daha iyi anlamasına yardımcı olmaktadır.
- Örgüt kültürünün net, açık bir şekilde ifade edilmesi örgüte yeni katılacak olan işgören alımlarında yöneticilere doğru kişiyi seçmede yardımcı olmaktadır.
- Örgütün hangi konumda olduğunun bilinmesi yöneticilere kültürel değişim konusunda, karar verme ve ilerleme konusunda önemli fayda sağlayacaktır.

Örgüt kültürünü anlamak ve içerisinde bulunduğu kültüre uyum sağlamak önemlilik arz etmektedir. Örgüt kültürünün öneminin giderek artması ile birlikte farklı örgüt kültürü modelleri ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında çok sayıda örgüt kültürü modeli ile karşılaşmaktadır (Yiyit, 2017: 155).

Bu modeller 'da özetlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada Quinn ve Cameron tarafından ele alınan örgüt kültürü modeli değerlendirme ölçütü olarak kullanıldığı için diğer modeller temel bilgi olarak verilecektir.

Tablo 6. Örgüt Kültürü Modelleri ve Tipleri

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPİ
Trompenaar Modeli	Aile Kültürü: Örgüt aileye benzemektedir. Baba firmanın sahibidir. (Eryüksel, 2005: 54-63)
	Eiffel Kulesi: Kültürü: Çok sayıda hiyerarşik seviyeden oluşmaktadır. Önemli olan kurallar ve rollerdir (Eryüksel, 2005: 54-63)
	Hızır Roket Kültürü: Bu tipin hâkim olduğu kurumlar problem çözücüdür. Çalışanlar işin uzmanıdır. Otorite ve güç uzmanlar tarafından paylaşılmaktadır (Uzunçarşılı vd., 2000: 29).
	Kuluçka Makinesi Kültürü: : Bu tip kültürler sürekli gelişen üretici, süreç yönelimli ve yaratıcı örgütlerdir. Öğrenme ve düşünme stilleri de süreç odaklı ve yenilikçidir (Uzunçarşılı vd., 2000: 29; Eryüksel, 2005: 54-63).
Deal ve Kennedy Modeli	Sert Erkek-Maço Kültürü: Çevresel belirsizliğin yüksek, alınan kararların riskli olduğu ve çevreden gelen başarı ve başarısızlık haberlerinin hızlı olduğu durumlarda maço kültür ortaya çıkmaktadır. Bu kültürün en güzel temsilcileri yapı, kozmetik, film ve reklam sektöründe çalışan firmalardır (Timur, 2006: 318; Eren, 2004: 152).
	Çok Çalış, Sert Oyna Kültürü: Bu tür kültürel yapının olduğu örgütlerde kararlar düşük risk içermekte olup, geri bildirim hızlı olmaktadır. Çalışan kişiler risk almayı pek istememekteler. Moda, pazarlama ve tüketici ürünleri bu kültüre örnek olarak gösterilebilir (Güney, 2012: 194).
	Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü: Çevresel başarı riski yüksek ancak başarı için çevreden gelecek geri beslenmenin zayıf olduğu örgütlerde görülmektedir (Yolcu, 2016: 4510-4511). Havacılık, uzay araştırma ve yenilik projeleri örnek olarak verilebilir.
	Süreç Kültürü: Çevresel belirsizlik riski düşük olan kararlar için çevreden elde edilen geri beslenmenin yavaş olduğu işletme ve kurumların kültürünü kapsamaktadır. (Eren, 2000: 139). Hükümet, kamu hizmetleri, sigorta ve finansal hizmetler örnek olarak gösterilebilir.
Sonnenfeld Modeli	Beyzbol Takımları: Beyzbol takımı, çalışanlardan her biri kendilerini gerçek bir yıldız olma şansı olan küçük ünlüler olarak görmektedir. Reklamcılık, halkla ilişkiler, danışmanlık, avukatlık, yazılım geliştirme gibi sektörlerde görülmektedir (Sonnenfeld ve Peiperl, 1988: 593).
	Kulüpler: Yaş ve tecrübe konusu örgüt için önem arz etmektedir. Kıdem, sadakat ve bağlılık örgütün temel karakterini ortaya koymaktadır. Ticari kurumlar, kamu kurumları ve ordu örnek olarak gösterilebilmektedir (Sözer, 2006: 25).

Tablo 6. (Devam) Örgüt Kültürü Modelleri ve Tipleri

	<p>Akademi: Akademi kültüründe çalışan işgörenler kendilerini örgütün bir üyesi olarak görmektedirler. Profesyonel bir şekilde örgüt içerisinde kendini geliştirmeyi amaç edinmekte ve kendilerini topluma karşı yükümlü olarak görmektedirler. (Sonnenfeld ve Peiperl, 1988: 591). IBM, KODAK, GM gibi kuruluşlar bu modeli benimsemeleri ile tanınmaktadır (Sosyal, 2006: 10-11).</p> <p>Kale: Kale kültüründe ortak bir yaşam ve birliktelik vardır. Burada üzerinde durulması gereken nokta örgütün varlığını devam ettirmektir. (Sonnenfeld ve Peiperl, 1988: 591). Oteller, tekstil firmaları ve yayınevleri kale kültürüne birer örnektir.</p>
Harrison ve Handy Modeli	<p>Güç Kültürü: Merkezi bir yönetim anlayışı mevcuttur. Yönetim tek bir kişi etrafında toplanmaktadır (Üstün ve Kılıç, 2016: 20). Bu kültüre CEO'ların yönetimindeki örgütler ve aile işletmeleri örnek olarak verilebilir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 100).</p> <p>Rol Kültürü: Bu kültürde rasyonel kurallar, sıkı hiyerarşi, statü ve statülere uygun görev ve rollerin yönetmeliklerce açık bir şekilde ifade edildiği kültür tipi olarak tanımlanmaktadır (Çelik ve Koşar, 2015: 53). Banka, sigorta şirketleri, kamu hizmetleri örnek olarak gösterilebilir. (Harrison, 1972: 122).</p> <p>Görev Kültürü: Bu kültürde en önemli nokta verilen görevin başarıyla yerine getirilmesidir. Örgütsel amaçlar örgüt için vazgeçilmez bir unsurdur (Ada, 2004: 45). İşletme, bireysel amaçlardan çok örgütsel amaçlara önem vermektedir (Terzi, 2005: 426).</p> <p>Birey Kültürü: Odak noktasının birey olduğu, herhangi bir yapının içindeki insanlara hizmet etmek için var olan kültürdür. (Ceylan, 2014: 139). Birey kültüründe insanın mutluluğu önemlilik arz etmektedir (Ersoy, 2016: 7).</p>
Byars Modeli	<p>Sistemik Kültür: Prosedürler politikalar ve faaliyetlerin devam ettirilmesi sistemleri üzerine kuruludur (Sözer, 2006: 37-38).</p> <p>Müteşebbis Kültür: Yeni ürün ve hizmetlere hızlı bir şekilde uyum sağlamakta olup bireyselliğe önem vermektedir (Sözer, 2006: 37-38).</p> <p>Etkileşim Kültür: Müşterilerin ve çalışanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik kültürdür (Sözer, 2006: 37-38).</p> <p>Bütünleşik Kültür: müşterilerin ve çalışanların talep ve gereksinimlerini değiştirmeye ve etkilemeye yöneliktir (Sözer, 2006: 37-38).</p>
Killmann Modeli	<p>Bürokratik Kültür: Çoğu örgütte görülen ve örgütte hâkim olan klasik yönetim yaklaşımlarıyla yönetilen kültürdür (Kalkan, 2013: 54).</p> <p>Yenilikçi Kültür: Pek çok örgütün bünyesinde olan sürekli ilerleyen ve değişen çevre şartlarına uyum sağlaması konusunda katkı sağlayan kültürdür (Kalkan, 2013: 54).</p>
Miles ve Snow Modeli	<p>Savunmacılar: Kararlı bir örgütlenme biçiminin uygun olduğu ortamı teşvik etmekte ve kendi ürün ve pazarını korumaya çalışmaktadırlar (Miles vd., 1978: 550).</p> <p>Atılganlar: Bu kültürde örgütler sistemsiz ve bilinmeyen çevrelerde faaliyet göstermekte olup pazar fırsatlarını kaçırmamak için sürekli bir araştırma içerisindedirler. Rakipleri üzerinde baskı kurarak onları karşılık vermeye zorlayan yeniliklerin yaratıcıları olarak ifade etmişlerdir (Dinçer, vd., 2012: 245).</p>

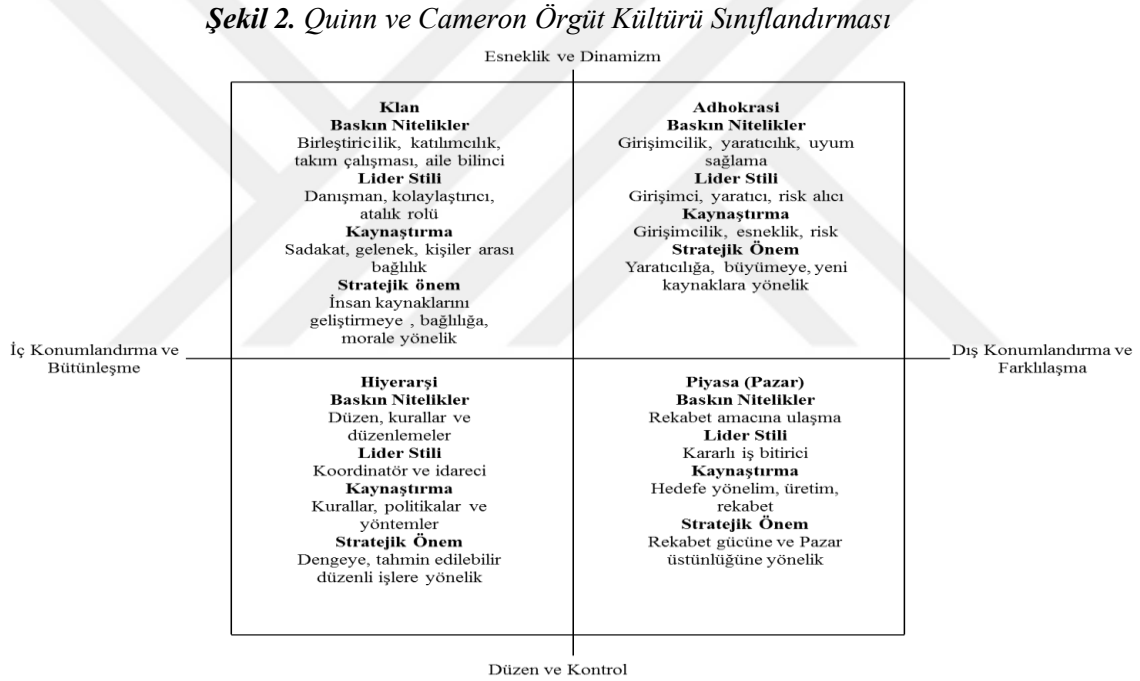
Tablo 6. (Devam) Örgüt Kültürü Modelleri ve Tipleri

	<p>Analizci Kültür: Araştırmacı ve savunmacı uçların arasında bulunmaktadır. Bu özeliği ile her ikisinin özelliğini bünyesinde barındırmaktadır. Başka bir deyişle çevresel farklılığa gösterilecek tepki noktasında değişim ve durağanlık arasında denge kurma görevini üstlenir. (Dinçer, vd., 2012: 245).</p> <p>Tepki Verici Kültür: Bu kültürde tepkicilerin belirli bir stratejileri yoktur ve çevresinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlaması konusunda tutarsız davranışlar sergilerler (Akbolat, 2009: 133). Bu kültürde dış faktörlerin sebep olduğu değişimler dışında değişimleri neredeyse imkansız olarak görülmektedir diyebiliriz. Stratejileri taklitçilik üzerine kurulu olup bu yüzden sürekli bir stratejiden yoksundurlar.</p>
Ouchi Modeli	<p>Tip A (Amerikan) Kültürü: Ouchi Amerikan firmalarının yönetim uygulamalarına Tip A (American) tanımlamasını yapmıştır. Kısa dönemli istihdam, hızlı değerlendirme ve terfi, açık kontrol mekanizmaları bireysel karar verme ve bireysel sorumluluk gibi özellikleri bulunmaktadır (Kirel ve Ağlargoöz, 2013: 103).</p> <p>Tip J (Japon) Kültürü: Ouchi, Japon firmaların uygulamalarına ise Tip J (Japanese) tanımlamasını yaparak Japonların başarısının temelinde firmanın sahip olduğu örgüt kültürünün ne kadar önemli olduğunu belirtmiştir (Kirel ve Ağlargoöz, 2013: 103). Uzun süreli istihdam yavaş değerlendirme ve terfi, dengeli kontrol mekanizmaları, bütüncül ilişkiler gibi özellikleri vardır (Kirel ve Ağlargoöz, 2013: 103).</p> <p>Tip Z (Amerikan tarzına uyarlanmış) Kültürü: Ouchi Z kuramını ortaya çıkarırken Japon ve Amerikan yönetim biçimlerinden yararlanmıştır. (Beycioğlu, 2007: 65). Ouchi'nin Z teorisi Amerikalıların şirket kültürünü değiştirmek ve firmaların Japonlarla daha etkin bir şekilde rekabet etmelerine yardımcı olmak için tasarlanmış teorilerin birleşiminden oluşmaktadır (Luthans, 1992: 575). Hayat boyu istihdam, yavaş değerlendirme ve terfi, örtük kontrol mekanizması ve bütüncül ilişkiler gibi özellikleri vardır (Kirel ve Ağlargoöz, 2013: 103).</p>
Wallach Modeli	<p>Bürokratik Kültür: Hiyerarşik bir yapıdadır ve kendi içerisinde bölümlendirilmektedir. Yetki ve sorumluluk gibi net çizgileri bulunmaktadır. Bu kültürün güç ve kontrol mekanizması çok iyidir (Wallach, 1983: 32-33).</p> <p>Yenilikçi Kültür: Heyecan verici ve dinamik bir yapısı bulunmaktadır. Girişimci ve hırslı insanlar bu kültür içerisinde büyüyüp gelişmektedir (Wallach, 1983: 34). Örgüt, kendini sürekli yenileyerek çeşitli ürün ve hizmetler üretmenin yollarını aramaktadırlar (Stanleigh, 2008: 38-39-40).</p> <p>Destekleyici Kültür: sıcak ilişkilerin olduğu çalışmak için uygun bir ortamdır. İnsanlar birbirlerine karşı samimi, içten ve yardımseverdirler. Bu tip kültüre sahip olan örgütler güvenilirli, adaletli, girişimci bir yapısı olduğu için geniş bir aileye benzerdir.(Wallach, 1983: 34).</p>

1.7. QUINN VE CAMERON MODELİ

Örgüt kültürü ile ilgili sınıflandırmalar içerisinde Quinn ve Cameron'un rekabetçi değerler modeli en çok kullanılan modeldir. Rekabetçi değerler modelinin temelinde insanın sahip olduğu değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır (Acaray vd., 2015: 142). Rekabetçi örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde rekabet edilebilirlik ve verimlilik ön planda olmakla birlikte bu iki değer ancak dış çevrede güçlü olursa örgütün başarıya ulaşacağını belirtir (Tütüncü ve Akgündüz, 2012: 62).

Şekil 2'de Quinn ve Cameron örgüt kültürü modelinde 4 farklı kültür tipi bulunmaktadır. Her bir kültür tipinde yer alan ortak değerler yine dört başlık altında toplanmaktadır. Bu değerler baskın nitelikler, lider stili, kaynaştırma ve stratejik önemden oluşmaktadır (Acaray vd., 2015: 142).



Kaynak: Cameron ve Quinn, (2006); Lund, (2003).

Quinn ve Cameron'a göre örgüt kültürü yatay biçiminde gösterilen uçta iç konumlandırma ve bütünleşme diğer uçta dış konumlandırma ve farklılaşma yer aldığı bir eksenin, dikey ucunda esneklik ve dinamizm diğer ucunda ise düzen ve kontrol sistemlerinin yer aldığı ekseni kesmesiyle ortaya rekabetçi değerler modeli çıkmaktadır (Acar, 2013: 11). İç konumlandırma ve bütünleşme örgüt içerisinde çalışan insanları hedef almakta ve insanın refahını ve gelişimini önemsemektedir. Dışsal konumlandırma ve farklılaşmada ise örgütün temel hedef ve amaçlarına yani örgütün kendisine odaklanılmakta ve örgütün başarıya ulaşması temel esastır. Rekabetçi değerler modelini

oluşturan boyutlardan ikincisi “*esneklik ve dinamizm*” ve “*düzen ve kontrol*” mekanizmasıdır. Bu mekanizma örgütün elastik ve kontrollü bir yapıya sahip olup olmadığını ifade etmektedir. Esneklik ve dinamizmde örgüt yapısında ve örgüt içerisinde meydana gelen değişikliklere uyum ön plandadır. Değişime açık bir örgüt yapısı vardır. Kontrollü ve düzenli örgüt yapısında ise örgütün yönetim tarzı otoriter ve düzenli bir örgüt yapısı bulunmaktadır (Aktan ve Aydın, 2016: 328).

1.7.1. Klan Kültürü

Bu kültür aile tipi bir organizasyona benzerliğinden dolayı klan kültürü olarak adlandırılmıştır. Bu kültürde paylaşılan değerler, amaçlar, uyum, katılımcılık ve bizlik duygusu örgütlere nüfuz etmiştir. Klan kültürüne sahip örgütlerde kural ve prosedürler yerine ekip çalışması, çalışan katımlı programlar ve kurumsal bağlılık gibi değerlere önem verilmektedir (Quinn ve Cameron, 2006: 41; Cameron, 2004: 5). İşgörenler şirkete bağlılıklarının yanında iş arkadaşlarına olan bağlılıklarına da önem vermektedir (Nummelin, 2006: 5). Klan kültürüne sahip örgütlerde insanlar bilgi ve tecrübelerini birbirleriyle paylaşmaktadırlar. Geniş bir kabileye benzeyen bu tür örgütlerde çalışan birey yöneticisini bir danışman veya anne-baba görevini üstlenen birey olarak görmektedir (Kulvinskienė ve Šeimienė, 2009: 39).

Klan kültürünün *baskın nitelikleri*; birbirine uyum, bağlılık ve takım çalışmasıdır. *Liderlik tarzını*; akıl hocası veya aile büyüğü olarak ifade etmişlerdir. İnsan kaynaklarını geliştirmeye yönelik uygulamalar örgütün *Stratejik amacı*’nı belirtmektedir. Örgüt yenilik konusunda esnek bir yapıya sahiptir. Klan kültüründen insanlar fikir düşünceleri ifade edebilmekte ve kararlara katılım ön plandadır. Bireyler birbirlerine güven vererek yenilik konusunda risk alabilmektedirler (Yıldırım ve Karabey, 2016: 433). Takım birlikteliği yapısının iyi olduğu Japon işletmeleri bu kültürün görüldüğü işletmeler olarak karşımıza çıkmaktadır (Acaray vd., 2015: 143). Ayrıca, sağlık kurumları ve üniversiteler bu kültür tipine örnek olarak gösterilebilir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123).

1.7.2. Adhokrasi Kültürü

Adhokrasi kültürü, girişimcilik, yaratıcılık ve adaptasyonu belirtmektedir. Esneklik ve tolerans bu kültürün oluşmasında önemli bir etken olurken büyümek için yeni pazarlar bulmak, örgütsel etkinlik olarak ifade edilmektedir (Aydın ve Göksel, 2012: 57). *Quinn ve Rohrbaugh (1983), Quinn, Hildebrandt, Rogers ve Thompson (1991), Fjortoft ve Smart (1994), Howard (1998), Lund (2003), Despande ve Farley*

(2004) yaptıkları araştırmalarda adhokrasi kültürünün bazı özelliklerini şöyle açıklamışlardır; **baskın nitelikleri**; girişimcilik, yaratıcılık ve uyumdur. Buradaki örgüt üyeleri girişimci ve yaratıcı olduklarını belirtmişlerdir. **Liderlik tarzı** girişimci, yenilikçi ve risk alan biri olarak belirtilmiştir. Örgüt üyeleri yeniliklere açıktır ve risk almaktan kaçınmamaktadır. Risk yenilik ve gelişme adhokrasi kültürünün en önemli **değerleridir**. Adhokrasi kültürü esneklik bakımından önemli bir kültürdür. Bu kültüre sahip olan örgütler yeniliği hemen kabul etmekte ve bu duruma uyum sağlamaktadır (Yıldırım ve Karabey, 2016: 431).

Adhokrasi kültüründe örgütler çevreye karşı çok hassas bir yapıda faaliyet göstermektedirler. Örgütte çalışanlar motivasyonu üst seviyeye çıkarmak için yeniliğe, yaratıcılığa ve girişimciliğe önem vermektedir (Nummelin, 2006: 5). Yaratıcı, yenilikçi ve doğan yeni fırsatlara çabuk uyum sağlamaya çalışmak bu tür örgütler için çözülmesi gereken en önemli sorundur. Adhokrasi kültürü dinamizm, girişimcilik ve yaratıcı çalışma alanlarıyla tanımlanmaktadır. Çalışan insanlar ellerini taşın altına koymaktan çekinmeyen ve risk almaya yatkın insanlardır. Organizasyonu bir arada tutan şey deney ve yeniliğe bağlılıktır. Örgüt hızlı büyüme ve yeni kaynaklar edinme üzerine kuruludur. Adhokrasi kültürüne sahip olan örgütler genellikle havacılık, yazılım geliştirme, danışmanlık ve film yapımcılığı gibi endüstrilerde sıklıkla görülmektedir (Quinn ve Cameron, 2006: 43-45).

1.7.3. Hiyerarşi Kültürü

Hiyerarşi modelinde belirli yöntemleri ve yapısal bir iş ortamı bulunduğu için örgüt içerisindeki uyum ve kaideler önemlilik arz etmektedir (Çetin ve Topaloğlu, 2018: 480). Hiyerarşi kültürü görevlerin ve fonksiyonların kararlılığına, kalitenin tutarlılığına ve çalışma yöntemlerinde sürekliliğe odaklanan kültürdür. Karar verme, standart prosedürler ve kontrol örgütün net çizgileridir (Stoffers vd., 2015: 200). Bu kültürün liderleri bir koordinatör ve organizatör olarak görülmektedir (Murat ve Açıkgöz, 2007: 5). Ouichi (1987)'ye göre hiyerarşik yapının insana, “*istediğini değil, bizim sana söylediğimizi yap, çünkü sana bunun için para ödüyoruz*” şeklinde hitap edici bir konuşması vardır (Tabur, 2015: 30).

Yapılan çalışmalarda araştırmacılar hiyerarşi kültürünün bazı özelliklerini şöyle ifade etmişlerdir; kültürün **baskın nitelikleri** emir, kural ve düzenlemelere uygunluktur. Bireyler emir ve kuralların dışına çıkamamaktadır. **Liderlik tarzının** düzenleyici ve örgütleyici olduğunu belirtmişlerdir. **Stratejik önem** taşıyan konular ise durağanlık,

öngörülebilirlik ve engelsiz işleyiş doğrultusunda ele alınmaktadır. Hiyerarşi kültüründe bilgi yönetimi ve durağanlık birer araç olarak görülmektedir (Yıldırım ve Karabey, 2016: 435-436).

Sonuç olarak, bir örgütte düzen ve kurallar hiyerarşik kültür için vazgeçilmez bir unsurdur. Bu düzen ve kurallar çerçevesinde örgüte uygun kişilerin seçilmesi, seçilen bu kişilerin üst yöneticilerin vereceği iş tanımlarına göre görev ve sorumlulukları yerine getirmeleri beklenmektedir (Tabur, 2015: 30). Hiyerarşi kültürüne sahip sektör ve işletmeler olarak, otomobil fabrikaları, gelişmiş fast-food işletmeleri, doğal kaynak işletmeleri, dini, askeri ve resmi örgütler örnek gösterilebilir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123).

1.7.4. Pazar Kültürü

Pazar kültürüne sahip örgütler tedarikçiler, müşteriler, anlaşmalı taraflar ve sendikalar gibi dışsal unsurlara odaklanmaktadırlar (Cameron ve Quinn, 2006: 39). Pazar kültürü sonuç odaklıdır. Başlıca meselesi işi yapmaktır. Organizasyonu bir arada tutan bağ kazanmaya yapılan vurgudur (Abbett vd., 2010: 9). Örgütü bir arada tutan bu bağ üretim ve rekabet temellidir (Aktan ve Aydın, 2016: 329). Başarı, pazara hakim olmak olarak belirtilmiştir. Rekabette üstün olma, kar payını arttırma, pazar liderliğini elinde tutma, başarıya hükmetme örgütün temel kriterleridir (Cameron, 2004: 5).

Bu kültürün liderleri çevresindeki zorlu rakiplerle sürekli mücadele içindedir (Lincoln, 2010: 5). Liderler istikrarı ve kontrolü elden bırakmayarak rakiplerinden daha iyi performans sergilemeye özen göstermekte ve çalışmalarıyla üst sıralarda yer almayı istemektedirler (Igo ve Skitmore, 2006: 4). Liderler pazar kültüründe daha çok iç yönetim yerine dış çevredeki işlere odaklanmaktadır. Örgüt olarak temel hedef, pazardaki rakipler ile mücadele edip kar elde etmektir (Yu ve Wu, 2009: 38).

Quinn ve Rohrbaugh (1983), Quinn, Hildebrandt, Rogers ve Thompson (1991), Fjortoft ve Smart (1994), Howard (1998), Lund (2003), Despande ve Farley (2004) yaptıkları araştırmalarda pazar kültürünün bazı özelliklerini aşağıdaki gibi açıklamıştır. **Baskın nitelikleri**; rekabetçilik ve hedefe ulaşma isteğidir. İşgörenler istenilen hedefe ulaşmak için rekabet etmekten çekinmezler. **Liderlik tarzını**; istikrarlı ve hedeflere ulaşmayı isteyen biri olarak ifade etmiştir. Liderler amaç ve hedeflerinin başarıya ulaşması için fikir ve düşüncelerini ifade ederken kendinden emin bir şekilde davranış gösterirler. Aynı hedef ve amaç doğrultusunda çalışma, üretme ve rekabet etme örgütün temel **değerleridir** (akt.Yıldırım ve Karabey, 2016: 434). Örgütün yapısı, rekabet

şartlarının artması ve çevredeki rakiplerin baskısının hissedilmesi ile birlikte ekonomi ve teknolojiye ortaya çıkabilecek değişim hareketliliği örgütü içeride ve dışarıda değişikliğe gitmeye zorlamakta ve bu değişimin kültürel değişimi de etkileyeceği belirtilmektedir (Erdem vd., 2010: 80). Pazar kültürüne, danışmanlık firmaları, Thomas Edison tarafından kurulan ve bir dönem Amerika'nın elektrik dağıtımını tekelinde tutan general elektrik şirketi ve dünyanın önde gelen ilaç şirketlerinden olan Pfizer örnek olarak gösterilebilir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 124).

Hooijberg ve Petrock, (1993: 31) “**klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar kültürü**”nün temel özelliklerini Tablo 7’de şu şekilde açıklamışlardır;

Tablo 7. Kültür Tiplerinin Temel Özellikleri

Klan Kültürü	<ul style="list-style-type: none"> *Klan kültürü, birçok insanın bir şeylerini paylaştığı arkadaş canlısı olan bir yerdir. *Genişletilmiş bir ailedir. *Liderler veya örgütün başkanı birer ebeveyn olarak görülmektedir. *Klan kültürü geleneği ve sadakati sağlamaktadır. *Örgüte bağlılık yüksektir. *İnsan kaynaklarının birbirleriyle uyum içinde ve moralli olması örgüte uzun vadeli yarar sağlayacaktır. Örgüt, ekip çalışmasına, katılıma ve fikir birliğine önem vermektedir. *Başarı, müşteriye ve insanlara karşı duyarlı olunması halinde sağlanacaktır.
Adhokrasi Kültürü	<ul style="list-style-type: none"> *Çalışmak için girişimci, yaratıcı ve dinamik bir yerdir. *Çalışanlar elini taşına sokarak risk almaktan çekinmezler. *Liderler yenilikçiliğe önem veren ve risk alan kişiler olarak görülür. *Örgütü bir arada tutan bağ, deney ve yenilikçiliğe yapılan vurgudur. *Değişime ayak uydurmak ve zorluklarla mücadele etmek önemlidir. *Örgütün uzun vadeli vurgusu büyüme ve yeni kaynaklar edinme üzerinedir. *Başarı benzersiz yeni ürün ve hizmetlere sahip olmaktan geçer. *Örgüt çalışanlarından bireysel inisiyatif almayı ve özgür olmasını istemektedir.
Hiyerarşi Kültürü	<ul style="list-style-type: none"> *Çalışmak için resmi ve yapılandırılmış bir yerdir. *İşyerindeki prosedürler insanların nasıl yönetildiğini belirlemektedir. *Liderler, iyi koordinatör ve organizatörler olmaktan dolayı kendileriyle gurur duymaktadırlar. *Organizasyonun sorunsuz bir şekilde devam ettirilmesini sağlamak önemlidir. *Uzun vadeli istikrarı, geleceği tahmin etmeyi ve verimliliği hedeflemektedir. *Örgütü bir arada tutmak için resmi kurallar ve politikalarla yararlanmaktadır.
Pazar Kültürü	<ul style="list-style-type: none"> *Pazar kültürü sonuç odaklı bir organizasyondur. *Liderler, üretici, zorlayıcı ve rekabetçidir. Sert ve talepkardırlar. *Örgütü bir arada tutan bağ kazanmaya yapılan vurgudur. *Uzun vadedeki rekabetçi eylemler, ölçülebilir amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi üzerine kuruludur. *Başarı, pazar payı ve pazara hakim olma olarak ifade edilmektedir. *Rekabetçi bir fiyatlandırma ve pazar liderliği önemlilik arz etmektedir. *Örgütte zorlayıcı bir rekabet gücünün olmasına özen göstermektedirler.

Genel olarak değerlendirildiğinde bu dört kültürden her biri belirli bir rekabetçi değerler kümesini kapsamakta ve her biri zıt vurgulara sahip karşıtlıklardan oluşmaktadır. Bu karşıtlıklar örgütsel yaşamın sonuçlarını ve değerleri göstermektedir. Örgütün esnek bir yapıya sahip olması, istikrarlı ve kontrollü bir örgüt kültürünün oluşması çalışanlar ve yöneticiler için işlerin daha kolay hale gelmesini sağlayacaktır. Örgüt içerisinde meydana gelecek her türlü dışlanmaya dikkat edilmesi gerekmektedir. Örgütte amacına ve yapısına uygun olmayan bir kültürün benimsenmesi örgüt içerisinde işlevsizliğe ve bazı sorunlara neden olacağı unutulmamalıdır (Pekkanen, 2010: 7).

2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

Örgütsel sessizlik kavramını daha iyi anlayabilmek için sessizliğin ne olduğunu, ne anlama geldiğini bilmek gerekmektedir. Sessizlik kavramı literatür çalışmalarında, sosyoloji, antropoloji, felsefe, biyoloji ve psikoloji gibi farklı disiplinlerle açıklanmaya çalışılmıştır. Literatür genel olarak sessizliği her yerde ve her zamanki doğasını yansıtan toplumsal cinsiyet algıları, güç algıları ve güven algılarına odaklanarak geniş bir şekilde yorumlamakta ve tanımlamaktadır (Slade, 2008: 45-46).

TDK (2019b), sessizlik kavramını, “ortalıkta gürültü olmama durumu ve sukut” olma hali olarak tanımlamıştır. Sessizlik kavramı Webster’s Collegiate Sözlüğünde ise beş farklı şekilde tanımlanmıştır. Bu tanımlardan birincisi; konuşmamak veya gürültü yapmaktan kaçınmak, ikincisi; herhangi bir ses ya da gürültünün olmaması, üçüncüsü; bilginin kesilmesi ya da saklanması, dördüncüsü; iletişim kurmama veya yazmama ve beşincisi; unutma ve gizlilik (Pinder ve Harlos, 2001: 338). Dyne vd., (2003: 1364) sessizliği, “konuşmanın olmaması veya bir davranışın açık bir şekilde olmayışı” olarak tanımlamışlardır.

Pinder ve Harlos (2001: 362), son yıllarda yapılmış olan araştırmalar gözden geçirildiğinde sessizliğin bir iletişim biçimi olduğu ve buna karakteristik düşünceler, duygular ve eylemler eşlik ettiğini, çalışanlar için üzerinde önemle durulması gereken konulardan biri olduğunu ifade etmişlerdir.

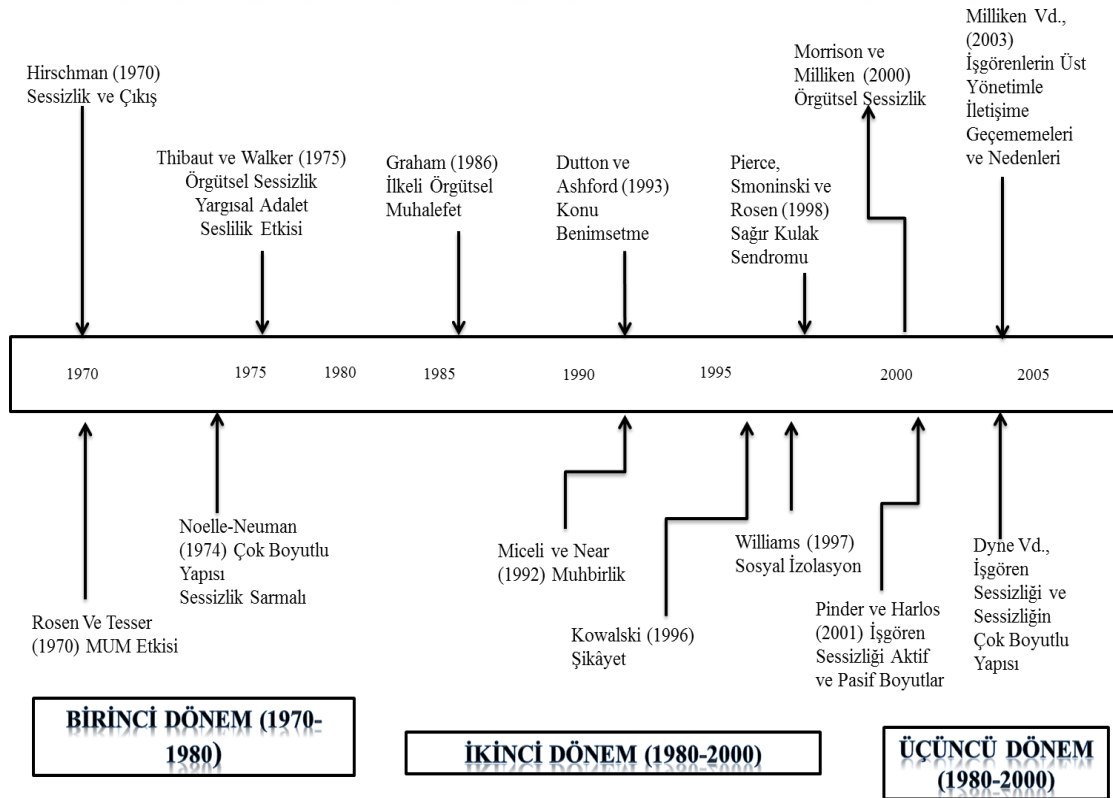
Sessizlik genellikle insanların bazı güçlüklerle yüzleşmemeyi seçtiğinde başlamaktadır. İnsanların mizaçlarındaki, geçmişlerindeki ve deneyimlerindeki farklılıklar göz önüne alındığında farklı görüşlere, inançlara ve zevklere sahip olması kaçınılmazdır. Bu durum çoğu insan için bir çeşitlilik olarak görülmekte iken bazı

kişiler bütün bu farklılıklara rağmen sessizlik davranışını sürdürmeye devam etmektedirler (Perlow ve Williams, 2003: 4). Jensen (1973), çalışmasında sessizliğin beş adet ikili ilişkiye sahip fonksiyonları olduğunu belirtmiştir (Pinder ve Harlos, 2001: 338). Bunlar;

- İnsanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır.
- İnsanlara hem zarar verebilir hem de onları iyileştirebilir.
- Bilgiyi sağlayabildiği gibi bilgiyi gizleyebilir.
- Derin düşünceleri ya da düşünce olmadığını işaret edebilir.
- Hem onayı hem de muafiyeti ifade edebilir.

Sessizlik örgütsel çalışmalarda büyük ölçüde ihmal edilmiş ve literatüre geçirmiştir. Bu durumun temel gerekçesi olarak, kısmen sessizliğin sadece sesin çıkmaması, kabullenme ve eylemsizlik gibi ifadelerden oluştuğu düşünülerek üzerinde fazla durulmamasıdır (Pinder ve Harlos, 2001: 362). Sessizliğin ortaya çıkması ile ilgili tarihsel bir süreç vardır. Bu tarihsel süreç Şekil 3'te ayrıntılı bir şekilde gösterilmektedir.

Şekil 3. Örgütsel Sessizlik ve Sessizlik Literatürü Tarihsel Çizgisi



Kaynak: Brinsfield vd., (2009).

Sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalar üç döneme ayırarak ele alınmıştır. İlk dönem 1970-1980 yılları arasındaki çalışmaları, ikinci dönem 1980'den 2000'li yıllara kadar olan dönemi kapsamakta ve bu dönemde ilkeli örgütsel muhalefet, sorun bildirme, konu benimsetme, şikâyetçi olma gibi yeni çalışmalar yapılarak sessizlik konusunun kapsamı genişletilmiştir. 2000'li yıllar ve sonrasında gerçekleştirilen çalışmalar ise mevcut (Aktüel) dönem çalışmalarını kapsamaktadır. (Yaman ve Ruçlar, 2014: 37)

Morrison ve Milliken (2000: 707), örgütsel sessizliği, “*örgütte çalışan bireylerin örgütte meydana gelen problemler hususundaki, fikirlerini, düşüncelerini ve kaygılarını esirgemeleri*” olarak tanımlamıştır. Durak (2014: 90), örgütsel sessizlik kavramını, “*işgörenlerin işi ile ya da iş yeri ile ilgili teknik ve davranışsal sorunlara yönelik bilgileri görüşlerini ve düşüncelerini bilinçli olarak üstlerini bildirmeyip suskun kalmaları*” şeklinde tanımlamıştır. Henriksen ve Dayton, (2006: 1540) ise, “*bir örgüt veya endüstrinin karşılaştığı önemli sorunlara veya konulara gerekli tepkiyi gösterememe, az ya da hiçbir şey söyleyememe*” tutumu olarak tanımlamıştır. Blackman ve Sadler-Smith (2009: 571), örgütsel sessizliği iki farklı boyutta sınıflandırmıştır. Birinci boyut işgörenlerin sessiz kalması ikinci boyut ise işgörenlerin sessiz bırakılmasıdır. Birinci boyutta işgörenlerin sessiz kalması dışarıdan herhangi bir baskı veya tepki olmaksızın bireyin kendi hür iradesi ile bilinçli bir şekilde konuşmaması olarak ortaya çıkarken, ikinci boyut bireyin kendi iradesi dışında gerçekleşen yönetim şekli ve üst yöneticinin olumsuz tutumlarından dolayı ortaya çıktığı ifade edilmiştir.

2.2. ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ

Pinder ve Harlos (2001: 334) çalışan sessizliğini, “*bireyin örgütle ilgili konularda görüş ve düşüncelerini etkileyebileceğini düşündüğü kişilere karşı davranışsal, bilişsel ve duygusal yönden bilgilerini paylaşmayarak kendine saklaması*” olarak ifade etmiştir. Morrison ve Milliken'e (2000)'e göre çalışanlar hangi konularda sessiz kalıp kalmayacağını ve bu durumun kendileri için bir tehlike arz edip etmediğine dair kendilerince bir karar almaktadırlar. Çalışanlar ortak karar aldıkları bazı konularda çoğunluğun düşüncelerine katılmamaktadırlar. Bu durumun temel nedeni olarak ise “*yönetim iyidir*” inanisından kaynaklandığını belirtmişlerdir (Yalçınsoy, 2017: 3). İşgörenler sessiz kalma davranışı sergilerken hem bireysel olarak hem de iş arkadaşları ile yaptığı görüşmeler sonucunda sessizlik davranışı sergilemektedirler (Küçükler ve Kısa, 2016: 523)

Milliken, Morrison ve Hewlin (2003: 1460), sessizlik ile ilgili yaptığı araştırmalarda çalışanların sessiz kaldığı konuları şu şekilde sıralamıştır;

- Bir çalışanın veya amirinin performansı hakkında endişeler,
- Örgütsel süreçlerle ilgili sorunlar ve çözmek için öneriler,
- Ödeme ve ödeme kaynakları ile ilgili sorunlar,
- şirket politikaları ve kararları ile ilgili uyuşmazlık,
- Kişisel kariyer sorunları ve kaygıları,
- Etik ve adalet sorunları (örn; ayrımcılık, suistimal etme),
- Taciz ve istismar,
- Bir iş arkadaşı ile çatışma.

akıcı (2008: 121-122) ise, çalışan personelin hangi konularda sessiz kaldıklarını şu şekilde açıklamıştır;

- Etik konular ve sorumluluklar,
- Yönetim sorunu,
- Çalışanların performansı,
- İyileştirme abaları,
- Çalışma olanakları.

Günümüzde yeni yönetim şekilleri ile birlikte işgörenlerin bağlı olduğu örgütte daha aktif ve verimli olması beklenirken tam aksine işgörenlerin çeşitli nedenlerden dolayı görüş ve düşüncelerini belirtmeyerek sessiz kaldıkları gözlemlenmiştir. Bu durum işini kaybetme korkusu, problem yaratan, çalışma arkadaşlarının veya yöneticilerin arkasından konuşan ve sürekli şikâyetlerde bulunan kişiler olarak görölmek istememelerinden dolayı ortaya çıkmaktadır (Yenihan ve Cerev, 2016: 89). Güvenilir bir iletişim ortamının bulunmadığı işletmelerde bireysel başarıdan söz etmek mümkün değildir. İşletmede iyi bir iletişim sisteminin olmaması ve sessizliğin örgüt içerisinde yaygın bir şekilde hissedilmesi çalışanlar arasında tükenmişlik duygusunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır (iftçi vd., 2015: 997)

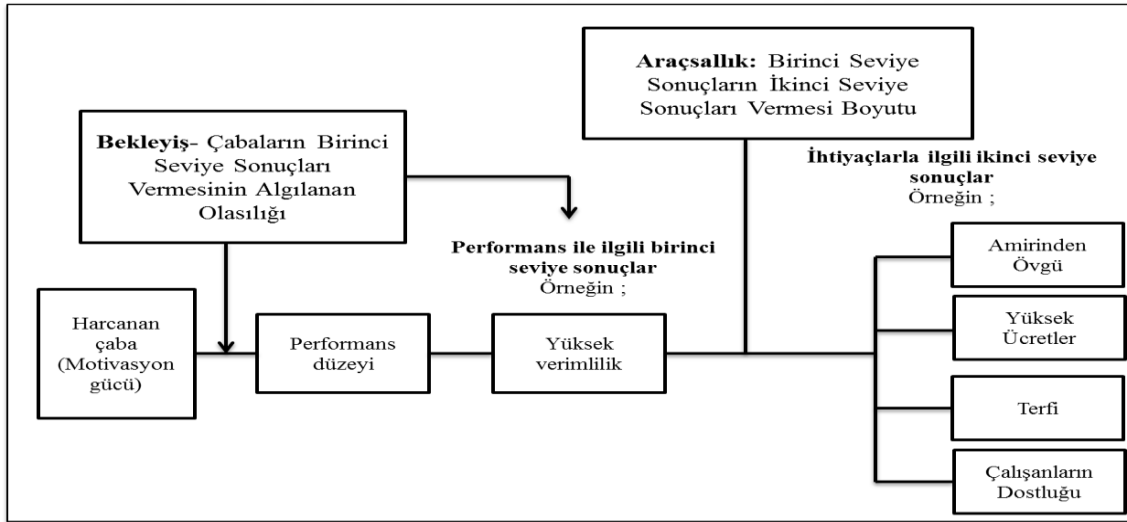
2.3. SESSİZLİK TEORİLERİ

Araştırmacılar, işgörenlerin örgütlerde sessiz kalma nedenlerini belirleyebilmek için çeşitli teoriler geliştirmişlerdir. Geliştirdikleri bu sessizlik teorilerini 4 başlık altında toplamışlardır. Bunlar; *Bekleyiş Teorisi*, *Fayda-Maliyet Analizi Teorisi*, *Sessizlik Sarmalı Teorisi*, *Kendini Uyarılama Teorisi*'dir.

2.3.1. Bekleyiş Teorisi

Örgütsel sessizlik ile ilgili farklı teoriler bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi de Vroom (1964)'un "Bekleyiş Teorisi'dir. Bu kavram Vroom tarafından "belirli bir eylemin belirli bir hedef ile sonuçlanacağı konusunda geçici bir inanç" olarak tanımlanmıştır. Bu geçicilik söz konusu inancın süreklilik arz etmediği, zamanla değişebileceğini ifade etmektedir. Ayrıca bu teori bir eylem sonuç ilişkisini üzerinde durmaktadır (Çavuş, vd., 2015: 13). Victor Vroom'a göre bir insanın belirli bir iş için emek harcaması iki etkenin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Bunlardan birincisi valens (Kişinin ödülü arzulan derecesi) olarak ifade edilirken diğeri ise bekleyiş (ödüllendirilme olasılığı) olarak ifade edilmektedir. Bekleyiş teorisini; (motivasyon = valens x bekleyiş) olarak belirtilmiştir (Ayan, 2013: 66).

Şekil 4. Bekleyiş Teorisi Modeli



Kaynak: Mullins, (2010).

Beklenti (Bekleyiş): Bireyin harcanan çaba karşı karşısında istediği sonucunda ulaşip ulaşamayacağını konusundaki inancı beklenti olarak açıklanabilmektedir. Beklenti kavramı olasılık olarak da ifade edilmektedir (Ünlü, 2015 36).

Valance (Valens): İnsanın bir çaba harcaması sonucu eline geçeceği ödülün değerini ve onu ne kadar arzuladığını belirtmektedir (Ünlü, 2015: 36-37).

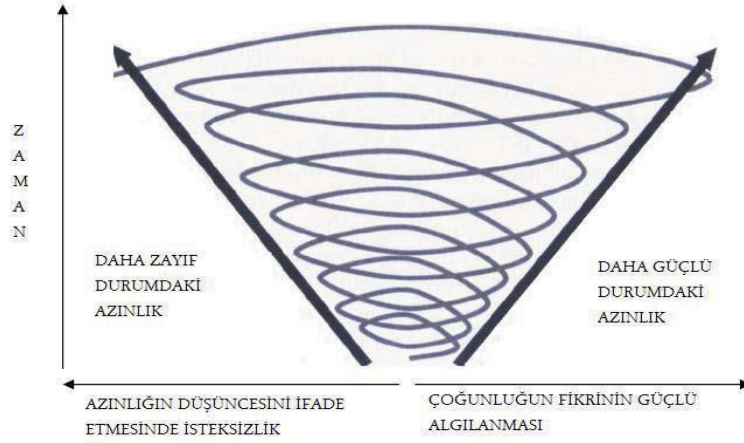
2.3.2. Fayda Maliyet Analizi

Çalışanlar, örgütte kendi çıkarları doğrultusunda hareket ederek sessiz kalmayı tercih edebilmekte ve örgütte fikir ve görüşlerini ifade ederken kendilerine ne gibi bir fayda sağlayacağını belirli bir süzgeçten geçirerek fayda-maliyet analizi yapmaktadır. Çalışanlara direkt etki eden zararlar arasında enerji ve zaman kaybı yer alırken dolaylı yoldan etki eden zararlar arasında ise, itibar, imaj, muhalif ilişkilerden meydana gelen risk ve çatışmalar ile görüşüne önem verilmediğinde duyduğu psikolojik rahatsızlıklar bulunmaktadır (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 54). Örgütte bireylerin görüş ve düşüncelerini ifade ederken iki farklı şekilde bedel ödemektedirler. Bu bedellerden biri doğrudan bedellerdir. Bu bedeller kısa bir süre içerisinde meydana gelen, zaman kaybı yaşamak ve iş yapabilme yeteneği olarak belirtilmektedir. İkinci bedel ise doğrudan olmayan bedellerdir. Düşüncesini açık bir şekilde ifade ederken tepki görmesi, dışlanma ve çatışma, imaj ve itibar, terfi konusunda sıkıntının yaşanması ve son olarak örgüt içerisinde bulunduğu konumundan uzaklaşması olarak ifade edilebilmektedir (Halbaw, 2018: 26).

2.3.3. Sessizlik Sarmalı

Çalışanın neden sessiz kaldığı konusundaki diğer önemli teori Noelle-Neumann'ın sessizlik sarmalı teorisidir. Bu teori ilk kez kamuoyu çalışmalarında kullanılmıştır. Teoriyi genel olarak incelediğimizde, çalışanlar çoğunlukta olan bireylerin fikirlerine saygı duymazlarsa toplum tarafından dışlanmaktadırlar. İnsanlar yalnız kalmamak için ve arkadaşları tarafından kabul görme isteğinden dolayı diğer bireylerin aldıkları ve alacakları kararlarda çoğunluğun görüşünü hesaba katarak onlara uyum sağlamaktadırlar. Bu nedenle verecekleri kararlarda kendilerince bir ön değerlendirme yaparak fikir ve görüşlerini ifade etmeyi veya saklamayı tercih ederler (Çakıcı, 2007: 153). Şekil 5'te sessizlik sarmalı ve Şekil 6'da sessizlik sarmalının temel işleyişi aşağıda gösterilmiştir.

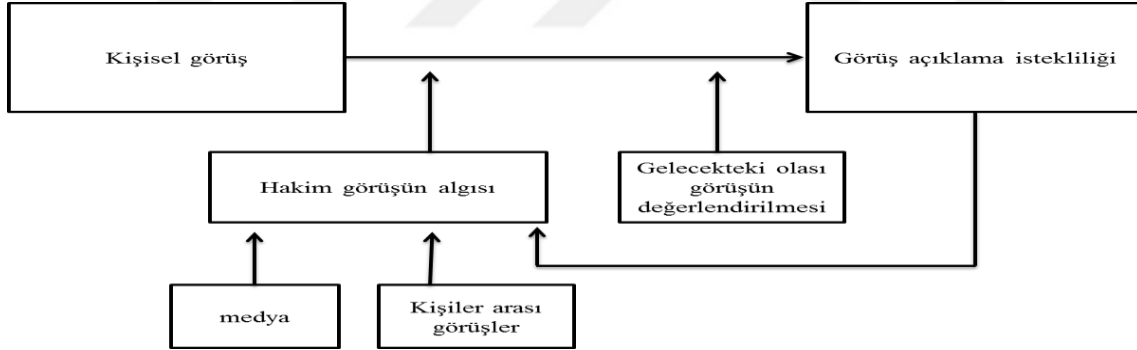
Şekil 5. Sessizlik Sarmalı



Kaynak: Bowen ve Blackmon, (2003).

Şekil 5'te insanlar, örgüt içerisinde baskın olduğu durumlarda görüş ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade edebilmektedirler. Ancak, insanların görüş ve fikirleri belirli bir azınlık tarafından kabul ediliyorsa azınlığın benimsediği fikirleri değil, toplum tarafından kabul edilen fikir ve düşünceleri benimseyip konuya biraz daha temkinli davranarak sessizliğe bürünmektedirler (Bowen ve Blackmon, 2003: 1397)

Şekil 6. Sessizlik Sarmalının Temel İşleyişi



Kaynak: Bowen ve Blackmon, (2003).

Sessizlik sarmalı teorisinin bazı varsayımları bulunmaktadır. Bu varsayımlar şunlardır (Tayfun ve Çatır, 2013: 120) ;

- İşgörenlerin örgüt üyeleri tarafından dışlanmakla tehdit edilmesi,
- İşgörenlerin sürekli dışlanma tehlikesi ile yaşaması,
- Örgütten dışlanma korkusunun, işgörenin içinde bulunduğu durumu değerlendirmesine neden olması,

- İşgörenin, değerlendirme sonucuna göre düşüncesini belirtmesi ya da sessiz kalarak susmayı tercih etmesi.

Sonuç olarak, sessizlik sarmalı teorisi, işgörenlerin iş arkadaşlarından desteğini alamadığında sessiz kaldıklarını belirtmektedir. Çalışanlar fikir ve görüşlerini açıklama veya sessiz kalma konusunda karar vermek istediklerinde örgüt içerisindeki hakim olan görüşten etkilenerek kararlarını değiştirmektedirler (Tayfun ve Çatır, 2013: 120).

2.3.4. Kendini Uyarlama

Bu model, insanların kişiler arası ilişkilerde sergiledikleri benlik duygusunu toplumun görüşlerini ne oranda gözlemlediğini, düzenlediğini ve kontrol ettiğini ölçer. Bu modelde insanlar bireysel hassasiyete ve toplum içerisindeki durumuna göre değişim göstermekte ve kendini bu duruma uyarlamaktadır. Kendini uyarlama hassasiyeti yüksek olan kişiler görüşlerini bilinçli olarak çevresine karşı uyarlamakta ve onlarla uyum içinde olmaya çalışmaktadır (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1541-1542). Ülkemizde birçok birey davranış tercihlerinde bulunurken halk arasında kabul görmek ve beğenilmek istemektedir. Toplumda insanlarımızın söylediği ‘‘nabza göre şerbet verme’’ deyimini bulunmaktadır. Bu davranış kazanmanın yollarından biri olarak görülebilmektedir (Çakıcı, 2007: 154).

2.4. SESSİZLİK TÜRLERİ

Literatürde sessizlik türleri ile ilgili birçok sınıflandırma bulunmaktadır. Bu sınıflandırma içerisinde araştırmacıların sıklıkla kullandıkları türler şunlardır;

- Bruneau’ ya göre Sessizlik Türleri
- Pinder ve Harlos ‘ a göre sessizlik türleri
- Knoll ve Dick’e göre sessizlik Türleri
- Dyne, Ang ve Botero’ya göre sessizlik türleri

Dyne, Ang ve Botero tarafından ele alınan sessizlik türleri araştırmada değerlendirme ölçütü olarak kullanıldığı için diğer sessizlik türleri temel bilgi olarak verilecektir.

2.4.1. Bruneau'ya Göre Sessizlik Türleri

Bruneau sessizliği üç kategoriye ayırarak incelemiştir. Bu sessizlik türlerinden birincisi psiko-linguistik sessizlik, ikincisi etkileşimli sessizlik üçüncüsü ise sosyo-kültürel sessizliktir (Pinder ve Harlos, 2001: 340).

Psiko-linguistik sessizlik, konuşma anında kendi elinde olmayan (örn; “hmm”, ve “eee” kullanımı) nedenlerden dolayı istem dışı yapılan sessizliktir. (Brinsfield, 2009: 10).

Etkileşimli sessizlik, konuşma sırasında birçok ifade, yargı ve duygu içeren uzun süreli duraksamalardan oluşan sessizliktir (Brinsfield, 2009: 10).

Sosyo-kültürel sessizlik ise, grup düzeyinde ve örgüt seviyesinde meydana gelen duraksamaları ifade eden sessizliktir (Brinsfield, 2009: 10).

2.4.2. Pinder ve Harlos'a Göre Sessizlik Türleri

Pinder ve Harlos (2001) sessizliği iki farklı boyuta ayırarak incelemiştir. Bunlardan birincisi Pasif/sükûnetli veya savunmacı (quiescence) sessizlik ikincisi ise rıza gösteren/kabullenici (acquiescence) sessizliktir (Yetim ve Erigüç, 2018: 24; Acaray, 2014: 133; Ballı, 2014: 206).

Pinder ve Harlos (2001) **Pasif/sükûnetli sessizliği**, bilinçli olarak sessiz kalmayı ifade eden sessizlik türü olarak tanımlamıştır. Pasif sükûnetli sessizlikte hakkaniyetin olmadığı ve çalıştığı işyeri platformunda bireyin kendi isteğiyle ya da bir başkasının desteği ile fikirlerinde değişiklik gösteren rahatsız edici ve bilinçli bir durum vardır. Bu sessizlik türünde insan, pozisyonunu değiştirmek için elinde olan seçeneklerin neler olduğunu bilmekte, ama bu seçenekleri ortaya çıkarmak için çaba harcamamaktadır. Pasif sessizlik davranışında bulunan bireyler, sessizliği ortaya çıkaran değerleri ve içinde bulunduğu şartları değiştirmek için sessizliklerini bozmaya hazırdırlar (Gencer, 2018: 43).

Kabullenici sessizlik ise, örgütle ilgili fikir ve düşüncelerin kimseyle paylaşılmayıp saklı tutulması olarak ifade edilmektedir. Bireyler örgüt içerisinde meydana gelen sorunlar hakkında konuşmak istememekte ve görüşlerini bildirmekten çekinmektedirler. Bu durumun oluşmasına neden olan faktör işgörenlerin konuşmalar dahi bir değişiklik yaratamayacağına olan inançlarından kaynaklanmaktadır (Solak ve Erok, 2018: 1341). Pinder ve Harlos, kabullenici sessizliğin bilinçli şekilde

gerçekleştirilen sessizlikten daha zararlı olduğunu ve ortadan kaldırılmasının uzun zaman alacağını ifade etmektedir (Yetim ve Erigüç, 2018: 24).

2.4.3. Knoll ve Dick'e Göre Sessizlik Türleri

Knoll ve Dick (2012), Pinder ve Harlos ile Dyne ve arkadaşlarının yaptığı çalışmalara ek olarak çalışmalarına fırsatçı sessizliği ekleyerek sessizliği 4 farklı şekilde sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma şu şekildedir (Çavuşoğlu ve Köse: 2016: 123);

- Pasif Sessizlik,
- Kabullenici Sessizlik,
- Örgüt Yararına Sessizlik,
- Fırsatçı Sessizlik,

Pasif sessizlik; konuşmanın sonuçlarının bireysel açıdan olumsuz olabileceği korkusuna dayanarak bireyin kendini korumak için ilgili bilgilerin aktif bir şekilde saklanmasını ifade etmektedir. Pasif sessizlik durumunda çalışanlar belirli eylemlerden uzak durmakta ve alternatiflerinin farkında olmaktadır. Bu örgüt içerisinde çalışan bireyler “*sessizlikte acı çekenler*” olarak tanımlanmaktadır (Knoll ve Dick, 2012: 351).

Kabullenici sessizlikte; örgüt içerisindeki işgörenler üst yöneticilerinin talepleri doğrultusundan ziyade bireysel olarak kendi düşünce ve görüşlerinden dolayı sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Morrison ve Milliken, 2000). Örgütte çalışanların fikir ve düşüncelerini belirtmelerini engelleyen bir ortam vardır. Bu sessizlikte işgören konuşma, katılma ya da ortamdaki durumu değiştirmek için çaba göstermemekle birlikte değişikliğe olan inançları için de umutlarını kesmişlerdir (Knoll ve Dick, 2012: 350-351).

Örgüt yararına sessizlik; Knoll ve Dick, (2012: 351) tarafından örgüt yararına sessizliği vefaya ve işbirliğine dayalı güdülere dayanarak diğer bireylere veya örgüte fayda sağlamak amacıyla işle ilgili fikirleri, bilgileri veya görüşleri saklamak olarak tanımlanmıştır. Knoll ve Dick, örgüt yararına sessizlik ile sportmenlik (centilmenlik) arasında yakın bir etkileşim olduğunu ifade etmişlerdir. Örgüt yararına sessizliğe katılmanın çeşitli nedenleri olabilmektedir. Fedakar kişilik, bağlılık duygusunun yüksekliği, sosyal sermayenin ve sosyal kimliğin korunması gibi nedenlerden dolayı katılım artmakta ve bu durum örgüt yararına sessizliği çekici kılmaktadır. Çalışanların kuruluşun yararı için özel ve gizli bilgileri koruması her ne kadar değerli olsa da bu tür

sosyal davranışın karanlık bir tarafı da olabileceğini unutulmamalıdır (Knoll ve Dick, 2012: 351).

Fırsatçı Sessizlikte; fırsatçı sessizlik, işle alakalı fikir, bilgi ve görüşleri başkalarına zarar vermeyi göze alarak kendisi için bir avantaj sağlamak amacıyla stratejik olarak saklama olarak ifade edilmektedir (Knoll ve Dick, 2012: 351-352). Diğer sessizliklere ek olarak çalışanların bazen kendilerine avantaj sağlayacak bilgileri kullanmayarak sessiz kaldıkları gözlemlenmektedir. Fırsatçı sessizliği tanımlarken Williamson'un (1985) "sinsice arayışlar içindeki çıkarıcılık" adı çerçevesinde fırsatçılık kavramından faydalanılmaktadır. Yanlış veya gizlenmiş bilgilerin karıştırılması, yanlış yönlendirilmesi eksik veya çarpıtılmış bilginin saklanması fırsatçı sessizliğin bazı belirtileridir (Knoll ve Dick, 2012: 351).

2.4.4. Dyne, Ang ve Botero'ya Göre Sessizlik Türleri

Dyne, Ang ve Botero sessizliği üç farklı boyutta ele alarak incelenmiştir. Bu boyutları incelerken Pinder ve Harlos'un çalışmasından faydalanmıştır (Apak, 2016: 21). Pinder ve Harlos (2001) sessizliği, **kabul etme anlamında sessizlik** (acquiescent silence) ve **savunmacı sessizlik** (quiscent silence) şeklinde ikiye ayırarak incelemiştir. Dyne ve arkadaşları bu boyutlara **toplum yanlısı/özgeci sessizliği** (Prosocial silence) eklemiş ve sessizlik türlerini **razı olma, savunmacı sessizlik ve toplum yanlısı sessizlik** biçiminde ifade etmiştir. Çakıcı (2008) yaptığı çalışmasında söz konusu olan bu üç sessizlik türünü, **kabullenici (acquiescent silence), korunmacı (quiescent silence) ve korumacı (prosocial silence) sessizlik** olarak ifade ederek sessizliğin 3K'sı olacak şekilde literatürde yerini almasını sağlamıştır (Ballı, 2014:206-207).

Kabullenici-Razı olma sessizlik (acquiescent silence): Çalışanların, görüş, fikir ve düşüncelerini açıklama konusunda sessiz kalarak örgütten esirgemesidir. Bu nedenle kabullenici sessizlik pasif davranış özelliklerini kapsamaktadır. İşgören örgütle ilgili verilecek kararlarda fikirlerini beyan etmekten çekinmektedir. İşgörenler fikir ve düşüncelerinin önemsenmediğini gördükçe örgüt içerisinde umursamaz bir şekilde hareket etmekte ve alternatif çözüm yollarını görmezden gelmektedirler (Kulualp ve Çakmak, 2016: 125).

Çalışan bireylerin sessiz kalma davranışı aktif bir iletişim kurmamalarından kaynaklanmaktadır. İletişim eksikliği sonucunda işgörenler bir durum hakkındaki fikirlerini, görüşlerini ve düşüncelerini kendi isteği doğrultusunda söylemeyerek saklı

tutmayı tercih etmektedir (Dyne vd., 2003: 1366). Kabullenici sessizlik davranışı içerisinde bulunan bireyler içerisinde bulunduğu duruma razı gelmekte ve bu durumu değiştirmek için herhangi bir adım atmamakta ve konuşmaktan çekinmektedir. Birey, olaylara karşı şuurlu bir şekilde tepki göstermemekte ve durum ve olaylara karşı ilgisiz kalmaktadır (Dilek, 2014: 22-23). Ülkemizde genellikle insanlarımızın söylediği “*Boşver, böyle gelmiş böyle gider, boşuna çenen yorma, hiçbir şeyi değiştiremezsin*” gibi sözler kabullenici sessizliği güzel bir şekilde ifade etmektedir. Bu sözlerden de anlaşılacağı üzere daha önceki tecrübe ve deneyimlerden hareketle işgörenler, ellerinden gelenin en iyisini yapsalar dahi çevresindeki olayları kendi kontrolüne alamadığını görünce ortaya çıkan konu ve sorunlar hakkında tepkisiz kalmakta, çaresizlik içine düşmekte ve tüm bunların neticesinde de sessizlik davranışına yavaş yavaş yatkın olmaya başlamaktadırlar (Sarıkaya, 2013: 54).

Korunmacı - Savunmacı sessizlik: Korunma amaçlı sessizlikte, işgören endişe ve korkularından dolayı kendini savunmaya çekerek konuşmama kararı almaktadır. İşgören kendine zarar gelmemesi için bireysel hataları, farklı görüş ve düşünceleri ve meydana gelen ya da gelebilecek olan sorunları hiç yaşanmamış gibi görebilmekte ve çalışmasına devam etmektedir (Turgut, 2015: 42).

Dyne, Ang ve Botero korunmacı sessizliği, Pinder ve Harlos ve Morrison ve Milliken’in çalışmasına dayandırarak, işgörenlerin fikirlerini, bilgilerini veya görüşlerini bir korku üzerine dayandıran kendini koruma biçimi olarak tanımlamıştır. Schlenker ve Weigold (1989) korunmacı sessizliği, bireyin kendisini dış tehditlere karşı koruyarak kasıtlı ve bilinçli bir şekilde sessiz kalması olarak tanımlamıştır (Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1367).

Korunmacı sessizlik korku ve risk temelleri üzerine kuruludur (Vardarlier ve Akner, 2017: 82). İşgörenler fikir ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade ettiklerinde örgüt içi kariyerinde bir duraklama, iş arkadaşlarından ve yöneticilerinden destek alamama gibi bireysel kayıplar ortaya çıkacağını düşündükleri için sessiz kalmaktadırlar (Gürer ve Deniz, 2017: 480). Bu nedenle işgörenlerin ne söyleyip neyi söylemeyeceği, neyi yapıp neyi yapmaması gerektiğine dair düşüncelerini süzgeçten geçirerek kararlarını doğru bir şekilde almaları gerekmektedir (Vardarlier ve Akner, 2017: 82).

Dyne, Ang ve Botero korunmacı sessizliğe örnek olarak MUM etkisini örnek göstermişlerdir. MUM etkisi, kötü haberler vermekten kaçınmak olarak ifade

edilmektedir. Birey bu kötü haberi verirken haberi alan kişinin olumsuz tutum ve davranışlarından kaçınmak istediği için böyle bir davranış sergilemektedir (Dyne, vd., 2003: 1367).

Korumacı-Prososyal Sessizlik: Prososyal örgütsel davranışlar, “örgüt üyelerinin, örgütsel rollerini yerine getirirken etkileşim içinde oldukları birey grup ya da organizasyonunun huzurunu sağlamaya yönelik sergiledikleri davranışlar” olarak ifade edilmektedir (Gürer ve Deniz, 2017: 481).

Korumacı sessizlikte, işgören korunmacı sessizlikteki gibi bilinçli olarak sessizlik davranışı sergilemektedir. İşgören kendisine yapılabilecek bir tehlikeden korkmaktan ziyade, tam aksine çalışma arkadaşlarına veya örgüt ile ilgili meydana gelebilecek bir tehlikeden çekinmekte ve bu nedenle de sessiz kalmayı yeğlemektedir. Toplu sözleşme görüşmeleri esnasında grup sözcüsünün bazı fikir ve düşüncelerini açıklamaktan çekinmeleri ve grup arasında düşünce birliği varmış gibi gösterilmeye çalışılması bu sessizliğe örnek olarak gösterilebilir. Bu örnekten çıkarımla korunmacı sessizlik de bilinçli bir şekilde yapılmaktadır (Saçılık, 2014: 42).

Korunmacı sessizlikte bir bencillik durumu söz konusu iken korunmacı sessizlikte örgüt olma kültürü ön plandadır. Korunmacı sessizlikte işgörenler kendilerinin yanında birden fazla çalışan bireyi de düşünerek örgütün huzurunu ve bireylerin çıkarları doğrultusunda sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Organ, 1990: 48-49).

Çalışanlar, örgütte yaşanan birçok olumsuz durumu ve örgütün zayıf kaldığı alanları görüp sorunları çözmek istediğinde iş arkadaşlarının bu durumdan memnun olmadığı görmekte ve koruyucu bir davranış içine girerek geri adım atmaktadırlar. İşgörenler çalışma arkadaşlarını üzmemek ve onları mutlu etmek için bazen buldukları çözüm önerileri karşısında sessiz kalmaktadır. Böyle davranmalarının temel nedeni ilişkilerin bozulacağı düşüncesidir (Dilek ve Taşkiran, 2016: 411). Dyne vd. (2003) kabullenici, korunmacı ve korunmacı sessizlik türlerini Tablo 8’de örneklerle şöyle açıklamışlardır;

Tablo 8. Sessizlik Boyutları İle İlgili Örnekler

Çalışan Güdüsü	Davranış Tipi
Serbest Davranış <ul style="list-style-type: none">• Boyun eğme davranışı• Bir fark yaratamadığını hissetmesi	Kabul Edilmiş Sessizlik <ul style="list-style-type: none">• Boyun eğmeye dayalı davranışı sergileyen bireylerin fikirlerini açıklamaması.• Fark yaratabilme düşüncesi zayıf olduğu için fikirlerini açıklamaktan çekinmesi.
Kendini koruyucu davranış <ul style="list-style-type: none">• Korkuya dayalı• Korku ve risk altında hissetme	Korunmacı-Savunma amaçlı sessizlik <ul style="list-style-type: none">• Korkuya dayanan sorunlar hakkında fikir ve düşüncelerini kendine saklaması.• Kendini riske atmamak için bildiği gerçekleri söylemekten kaçması.
Diğer –Odaklı (Merkezli) davranış <ul style="list-style-type: none">• İşbirliğine dayalı• İşbirlikçi ve Özgecil olma	Korunmacı-Örgüt Yararına Sessizlik <ul style="list-style-type: none">• Gizli kalması gereken bilgilerin işbirliği içinde muhafaza edilmesi.• Örgüte zarar vermemek için özel bilgilerin dışarıya duyurulmaması.

Kaynak: Dyne vd., (2003)

2.5. ÇALIŞAN SESSİZLİĞİNİN NEDENLERİ

Çalışan sessizliği bir tepki veya geri çekilme davranışı biçiminde ortaya çıkmaktadır. Bu tepki ve geri çekilme davranışının bazı nedenleri vardır. Bu nedenler, yöneticilere güvenilememesi, konuşmanın risk taşınması, izolasyon korkusu, ilişkilerin bozulacağı korkusu olarak sınıflandırılabilir. (Korkmaz ve Aydemir, 2015: 142-143; Salha vd., 2016: 6-7).

2.5.1. Çalışanların Yöneticilere Güvenmemesi

Argyris (1977), çalışanların teknik ve politik konularda konuşmalarını engelleyen güçlü normlar olduğunu belirtmiştir. Redding (1985) birçok kurumun yöneticilerinin idari ayrıcalıklar ve ortak politikalarla ilgili konularda problemlerin açık bir şekilde söylenmesini pek hoş görmediklerini ifade etmektedir. Moskal (1991), 845 kişiden oluşan yöneticilere yaptığı bir anket araştırmasında üst yöneticilerin sadece %29'u örgütlerin bünyesinde çalıştırdığı işgörenlerinin görüş ve fikirlerini belirtmesi konusunda onlara destek sağlamıştır. Diğer araştırmacılar çalışanların örgüt içerisindeki konularda üstlerine karşı bir şey söylemek konusunda sessiz kaldığını ve çoğu örgütün de bu durumda olduğunu belirtmiştir. Ryan ve Oestreich (1991), ABD'de 22 kuruluşta 260 çalışanı ile yaptığı çalışmada çalışanların %70'inden fazlasının işte karşılaştıkları sorunlar ya da konular hakkında konuşmaktan korktuklarını ifade etmiştir. Bu yaptıkları çalışmanın konuları içerisinde karar verme süreci, yönetimin yetersizliği, adaletsiz paylaşım, organizasyonel verimsizlik ve zayıf örgüt performansı bulunmaktadır.

Katılımcıların bu konuları gündeme getirememelerinde iki sebep olduğunu belirtmişlerdir. Birincisi, bu konu hakkında açık bir şekilde konuşmanın bir fark yaratacağına inanmamaları diğeri ise, konuştukları takdirde olumsuz tepkiler almalarından korktuklarıdır (Morrison ve Milliken, 2000: 706-707).

2.5.2. Konuşmaların Riskli Görülmesi

Ryan ve Oestreich (1988) yaptığı bir araştırmada birçok çalışanın kendilerine güvenmeleri konusunda herhangi bir olumsuz düşünceleri olmamasına karşın görüş ve düşüncelerini belirtme ve gereksiz tartışmalara girmenin kendileri açısından bir risk oluşturacağı düşüncesiyle konuşma konusunda isteksiz davrandıklarını tespit etmişlerdir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1537). İşgörenlerin içerisinde bulunduğu dünyanın sürekli bir değişim ve gelişim halinde olması, rekabetin sürekli artması, müşteri beklentilerinin yükselmesi ve kaliteye daha fazla odaklanma gibi unsurların etkili olması nedeniyle her geçen gün sorumlulukları daha da artmaktadır. Ancak işgörenlerin dışlanmaktan ve terfi edememekten korkmaları ve sorun çıkarıcı kişi olarak görülmek istememeleri gibi nedenlerden dolayı düşüncelerini açıklayamamaktadırlar. İşgörenler, örgütlerin hayatta kalabilmesi için çevrenin bütün zorlu şartlarına göğüs germesi gerekmektedir. İşgörenlerin kendisi ve ekip arkadaşlarının iyiliği için bilgi ve haberleri paylaşmaktan çekinmemeleri gerektiği yöneticiler tarafından anlatılmalıdır (Vakola ve Bouradas, 2005: 441).

2.5.3. Dışlanma Korkusu

Dışlanma korkusu, bireylerin fikir ve düşüncelerinin ait olduğu toplumun düşünceleri ile çeliştiğini düşündüklerinde toplum tarafından reddedilme korkusu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durumu yaşamamak için ise fikir ve düşüncelerini açıklamaktan çekinmektedirler (Celep ve Kaya, 2016: 235). İzolasyon korkusu nedeniyle sessizliğin hakim olduğu örgütlerde üstler ve astlar arasında iletişim sürecini kolaylaştıracak çözümler üretilmesi gerekmektedir (Çakıcı, 2008: 126). Çalışanlar, çoğu zaman örgütsel hiyerarşideki önemsiz olarak yorumlanabilecek veya üstlerine tehdit oluşturabilecek bilgileri paylaşma konusunda isteksizdirler. İşgörenin fikir ve düşüncelerini belirtirken alacağı olumsuz bir tepki güvenin yok olmasına ve onurunun zedelenmesine neden olacaktır. Rosen ve Tesser (1970), insanların kaygı duydukları durumlar hakkında sessiz kalmalarının nedenini “*sessiz etki*” olarak adlandırmışlardır. Conlee ve Tesser (1970)’in “*sessizlik etkisi*” üzerine yapılan araştırmalar sonucunda

işgörenler olumsuz bir haberi iletirken içerisinde bulunduğu durumdan rahatsız oldukları ve bu bilgileri söyleme konusunda genel bir isteksizliğe kapıldıkları ortaya çıkmıştır (Milliken vd., 2003: 1453-1454).

2.5.4. İlişkilerin Bozulacağı Korkusu

Örgütlerde çalışanlar çalışma arkadaşlarına ya da yöneticilerine karşı ilişkilerini korumak ve çalışanlar tarafından sorun çıkarıcı biri olarak görülmek istemeden dolayı örgütte sessiz kalma davranışı sergilemektedirler (Tülübaş ve Celep, 2014: 283). İşgörenler örgüt içerisindeki sorunlar veya iş arkadaşları hakkında konuştuklarında ilişkilerin zedeleneceği, terfi edemeyeceği ve işini kaybedeceği korkusunu taşımaktadırlar. Yapılan bazı çalışmalarda işgörenler sorunlarını çekinmeden ifade etseler dahi alıcının duyarlı davranış sergilemeyeceğini ifade etmişler ve bu duruma kendilerini inandırmışlardır (Milliken, vd., 2003: 1462). İşgörenler çalıştığı örgütün işleyişi konusunda bazı sorunlar olduğunu fark ettiklerinde, bu sorunları düzeltme konusunda görüş ve önerilerini ifade ederken iş arkadaşlarının bu durum hakkında sinirlendiklerini görmüşler ve ortada olan sorun için artık çaba gösterilmemesi gerektiğini anlamışlardır (Perlow ve Repenning, 2009: 204-205).

2.5.5. Mobbing

Latince “mobile vulgus” sözcüğünden gelen mobbing kelimesi kararsız, kalabalık şiddete yönelmiş topluluk gibi anlamlara gelmektedir. İngilizcede ise bir yerde toplamak, saldırmak ve rahatsız etmek anlamında kullanılmaktadır (Erdoğan, 2009: 318-319). Mobbing, örgütlerde çalışan bireyler üzerinde korku uyandırarak, bireyin performansını düşürmekte ve çaresiz bırakmaktadır. Ayrıca işgörende stress, kaygı, gerilim, güven, endişe, dışlanma hissi, panik atak gibi fiziksel ve psikolojik sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Mobbing çoğunlukla, sözel saldırganlık biçiminde gerçekleşmekte ve nadir olarak da fiziksel şiddet içermektedir (Duman ve Akdemir, 2016: 30-32).

2.6. SESSİZ KALMA BİÇİMLERİ

Örgütsel sessizlik işletmeyi etkilediği gibi işgörenleri de etkilemektedir. Çalışanların fikir ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi ve örgüt içerisindeki meselelerin çözüme kavuşturulamaması yeniliklerin ve farklılıkların ortaya çıkmasını engellemektedir. Bu durum işgörenin kendisini güçsüz hissetmesine ve güven duygusunun kaybolmasına neden olmaktadır (Salha vd., 2016: 7). İşgörenlerin sessizlik

davranışı sergilemelerinde çalışan itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma gibi etkenler büyük rol oynamaktadır.

2.6.1. Çalışan İtaati

Geleneksel örgüt yapısının en önemli özelliğinden biri olan itaat, bir otorite tarafından verilen tek kaynaklı emre dayalı görev duygusu olarak ifade edilmektedir. İnsanlar emirlere uymaması durumunda yöneticilerinin vereceği cezalardan ve yaptırımlardan korktuğundan dolayı itaat göstermek zorundadır (Çöl, 2004; Sayılı, 2008: 189). İtaatkâr çalışan birey, içerisinde bulunduğu durumun bilincinde olmaksızın isteksizce sessiz kalarak verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmektedir. Statükoya tahammül göreceli olarak yüksek olmakla birlikte işgören içinde bulunduğu durumun koşullarını normal bir şekilde karşılamaktadır (Eroğlu vd., 2011: 103).

2.6.2. Sağır Kulak Sendromu

Örgütsel hareketsizlik olarak tanımlanan sağır kulak sendromu, çalışanların hoşnutsuz olduğu şeyleri dolaysız ve açık bir şekilde ifade etmekten kaçındığı bir norm olarak ifade edilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001: 346).

Araştırmacılar sağır kulak sendromunun ortaya çıkmasındaki en önemli belirleyici etkenin örgüt içi iletişim olduğunu belirtmişlerdir. Her örgüt istenilen hedefe ulaşabilmesi için örgüt içerisinde iyi bir iletişim sisteminin olmasını ister. Tek yönlü iletişim örgütlerde görülen en yaygın iletişim olarak görülmekte ve bu tek yönlü iletişim yöneticinin çalışanlarına verdiği bilgiden oluşmaktadır. İşgörenler bu bilgileri yöneticilerinden aldıktan sonra soru sormamakta ve düşüncelerini yöneticiye iletememektedirler (Yanık, 2012: 52).

2.6.3. Pasif Kalma ve Razı Olma

Pasif kalma ve razı olma, örgüt içerisinde meydana gelecek sorunlar karşısında işgörenlerin fikir ve düşüncelerini açıkça ifade edememesi olarak tanımlanmaktadır. İşgören mevcut konumunu korumak amacıyla örgüt içerisinde çoğu kez sessiz kalmayı tercih etmektedir. İşgörenlerin pasif özellik sergilemelerindeki en büyük etken konuşmalar dahi bir fark yaratamayacağına olan inançlarından kaynaklanmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 701)

2.7. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN NEDENLERİ

Örgütsel sessizliğin farklı nedenleri bulunmaktadır. Morrison ve arkadaşları (2000) işgörenin ne zaman ve ne şekilde sessiz kaldıklarını öğrenmek için bir araştırma yapmış araştırma sonucunda işgörenlerin en çok korku ve inanışlarından, deneyim eksikliğinden, hiyerarşik yapıdan, bireysel ve örgütsel özelliklerden ve yöneticileri ile olan zayıf ilişkilerden dolayı sessiz kaldıklarını belirlemişlerdir. Çakıcı (2008) ise örgütsel sessizliğin nedenlerini yönetsel nedenler, örgütsel nedenler, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu olarak beş başlık altında incelemiştir (Yeşilaydın vd., 2016: 15). Bu çalışmada örgütsel sessizliğin nedenleri, yönetsel nedenler, çalışanların özelliklerinden kaynaklanan nedenler ve örgütsel nedenler olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir.

2.7.1. Yönetsel Nedenler

Morrison ve Milliken (2004) örgütlerde sessizliğin nedenlerini yönetsel faktörler açısından iki kısımda incelemiş olup bu faktörlerin sessizliği beslediğini ifade etmiştir. Bu faktörlerden birincisi yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkusu, ikincisi ise yöneticilerin astlarıyla ilgili olan örtük (zımnî) inanışlarıdır (Demir, 2015: 43). ***Yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkusu:*** Morrison ve Milliken, (2000: 708) sessizlik ortamının oluşmasında en önemli etmen üst düzey yöneticilerin çalışanlarından olumsuz geri bildirim alma korkusu olduğunu belirtmişlerdir. Geri bildirim alma korkusu yöneticiler arasında utanç, tehdit, kırılabilirlik, yetersizlik olarak algılandığı için güçlü bir otoriteye sahip olmak istemektedirler. Yöneticiler bu nedenle olumsuz geri bildirim aldıkları zaman görmezden gelmeye, reddetmeye ve geri bildirim kaynağına saldırmaya çalışmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 708).

Yöneticinin sahip olduğu örtük (zımnî) inançlar: Örgütsel sessizliğin temelinde olan bir diğer faktör de yöneticilerin çoğu zaman çalışanlar ve yönetimin doğası hakkındaki örtük inançlarıdır (Morrison ve Milliken, 2000: 708). Yöneticilerin sahip olduğu örtük inançlardan ilki *işgörenlerin kendi çıkarlarını düşündüğü herhangi bir müeyyide olmaksızın örgüte fayda sağlayacak davranışlar gösterme konusunda sorumsuz, tembel ve güvenilmez olduğu inançlarıdır.* Bu inanış bize Mc Gregor'un X teorisini hatırlatmaktadır (Turgut, 2015: 49). X teorisine göre insanlar genel olarak çalışmayı sevmemekte ve işten kaçma eğilimindedirler. Çalışanlar örgütün istek ve amaçları doğrultusunda hareket etmek yerine kendi tercihlerini ön planda tutmayı

yeğleyen insan tipinden oluşmaktadır (Tekin vd., 2016: 83). İkinci faktör yönetimin örgütsel konular hakkında olan her şeyin en iyisini yönetim tarafından bilindiği yani ‘en iyisini ben bilirim’ inancıdır. Bu inanış çalışanların ekonomik görüşleri ile ilgilidir. Yöneticiler karar verme konusunda kendilerini üstün görmekte ve çalışanlarını birer ekonomik insan olarak değerlendirmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 710). Üçüncü ve son olarak ise, ‘‘örgütsel sessizliğin birliği bozucu bir faktör olarak görülmesi inancıdır. Araştırmacılar örgüt içerisindeki çok sesliliğin örgütün doğru karar almasında önemli bir etken olarak görmelerine rağmen, yöneticiler bu sessizliğin örgütün birliğini ve çalışanın performansını düşüreceği fikri ile çalışanların görüş ve önerilerini önemsemeyerek kendi istekleri doğrultusunda ortak bir kararda buluşarak sessizliğin devam etmesini sağlamaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000: 710).

2.7.2. Çalışanların Özellikleri

Örgütler birbirinden farklı birçok insanı bünyesinde barındırmaktadır. Bu insanların kişilik özellikleri duygu ve düşünceleri sahip olduğu deneyimler örgüt içerisinde farklılıklara neden olmaktadır. Özellikle yaş, cinsiyet ve deneyim gibi bireye ait özellikler örgütlerde sessizlik davranışının şekillenmesinde büyük rol oynamaktadır (Durmuş, 2015: 83). Yaş faktörüne baktığımız zaman Çakıcı (2008: 128) çalışmada genç insanlar orta yaşta ki insanlar ve yaşlı insanlar arasında farklılıklar olduğunu belirtmiştir. Yaş grubu ile sessizleşme arasında ters bir orantı olduğunu yaş ilerledikçe insanların susmak yerine konuşmayı tercih ettiğini ifade etmiştir (Çakıcı, 2008: 128). Milliken ve Morrison (2003: 1472) yaptıkları bir çalışmada ise yaşlı insanların genç insanlara göre fikir ve düşüncelerini belirtmede daha az istekli olduklarını görmüştür.

Örgütsel sessizliği yönetsel açıdan ortaya çıkaran ve çalışanın bir özelliği olan diğer faktör *cinsiyettir*. Pinder ve Harlos (2001), sessizliğin ortaya çıkmasında cinsiyet faktörünün önemine vurgu yaparak kadın ve erkeğin aynı ortamda faaliyet gösterdiği örgütlerde kadın çalışanların erkeklere oranla daha sessiz kaldıklarını gözlemlemişlerdir (Gürsel, 2018: 29). Toplumumuzda kadınlara yüklenen anne rolü ve iş hayatında çalışan bayanların sayısının fazla olmaması toplumun yapısından ve kültürel özelliklerden kaynaklanmaktadır. Ataerkil toplumlarda erkeklerin baskın bir role sahip olması kadınların sessiz kalmasına neden olmaktadır (Pekerşen vd., 2016: 305).

Çalışanların sessizlik davranışı sergilemelerinde bir diğer faktör deneyimdir. İşgörenler çalışma hayatında elde ettiği deneyim ile hem insanlarla olan ilişkilerinde

hem de mesleki alanda bilgi edinerek deneyim kazanmaktadır. Her iki durum çalışan insanların sessizlik davranışlarını etkilemektedir. Milliken ve arkadaşlarının (2003), çalışmasında işgörenlerin örgütle ilgili konular ve sorunlar hakkında sessiz kalma tercihinin deneyim ile ilişkisinin yüksek olduğunu sonucuna ulaşılmıştır. Çakıcı ve Çakıcı (2007), yaptığı araştırmada ise yeni işe başlayan işgörenlerin yaş faktörünü incelediğinde işgörenlerin işe yeni başlaması ve işe başlayan bu kitlenin genç çalışanlardan oluşması işgörenlerin sessizlik davranışı sergilemelerine neden olmuştur (Acaray, 2014: 105).

2.7.3. Örgütsel Özellikler

Örgütsel özellikler, *örgüt kültürü*, *hiyerarşik yapı*, *sessizlik iklimi* *adaletsizlik kültürü* gibi faktörlerden oluşmaktadır (Eroğlu vd., 2011: 102). Örgütler belirli bir amaç doğrultusunda önceden yapılandırılmış plan ve programlar dahilinde faaliyetlerin yürütüldüğü iç ve dış çevreyle bağlantı içinde olan sosyal varlıklardır (Bozkuş, 2016: 237). *Örgüt kültürü*, çalışanlar için ortak bir anlam dünyası yaratmaktadır. İşgörenlerin örgütsel etkinlikleri algılamaları için yöntemler geliştirmekte ve davranışların belirlenmesinde bir kontrol aracı görevi görmektedir (Aytaç, 2004: 195).

İkinci bir diğer özellik ise *hiyerarşik yapıdır*. Çalışanlar farklı hiyerarşik kademedeki faaliyet gösteren üstlerine ulaşma ve örgüt içerisindeki sorunları anlatma konusunda uygun bir ortam bulamamaktadırlar. Alt ve üst kademe arasındaki mesafenin fazla olması, alt kademedeki çalışan personelin moral ve motivasyonunu olumsuz yönde etkilemekte ve sessiz kalmasına neden olmaktadır (Uçar ve Duygulu, 2016: 30). Bu durumun önüne geçmek için, işgörenler en yakın olduğu üst kademesine durumunu anlatmakta ve oradan da farklı kademedeki çalışan üstlerine aktarılmasını istemektedir. Çoğu zaman bu durum sağlıklı bir şekilde işlememektedir. Mesajı iletecek olan kişi kendi istek ve arzuları dahilinde mesajın içeriğini değiştirebilmekte veya mesajı hiçbir kademeye aktarmamaktadır (Uçar ve Duygulu, 2016: 26).

Morrison ve Milliken, (2000: 714) çalışanları örgütsel sessizliğe iten bir diğer durumun *sessizlik iklimi* olduğunu ifade etmektedirler. Araştırmacılar sessizlik ikliminin bireysel ihtiyaçlardan ve motivasyonel durumlardan daha güçlü bir olgu olduğunu belirtmişlerdir (Morrison ve Milliken, 2000: 714). Çalışanların fikir ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade edememesinin altındaki engellerden biri örgütlerde uygulanan katı kurallardır. Bu katı kurallar örgütlerde sessizlik ikliminin oluşmasına neden olmaktadır.

Sessizlik iklimi, örgütsel süreçlerle ilgili konularda hatalı kararlar alınmasına neden olmakta ve işgörenlerin güven, moral ve performansını olumsuz yönde etkilemektedir (Ülker ve Kanten, 2009: 113).

Örgütlerde işgörenlerin sessiz kalmasının örgütsel nedenlerinden bir diğeri *adaletsizlik kültürüdür*. Çakıcı (2007: 157), adaletsizlik kültürünün görüldüğü iş yerlerinin bazı ortak özelliklerin olduğunu belirtmiştir. Bu ortak özellikleri; *yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha değerli tutma, rekabete dönük bireycilik, yüksek düzeyde merkezileşme otoriter yönetim tarzı ve zayıf iletişim* olarak ifade etmiştir.

2.8. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ETKİLERİ VE SONUÇLARI

Araştırmacılar, örgütlerde meydana gelen sessizlik davranışının ortaya çıkardığı sonuçları incelediklerinde hem birey hem de örgüt için bazı olumsuz sonuçlara yol açtığını belirlemişlerdir (Ayduğ, vd., 2017: 1125).

2.8.1. Çalışanlar Üzerindeki Etkileri ve Sonuçları

Örgütsel sessizliğin işgörenler üzerindeki önemli sonuçlarından biri kendilerine değer verilmediği düşüncesidir. Yöneticilerinin kendisine değer vermediğini düşünen işgörenin belirli bir süre sonra örgüte olan güveninde ve bağlılığında azalma meydana gelecektir (Yalçınsoy, 2017: 12-13). İşgörenlerin bilgilerini paylaşamaması, geri bildirim sağlama konusunda kararsız kalması ve yöneticiye duyulan güvenin azalması, çalışanın moral ve motivasyonun düşmesine ve sessizlik davranışı sergilemesine neden olmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005: 443). Bu sessizlik davranışı işgörenin, karar vermesini örgüt içerisinde ilerlemesini ve kendini geliştirmesini olumsuz yönde etkilemektedir (Pelit vd., 2015: 85).

Kahya (2013: 109-110), örgütsel sessizliğin bireysel etkilerini ve sonuçlarını şu şekilde sıralamıştır;

- Örgütsel sessizlik, iş tatmin düzeyi ve örgütsel bağlılıkların azalmasına neden olmaktadır.
- Örgütsel sessizlik, işgörenlerin psikolojik sorunlar yaşamasına neden olmaktadır.
- İşgörenler yöneticilerin olumsuz geri bildirimlerinden korktukları için fikir ve görüşlerini açıkça ifade etmek konusunda sıkıntı yaşamaktadırlar.

- Örgütsel sessizlik, örgüt içerisinde yetenekli ve kabiliyetli kişileri sessizliğe zorlayarak işgörenlerin kendilerini geliştirmelerine ve örgüt için yararlı olma konusunda büyük bir engel olmaktadır.
- Örgütsel sessizlik, işgörenlerin güven duygusunun azalmasına, örgüt ve çalışan arkadaşlarına olan saygı ve sevginin yok olmasına neden olmaktadır.
- Örgütsel sessizlik, çalışanın aşağılanmışlık duygusuna sahip olmasına neden olabilir. Bu durumda çalışan üstlerine ve çalışma arkadaşlarına karşı kin ve nefret duygusu barındırmasına sebebiyet verebilir.
- Fikirlerini açık bir şekilde ifade edemeyen çalışanlar örgüt içerisinde adaletin olmadığını inancına sahip olabilirler.
- Kendi görüş ve düşüncelerine önem verilmediğini gören çalışanlar örgüt içerisindeki yeniliklere ve gelişimlere karşı gelebilirler.

Örgütlerde sessizliği azaltmak çok güçtür. Yöneticiler, işgörenlerin sessizlik davranışlarını en aza indirmek için onlara güvenli bir ortam hazırlayarak, fikirlerin önemli olduğunu hissettirerek ve yaratıcı fikir sunan işgörenleri ödüllendirerek sessizlik davranışını ortadan kaldırmayı hedeflemektedirler. Yöneticilerin yaptığı toplantılarda çalışanlarında fikir ve düşüncelerini ifade etmesi konusunda söz hakkı verilmesi, çalışanların rahatsız olduğu durumlarda kim olduğunu belirtmeden dilek, şikayet ve öneri kutuları hazırlanarak görüşlerini rahatlıkla ifade etmeleri örgüt için yarar sağlayacaktır. Ayrıca, çalışanlar düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilecek ve geçmişte ve gelecekte yaşanabilecek problemlere karşı anında tepki verme şansı olacaktır (Dilek, 2014: 35).

2.8.2. Örgüt Üzerindeki Etkileri ve Sonuçları

Kalitesiz iletişim iklimi, düşük performans, düşük motivasyon, örgütsel öğrenme, düşük bağlılık, düşük örgütsel güven, yetersiz iş doyumunu, gibi örgütsel değişkenlerin örgüt üzerindeki etkileri büyüktür (Şimşek ve Aktaş, 2014: 124). Örgütün karar verme prosedürleri, yönetsel yetersizlik, ücret adaletsizliği ve örgütün performans yetersizliği gibi örgüt içerisinde etkili olan faktörler örgüt yararına olacak kararların ortaya çıkmasına engel olmaktadır (Alparslan ve Kayalar, 2012: 143).

Kavak (2018: 51), örgütsel sessizlik davranışının örgüt üzerindeki etkileri ve sonuçlarını şu şekilde ifade etmiştir;

- İnsanların bilgi görüş ve düşüncelerini örgütün yararına olacakken sessizliği tercih ederek konuşmaması,
- Örgütün değişiklik kavramına ilişkin düşüncesini gerçekleştirememesi,
- Örgüt içerisindeki iletişim eksikliğinden dolayı çalışanların birbirlerinden haberdar olmaması,
- İşgörenlerin yeni iş arkadaşlarına uyum sağlayamaması, örgütten kendini uzak tutmak istemesi,
- İşgörenlerin örgüte karşı güven duygusunun azalması sonucu örgütsel bağlılık ve iş tatmini konusunda verim alınamaması,
- İşgörenlerin fikir ve düşüncelerindeki yaratıcılığın kaybolması,

Örgütlerde çalışma düzeninin sorunsuz bir şekilde yürütülebilmesi için yaşanan sorunlara müdahale edilip çözüme kavuşturulması gerekmektedir. İşgörenler örgüt içerisinde gördükleri sorunları üst yöneticilerine bildirmekten çekindikleri zaman ilerde bu sorunlar artarak işin içinden çıkılmaz bir hal alacaktır (Durmuş, 2015: 91). Örgütsel sessizliğin örgüt üzerindeki sonuçlarından bir diğeri de iletişimdir. İletişimin olmadığı örgütlerde sistem çökmekte ve bu durum örgütleri iş göremez hale getirmektedir (Tangirala ve Romanujam, 2008: 38-39). İşgörenlerin yeni düşünceler üretememeleri ve gelişmelere kapalı olması örgütün işlerliğini ve yaşam süresinin azalmasına neden olmaktadır. Örgütlerin gelişmesi ve yaşamlarını devam ettirebilmeleri için çalışanların yeni fikir ve düşünceler geliştirerek örgüte katkı sağlaması gerekmektedir (Korkmaz ve Aydemir, 2015: 144).

İKİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL MODEL VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

1. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Turistik mal ve hizmetlerin üretimini sağlayan, turistlerin geçici olarak konaklama, yeme-içme ve diğer bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan işletme olarak tanımlanan otel işletmeleri emek yoğun işletmelerdir. Otel işletmelerinde başarı ve rekabetçilik için ön koşul olarak kabul edilen hizmetin kaliteli bir şekilde sunulabilmesi insan kaynağı ile mümkündür. Otel işletmelerinde üretim ve tüketimin eş zamanlı olarak gerçekleştirilmesi, hizmet sunumunda işgörenin yönetim tarafından istenen davranışları sergilemesi başarı için kritik unsurlardan birisi olarak görülmüştür. (Demirtaş, 2010: 13). “Baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki, hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı” olarak tanımlanan örgüt kültürü (Özgözcü, 2016: 582), *davranışları ve tutumları yönlendirici etkisi ile üretimde insan kaynağının yoğun olarak kullanıldığı hizmet sektöründe, daha etkin bir rol üstlenmektedir. Hizmet işletmelerinde insan boyutunun iyi planlanması ve yönetilmesi, ancak uygun örgüt kültürü ile mümkün olabilmektedir*” (Baytok, 2006: 1).

Otel işletmelerinin faaliyetlerine devam edebilmeleri ve rakiplerine karşı pazarda başarılı olabilmeleri işgörenlerin benimseyeceği örgüt kültürü önemli bir unsurdur. Otel işletmelerinde güçlü bir örgüt kültürünün olması ve işgörenlerin bu örgüt kültürünü benimsemesi işgörenlerin iş hayatında ve özel hayatında istikrarlı ve huzurlu bir ortamın oluşmasına ve örgüt içerisinde işgörenlerin birbirleriyle uyum içinde çalışmasına yardımcı olmaktadır (Ersoy, 2016: 5). Örgüt kültürünün böylesine önemli bir konu olması, çeşitli alanlar ve araştırmacılar tarafından incelenen bir kavram haline gelmesine neden olmuştur. Türkiye’de turizm alanında örgüt kültürü ile ilgili yapılmış olan çalışmalara bakıldığında bu çalışmaların 2000-2005 yılları arasında başladığı görülmektedir.

Literatür incelendiğinde otel işletmelerinde örgüt kültürü ile ilgili birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Araştırmacılar otel işletmelerinde örgüt kültürünü farklı konularla ilişkilerini irdelemişlerdir. Örneğin; örgüt kültürü ve liderlik (Gürdoğan ve Yavuz, 2013), örgüt kültürü ve yenilikçilik (Çetin ve Topaloğlu, 2018) örgüt kültürü ve ulusal kültür (Özkoç ve Katlav, 2015) örgüt kültürü ve kariyer yönetimi (Gün ve Derin

2017), örgüt kültürü ve iş tatmini (Rızaoğlu ve Ayyıldız, 2008), örgüt kültürü ve çatışma (Kocaman, Kocaman ve Çakır, 2012), örgüt kültürü ve kaytarma davranışı (Sünnetçioğlu, Korkmaz ve Koyuncu, 2014) gibi birçok konu ile ilgili çalışmalar literatürde yer almaktadır. Gürdoğan ve Yavuz (2013), turizm işletmelerinde örgüt kültürü ve liderlik davranışı etkileşimi adlı çalışmalarında Quinn ve Cameron'un örgüt kültürü modelinden yararlanmışlardır. Araştırmacılar örgüt kültürü boyutları ile liderlik davranışı boyutları arasında zayıf bir ilişki olduğunu, örgüt kültürü boyutlarının %57'lik kısmının liderlik davranışları tarafından açıklandığı sonucuna ulaşmışlar ve turizm işletmelerinde algılanan örgüt kültürü ile algılanan liderlik davranışları arasında etkileşim olduğunu ifade etmişlerdir. Çetin ve Topaloğlu (2018), otel işletmelerinde Cameron-Quinn örgüt kültürü tiplerinin yenilikçiliğe etkisi adlı çalışmalarında, adhokrazi ve klan kültür tiplerinin yeniliğe olumlu etki sağladığını ve en çok katkıyı sağlayanın adhokrazi kültürü tipi olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmada hiyerarşi kültürünün yenilikçiliğe olumsuz etki ettiği, pazar kültürünün ise yenilikçilik ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Özkoç ve Katlav (2015), konaklama işletmelerinde örgüt kültürünü etkileyen ulusal kültür boyutlarının belirlenmesi adlı çalışmalarında belirsizlikten kaçınma düzeyi ile adhokrazi kültürünü, bireycilik/toplumculuk algısı ile klan kültürünü, güç mesafesi algısı ile hiyerarşi kültürünü ve eril/dişil kültür ile pazar kültürünü ilişkilendiren dört temel hipotez geliştirmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, adhokrazi kültürünün oluşmasında belirsizlikten kaçınma düzeyinin etkisi olduğu, klan kültürünün oluşmasında ise toplumcu kültürel değerlerin önemli etkisinin olduğu ifade edilmiştir. Hiyerarşi kültürü ile güç mesafesi algısı arasında herhangi bir ilişki bulunamazken aynı şekilde pazar kültürü ile eril/dişil kültür arasında da anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Gün ve Derin (2017), örgüt kültürü tiplerinin kariyer yönetim uygulamalarına etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma adlı çalışmalarında Wallach örgüt kültürü modelini temel almışlardır. Yenilikçi ve destekleyici örgüt kültürü arasındaki çoklu doğrusal regresyon modeli anlamlı bulunmuştur. Bürokratik örgüt kültür tipinin kariyer yönetim uygulamalarına negatif yönde etki ederken, destekleyici ve yenilikçi örgüt kültür tipinin kariyer yönetim uygulamalarını pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Rızaoğlu ve Ayyıldız (2008), konaklama işletmelerinde örgüt kültürü ve iş tatmini: Didim örneği adlı çalışmalarında örgüt kültürü boyutlarının iş tatmini üzerine

etkisini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Araştırma sonucunda örgüt kültürünün iş tatmini üzerinde etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Özellikle örgüt kültürü boyutlarından kültürel güç ve hizmet kalitesi ile müşteri değeri faktörlerinin iş tatmini üzerinde önemli etkileri olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bilgin (2018), otel işletmelerinde hangi örgüt kültürü pazar yönlülüğü daha fazla destekliyor? adlı çalışmasında otel işletmelerinde müşteri yönlülüğünü en fazla destekleyen kültür tipinin adhokrasi kültürü olduğunu ifade ederken rakip yönlülüğü ve fonksiyonlar arası koordinasyonu en fazla destekleyen kültürün ise pazar kültürü olduğunu belirtmiştir. Hiyerarşi kültürünün müşteri yönlülüğü ve rakip yönlülüğü üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını fonksiyonlar arası koordinasyonu ise negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Kocaman vd.,(2012), konaklama işletmelerinde örgüt kültürünün örgütsel çatışma üzerine etkileri: Alanya bölgesinde bir araştırma adlı çalışmalarında kişisel, grup içi ve gruplar arası çatışmaların tümünde örgüt kültürünün önemli derecede etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Örgüt kültürünün kişisel çatışma üzerindeki etkisinin %44, grup içi çatışma üzerindeki etkisinin %70 ve gruplar arası çatışma üzerindeki etkisinin %80 olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Sünnetçioğlu vd., (2014), konaklama işletmelerinde algılanan örgüt kültürü tipinin çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını algılamasına etkisi üzerine bir araştırma adlı çalışmalarında örgüt kültürü tipi olarak Goffre ve Jones'un Çift S modelini temel almışlardır. Araştırmada örgüt kültürü ölçeğini oluşturan dayanışma ve sosyalleşme arttıkça sosyal kaytarmanın azaldığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca topluluksal kültür tipi ile bölümlenmiş kültür tipi arasında fark olduğu tespit edilmiştir. Ersoy (2016), örgüt kültürü analizi: beş yıldızlı konaklama işletmesine yönelik bir araştırma adlı çalışmasında örgüt kültürü tipi olarak Handy (1985) ve Harrison (1972)'un örgüt kültürü sınıflamasını temel almıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgüt kültürü araştırılan söz konusu kurumun güçlü bir örgüt kültürüne sahip olduğu ve çalışanların temel değerlere bağlı oldukları sonucuna ulaşmıştır. Araştırmacı bunun yanında teknik ve güvenlik misafir ile daha çok iletişim halinde olan departman yöneticilerinin kuruma dair algılamaları arasında bir farkın olması da dikkate değer bir sonuç olduğunu ifade etmiştir. Özkan ve Gümüş (2013), Ege bölgesindeki 4-5 yıldızlı otel işletmelerinde örgüt kültürünün iş değerlerinin dönüşümüne etkileri adlı çalışmalarında 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin dayanışma ve sosyalleşme düzeyi yüksek örgüt kültürüne sahip olduklarını ve örgüt kültürünün iş değerlerinin dönüşümünde etkisinin olduğunu ifade

etmişlerdir. Araştırmacılar ayrıca kadın çalışanların daha çok “Uygun Çalışma Saatleri” konusuna, erkek çalışanların ise “Gelir” konusuna daha çok önem verdiğini çalışmalarında ifade etmişlerdir. Örgütte çalışma yılı arttıkça iş değerlerine verilen önemin arttığı ve çalışma yılı ile iş değerleri dönüşümü arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu tespit etmişler ve işletmedeki pozisyon yükseldikçe iş değerleri dönüşümünün gerçekleştiğini gözlemlemişlerdir. Taşar (2011), konaklama işletmelerinde örgüt kültürünün pazarlama yeniliğine etkisi: İstanbul örneği adlı çalışmasında konaklama işletmelerinde örgütsel yenilik ve alt boyutlarını benimseyen işletmelerde pazarlama yeniliğinin yaygın olduğu sonucuna varmıştır.

Genel olarak otel işletmelerinde görülen örgüt kültürünün yenilikçilik, ulusal kültür, çatışma, iş tatmini kariyer yönetimi gibi birçok konu ile ilişkisi olduğu söylemek mümkündür. Araştırmacılar çalışmalarında çoğunlukla Quinn ve Cameron’un modelini kullandıkları görülmüştür. Bazı araştırmacılar ise bu modelden farklı olarak çalışmalarında Wallach örgüt kültürü modeli, Goffre ve Jones’un Çift S modeli, Handy (1985) ve Harrison (1972)’un örgüt kültürü modelini kullandıklarını söylemek mümkündür.

2. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Sessizlik, “*kaçınılmaz olarak karşılaşılabilecek sorun, zahmet veya sıkıntı ile yüz yüze gelmekten kaçınma davranışı*” olarak ifade edilebilir. Sessizlik kavramı psikolojide “*içe dönüklük, içe kapanıklık davranışları*” ve sosyolojide “*eylemsizlik ve toplumun sindirilmesi dahil atfedilen olumsuz anlamlar*”dır (Yalçınsoy, 2017: 2). Örgütsel sessizlik, “*çalışanların örgütsel problemler ile ilgili bilgi ve düşüncelerini kendilerine saklamalarını ifade eden kollektif bir fenomen*” olarak tanımlanmaktadır (Aytekin vd., 2017: 316).

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel işletmelerinin rakiplerinden daha başarılı olması için işgörenlerin daha çok çalışması ve performanslarının yüksek olması gerekmektedir. İşgörenler örgütte güven iklimi hissedersen performanslarını yüksek seviyede tutmak için çaba sarf edebilmekte hem de işle ilgili düşüncelerini rahat bir şekilde karşıya aktarabilmektedirler (Akgündüz, 2014: 185). Sessizlik davranışı, işletmelerde ortaya çıkacak yeni düşüncelerin, yaratıcılığın ve sinerjinin ortaya çıkmasının önünde büyük sorun yaratabilmektedir. Oysaki dinamik ve yeni fikir ve

düşünceler ile gelişme sürecini hızlandıracak bir yapıya sahip olan turizm işletmelerinde konuşma davranışının yararlı olması beklenmektedir (Pekerşen vd., 2016: 302).

Otel işletmeleri birbirlerinden farklı görevlerin yerine getirildiği farklı bölümlerden oluşan ancak bu bölümlerin hepsinin birbirleriyle sıkı ilişki içinde olduğu ve misafir tarafından hizmeti bütün olarak değerlendirilen yapılardır. Otel işletmelerinde kat hizmetleri, yiyecek içecek hizmetleri, muhasebe, satın alma, ön büro, teknik gibi birçok departman bulunmaktadır. Bu departmanlarda çalışan insanlar birbirleriyle sürekli etkileşim içindedirler. Çünkü farklı bölümlerin hizmetleri bir biri ile ardışık görevlerden oluşmaktadır. Örneğin; önbüro kat hizmetlerinin temizlediği odaları misafirlere satmakta, lokanta ise mutfağın hazırladığı yiyecekleri misafirlere servis etmektedir. Bu etkileşim çalışanların sessizlik davranışı sergilememesinde önemli bir etken olarak görülmektedir. İnsan ilişkilerinin zayıf olduğu otel işletmelerinde çalışanlar fikir ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade edememektedirler. Bu durum çalışanların gelişimini ve otelin diğer işletmelerle rekabet edebilme gücünü önemli derecede azaltmaktadır.

Çalışanlar, yöneticilerinden korktukları ve çekindikleri için kabullenici sessizlik davranışı sergilemekte, örgüt içerisinde ortaya çıkan sorunları bildikleri halde bu duruma kayıtsız kalarak görmezden gelmektedirler. Çalışanlar bazen de korumacı sessizlik davranışı sergilemekte ve herhangi bir konu hakkında fikir ve düşüncelerini ifade ettiğinde otel içerisinde olumsuz tepki ve olaylar ile karşılaşacağı korkusu ile sessizlik davranışı sergileyebilmektedir. Otel işletmelerinde korumacı sessizlik davranışı ile de karşı karşıya kalındığı görülmektedir. Korumacı sessizlikte, çalışan işle ilgili bilgi, görüş ve düşüncelerini diğer çalışanların ve içerisinde bulunduğu işletmenin yararına olacak şekilde kimse ile paylaşmayarak gizleyebilmektedir. Korumacı sessizlik davranışının görüldüğü otel işletmelerinde çalışanlar kendisi için olumsuzluk yaratacak durumlardan ziyade diğer çalışanlara herhangi bir zarar gelmesinden endişe duymaktadırlar. Bir başka ifade ile birey kendi menfaatten çok işletmede çalışan iş arkadaşının menfaatini daha çok gözetmekte ve önemsemektedir.

Otel işletmelerinin maddi kaynakları ve teknolojik donanımı ne kadar iyi olursa olsun örgütsel sessizliği ortaya çıkaran etkenler işletmede var olduğu sürece başarı seviyesi minimum düzeyde olmakla birlikte işgörenin otel içerisinde sessizlik davranışına girmesine ve hayal kırıklığı yaşamasına sebep olmaktadır. Bu etkenleri ortadan kaldırmak için onların takdir edilmesi, önemsenmesi, güvenlerinin artırılması

gerekmektedir (Üngüren ve Ercan, 2015: 117). Turizm alanındaki literatür incelendiğinde araştırmacıların otel işletmelerinde örgütsel sessizlik ile ilgili birçok çalışma gerçekleştirdikleri görülmektedir. Araştırmacılar otel işletmelerinde örgütsel sessizliği kavramsal ve farklı konularla ilişkilerini irdelemişlerdir. Örneğin; çalışanların sessizliği (Pekerşen vd., 2016), örgütsel sessizlik ve örgütsel güven (Örücü ve Kambur, 2017; Akgündüz, 2014), örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet (Yirik vd., 2016), örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık (Ballı ve Çakıcı, 2016), örgütsel sessizlik ve örgütsel stres (Kılıç vd., 2013), örgütsel sessizlik ve liderlik (Erol ve Köroğlu, 2013), örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014) gibi birçok konu ile ilgili çalışmanın yapılarak literatüre katkı sağlandığı görülmektedir.

Pekerşen vd.,(2016) otel işletmeleri işgörenlerinin örgütsel sessizlik düzeyleri üzerine bir araştırma: Trabzon, Ordu ve Giresun illerindeki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri örneği adlı çalışmalarında işgörenlerin bazı bireysel ve mesleki özelliklerine göre örgütsel sessizlik düzeylerinin genelde düşük olduğu ve eğitim seviyesi ve gelir düzeyi arasında anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmada işgörenlerin gelir düzeyi arttıkça örgütte daha çok sessiz kaldıkları gözlemlenmiştir. Araştırmadaki önemli bir diğer sonuç ise işgörenlerin eğitim seviyesi arttıkça görüş ve düşüncelerini daha açık bir şekilde ifade ettikleridir. Örücü ve Kambur (2017) otel çalışanlarında örgütsel sessizlik ve örgütsel güven ilişkisi: Bandırma ilçesi örneği adlı çalışmalarında işletmede örgütsel güven arttıkça örgütsel sessizliğin azaldığını ifade etmişlerdir. Araştırmada örgütsel sessizlik ile yöneticiye duyulan güven arasında, örgütsel sessizlik ile iletişime güven arasında ve örgütsel sessizlik ile örgütsel güvenin alt boyutu olan bilgi ve tecrübe arasında olumsuz yönde bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmada sadece örgütsel sessizlik ile örgütsel güvenin alt boyutu olan örgütsel yapı arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Yirik vd.,(2016) otel işletmelerinde örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet ilişkisi: Antalya örneği adlı çalışmada örgütte çalışan erkeklerin kadınlara göre daha çok sessiz kaldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacılar örgütsel adaletin örgütsel sessizliği negatif yönde etkilediği ifade etmişlerdir. Kısaca işgörenlerin örgüt içerisinde adalet algıları arttıkça örgütsel sessizlik düzeyleri azalmaktadır. Geliştirilen hipotezlerden işgörenlerin cinsiyetleri, yaşları, eğitim seviyeleri ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı farklılık göze çarparken yine bu demografik özellikler ile örgütsel adalet algıları arasında da anlamlı farklılık olduğunu sonucuna ulaşmışlardır. Ballı ve Çakıcı (2016)

tarafından gerçekleştirilen otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlikleri üzerindeki etkisi adlı araştırmada örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerinde olumsuz yönde anlamlı bir ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmacılar işgörenin örgütsel bağlılığı azaldıkça daha çok sessizlik davranışı sergilediklerini ifade etmektedirler. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan koruma amaçlı sessizlik işgörenlerin en çok tercih ettiği sessizlik türü olmuştur. Sonuç olarak, örgütsel bağlılığın örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu, örgütsel bağlılığın korunmacı ve kabullenici sessizliği olumsuz yönde etkilerken korunmacı sessizliği olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Akgündüz (2014) otel çalışanlarının örgütsel sessizliği tercih etmelerinde örgütsel güvenlerinin etkisi adlı çalışmada işgörenlerin kendini korumaya ve korkuya bağlı sessizliği ile işletmeye güvenleri arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişki varken arkadaşlarına güven konusunda anlamlı bir ilişki olmadığını saptamıştır. Araştırmacı ayrıca işgörenlerin ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik ile örgütsel güven (örgüte, yöneticiye-çalışma arkadaşlarına) arasında, ilişkileri korumaya dayalı sessizlik ile örgütsel güven (örgüte, yöneticiye-çalışma arkadaşlarına) arasında ve prososyal eğilime dayalı sessizlik ile örgütsel güven (örgüte, yöneticiye-çalışma arkadaşlarına) arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını ifade etmiştir.

Kılıç vd.,(2013) örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: beş yıldızlı termal otel işletmelerinde bir uygulama adlı çalışmalarında termal otel çalışanlarının örgütsel stres ve örgütsel sessizlik düzeylerinin orta seviyede olduğu ve örgütsel stres ile örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Örgütsel stresin alt boyutları ile örgütsel sessizlik arasında ilişkilerin hepsinin anlamlı olduğunu çalışmalarında belirtmişlerdir. Erol ve Köroğlu (2013) liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: otel işletmelerinde bir araştırma adlı araştırmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik arasında olumsuz yönde bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik ile örgütsel sessizlik arasında ise olumlu yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca etkileşimci liderlik ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan “deneyim eksikliği” “yönetimsel ve örgütsel” nedenler arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu çalışmalarında ifade etmişlerdir. Kılıçlar ve Harbalıoğlu (2014) örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Antalya’daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma adlı çalışmada örgütsel sessizlik arttıkça işgörenler tarafından

sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışının azaldığını tespit etmişlerdir. Örgütsel sessizlik ile cinsiyet ve yaş faktörleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını ifade eden araştırmacılar, örgütsel sessizliğin medeni durum, gelir düzeyi, eğitim durumu, turizm eğitim durumu ve işletmedeki görevi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Ehtiyar ve Yanardağ (2008) organizational silence: a survey on employees working in a chain hotel adlı çalışmada örgütsel sessizliğin yaş ve cinsiyet üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Örgütte az da olsa sessizlik davranışının olduğu ancak işgörenlerin fikir ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade ettiklerini gözlemlemişlerdir. Araştırma sonucunda çalışanların sessizlik davranışına ilişkin tutumları düşük seviyede çıktığı gözlemlenmiştir.

Otel işletmelerinde gerçekleştirilen örgütsel sessizlik ile ilgili çalışmalar değerlendirildiğinde örgütsel sessizliğin; örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, örgütsel stres ve örgütsel liderlik gibi birçok konu ile yakın bir ilişki içinde olduğunu söylemek mümkündür. İşgörenler sessizlik davranışların demografik özelliklere göre farklılaştığını ifade etmişlerdir. Ortaya çıkan ilişkilerin olumlu veya olumsuz yönde anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür.

3. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPİ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bir işletmenin kültürü, o örgütün içinde bulunduğu işgörenlerin davranışlarının şekillenmesinde ve diğer arkadaşları ile olan ilişkisi açısından oldukça önemlidir. İşgörenlerin benimsedikleri örgüt kültürü tipi işletmede sessizlik tutumunu olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İşletmede benimsenen kültür çalışanlara hitap etmiyor ve katı kurallı özellikler yoğun bir şekilde hissediliyorsa örgütte sessizlik yüksek bir seviyede olacaktır. İşgörenin seçeceği sessizlik tutumu örgüt içerisinde meydana gelecek problemler veya sorunlar hakkında sessiz kalıp kalmayacakları konusunda belirleyici olacaktır. Örgütte benimsenen kültür işgörenlerin fikir ve düşüncelerinin kabul gördüğü ve en önemlisi de işten çok bireye önem veren özelliklerden oluşması işletmede olumlu bir ortam yaratmasını sağlayacaktır. Çünkü işletmede sessizlik tutumu sergilemeyen bir birey fikir ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade edebileceği için ileride örgüt içerisinde doğacak sorunların önüne geçebilecektir. Bu durum, örgüte rekabet halinde olduğu diğer işletmelere karşı bir avantaj sağlayacak ve örgütün ömrünün uzamasına katkı sağlayacaktır. Bu nedenle bir örgütün benimseyeceği kültürün birçok unsuru etkileyebileceği unutulmamalıdır.

Literatür incelendiğinde örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında yapılmış sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Araştırmacının bilgisine göre turizm sektöründe örgüt kültürü tipi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma bulunmamaktadır. Literatürde farklı araştırmacılar tarafından yapılmış olan çalışmalara bakıldığında en çok sağlık ve işletme alanında çalışmaların yapıldığı görülmüştür. Örneğin; işletme alanında (Acaray, 2014; Acaray vd., 2015; Çavuşoğlu ve Köse, 2016; Macit, 2017; Saçılık, 2014), sağlık alanında (Aktaş ve Şimşek, 2014; Yalçınsoy, 2016; Atilla, 2017; Yalçınsoy, 2019), eğitim ve öğretim alanında ise (Ruçlar, 2013) yaptıkları çalışmalardır. Ruçlar (2013), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki-Sakarya Üniversitesi Örneği adlı çalışmasında öğretim elemanlarının örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Ruçlar (2013), örgüt kültürünün çok güçlü olduğu işletmelerde sessizlik algısının azaldığını, örgüt kültürü alt boyutları ile örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde anlamlı ilişkiler olduğunu ifade etmiştir.

Acaray ve arkadaşlarının (2015) Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi adlı çalışmaları yerli ve yabancı literatürde örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini araştıran ilk çalışmalardan birisidir. Çalışma sonucunda katılımcılar çalıştığı firmayı sırayla pazar, klan, hiyerarşi ve adhokrasi kültürü olarak ifade etmişlerdir. Araştırmada işgörenlerin koruma amaçlı sessizlik davranışları, kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik davranışlarından yüksek çıkmıştır. Klan kültürünün kabullenici ve korunmacı sessizlik tutumu üzerinde anlamlı ve pazar kültürünün korunmacı sessizlik tutumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Çavuşoğlu ve Köse (2016) Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi adlı çalışmasında örgüt kültürü tiplerinin örgütsel sessizlik üzerinde etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmacılar klan kültürü ve adhokrasi kültürü baskın olduğunda örgütte sessizliğin azaldığını, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü baskın olduğunda örgütlerde sessizliğin arttığını gözlemlemişlerdir. Acaray (2014) örgüt kültürü örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi adlı çalışmasında örgüt kültürü boyutları ile sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Klan kültürü ile kabullenici sessizlik arasında orta, korunma amaçlı sessizlik arasında düşük seviyede bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Adhokrasi kültürü ile kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik arasında düşük seviyede bir ilişki olduğunu, pazar kültürünün de kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik arasında

olumsuz yönde ilişkileri olduğunu ifade etmiştir. Araştırma sonuçlarına göre hiyerarşi kültürü ile kabullenici sessizlik arasında ise düşük seviyede bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Yalçınsoy (2019) örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin analizi adlı bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada klan kültürü ile kabullenici sessizlik, koruma amaçlı sessizlik ve korunmacı amaçlı sessizlik arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Adhokrasi kültürü ve pazar kültürünün örgütsel sessizliğin tüm alt boyutları arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hiyerarşi kültüründe ise korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik arasında olumlu yönde anlamlı ilişkiler olduğunu ifade etmiştir.

Saçılık (2014) Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma adlı çalışmada kabullenici sessizlik alt boyutu ile stratejik yönetim boyutu arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişkinin olduğunu gözlemiştir. Örgütsel sessizliğin alt boyutu olan korunmacı sessizlik ile örgüt kültürünün alt boyutlarından olan tutarlılık, temel değerler ve uzlaşma arasında ters yönlü ilişkiler olduğunu belirtmiştir. Korunmacı sessizlik boyutu ile katılım, tutarlılık, uyarılma, vizyon boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu açıklamıştır.

Aktaş ve Şimsek (2014), Örgütsel Sessizlik İle Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim adlı çalışmada savunmacı sessizliğin, klan ve adhokrasi kültürüyle olumsuz yönde anlamlı bir ilişki, kabullenici ve savunmacı sessizlik ile hiyerarşi kültürü arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğunu çalışmada ifade etmişlerdir. Artan ilişkisel sessizlik puanları ve artan pazar yönelimli kültür algısı doğrultusunda hemşirelerin bağlamsal performansında da artış tespit edilmiştir. İlişkisel sessizlik, örgütte algılanan adhokrasi ve hiyerarşi kültürünün artmasıyla görev performansının da arttığı belirlenmiştir. Yalçınsoy (2016), örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel sessizlik üzerine etkisinin analizi adlı çalışmada örgüt kültürü alt boyutları ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Araştırmacıların yaptığı bu sonuçlardan hareketle bu araştırmanın temel hipotezini şu şekilde ifade etmek mümkündür;

H1: Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.1. OTEL İŞLETMELERİNDE KLAN KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Örgüt kültürü tiplerinden biri olan klan kültürü örgütsel sessizlik üzerinde farklı etkilere neden olabilmektedir. Klan kültürü tipi örgütler genellikle aile tipi örgütlere benzemektedirler. Klan kültürün görüldüğü örgütlerde bağlılık, katılımcılık ve en önemlisi biz olma duygusu ön plandadır. Örgütte takım çalışması, işgörenlerin katılımcılığı ve sadakat duygusu örgüte nüfuz etmiştir. Arkadaşça bir çalışma ortamı mevcuttur. Çalışanlar fikir ve düşüncelerini açık bir yüreklilikle ifade edebilmektedirler. Liderlerini bir akıl hocası bir anne baba figürü olarak benimseyebilmektedirler (Aktan ve Aydın, 2016: 329). Buna paralel olarak klan kültürünü benimseyen otel işletmelerinde işgörenler örgüt içerisinde çalışan herkesi ailesi gibi görmekte ve fikir, görüş ve düşüncelerini rahat bir şekilde ifade edebilmektedirler. Bu nedenle klan kültürünü benimseyen örgütlerde işgörenler sessizlik tutumu sergilemekten kaçınmaktadırlar. Çavuşoğlu ve Köse (2016) yaptığı çalışma sonucunda örgüt kültürü boyutundan klan kültürünün sessizliği etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Klan kültürünün yoğun bir şekilde hissedildiği örgütte sessizliğin azaldığını ortaya çıkarmıştır. Acaray (2014) yaptığı çalışmada ise klan kültürü ile sessizliğin alt boyutlarından olan kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik arasında olumsuz yönde bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Bu sonuçlardan hareketle araştırmanın birinci alt hipotezi aşağıdaki gibidir.

H1a: Klan kültürü ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.2. OTEL İŞLETMELERİNDE ADHOKRASİ KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Adhokrasi kültürüne sahip örgütler dinamik ve girişimciliğin yüksek olduğu işletmeler olarak ifade edilmektedir. İşgörenler risk almaktan çekinmezler ve cesaretlidirler. Adhokrasi kültürünü benimseyen örgütlerde liderler genellikle girişimci olmaya, yenilikçiliği benimsemeye ve risk almaya yatkın bir birey olarak görülmektedir. İşgörenlerin risk almalarına olanak sağlayan bu tip örgütlerde yönetim tarzı, bireysel risk alma, yenilikçilik, yaratıcılık esneklik, uyum, özgürlük ve ferahlık kavramları ile vasıflandırılmaktadır. Adhokrasi kültüründe, “klan hiyerarşi ve pazar” kültüründen farklı olarak uzun vadeli hedefler konulmaktan çok kısa vadeli geçici hedefler tercih edilmektedir. Yeniliğe ve gelişime önem veren adhokrasi kültürü,

işgörenlerin fikir ve düşüncelerini açık bir şekilde söylemelerini, yeni fikir ve düşünce ortaya çıkarma konusunda işgörenlerini desteklemektedir. Başarı yeni ürünlere sahip olmak olarak tanımlanmıştır (Şahin ve Kaplan, 2017: 175-176).

Değişen çevre koşulları ve teknolojik gelişmelerin sürekli bir gelişim ve değişim içinde olduğu dünyamızda otel işletmeleri de kendilerini sürekli yenilemek, geliştirmek ve çağa ayak uydurmak zorundadırlar. Bu nedenle de otel yöneticileri, işgörenlerinden girişimci olmasını, risk almasını ve yeniliği benimseyebilmelerini istemektedirler. İşgörenlerin sessizlik tutumunu sergilememesi için güven ortamının çok iyi bir şekilde olması gerekmektedir. İşgörenin bir sorunu olduğunda yönetici o sorunla ilgilenmesi bireyin kendini önemli hissetmesini sağlamakta ve örgüt içerisinde başka bir sorun ile karşılaşıldığında da fikir ve düşüncelerini açık bir yüreklilik ile hiç çekinmeden söyleyebilmektedir. Yöneticiler bir an önce belirlenen hedefe ulaşmak için kısa vadeli planlar yapmaktadırlar. Sonuç olarak bu tip örgüte sahip olan otel işletmelerinde işgörenler özgür bir şekilde fikir ve düşüncelerini ifade edebilmektedir. Çavuşoğlu ve Köse (2016) yaptıkları çalışmada adhokrasi kültürünün hakim olduğu örgütlerde işgörenlerin sessizlik davranışında bulunmadıkları ortaya çıkmıştır. Başka bir ifade ile adhokrasi kültürü ile örgütsel sessizlik arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çıkarımlardan hareketle araştırmanın ikinci alt hipotezi şu şekilde ifade edilmiştir;

H1b: Adhokrasi kültürü ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.3. OTEL İŞLETMELERİNDE PAZAR KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Pazar kültürüne sahip olan işletmeler kendilerini bir pazar olarak görmektedir. Piyasada önemli bir noktaya gelmek için emek harcarlar. Pazar kültürüne sahip örgütler genellikle hizmet odaklı olup temel ilgi işin yapılmasına yöneliktir. Liderler üretici konumunda ve sert rakiplerle mücadele içindedirler. Örgütün bir arada olmasını sağlayan şey kazanmaya yapılan vurgudur. Pazar kültürüne sahip örgütler uzun süreli rekabet faaliyetlerine ve ölçülebilir amaç ve hedeflere odaklanmaktadırlar. Pazarda liderliği elinde tutmak çok önemlidir. Başarı pazara girme olarak ifade edilmektedir. Bireysellik pazar kültüründe ağır basmaktadır (Sazkaya, 2018: 119; İşcan ve Timuroğlu, 2007: 124).

Otel işletmeleri rekabetin yoğun olarak görüldüğü işletmelerdir. Bu işletmeler dış çevre ile ilişkilerine önem vermektedir. İşgörenler sonuç odaklı çalışmakta ve başarıya ulaşma arzusundadırlar. Bu tip örgüt kültürünün görüldüğü otel işletmelerinde yöneticiler işlerinin aksamaması için emredici, zorlayıcı ve talepkar olabilmektedirler. Otel işletmelerinde işgörenler bireyselliğe de önem vermektedir. Her birey kişisel çıkarları doğrultusunda hareket etmektedir. Örgütte çok çalışan ile az çalışan arasındaki eşitliği sağlamak pazar kültürünü benimseyen otel işletmeleri açısından oldukça önemlidir. Söz konusu bu örgüt kültürü tipine sahip olan işletmelerde çalışan işgörenler amaç ve hedeflerinin farkında oldukları için sessizlik tutumunda bulunmamaktadır.

Örgüt içerisinde herhangi bir sorunla karşılaşıldığı zaman çalışanlar fikir ve düşüncelerini rahat bir şekilde ifade edebilmektedir. İşgörenlerin ancak çıkarları doğrultusunda farklı bir tutum sergilemeleri sonucu sessiz kalmaları mümkün olabilmektedir. Çavuşoğlu ve Köse (2016) yaptıkları çalışmada pazar kültürünün hakim olduğu örgütlerde işgörenlerin sessizlik davranışlarının yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yalçınsoy (2016) yaptığı çalışmada ise pazar kültürü ile sessizliğin tüm alt boyutları arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Otel işletmelerini göz önüne alarak değerlendirildiğinde araştırmanın üçüncü alt hipotezi şu şekildedir;

H1c: Pazar kültürü ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.4. OTEL İŞLETMELERİNDE HİYERARŞİ KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

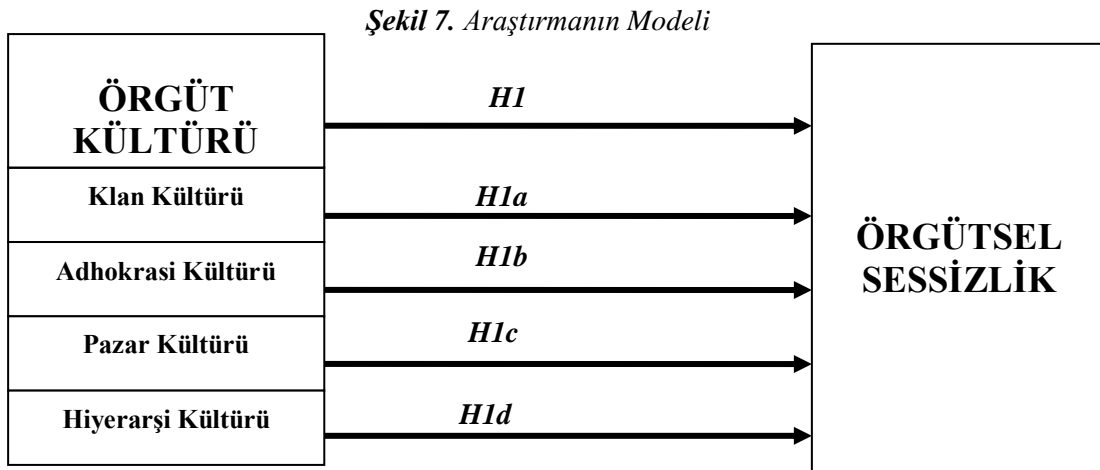
Hiyerarşi kültürüne sahip olan örgütlerde sıkı kural ve prosedürler söz konusudur. Bu kural ve prosedürlere uymak örgütün temel amacıdır. Ekonomi resmîlik, rasyonellik ve itaat örgütün vazgeçilmez unsurlarındandır. Düzen ve kural hiyerarşi kültürünün yapıtaşlarını oluşturmaktadır. İşgörenler örgütün liderleri koordinatör ve organizatör olarak görmektedir (Çıraklı vd., 2017: 42). Hiyerarşi kültürüne sahip olan otel işletmeleri bünyesinde çalışan işgörenlerinden örgüt içerisinde belirlenen kurallara göre hareket etmesini isterler. Bu kural dışında kendi başlarına herhangi bir iş yapmasını istemezler. İşgörenler, örgütün belirlediği plan ve program çerçevesinde işlerini sürdürmektedir. Bu kültürü benimseyen otel işletmelerinde verimlilik ve sorumluluk önemli bir unsur olarak görülmektedir. Hiyerarşi kültürüne sahip otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin hangi işi nasıl yapacakları, kimin emirleri

doğrultusunda hareket edecekleri, kime veya kimlere karşı sorumlu olacakları net kurallar çerçevesinde belirlenmiştir. Yöneticiler işgörenlerden sadece kendi plan ve programları dâhilinde olan işlerini yapmalarını istemektedirler. Hiyerarşi kültüründe sıkı kural ve politikalar olduğu için örgüt içerisinde meydana gelecek bir sorun veya problem hakkında fikir ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade edememesine ve sessizlik davranışı sergilemesine neden olmaktadır. Hiyerarşi kültüründe işgörenlerin üst yönetim ile görüşme imkânı çok zayıftır. İşgörenler örgüt içerisinde gördüğü bir sorunu bağlı olduğu yöneticiye aktarsa bile o yöneticinin kendisi ile ilgili düşündüğü konuyu bir üst yöneticiye aktarmaktan kaçınabilmektedir.

Ruçlar (2013) yaptığı çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Örgüt kültürünün güçlü bir şekilde hissedildiği örgütlerde, işgörenlerin sessizlik davranışlarında bir azalma olacağını ifade etmiştir. Örgütsel sessizlik ile örgüt kültürü alt boyutları arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu gözlemlemiştir. Yalçınsoy (2016) yaptığı çalışmada hiyerarşi kültürü ile sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Çavuşoğlu ve Köse (2014) yaptıkları çalışmada ise hiyerarşi kültürünün baskın olduğu örgütlerde sessizliğin arttığını gözlemlemiştir. Sonuç olarak hiyerarşi kültürü ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu bu çalışmalarda ifade edilmiştir. Bu nedenle araştırmanın dördüncü alt hipotezini şu şekilde ifade etmek mümkündür;

H1d: Hiyerarşi kültürü ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgüt kültürü tipi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik gerçekleştirilen çalışmada gerekçeleri belirtilen hipotezler doğrultusunda araştırmanın modeli Şekil 7’de şu şekilde oluşturulmuştur;



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TİPİ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ: OTEL İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

İşletmeler yaşamlarını devam ettirebilmek için sürekli bir gelişim ve değişim içinde olmak zorundadırlar. Artan işletme sayısı, teknolojik gelişmeler ve piyasada rekabetin sürekli artması gibi faktörler örgütlerin başarıya ulaşmasında belirleyici rol oynamaktadır. Bu durum turizm işletmeleri içinde geçerlidir. Turizm işletmeleri arasında önemli bir yere sahip otel işletmeleri yaşamlarını sürdürebilmeleri için dışarıdan gelecek tehlikeye karşı anında reaksiyon gösterebilen, kendine güvenen ve işletme içinde edindiği bilgileri, düşüncelerini ve tecrübelerini açık bir yüreklilikle paylaşan bireylere sahip olmak istemektedir. Günümüzde işgörenlerin birçoğu çalıştığı örgütte yöneticiden korkma, fikir ve düşüncelerini açıklasa dahi bir değişiklik olmayacağına olan inanç ve örgütte sorun çıkaran bir birey olarak görülmek istememe gibi nedenlerden dolayı sessizlik tutumuna yönelmektedir. Bu durum yöneticiler tarafından her şeyin yolunda gittiğini işgörenlerin birbirleriyle uyum içinde çalıştığını gösteren bir durum olarak algılansa da örgütte yaşanan olumsuzluklara karşın sergilenen sessizliğin örgütün geleceğini, gelişmesini ve büyümesini olumsuz yönde etkileyeceği açıktır. Bu nedenle yöneticiler, örgütün kültürünü oluşturan unsurları (değerler, inançlar, davranışlar, alışkanlıklar) çok açık ve iyi bir şekilde ifade etmelidir. Çünkü örgüt kültürü, örgütün amaç, plan ve politikalarının başarıya ulaşmasını sağlamaktadır. Ayrıca örgütün seçeceği kültür tipi çalışanların sessizlik tutumunu doğrudan etkileyeceği unutulmamalıdır.

Bu çalışmanın temel amacı örgüt kültürü tipinin örgütsel sessizlik ile olan ilişkisinin belirlenmesidir. Bu temel amaç dışında çalışmanın diğer alt amaçları ise şu şekildedir;

- Araştırmanın yapıldığı otellerin mevcut örgüt kültür tipinin belirlenmesi,
- Örgütsel sessizlik davranış tiplerinin belirlenmesi,
- Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin belirlenmesidir.

Yapılan literatür taraması sonucu örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda (Tiktaş, 2012; Ruçlar, 2013; Çavuşoğlu, 2014; Acaray, 2014; Saçılık, 2014; Altınışık, 2017; Macit, 2017; Atilla, 2017) araştırma yapıldığı ve turizm alanında örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma bulunmadığı görülmüştür. Bu kapsamda çalışmanın turizm alanında yapılacak diğer çalışmalara öncül bir çalışma olacağı ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın maliyet ve zaman sınırlılığı nedeniyle sadece Alanya bölgesindeki otel işletmelerinde gerçekleştirilmesi araştırmanın temel sınırlılığını oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırma sonuçları Alanya bölgesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlı kalmaktadır. Araştırmanın bir diğer sınırlılığı örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaların sınırlı sayıda olmasıdır. Araştırma konuları ile ilgili literatür incelendiğinde iki konuyu ele alan çalışmaların sayısının az olması ve bu çalışmaların turizm alanında yapılmamış olması bir sınırlılık oluşturmaktadır. Araştırma konuları ile ilgili yapılan çalışmaların yetersiz olması ve turizm alanında böyle bir çalışmanın henüz yapılmamış olmaması araştırmadan elde edilecek bulguların karşılaştırılmasını güçleştirmektedir. Zaman sınırlılığı ve maliyet nedeniyle araştırmada sadece anket tekniğinin seçilmesi araştırmanın diğer bir sınırlılığıdır. Verilerin toplanması aşamasında tek bir yöntemin tercih edilmesi çalışanların konu ile ilgili görüş ve düşüncelerini özgün bir biçimde ifade edilememesine neden olduğu düşünülmektedir.

1.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni Alanya bölgesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerdir. Araştırmanın Alanya bölgesinde yapılmasının nedeni ülke turizminde önemli bir destinasyon yaratması ve ekonomik girdi sağlaması bölgeyi değerli kılmaktadır. Araştırmanın Alanya bölgesindeki otellere yapılmasının nedeni bölgedeki otel işletmelerine ulaşımın kolay olmasındandır. ALTİD'in (Alanya Turistik İşletmeciler Derneği) verilerine göre Alanya Bölgesinde 68 adet 5 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Alanya bölgesinde bulunan 5 yıldızlı otel işletmelerinin sayısının fazla olması ve işletmelerdeki işgören devir hızının yüksek olması araştırma

evreninin net olarak belirlenmesini güçleştirmiştir. Bu sebeple araştırmada sınırsız evrenler için örneklem hesaplanmasında şu formül kullanılmıştır; Özdamar (2013: 108).

$$n \cong \frac{\sigma^2 \cdot Z_a^2}{H^2} = \frac{1^2 \cdot 1.96^2}{0,01} \cong 1.3.8416 \cong 384,16$$

n: Örneklem büyüklüğü

H: Standart hata değeri (%10)

Z_a : a= 0.05 için 1.96

σ= Evren Standart Sapması

Bu sonuçtan hareketle Alanya bölgesinde faaliyet gösteren 5 adet 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan en az 385 kişi örnekleme dâhil edilmelidir. Alanya bölgesinde 5 yıldızlı otel işletmelerinin ön büro, kat hizmetleri, güvenlik, teknik hizmetler, yiyecek içecek, muhasebe, satın alma ve diğer departmanlarda çalışan 580 işgörene anket yoluyla ulaşılmış olup bunlardan 460 tanesi geri dönüş yapmıştır. Elde edilen 460 anket formunun 46 tanesinin tutarsız ve eksik cevaplar içermesi nedeni ile bu anketler analizden çıkarılmıştır. Geçerli olan 414 anket üzerinden analizler yapılmıştır.

Araştırmada 5 adet otel seçilmesinin sebebi anketlerin uygulanma aşamasının büyük çoğunluğunun Mayıs–Ağustos ayı içerisinde sezonunun yoğun olduğu zamanda yapılması ve bu nedenle işgörenlerin zaman sınırlılığı içinde olması ayrıca bazı otel yöneticilerinin katı kurallar sergilemesi gibi faktörler örneklemin 5 adet 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerinden yapılmasına neden olmuştur. Ankette gizli kalması gereken bilgiler hakkında kısa bilgiler verildikten sonra işgörenlerin anketi objektif bir şekilde doldurmaları istenmiştir.

1.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu başlık altında araştırmanın veri toplama yönteminden ve toplanan verilere ait analizler hakkında bilgi verilecektir.

1.4.1. Veri Toplama Süreci

Literatür incelendiğinde örgüt kültürü tipi ve sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla araştırmacıların büyük bir çoğunluğunun (Tiktaş, 2012; Ruçlar, 2013; Çavuşoğlu, 2014; Acaray, 2014; Saçılık, 2014; Altınışık, 2017; Macit, 2017; Atilla, 2017) çalışmalarında nicel araştırma yöntemini tercih ettikleri ve anket tekniği ile verileri topladıkları görülmüştür. Bu doğrultuda Alanya’da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen örgüt kültürü tipi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır.

Otel işletmelerinde örgüt kültürünü belirlemek amacıyla literatürde yer alan ve birçok araştırmacı tarafından kullanılan Quinn ve Cameron (1999) örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Örgüt kültürü ölçeği orijinal dili İngilizce'dir. Bu nedenle Türkçe'ye uygun bir şekilde tercüme edilmesi gerektiği görülmüştür. Araştırmada kullanmış olduğumuz ölçek Yıldırım (2015)'in "Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü" adlı doktora tezinden alınmıştır. Yıldırım (2015) ölçeği İngilizce'den Türkçe'ye tercüme edildiğini ve dil uzmanlarınca değerlendirildiğini ifade etmiştir. Tercüme sonucu hiçbir ifadenin anlam kaybına veya değişikliğine uğramadığını çalışmasında belirtmiştir. Ölçekte örgüt kültürü 4 farklı boyutta ele alınmakta olup (*klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi*) her bir boyutta 6 ifade bulunmakta ve ölçek toplam 24 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte verilen soruların dağılımı şu şekildedir; *Klan kültürü soruları*; 1, 5, 9, 13, 17, 21; *Adhokrasi kültürü soruları*; 2, 6, 10, 14, 18, 22; *Pazar kültürü soruları*; 3, 7, 11, 15, 19, 23; *Hiyerarşi kültürü soruları*; 4, 8, 12, 16, 20, 24.

Örgütsel sessizliği ölçmek için uluslararası literatürde en çok kullanılan Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Özdemir (2015)'in "Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: İstanbul-Ümraniye İlçesi Örneği" adlı yüksek lisans tezinde Taşkiran (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Apak (2016), Demir (2015), Kılıç (2018), Durmuş (2015), gibi birçok araştırmacı çalışmalarında Taşkiran (2011)'in Türkçe'ye uyarladığı ölçeği kullanmıştır. Ölçek kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik olmak üzere 3 boyuttan oluşmakta ve her bir boyutta 5 ifade olacak şekilde toplamda 15 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadelerin dağılımı şu şekildedir; *Kabullenici Sessizlik*; 1, 2, 3, 4, 5; *Korunmacı sessizlik*; 6, 7, 8, 9, 10; *Korumacı sessizlik*; 11, 12, 13, 14, 15.

Örgüt kültürü tipi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla oluşturulan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde örgüt kültürü ile ilgili ifadeler, ikinci bölümde örgütsel sessizlik davranışı ile ilgili ifadeler, üçüncü bölümde çalışanların demografik özelliklerine yer verilmiştir. Araştırma kapsamında anket uygulaması 1 Ocak 2019 ile 31 Aralık 2019 tarihleri arasında yapılmıştır. Anketler araştırmacı tarafından 5 yıldızlı otel işletmelerinin ön büro, kat hizmetleri, güvenlik, teknik hizmetler, yiyecek-içecek, muhasebe, satın alma ve diğer departmanlarda çalışan işgörenlere uygulanmıştır.

1.4.2. Verilerin Analizi

Örgüt kültürü tiplerinin örgütsel sessizlik ile ilişkisini ve etkisini belirlemeye yönelik anket tekniği ile elde edilen veriler istatistik analizi paket programı ile analiz edilmiştir. 5’li Likert ölçeğine göre hazırlanan bu ifadeler “**1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum**” seçeneklerinden oluşmaktadır. Yapılan bu çalışmanın güvenilirliğini tespit etmek amacıyla Cronbach’s Alpha analizi uygulanmıştır. Faktörlere ilişkin aritmetik ortalama değerleri ile faktörlere ilişkin standart sapma değerleri bulunmuştur. Anketi dolduran işgörenlerin demografik özelliklerinin (Yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, v.s) frekans ve yüzde dağılımları ile incelenmiştir. Çalışmada örgüt kültürü ve alt boyutlarına ilişkin betimsel istatistikler ile örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin betimsel istatistiklere ulaşmak için frekans ve yüzde analizi, örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin geçerliliğinin belirlenmesi için faktör analizi, örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin güvenilirliğini ölçmek için ise Cronbach’s Alpha analizi yapılmıştır.

Çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve örgüt kültürü alt boyutları ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Örgüt kültürünün örgütsel sessizliğe etkisini ölçmek için tek değişkenli basit doğrusal regresyon analizi ve örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel sessizliğe etkisini ölçmek için ise çok değişkenli basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerden elde edilen verilerin analizi sonucunda sırasıyla, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgulara, örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik ölçeğine ait güvenilirlik analizine, örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik ölçeğine ait betimsel istatistiklere, örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan korelasyon analizine, örgüt kültürünün örgütsel sessizliğe etkisini ölçmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına bu kısımda yer verilmiştir.

2.1. ARAŞTIRMAYA KATILAN İŞGÖRENLERİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERİNE GÖRE DAĞILIMLARINA İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 9’da katılımcıların demografik değişkenliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 9. Katılımcıların Demografik Değişkenlerine Göre Dağılımları

Değişkenler	Gruplar	f	%	Değişkenler	Gruplar	f	%
Yaş	20 yaş ve altı	36	8,7	İş Hayatınızdaki Toplam Çalışma Süreniz	1 Yıldan az	35	8,5
	21-29 yaş	154	37,2		1-5 Yıl	152	36,7
	30-39 yaş	132	31,9		6-10 Yıl	127	30,7
	40-49 yaş	75	18,1		11-15 Yıl	100	24,2
	50 yaş ve üzeri	17	4,1		Toplam	414	100
	Toplam	414	100				
Cinsiyet	Erkek	230	55,6	Bu İşletmede Çalışma Süreniz	1 Yıldan az	126	30,4
	Kadın	184	44,4		1-5 Yıl	216	52,2
	Toplam	414	100		6-10 Yıl	52	12,6
Medeni durum	Evli	192	46,4	Çalıştığınız Bölüm	11-15 Yıl	20	4,8
	Bekâr	222	53,6		Toplam	414	100
	Toplam	414	100		Ön Büro	36	8,7
Eğitim Durumu	İlköğretim	85	20,5	Kat Hizmetleri	80	19,3	
	Lise	161	38,9	Güvenlik	34	8,2	
	Önlisans	107	25,8	Teknik Hizmetler	29	7,0	
	Lisans	57	13,8	Yiyecek İçecek	174	42,0	
	Yüksek Lisans	4	1,0	Muhasebe	22	5,3	
	Toplam	414	100	Satın Alma	16	3,9	
Gelir Düzeyi	1000-1999 TL	49	11,8	Diğer	23	5,6	
	2000-2999 TL	305	73,7	Toplam	414	100	
	3000-3999 TL	46	11,1				
	4000 TL ve üstü	14	3,4				
Toplam	414	100					

f: Frekans %: Yüzde n: 414

Tablo 9’a göre, katılımcıların %55,6’sı erkek, %44,4’ü ise kadın ve çalışanların %53,6’sının bekâr olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunlukta olduğu yaş grubu %37,2 ile 21-29 yaş aralığında ve %31,9 ile 30-39 yaş grubu aralığında olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında %38,9’unun lise mezunu ve %25,8’inin önlisans mezunu olduğu görülmektedir. İşgörenlerin iş hayatındaki toplam

çalışma sürelerine bakıldığında %36,7'si 1 ile 5 yıldır çalıştığı, %30,7'si 6 ile 10 yıldır çalıştığı, %24,2'sinin 11 ile 15 yıl çalıştığı, %8,5'inin ise 1 yıldan az olarak çalıştığı gözlemlenmiştir. İşgörenlerin buldukları işletmede çalışma süreleri incelendiğinde %52,2'si 1 ile 5 yıldır, 30,4'ünün 1 yıldan az, %12,6'sının 6 ile 10 yıldır ve % 4,8'inin ise 11 ile 15 yıl arasında aynı işletmede çalıştığı görülmüştür. Örgüt kültürünün oluşumu ve değerlerinin içselleştirilmesi belli bir zaman süresinde gerçekleştiği için anketi cevaplayan işgörenlerin büyük çoğunluğunun aynı işletmede bir yıldan daha fazla çalışmış olmaları araştırmanın verilerinin sağlıklı olması açısından olumlu bir durumdur. Katılımcıların çalıştıkları bölüm ile ilgili veriler incelendiğinde %42'sinin yiyecek içecek departmanında, %19,3'ü kat hizmetlerinde, %8,7'sinin ise ön büro departmanında görev yaptıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların gelir düzeyine bakıldığında %73,7'si 2000-2999 TL, %11,8'i 1000-1999 TL, %11,1'i 3000-3999 TL ve %3,4'ü ise 4000 TL ve üzeri gelire sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEKLERİNE İLİŞKİN GÜVENİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI

Araştırmada veri toplama amaçlı yararlanılan ölçeklerin güvenilirliğini belirlemek için literatürde oldukça sık kullanılan Cronbach's Alpha (a) katsayısından yararlanılmıştır. Cronbach alfa katsayısı, ölçekte yer alan "k" maddenin varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır (Ercan ve Kan, 2004: 213).

Tablo 10. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Ölçeklerine İlişkin Güvenirlilik Katsayıları

Ölçekler	Cronbach's Alpha Katsayıları	İfade Sayısı
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ	0,857	24
Klan Kültürü	0,914	6
Adhokrasi Kültürü	0,907	6
Pazar Kültürü	0,834	6
Hiyerarşi Kültürü	0,875	6
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ	0,809	15
Kabullenici Sessizlik	0,840	5
Korunmacı Sessizlik	0,865	5
Korunmacı Sessizlik	0,917	5

Ölçeğin güvenilirliği hesaplanırken aşağıdaki gibi bir derecelendirme dikkate alınmaktadır. (Yüksekbilgili, 2017: 172)

$0,00 \leq \alpha < 0,40$	Ölçek güvenilir değil,
$0,40 \leq \alpha < 0,60$	Düşük güvenilirlik,
$0,60 \leq \alpha < 0,80$	Ölçek güvenilir,
$0,80 \leq \alpha < 1,00$	Ölçeğin güvenilirliği yüksek

Cronbach's Alpha yönteminde Alpha kat sayısının 0 ila 1 arasında değerler almakta ve istatistiksel olarak analizlerde Alpha kat sayısının en az $0,60 \leq \alpha < 0,80$ arasında olması hedeflenmektedir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri sonuçlarını incelediğimizde ölçeklerin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Tablo 10 incelendiğinde örgüt kültürü ölçeğini oluşturan 24 ifadenin güvenilirliğini analiz edilmiş ve Cronbach's Alpha değerinin 0,857 olduğu görülmektedir. Bu durum ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu ifade etmektedir. Örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutlarından biri olan klan kültürü 0,914 Cronbach's Alpha değeri ile en yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Klan kültüründen sonra 0,907 Cronbach's Alpha değeri ile güvenilirliği yüksek olan ikinci boyut adhokrasi kültürü olmuştur. Devamında ise katsayısı 0,875 olan hiyerarşi kültürü üçüncü boyut olurken, 0,834 katsayısı olan pazar kültürü son boyut olarak tabloda ifade edilmiştir. Örgütsel sessizlik ölçeğine ait Cronbach's Alpha değerlerine bakıldığında ise ölçeğin güvenilirlik katsayısının 0,809 olduğu görülmektedir. Bu durum ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutlarına tek tek baktığımızda ise güvenilirliği en yüksek olan boyut 0,917 ile korumacı sessizlik olduğu daha sonra 0,865 ile korunmacı sessizlik ve son olarak 0,840 ile kabullenici sessizlik olarak sıralandığı görülmüştür.

Tablo 11'de örgüt kültürü ölçeğinin maddelerine ilişkin uygulanan geçerlilik analizlerinin ve Tablo 12'de örgütsel sessizlik ölçeğinin maddelerine ilişkin uygulanan geçerlilik analizlerinin sonuçları Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Analizi

Boyutlar	İfadeler	Faktör Yükleri	Öz Değerler	Varyans Açıklama Oranı	KMO Değeri	Bartlett's Değeri
Adhokrasi Kültürü	2.Otelimiz, çalışanların risk almaktan hoşlandıkları dinamizm ve girişimciliğin var olduğu bir yerdir.	0,774	6,325	26,354	,854	,000
	6.Otelimizde lider; genellikle girişimci, yenilikçi ve risk alan biridir.	0,849				
	10.Otelimizin yönetim biçimi; bireysel risk almaya, yeniliğe, özgürlüğe ve benzersiz olmaya önem verir.	,848				
	14.Otelimizi bir arada tutan bağlılık; yeniliği ve gelişmeyi sağlar. Yeniliklere öncülük yapmak önemlidir.	0,882				
	18.Otelimiz yeni kaynakları ortaya çıkarmaya önem verir. Fırsatları değerlendirmeye çalışır	0,863				
	22.Otelimiz başarıyı; rakiplerin sunamadığı hizmetleri sunmak olarak tanımlar. Otelimiz hizmet lideri ve yenilikçidir.	0,710				
Klan Kültürü	1.Otelimiz, çalışanların birçok şey paylaştıkları geniş bir aile gibidir ve çalışanlar için özel bir yerdir.	0,805	4,483	18,679	,854	,000
	5.Otelimizde lider; genellikle rehber, akıl hocası hatta anne ve baba gibidir.	0,887				
	9.Otelimizin yönetim biçimi; takım çalışmasına, fikir birliğine ve katılıma önem verir.	0,872				
	13.Otelimizi bir arada tutan bağlılık; sadakat ve güvendir. Bu da otelimizin yükselmesini sağlar.	0,722				
	17.Otelimiz çalışanın gelişimine önem verir. Yüksek güven, açıklık ve kararlara katılma ön plandadır.	0,826				
	21.Otelimiz başarıyı; insan kaynakları gelişimi, takım çalışması, çalışan katılımı ve insana ilgi olarak tanımlar.	0,796				
Pazar Kültürü	3.Otelimiz, hizmet odaklı ve temel ilginin işin yapılmasına yönelik olduğu bir yerdir	0,765	2,864	11,935	,854	,000
	7.Otelimizde lider; genellikle duygusal olmayan, otoriter ve sonuçlara odaklıdır	0,657				
	11.Otelimizin yönetim biçimi; yüksek rekabete, yüksek talebe ve başarıya önem verir.	0,846				
	15.Otelimizi bir arada tutan bağlılık; görev ve amaçların başarılmasına önem verir. Hizmete odaklanmak esastır	0,776				
	19.Otelimiz rekabet hamleleriyle başarı hedeflerine önem verir. Pazar rekabetinde saldırganlık önemlidir.	0,634				
	23.Otelimiz başarıyı; pazarda kazanma rakipleri geride bırakma üzerine tanımlar. Rekabetçi pazar liderliği bir anahtardır.	0,580				
Hiyerarşi Kültürü	4.Otelimiz, çalışanların ne yapacaklarının resmi süreçlerle belirlendiği çok kontrollü olan yapısal bir yerdir.	0,854	2,328	9,701	,854	,000
	8.Otelimizde lider; genellikle koordine eden, örgütleyen, verimliliği vurgulayan bir yöneticidir.	0,858				
	12.Otelimizin yönetim biçimi; çalışanların güvenliğine, öngörebilmeye ve ilişkilerde istikrara önem verir.	0,807				
	16.Otelimizi bir arada tutan bağlılık; resmi kural ve politikalarıdır. Örgütte sürekli ilerlemeyi sürdürmek önemlidir.	0,654				
	20.Otelimiz süreklilik ve istikrarlılığa önem verir. Verimlilik kontrol ve istikrarlı işlemler önemlidir.	0,557				
	24.Otelimiz başarıyı; verimlilik üzerine tanımlar. Güvenilir hizmet sunma, duruma göre değişebilir planlama ve düşük maliyetli hizmet esastır.	0,744				
TOPLAM VARYANS ORANI			66,669			

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin

Tablo 11'de örgüt kültürü ölçeğinin toplam varyansı açıklama oranı 66,669 KMO değeri 0,854, Bartlett's Test Değerinin 0,05den küçük ve her bir ifadenin faktör yükünün 0,50'den yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 12. Örgütsel Sessizlik Ölçeğine İlişkin Geçerlilik Analizi

Boyutlar	İfadeler	Faktör Yükleri	Öz Değerler	Varyans Açıklama Oranı	KMO Değeri	Bartlett's Değeri
Korunmacı Sessizlik	11.Bu kurum ve arkadaşlarımla olan bağları dikkate alarak gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	0,807	5,369	35,792	,849	,000
	12.Bu kuruma ve iş arkadaşlarıma fayda sağlayacak önemli bilgileri saklarım.	0,808				
	13.Bu kurumla ilgili bilgileri başkalarına açıklamam konusunda yapılan baskılara direnirim.	0,818				
	14.Bu kuruma ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	0,891				
	15.Bu kurum ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	0,891				
Korunmacı Sessizlik	6.Yöneticilerin tepkilerinden çekindiğim veya korktuğum için değişime ilişkin fikirlerimi açıklamayı uygun bulmam.	0,677	3,046	20,305	,849	,000
	7.Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için, işle ilgili olumsuzlukları görmezden gelirim.	0,824				
	8.Yöneticilerimin tepkisinden çekindiğim için işle ilgili bilgileri kendime saklarım.	0,873				
	9.Kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik olan hususları düzeltmeye yönelik fikirlerimi açıklamam.	0,793				
	10.Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümler geliştirmekten çekinirim.	0,667				
Kabullenici Sessizlik	1.Benimle ilgili olmadığımı düşündüğüm değişiklikler konusunda konuşmakta isteksiz davranırım.	0,684	1,845	12,300	,849	,000
	2.Alınacak kararları kabul eden biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım.	0,820				
	3.Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	0,827				
	4.Olumlu bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi kendime saklarım.	0,830				
	5.Beni ilgilendirmedigini düşündüğüm için, buradaki işlerin daha iyi yapılması noktasındaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	0,747				
TOPLAM VARYANS ORANI			68,396			

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin

Tablo 12’de yer alan örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin geçerlilik analizi sonucu incelendiğinde ise ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı 68,396, KMO değeri 0,849, Bartlett’s Test Değerinin 0,05den küçük ve her bir ifadenin faktör yükünün 0,50’den yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. KMO testi değişkenler arasındaki korelasyonları ve faktör analizinin uygunluğunu ölçen testtir (Yaşlıoğlu, 2017: 75). KMO testinde bulunan değerlerin mümkün olduğunca 1’e yakın olması arzu edilir. KMO değerleri ve yorumları şu şekilde ifade edilmektedir; (Uzun, 2007: 120);

KMO < 0,50 ise kabul edilmemekte,

- 0,50 ≤ KMO < 0,60 ise zayıf, 0,80 ≤ KMO < 0,90 ise çok iyi,
- 0,60 ≤ KMO < 0,70 ise orta, 0,90 ≤ KMO ise mükemmeldir.
- 0,70 ≤ KMO < 0,80 ise iyi,

KMO değerinin yüksek çıkması, ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelmektedir (Kaya, 2013: 180). Araştırmada da KMO değerleri örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik ölçeği için “ $0,80 \leq KMO < 0,90$ ” çok iyi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu nedenle her iki ölçekte geçerliliğin sağladığını söylemek mümkündür.

2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİNE VE ALT BOYUTLARINA AİT BETİMSSEL İSTATİSTİKLER

Tablo 13’de klan kültürü, Tablo 14’de adhokrasi kültürü, Tablo 15’de pazar kültürü, Tablo 16’da hiyerarşi kültürüne ilişkin 414 katılımcının verdiği cevaplara ait yüzde frekans dağılımları, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir. 414 katılımcının verdiği cevaplar genel olarak incelendiğinde ulaşılan sonuçlar ayrıntılı bir şekilde aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir. Klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürü ifadelerine ait ifadeler incelendiğinde en yüksek düzeyde olumlu görüş alan ifade “*Otelimizi bir arada tutan bağlılık; resmi kural ve politikalarıdır. Örgütte sürekli ilerlemeyi sürdürmek önemlidir. ($\bar{x}=3,40$)*” ifadesi ile hiyerarşi kültürü olmuştur. İşgörenlerin bu ifadeye ait verdikleri cevaplar incelendiğinde kesinlikle katılmıyorum (6,3), katılmıyorum (17,1), kararsızım (26,1), katılıyorum (30,7), kesinlikle katılıyorum (19,8) şeklinde cevap verdikleri anlaşılmaktadır. En az düzeyde olumsuz görüş alan ifade ise “*Otelimiz, çalışanların birçok şey paylaştıkları geniş bir aile gibidir ve çalışanlar için özel bir yerdir. ($\bar{x}=2,42$)*” ifadesi ile klan kültürüne ait ifade olmuştur. İşgörenlerin bu ifadeye ait verdikleri cevaplar incelendiğinde kesinlikle katılmıyorum (22,7), katılmıyorum (33,3), kararsızım (27,5), katılıyorum (11,8), kesinlikle katılıyorum (4,6) şeklinde cevap verdikleri tespit edilmiştir. İşgörenlerin örgüt içerisinde en çok benimsediği kültür tipi hiyerarşi kültürü olmuştur. Hiyerarşi kültüründen sonra sırayla pazar kültürü adhokrasi kültürü ve klan kültürü gelmektedir. Hiyerarşi kültüründe sonra sırası ile pazar kültürü, adhokrasi kültürü ve klan kültürü gelmektedir.

Tablo 13. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Klan Kültürü Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		\bar{X}	ss.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1.Otelimiz, çalışanların birçok şey paylaştıkları geniş bir aile gibidir ve çalışanlar için özel bir yerdir.	94	22,7	138	33,3	114	27,5	49	11,8	19	4,6	2,42	1,10
5.Otelimizde lider; genellikle rehber, akıl hocası hatta anne ve baba gibidir.	55	13,3	159	38,4	116	28,0	66	15,9	18	4,3	2,59	1,04
9.Otelimizin yönetim biçimi; takım çalışmasına, fikir birliğine ve katılıma önem verir.	59	14,3	164	39,6	104	25,1	62	15,0	25	6,0	2,58	1,09
13.Otelimizi bir arada tutan bağlılık; sadakat ve güvendir. Bu da otelimizin yükselmesini sağlar	43	10,4	140	33,8	105	25,4	92	22,2	34	8,2	2,84	1,13
17.Otelimiz çalışanın gelişimine önem verir. Yüksek güven, açıklık ve kararlara katılma ön plandadır.	62	15,0	136	32,9	142	34,3	54	13,0	20	4,8	2,59	1,04
21.Otelimiz başarıyı; insan kaynakları gelişimi, takım çalışması, çalışan katılımı ve insana ilgi olarak tanımlar.	70	16,9	124	30,0	141	34,1	53	12,8	26	6,3	2,61	1,10
Klan Kültürü Ortalama											2,61	0,908

f: Frekans %: Yüzde \bar{X} : Aritmetik Ortalama ss: Standart Sapma

Tablo 13'te örgüt kültürü ölçeğinin klan kültürü boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri verilmiştir. Tablo genel olarak incelendiğinde klan kültürü ortalamasının 2,61 olduğu görülmektedir. “Otelimizi bir arada tutan bağlılık; sadakat ve güvendir. Bu da otelimizin yükselmesini sağlar ($\bar{x}=2,84$) ifadesi işgörenlerin en çok katılım gösterdiği ifade olurken, işgörenlerin en düşük düzeyde olumsuz görüş bildirdiği ifade ise “Otelimiz, çalışanların birçok şey paylaştıkları geniş bir aile gibidir ve çalışanlar için özel bir yerdir.” ($\bar{x}=2,42$) ifadesi olmuştur.

Tablo 14. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Adhokrasi Kültürü Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		\bar{X}	ss.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
2.Otelimiz, çalışanların risk almaktan hoşlandıkları dinamizm ve girişimciliğin var olduğu bir yerdir.	98	23,7	104	25,1	69	16,7	83	20,0	60	14,5	2,76	1,38
6.Otelimizde lider; genellikle girişimci, yenilikçi ve risk alan biridir.	59	14,3	110	26,6	76	18,4	81	19,6	88	21,3	3,07	1,37
10.Otelimizin yönetim biçimi; bireysel risk almaya, yeniliğe, özgürlüğe ve benzersiz olmaya önem verir	84	20,3	102	24,6	72	17,4	87	21,0	69	16,7	2,89	1,38
14.Otelimizi bir arada tutan bağlılık; yeniliği ve gelişmeyi sağlar. Yeniliklere öncülük yapmak önemlidir.	87	21,0	106	25,6	57	13,8	82	19,8	82	19,8	2,91	1,44
18.Otelimiz yeni kaynakları ortaya çıkarmaya önem verir. Fırsatları değerlendirmeye çalışır	88	21,3	113	27,3	57	13,8	81	19,6	75	18,1	2,85	1,42
22.Otelimiz başarıyı; rakiplerin sunmadığı hizmetleri sunmak olarak tanımlar. Otelimiz hizmet lideri ve yenilikçidir.	85	20,5	135	32,6	57	13,8	81	19,6	56	13,5	2,72	1,34
Adhokrasi Kültürü Ortalama											2,87	1,15

f: Frekans %: Yüzde \bar{X} : Aritmetik Ortalama ss: Standart Sapma

Tablo 14’te örgüt kültürü ölçeğinin Adhokrasi kültürü boyuna ilişkin betimsel istatistiklere yer verilmiştir. Tabloda bulunan adhokrasi kültürünün genel ortalamasına bakıldığında ortalamanın 2,87 olduğu görülmüştür. Bu durum katılımcıların adhokrasi kültürünü benimsemediğini ortaya çıkarmıştır. Katılımcıların verdiği ifadeleri incelediğimizde en yüksek düzeyde değer alan ifade, “*Otelimizde lider; genellikle girişimci, yenilikçi ve risk alan biridir. ($\bar{x}=3,07$)*” ifadesi olurken en az düzeyde değer alan ifade “*Otelimiz başarıyı; rakiplerin sunmadığı hizmetleri sunmak olarak tanımlar. Otelimiz hizmet lideri ve yenilikçidir. ($\bar{x}=2,72$)*” ifadesi olmuştur.

Tablo 15. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Pazar Kültürü Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		\bar{X}	ss.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
3.Otelimiz, hizmet odaklı ve temel ilginin işin yapılmasına yönelik olduğu bir yerdir	51	12,3	73	17,6	140	33,8	92	22,2	58	14,0	3,07	1,20
7.Otelimizde lider; genellikle duygusal olmayan, otoriter ve sonuçlara odaklıdır	43	10,4	107	24,4	161	40,3	74	17,9	29	7,0	2,86	1,05
11.Otelimizin yönetim biçimi; yüksek rekabete, yüksek talebe ve başarıya önem verir.	37	8,9	98	23,7	99	23,9	85	20,5	95	22,9	3,24	1,28
15.Otelimizi bir arada tutan bağlılık; görev ve amaçların başarılmasına önem verir. Hizmet odaklanmak esastır.	30	7,2	123	29,7	115	27,8	113	27,3	33	8,0	2,99	1,08
19.Otelimiz rekabet hamleleriyle başarı hedeflerine önem verir. Pazar rekabetinde saldırganlık önemlidir	42	10,1	91	22,0	101	24,4	123	29,7	57	13,8	3,14	1,20
23.Otelimiz başarıyı; pazarda kazanma rakipleri geride bırakma üzerine tanımlar. Rekabetçi pazar liderliği bir anahtardır	31	7,5	86	20,8	120	29,0	110	26,6	67	16,2	3,23	1,17
Pazar Kültürü Ortalama											3,09	0,865

f: Frekans %: Yüzde \bar{X} : Aritmetik Ortalama ss: Standart Sapma

Örgüt kültürü ölçeğinin pazar kültürü boyutuna ilişkin betimsel istatistikleri tablo 15’te detaylı bir şekilde gösterilmiştir. 414 katılımcının pazar kültürü ifadelerine dair verdiği cevaplar göz önünde bulundurulduğunda pazar kültürü genel ortalamasının 3,09 olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum işgörenlerin pazar kültürünü benimseme konusunda kararsız bir tavır içerisinde olduğunu söylemek mümkündür. İşgörenlerin en çok katılım gösterdiği ifadeler “*Otelimizin yönetim biçimi; yüksek rekabete, yüksek talebe ve başarıya önem verir ($\bar{x}=3,24$)*” ifadesi ile “*Otelimiz başarıyı; pazarda kazanma rakipleri geride bırakma üzerine tanımlar. Rekabetçi pazar liderliği bir anahtardır ($\bar{x}=3,23$)*” ifadeleri olmuştur. İşgörenlerin pazar kültürüne dair görüşlerini ifade ederken en az düzeyde katılım gösterdiği ifade “*Otelimizde lider; genellikle duygusal olmayan, otoriter ve sonuçlara odaklıdır. ($\bar{x}=2,86$)*” ifadesi olmuştur.

Tablo 16. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Hiyerarşi Kültürü Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		\bar{X}	SS.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
4.Otelimiz, çalışanların ne yapacaklarının resmi süreçlerle belirlendiği çok kontrollü olan yapısal bir yerdir.	30	7,2	109	26,3	125	30,2	85	20,5	65	15,7	3,11	1,17
8.Otelimizde lider; genellikle koordine eden, örgütleyen, verimliliği vurgulayan bir yöneticidir	37	8,9	109	26,3	135	32,6	92	22,2	41	9,9	2,97	1,11
12.Otelimizin yönetim biçimi; çalışanların güvenliğine, öngörebilmeye ve ilişkilerde istikrara önem verir.	61	14,7	77	18,6	115	27,8	89	21,5	72	17,4	3,08	1,29
16.Otelimizi bir arada tutan bağlılık; resmi kural ve politikalarıdır. Örgütte sürekli ilerlemeyi sürdürmek önemlidir.	26	6,3	71	17,1	108	26,1	127	30,7	82	19,8	3,40	1,16
20.Otelimiz süreklilik ve istikrarlılığa önem verir. Verimlilik kontrol ve istikrarlı işlemler önemlidir	36	8,7	67	16,2	110	26,6	123	29,7	78	18,8	3,33	1,20
24. Otelimiz başarıyı; verimlilik üzerine tanımlar. Güvenilir hizmet sunma, duruma göre değişebilir planlama ve düşük maliyetli hizmet esastır.	60	14,5	90	21,7	114	27,5	103	24,9	47	11,4	2,96	1,22
Hiyerarşi Kültürü Ortalama											3,14	0,940

f: Frekans %: Yüzde \bar{X} : Aritmetik Ortalama ss: Standart Sapma

Tablo 16’da örgüt kültürü ölçeğinin Hiyerarşi kültürü boyutuna ilişkin frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplar incelendiğinde hiyerarşi kültürü ile ilgili genel ortalamanın 3,14 olduğu görülmüştür.. “Otelimizi bir arada tutan bağlılık; resmi kural ve politikalarıdır. Örgütte sürekli ilerlemeyi sürdürmek önemlidir ($\bar{x}=3,40$)”, ifadesi ile “Otelimiz süreklilik ve istikrarlılığa önem verir. Verimlilik kontrol ve istikrarlı işlemler önemlidir ($\bar{x}=3,33$)” “Otelimiz, çalışanların ne yapacaklarının resmi süreçlerle belirlendiği çok kontrollü olan yapısal bir yerdir. ($\bar{x}=3,11$)” ifadesi işgörenlerin en çok katılım gösterdiği ifadeler olmuştur. 4 kültür tipinin boyut ortalamaları incelendiğinde genel olarak otel işletmelerinde kısmen görülen örgüt kültürü tipinin hiyerarşi olduğu araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır.

2.4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ALT BOYUTLARINA İLİŞKİN BETİMSSEL İSTATİSTİKLER

Örgütsel sessizliğin boyutlarından kabullenici sessizlik korumacı sessizlik ve korumacı sessizliğe ait yüzde frekans dağılımları, aritmetik ortalamaları ve standart sapmalarına ilişkin veriler bu başlık altında incelenecektir.

Tablo 17. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Kabullenici Sessizlik Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Kesinlikle Katlıyorum		\bar{X}	ss.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1.Benimle ilgili olmadığını düşündüğüm değişiklikler konusunda konuşmakta isteksiz davranırım.	116	28,0	83	20,0	65	15,7	83	20,0	67	16,2	2,76	1,45
2.Alınacak kararları kabul eden biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım.	105	25,4	147	35,5	55	13,3	62	15,0	45	10,9	2,50	1,30
3.Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	138	33,3	116	28,0	61	14,7	63	15,2	36	8,7	2,37	1,31
4.Olumlu bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi kendime saklarım.	123	29,7	134	32,4	67	16,2	53	12,8	37	8,9	2,38	1,27
5.Beni ilgilendirmediyi düşündüğüm için, buradaki işlerin daha iyi yapılması noktasındaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	128	30,9	148	35,7	45	10,9	59	14,3	34	8,2	2,33	1,27
Kabullenici Sessizlik Ortalama											2,47	1,03

f: Frekans %: Yüzde \bar{X} : Aritmetik Ortalama ss: Standart Sapma

Örgütsel sessizlik ölçeğinin kabullenici sessizlik boyutuna ilişkin istatistikler Tablo 17’de gösterilmiştir. Katılımcıların kabullenici sessizlik boyutuna ilişkin verdiği cevaplar incelendiğinde genel ortalamanın 3’ün altında olduğu tespit edilmiştir (2,47). Bu durum katılımcıların kabullenici sessizlik ile ilgili ifadelere olumsuz cevaplar verdiğini ve katılımcıların kabullenici sessizlik davranışında bulunmadığını ifade etmektedir. İfadeler incelendiğinde en düşük düzeyde olumsuz ifade alan cümle “*Beni ilgilendirmediyi düşündüğüm için, buradaki işlerin daha iyi yapılması noktasındaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.*” ($\bar{x}=2,33$) ifadesi olmuştur. Diğer dört ifadeden yüksek değer alan madde ise “*Benimle ilgili olmadığını düşündüğüm değişiklikler konusunda konuşmakta isteksiz davranırım.*” ($\bar{x}=2,76$) ifadesidir.

Tablo 18. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Korunmacı Sessizlik Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		\bar{X}	ss.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
6.Yöneticilerin tepkilerinden çekindiğim veya korktuğum için değişime ilişkin fikirlerimi açıklamayı uygun bulmam.	43	10,4	131	31,6	127	30,7	77	18,6	36	8,7	2,83	1,11
7.Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için, işle ilgili olumsuzlukları görmezden gelirim.	44	10,6	82	19,8	126	30,4	106	25,6	56	13,5	3,11	1,18
8.Yöneticilerimin tepkisinden çekindiğim için işle ilgili bilgileri kendime saklarım.	54	13,0	98	23,7	152	36,7	85	20,5	25	6,0	2,82	1,08
9.Kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik olan hususları düzeltmeye yönelik fikirlerimi açıklamam.	50	12,1	124	30,0	143	34,5	60	14,5	37	8,9	2,78	1,11
10.Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümler geliştirmekten çekinirim.	43	10,4	140	33,8	115	27,8	78	18,8	38	9,2	2,82	1,13
Korunmacı Sessizlik Ortalama											2,87	0,908

f: Frekans %: Yüzde \bar{X} : Aritmetik Ortalama ss: Standart Sapma

Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Korunmacı Sessizlik Boyutuna İlişkin İstatistikler Tablo 18’de gösterilmiştir. 414 katılımcının verdiği cevaplar incelendiğinde korunmacı sessizliğin genel ortalamasının 2,87 olduğu tespit edilmiştir. Tablo 18’de katılımcılar korunmacı sessizlik ile ilgili verdiği cevaplara bakıldığında sorulan sorular hakkında en çok kararsızım cevabına ve katılmıyorum cevabına yoğun bir şekilde katılım gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu çıkarımdan hareketle katılımcıların korunmacı sessizlik ile ilgili bir davranışta bulunma konusunda daha çok kararsız kaldığını söylemek mümkündür. “Kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik olan hususları düzeltmeye yönelik fikirlerimi açıklamam. ($\bar{x}=2,78$),” ifadesi düşük düzeyde olumsuz değer içeren ifade olurken “Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için, işle ilgili olumsuzlukları görmezden gelirim.” ($\bar{x}=3,11$) ifadesi diğer ifadelerle göre işgörenler tarafından daha çok benimsenmiştir.

Tablo 19. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Korumacı Sessizlik Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikleri

İfadeler	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		\bar{X}	SS.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
11.Bu kurum ve arkadaşlarımla olan bağları dikkate alarak gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	70	16,9	97	23,4	121	29,2	85	20,5	41	9,9	2,83	1,21
12.Bu kuruma ve iş arkadaşlarıma fayda sağlayacak önemli bilgileri saklarım.	99	23,9	82	19,8	115	27,8	88	21,3	30	7,2	2,68	1,24
13.Bu kurumla ilgili bilgileri başkalarına açıklamam konusunda yapılan baskılara direnirim.	31	7,5	135	32,6	115	27,8	89	21,5	44	10,6	2,95	1,12
14.Bu kuruma ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	87	21,0	89	21,5	121	29,2	74	17,9	43	10,4	2,75	1,26
15.Bu kurum ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	81	19,6	99	23,9	129	31,2	72	17,4	33	8,0	2,70	1,19
Korumacı Sessizlik Ortalama											2,78	1,04

f: Frekans %:Yüzde \bar{X} : Aritmetik Ortalama ss: Standart Sapma

Tablo 19’da katılımcıların korumacı sessizliğe ilişkin verdikleri cevapların yüzdeleri, frekans değerleri, ortalamaları ve standart sapmaları gösterilmiştir. Tabloya bakıldığında katılımcıların kabullenici sessizlik ile ilgili olarak en çok kararsızım ve katılmıyorum cevaplarını yoğun bir şekilde tercih ettiği görülmektedir. Korumacı sessizliğe ait 5 ifadeye bakıldığında “*Bu kurumla ilgili bilgileri başkalarına açıklamam konusunda yapılan baskılara direnirim.*” ($\bar{x}=2,95$), ifadesi işgörenlerin en çok katılım gösterdiği ifade olmuştur. İşgörenlerin en düşük düzeyde katılım gösterdiği ifade ise “*Bu kuruma ve iş arkadaşlarıma fayda sağlayacak önemli bilgileri saklarım*” ($\bar{x}=2,68$) ifadesi olmuştur. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarına ait genel ortalamalara bakıldığı zaman kabullenici sessizliğin ortalaması 2,47 korumacı sessizliğin ortalaması 2,87 ve korumacı sessizliğin ortalamasının 2,78 olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlardan hareketle işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışlarının düşük çıktığı görülmüştür.

2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ALT BOYUTLARININ ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE GENEL İLİŞKİSİ

Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik ile ilişkisinin belirlenmesi korelasyon analizi ile gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi, örgüt kültürü alt boyutları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ve örgütsel kültürün alt boyutları ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla yapılmıştır.

Tablo 20. Örgüt Kültürü ve Alt boyutlarının Örgütsel Sessizlik ile İlişisine Ait Korelasyon Matrisi

		Örgüt Kültürü	Klan Kültürü	Adhokrasi Kültürü	Pazar Kültürü	Hiyerarşi Kültürü	Örgütsel Sessizlik
Örgüt Kültürü	r	1					
	p	-					
Klan Kültürü	r	0,632**	1				
	p	0,000	-				
Adhokrasi Kültürü	r	0,511**	0,014	1			
	p	0,000	0,777	-			
Pazar Kültürü	r	0,600	0,309**	-0,076	1		
	p	0,000	0,000	0,122	-		
Hiyerarşi Kültürü	r	0,713**	0,314**	0,110*	0,376**	1	
	p	0,000	0,000	0,026	0,000	-	
Örgütsel Sessizlik	r	0,587**	0,327**	0,181**	0,419**	0,545**	1
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	-

r: Pearson Korelasyon Kat Sayısı, p: Anlamlılık Düzeyi

Tablo 20’de örgüt kültürü ve alt boyutlarının sessizlik ile ilişkisine ait korelasyon matrisi verilmiştir. Bu korelasyon matrisi sonucunda örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür ($r= 0,587$). Bu nedenle araştırmanın ana hipotezi olan “*H1: Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir. Klan kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelediğimiz zaman düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır ($r= 0,327$). Bu sonuçtan hareketle araştırmanın birinci alt hipotezi olan “*H1a: Klan kültürü ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” Hipotezi kabul edilmiştir. Adhokrasi kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye baktığımızda düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. ($r=0,181$). Araştırmanın alt hipotezi olan “*H1b: Adhokrasi kültürü ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir. Pazar kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye baktığımız zaman orta düzeyde anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($r=0,419$). Bu nedenle araştırmanın alt hipotezi olan “*H1c: Pazar kültürü ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir. Hiyerarşi kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi

incelediğimizde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu araştırma sonucunda gözlemlenmiştir ($r=0,545$). Araştırmanın alt hipotezi olan “*H1d: Hiyerarşi kültürü ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır*” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 21’de örgüt kültürü alt boyutları ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki ilişki korelasyon analizi ile gösterilmiştir.

Tablo 21. Örgüt Kültürü Alt Boyutları ile Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarının İlişkisine Ait Korelasyon Matrisi

		Klan Kültürü	Adhokrasi Kültürü	Pazar Kültürü	Hiyerarşi Kültürü	Kabullenici Sessizlik	Korunmacı Sessizlik	Korunmacı Sessizlik
Klan Kültürü	r	1						
	p							
Adhokrasi Kültürü	r	0,014	1					
	p	0,777						
Pazar Kültürü	r	0,309**	-0,076	1				
	p	0,000	0,122					
Hiyerarşi Kültürü	r	0,314**	0,110*	0,376	1			
	p	0,000	0,026	0,000				
Kabullenici Sessizlik	r	0,034	0,169**	-0,018	0,018	1		
	p	0,492	0,001	0,709	0,711			
Korunmacı Sessizlik	r	0,299**	0,062	0,572**	0,540**	-0,061	1	
	p	0,000	0,211	0,000	0,000	0,216		
Korunmacı Sessizlik	r	0,306**	0,111*	0,289**	0,510**	-0,074	0,499	1
	p	0,000	0,024	0,000	0,000	0,131	0,000	

r: Pearson Korelasyon Kat Sayısı, p: Anlamlılık Düzeyi

Tablo 21’de örgüt kültürü alt boyutları ile örgütsel sessizlik alt boyutlarının ilişkisine ait korelasyon matrisi analizi incelendiğinde klan kültürü ile korunmacı sessizlik arasında düşük düzeyde ($r=0,299$), klan kültürü ile korunmacı sessizlik arasında ($r=,306$), düşük düzeyde anlamlı bir ilişki ortaya çıkarken, klan kültürü ile kabullenici sessizlik arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Adhokrasi kültürüne bakıldığında kabullenici sessizlik ile ($r=0,169$), korunmacı sessizlik ile ($r=0,111$) düşük ve anlamlı bir ilişkilerinin olduğu gözlemlenirken kabullenici sessizlik ile arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Pazar kültürü incelendiğinde, kabullenici sessizlik ile arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ancak pazar kültürü ile korunmacı sessizlik arasında ($r= 0,572$) orta düzeyde anlamlı bir ilişki söz konusu iken korunmacı sessizlik arasında ($r= 0,289$) düşük düzeyde anlamlı

bir ilişkisi olduğunu söylemek mümkündür. Son kültür tipi olan hiyerarşi kültürü incelendiğinde kabullenici sessizlik ile arasında bir ilişki bulunmazken, korunmacı sessizlik ile arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r=0,540$) ve korunmacı sessizlik ile arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r=0,510$) olduğu araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır.

2.6. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ

Araştırmanın bu bölümünde örgüt kültürünün örgütsel sessizliğe etkisine ilişkin regresyon analizinin yanında ayrıca örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel sessizliği ne derecede etkilediğini ölçmek içinde regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 22. Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizliğe Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Beta Değeri	Standart Hata	Beta Değeri		
Sabit	0,842	0,130		6,503	0,000
Örgüt Kültürü	0,638	0,043	0,587	14,718	0,000*
R: 0,587	R²:0,345	Düzeltilmiş R²: 0,343	F:216,619		p: 0,000

Tablo 22'ye göre örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizinde şu sonuç elde edilmiştir. Örgüt kültürünün örgütsel sessizliğe etkisinin anlamlılık düzeyi 0,001'den küçük olması nedeni ile örgüt kültürü örgütsel sessizliği anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

$$\text{Örgütsel Sessizlik: } 0,842 + 0,638 \times \text{Örgüt Kültürü}$$

Tablo 22'de verilen regresyon modeli incelendiğinde örgüt kültürü üzerindeki 1 birimlik artışın örgütsel sessizlik üzerinde 0,638'lik bir artışa neden olacağına işaret etmektedir. Başka bir ifade ile otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgüt kültürü algılamaları arttıkça örgütsel sessizlik düzeyinin de artacağı söylenebilir. Sonuç olarak; örgüt kültürü örgütsel sessizliği pozitif yönde etkilemektedir diyebiliriz. Örgüt kültürü örgütsel sessizliğe ait toplam varyansın %34,5'ini açıklamaktadır.

Tablo 23'de ise örgüt kültürünün alt boyutları olan klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürünün örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik yapılan çok değişkenli basit doğrusal regresyon analizi aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 23. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Çok Değişkenli Basit Doğrusal Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t Değeri	Anlamlılık Düzeyi (p)
	Beta Değeri	Standart Hata	Beta Değeri		
Sabit	0,832	0,127		6,525	0,000
Klan Kültürü	0,089	0,029	0,126	3,013	0,003*
Adhokrasi Kültürü	0,086	0,022	0,155	3,935	0,000*
Pazar Kültürü	0,179	0,032	0,243	5,622	0,000*
Hiyerarşi Kültürü	0,270	0,029	0,397	9,155	0,000*
R: 0,622	R²:0,387	Düzeltilmiş R²: 0,381		F:64,543	p: 0,000

Tablo 23’de verilen sonuçlardan hareketle örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan regresyon modeli şu şekilde ifade edilebilir;

$$\text{Örgütsel Sessizlik: } 0,832 + 0,089 \text{ X Klan Kültürü} + 0,086 \text{ X Adhokrasi Kültürü} \\ + 0,179 \text{ X Pazar Kültürü} + 0,270 \text{ X Hiyerarşi Kültürü}$$

Tablo 23 incelendiğinde örgütsel sessizliğe en çok etki eden boyutun 0,270 ile hiyerarşi kültürü olduğu, daha sonra en çok etki eden ikinci boyut 0,179 ile pazar kültürü, 0,089 ile klan kültürü üçüncü, en az etki eden boyutun da 0,086 ile adhokrasi kültürü olduğu görülmüştür. Tabloda yer alan sonuçlara göre örgüt kültürü alt boyutlarının (klan adhokrasi pazar, hiyerarşi) örgütsel sessizliği anlamlı ve pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürü alt boyutlarından olan klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürlerinin örgütsel sessizliğe ait toplam varyansın %38,7’sini açıklamaktadır.

SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Alanya bölgesinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen ve örgüt kültürü tipi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olan bu çalışmada elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir;

Araştırmaya katılan işgörenlerin demografik özelliklerine bakıldığında cinsiyet konusunda erkek katılımcıların çoğunlukta olduğu ve katılımcıların medeni durumlarının bekâr olduğu ve katılımcıların en çok 21-29 ve 30-39 yaş gurubu aralığında olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında ise çoğunluğunun lise ve önlisans seviyesinde olduğu, işgörenlerin iş hayatındaki toplam çalışma süreleri 1-5 yıl arasında yoğunluk gösterdiği ve mevcut işletmede çalışma sürelerinin ise aynı şekilde 1-5 yıl arasında olduğunu gözlemlenmiştir. Otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin büyük bir kısmı kat hizmetleri bölümü ile yiyecek içecek hizmetleri bölümünde çalıştığı ve gelir düzeylerinin 2000-2999 TL arasında olduğu araştırma sonuçlarında ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik ölçeklerine ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizi yapılmıştır. Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucuna göre her iki ölçeğin de güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik ölçeklerine ilişkin yapılan geçerlilik analizi sonucunda her iki ölçeğinde geçerliliğin sağlandığı araştırma sonuçlarında ortaya koyulmuştur. İşgörenlerin örgüt kültürü ölçeğine ve alt boyutlarına ilişkin betimsel istatistikleri şu şekilde özetlenebilir;

Örgüt kültürünün alt boyutlarından olan klan kültürüne ait işgörenlerin verdikleri cevaplar incelendiğinde işgörenlerin yüksek düzeyde katılım gösterdiği ifadeler “*Otelimizi bir arada tutan bağlılık; sadakat ve güvendir. Bu da otelimizin yükselmesini sağlar.*” ve “*Otelimiz başarıyı; insan kaynakları gelişimi, takım çalışması, çalışan katılımı ve insana ilgi olarak tanımlar.*” ifadeleri olmuştur. En az olumlu düzeyde değer alan ifade ise “*Otelimiz, çalışanların birçok şey paylaştıkları geniş bir aile gibidir ve çalışanlar için özel bir yerdir.*” ifadesi olmuştur. Örgüt kültürünün diğer alt boyutu olan adhokrasi kültürü ölçeğinde işgörenlerin en çok katılım gösterdiği ifadeler “*Otelimizde lider; genellikle girişimci, yenilikçi ve risk alan biridir.*” ve “*Otelimizi bir arada tutan bağlılık; yeniliği ve gelişmeyi sağlar. Yeniliklere öncülük yapmak önemlidir.*” ifadeleri olmuştur. En az olumlu cevap alan ifade “*Otelimiz başarıyı; rakiplerin sunamadığı hizmetleri sunmak olarak tanımlar. Otelimiz hizmet lideri ve yenilikçidir.*” ifadesidir. Pazar kültürü ölçeğinde işgörenlerin en çok katılım gösterdiği

ifadeler “*Otelimizin yönetim biçimi; yüksek rekabete, yüksek talebe ve başarıya önem verir.*” ve “*Otelimiz başarıyı; pazarda kazanma rakipleri geride bırakma üzerine tanımlar. Rekabetçi pazar liderliği bir anahtardır.*” ifadeleri olmuştur. En az olumlu cevap alan ifade “*Otelimizi bir arada tutan bağlılık; görev ve amaçların başarılmasına önem verir. Hizmete odaklanmak esastır.*” ifadesi olmuştur. Son olarak hiyerarşi kültürü ölççeğinde katılım düzeyi en yüksek olan ifade “*Otelimizi bir arada tutan bağlılık; resmi kural ve politikalaradır. Örgütte sürekli ilerlemeyi sürdürmek önemlidir.*” ifadesi olmuştur. En az düzeyde olumlu cevap alan ifade ise “*Otelimiz başarıyı; verimlilik üzerine tanımlar. Güvenilir hizmet sunma, duruma göre değişebilir planlama ve düşük maliyetli hizmet esastır.*” ifadesi olmuştur. Bu cevaplardan hareketle işgörenler çalıştığı örgütte en çok hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü ile ilgili ifadelere katılım gösterdikleri tespit edilmiştir. İşgörenler hiyerarşi kültüründe örgütün belirlediği resmi kural ve politikalar dahilinde çalıştıkları söylenebilir. Liderlerini koordine eden verimliliği vurgulayan bir yönetici olarak görmektedirler. Otel işletmesinde süreklilik ve devamlılık konusuna vurgu yapılmaktadır. Güvenilir hizmet sunma ve düşük maliyetli hizmete önem vermektedirler. pazar kültüründe ise pazarda sürekli, kazanma pazar liderliğini ellerinde tutma anlayışı hakimdir. Yönetim olarak yüksek rekabet yüksek talebe ve başarıya önem vermektedirler.

Örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ilişkin betimsel istatistikler incelendiğinde; katılımcıların örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan kabullenici sessizlik ile ilgili verdiği cevaplara bakıldığında en düşük düzeyde olumsuz ifade alan cümle “*Beni ilgilendirmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin daha iyi yapılması noktasındaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınıyorum.*” ifadesi olmuştur. En yüksek düzeyde olumlu ifade alan cümle ise “*Benimle ilgili olmadığını düşündüğüm değişiklikler konusunda konuşmakta isteksiz davranırım.*” ifadesi olmuştur. Örgütsel sessizliğin diğer alt boyutu olan korunmacı sessizlikte işgörenlerin en çok katılım gösterdiği ifade “*Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için, işle ilgili olumsuzlukları görmezden gelirim.*” ifadesi olurken en az düzeyde katılım gösterdiği ifade ise “*Kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik olan hususları düzeltmeye yönelik fikirlerimi açıklamam.*” ifadesi olmuştur. Örgütsel sessizliğin son alt boyutu olan korunmacı sessizliğe bakıldığında işgörenlerin en çok katılım gösterdiği ifade “*Bu kurumla ilgili bilgileri başkalarına açıklamam konusunda yapılan baskılara direnirim.*” ifadesi olurken en az düzeyde katılım gösterdiği ifade “*Bu kuruma ve iş arkadaşlarıma fayda sağlayacak önemli*

bilgileri saklarım.” ifadesi olmuştur. Katılımcıların daha çok korunmacı ve korumacı sessizlik ile ilgili verdikleri cevaplar kabullenici sessizliğe göre daha olumlu olmuştur.

Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki, örgüt kültürü alt boyutları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ve örgüt kültürü alt boyutları ile örgütsel sessizliğin alt boyutları arasındaki ilişkileri genel olarak özetlenirse; ilk olarak örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın temel hipotezi olan “**H1: Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.**” hipotezi kabul edilmiştir. Örgüt kültürü alt boyutlarının (*klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi*) örgütsel sessizlik ile ilişkisini ölçmek amacıyla ikinci bir korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizinde örgüt kültürünün alt boyutlarından olan klan kültürü ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve düşük düzeyde bir ilişki ortaya çıkmıştır. Araştırmanın alt hipotezi olan “**H1a: Klan kültürü ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.**” hipotezi kabul edilmiştir. Örgüt kültürü alt boyutlarından olan adhokrasi kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide ise anlamlı ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın ikinci alt hipotezi olan “**H1b: Adhokrasi kültürü ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.**” hipotezi kabul edilmiştir. Pazar kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki olduğunu tespit edilmiş. Bu sonuçtan hareketle “**H1c: Pazar kültürü ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.**” hipotezi kabul edilmiştir. Örgüt kültürünün son alt boyutu olan hiyerarşi kültürü ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle “**H1d: Hiyerarşi kültürü ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.**” hipotezi kabul edilmiştir. Yapılan diğer korelasyon analizi sonucunda örgüt kültürü alt boyutları ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiştir. Ortaya çıkan sonuçlara göre; klan kültürü ile korunmacı ve korumacı sessizlik arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu kabullenici sessizlik ile de bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Adhokrasi kültürü ile korunmacı sessizlik arasında bir ilişki olmadığı, kabullenici sessizlik ve korumacı sessizlik ile düşük düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Pazar kültürü ile kabullenici sessizlik arasında bir ilişkiye rastlanmazken, pazar kültürü ile korunmacı ve korumacı sessizlik arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Hiyerarşi kültürü ile korunmacı ve korumacı sessizlik arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki söz konusu iken kabullenici sessizlik ile arasında herhangi bir ilişkiye

rastlanmamıştır. Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin ve örgüt kültürü alt boyutları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin anlamlı olması beklenen bir durum olarak görülebilir.

Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki bu ilişkiler incelendikten sonra ortaya çıkan bazı ilişkilerin anlamlı olmasından dolayı regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizleri sonucunda örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel sessizliğe etkisine baktığımızda örgütsel sessizliğe en çok etki eden boyutun hiyerarşi kültürü olduğu, daha sonra en çok etki eden ikinci boyut pazar kültürü, klan kültürü üçüncü, en az etki eden boyutun da adhokrasi kültürü olduğu görülmüştür. Ayrıca, klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürünün örgütsel sessizliği pozitif yönde etkilediği araştırma sonuçlarında ortaya koyulmuştur.

Literatürde yapılmış olan çalışmalar ile bu çalışmanın sonuçları karşılaştıracak olursak; Acaray (2014) örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışmada işgörenlerin öğrenim durumuna göre sessiz kalıp kalmadıklarını ve anlamlı bir farklılık olup olmadığı ölçmüştür. Acaray (2014), klan kültürü ile kabullenici ve korunmacı sessizlik arasında olumsuz, adhokrasi kültürü ile kabullenici ve korunmacı sessizlik arasında olumsuz, pazar kültürü ile korunmacı sessizlik arasında olumsuz ve hiyerarşi kültürü ile kabullenici sessizlik arasında olumsuz ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada örgüt kültürünün alt boyutları olan klan, adhokrasi, pazar hiyerarşi kültürlerinin örgütsel sessizlik alt boyutları olan kabullenici korunmacı ve korunmacı sessizlik ile ilişkisine bakılmıştır. Bu ilişki sonucunda klan kültürü ile korunmacı ve korunmacı sessizlik arasında olumlu, adhokrasi kültürü ile kabullenici ve korunmacı sessizlik arasında olumlu, pazar kültürü ile korunmacı ve korunmacı sessizlik arasında olumlu hiyerarşi kültürü ile korunmacı ve korunmacı sessizlik arasında olumlu yönde anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlardan hareketle bu çalışma Acaray (2014)'ün yaptığı çalışma ile örtüşmemektedir. Kabullenici, korunmacı ve korunmacı sessizlik türlerinin öğrenim durumu değişkenine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca bu çalışmada demografik değişkenlere bakıldığında eğitim durumuna ait elde edilen veriler ile bu çalışmadaki verilerin farklılaştığı görülmüştür. Bu çalışmada katılımcıların çoğunluğu lise ve önlisans gurubundan oluşurken, Acaray (2014)'ün

çalışmasında ise üniversite ve lisansüstü gurubundan oluşması mevcut araştırmanın sonuçları ile örtüşmemesinde en önemli etkenlerdir.

Çavuşoğlu ve Köse (2016) örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışına etkisini incelemiştir. Çavuşoğlu araştırmasını devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenler üzerinde yapmıştır. Vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin daha çok sessizlik davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşmıştır. Çavuşoğlu ve Köse (2016), örgüt kültürü tipleri ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkiler olduğunu çalışmasında ifade etmiştir. Alt hipotezleri olan klan kültürü ile korunmacı sessizlik arasında ilişki olduğunu, hiyerarşi kültürü ile kabullenici ve pasif sessizlik arasında ilişki olduğunu adhokrasi kültürü ile örgüt yararına sessizlik arasında ilişki olduğunu ve pazar kültürü ile fırsatçı sessizlik arasında anlamlı ilişkiler olduğunu belirtmiştir. Çavuşoğlu örgütte görülen kültür tipinin hiyerarşi kültürü olduğunu, örgüt kültürünün örgütsel sessizliği pozitif yönde etkilediğini, örgütte pazar ve hiyerarşi kültürünün baskınlaştıkça örgütsel sessizliğin arttığını ifade etmesi mevcut çalışmanın bazı sonuçları ile örtüştüğünü göstermiştir. Ruçlar (2013) örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algıları ve örgüt kültürü algıları arasında orta düzeyde olumsuz yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Örgüt kültürü alt boyutları ile örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Ruçlar (2013) yaptığı bu çalışmada Harrison ve Handy'in örgüt kültürü modelini kullanmıştır. Bu örgüt kültürü modeli; güç, rol, başarı, destek olmak üzere 4 boyutta ele almıştır. Örgütsel sessizliği de 5 boyut altında toplayarak çalışmasını yapmıştır. Mevcut çalışmada ise Quinn ve Cameron'un örgüt kültürü modeli kullanılmıştır. Bu model; klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürü olarak ifade edilmiştir. Bu nedenle Ruçlar (2013) yaptığı araştırmada farklı bir örgüt kültürü modelini kullanması, mevcut çalışmanın sonuçları ile örtüşmediğini göstermiştir.

Saçılık (2014) örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışma ilaç firmasında çalışan işgörenler üzerinde yapılmıştır. Saçılık (2014), Denison'un örgüt kültürü modelini çalışmasında uygulamıştır. Bu model 4 farklı kültür tipinden (katılım, tutarlılık, uyarılma ve vizyon) oluşmaktadır. Katılımcıların demografik özelliklerinden eğitim durumuna bakıldığında katılımcıların Yüksekokul ve Üniversite düzeyinde bireylerden oluştuğu, cinsiyet faktörüne bakıldığında büyük çoğunluğun erkeklerden oluştuğu görülmüştür. Mevcut çalışmada Quinn ve Cameron

örgüt kültürü modeli kullanıldığı için Saçılık'ın yaptığı araştırmanın sonucu mevcut yapılan araştırmanın sonucundan farklılık göstermekte ve mevcut çalışma Saçılık (2014)'ün yaptığı çalışma ile örtüşmemektedir. Yalçınsoy ve Zincirkıran (2016) örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel sessizlik üzerine etkisini incelemiştir. Bu araştırma sağlık çalışanları üzerine yapılmıştır. Araştırmada örgüt kültürü boyutlarını klan adhokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürü olarak 4 grupta toplamışlardır. Sessizlik ölçeği de kabullenici korunmacı ve korumacı sessizlik olarak 3 boyutta ele alınmıştır. Klan kültürü ile kabullenici sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik arasında olumlu yönde zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Adhokrasi kültürü ile kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik arasında olumlu yönde zayıf bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Pazar kültürünün kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik ile arasında olumlu yönde zayıf bir ilişkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Hiyerarşi kültürü ile korumacı sessizlik arasında da olumlu yönde zayıf bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada da klan kültürü ile korunma amaçlı sessizlik arasında, adhokrasi kültürü ile kabullenici, ve korumacı sessizlik arasında, pazar kültürü ile korunmacı ve korumacı sessizlik arasında, hiyerarşi kültürü ile sadece korumacı sessizlik arasında olumlu yönde anlamlı ilişki çıkmasından dolayı Yalçınsoy ve Zincirkıran (2016)'ın yaptığı çalışma mevcut çalışmanın birçok sonuçları ile benzerlik gösterdiği için mevcut çalışmamız ile örtüşmektedir.

Yalçınsoy (2019) örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel sessizlik üzerindeki ilişkisini incelemiştir. Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında zayıf bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Klan kültürü ile korunma amaçlı sessizlik arasında zayıf ve olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğunu, Adhokrasi kültürü ile kabullenici sessizlik, korunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik arasında zayıf ve olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Pazar kültürü ile kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik arasında zayıf ve olumlu yönde bir ilişki, hiyerarşi kültürü ile de korunmacı sessizlik ile korumacı sessizlik arasında zayıf ve olumlu yönde bir ilişki olduğunu çalışmasında belirtmiştir. Bu sonuçlardan hareketle mevcut çalışmada da örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında olumlu yönde bir ilişki olması, klan kültürü ile korunma amaçlı sessizlik arasında olumlu, adhokrasi kültürü ile kabullenici ve korumacı sessizlik arasında olumlu, pazar kültürü ile korunmacı ve korumacı sessizlik arasında olumlu, hiyerarşi kültürü ile korunmacı ve korumacı sessizlik arasında olumlu yönde anlamlı ilişkiler olması çalışmamızın sonuçları ile benzerlik gösterdiğine işaret etmektedir. Bu

nedenle Yalçınsoy'un (2019) yaptığı çalışma mevcut yapılan çalışmanın bazı sonuçları ile örtüştüğünü göstermiştir.

Bu araştırma örgüt kültürü tipi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi belirlemek amacı ile yapılmıştır. Yapılan korelasyon ve regresyon analizi detaylı olarak değerlendirildiğinde örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum işgörenlerin örgüt kültürü tipi (klan, adhokrasi, pazar, hiyerarşi) algılamaları arttıkça örgütsel sessizlik davranışlarının arttığını ifade etmektedir. Başka bir ifade ile örgüt kültürü örgütsel sessizliği pozitif yönde etkilemektedir. Örgüt kültürü ve alt boyutlarının örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasındaki ilişkide de olumlu yönde anlamlı ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumun nedeni örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik kavramının birbirlerinden bağımsız olmadığı gerçeğidir.

Örgüt kültürü alt boyutlarından olan klan kültürü ile örgütsel sessizlik arasında olumlu yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki çıktığı görülmüştür. İşgörenlerin klan kültürü algılamaları arttıkça sessizlik düzeyleri de arttığı söylenebilir. Klan kültürüne sahip örgütler takım birliğine, kararlara katılıma, liderlerini bir anne baba olarak görmeleri, bilgi ve tecrübelerini birbirleriyle paylaşmaları, fikir ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmeleri gibi özelliklere sahip olduğu için işgörenlerin kabullenici ve korunmacı sessizlik davranışında bulunmayacaklarına işaret etmektedir. İşgörenler sadece örgütle ve iş arkadaşları ile ilgili olan konularda yani korunmacı sessizlik konusunda sessizlik davranışında bulunabilmektedir. Bu çalışmada ise klan kültürü ile kabullenici sessizlik arasında bir ilişki olmadığı, korunmacı sessizlik ve korunmacı sessizlik ile olumlu yönde anlamlı bir ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Adhokrasi kültürü ile örgütsel sessizlik arasında çok düşük düzeyde olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu araştırma sonucunda ortaya koyulmuştur. İşgörenlerin adhokrasi kültürü algıları arttıkça örgütsel sessizlik düzeylerinin de arttığı söylenebilir. Adhokrasi kültürü girişimciliğe, yeniliğe, yaratıcılığa önem vermektedir. İşgörenler yeniliklere karşı olumlu yaklaşmakta ve risk almaktan kaçınmamaktadırlar. Adhokrasi kültürü bu özellikleri ile klan kültürü ile bazı noktalarda benzerlik göstermektedir. Bu özelliklerden hareketle adhokrasi kültürünü benimseyen örgütlerde çalışan işgörenlerin kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik davranışları sergilemeyecekleri sonucuna ulaşılabilir. İşgörenler sadece korunmacı sessizlik davranışlarında sessiz kalmaları beklenilebilir. Bu çalışmada ise adhokrasi kültürü ile kabullenici sessizlik arasında çok

düşük düzeyde olumlu yönde, korumacı sessizlik ile arasında çok düşük düzeyde ve olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkarken korunmacı sessizlik ile arasında herhangi bir ilişkiye rastlanılmamıştır.

Pazar kültürü ile örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu çalışma sonuçlarında ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin pazar kültürü algılamaları arttıkça sessizlik davranışlarının da arttığı söylenebilir. Pazar kültürü sonuç odaklı olması, asıl meselenin işi yapmak olması, pazarda üstün olma çabası, başarıya hükmetme ve kazanmaya yapılan vurgu örgütün temel kriterlerdir. Bu nedenle bu kültürü benimseyen örgütlerde işgörenlerin kabullenici sessizlik ve korunmacı sessizlik davranışı sergilemeleri beklenmez. İşgörenler korumacı sessizlik davranışı ile ilişki içinde olmaları beklenilebilir. Mevcut çalışmada pazar kültürü ile kabullenici sessizlik arasında bir ilişki bulunmazken, korunmacı sessizlik ile arasında orta düzeyde olumlu yönde ve korumacı sessizlik ile arasında düşük düzeyde ve olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hiyerarşi kültürü ile örgütsel sessizlik arasında orta düzeyde olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. İşgörenlerin hiyerarşi kültürü algılamaları arttıkça örgütsel sessizlik düzeylerinin arttığı görülmüştür. Hiyerarşi kültüründe uyum ve kaideler ön plandadır. Örgütün çizgileri net olarak bellidir. İşgörenlerin uyacağı kural ve politikalar açık bir şekilde ifade edilmiştir. Yöneticiler işgörenlerinden emredilen kuralların dışına çıkmalarını istemezler. Bu nedenle bu kültürü benimseyen örgütlerde çalışan işgörenlerin, kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik davranışında bulunmaları beklenilmektedir. Bu çalışmada hiyerarşi kültürü ile kabullenici sessizlik arasında bir ilişki bulunmazken korunmacı ve korumacı sessizlik arasında olumlu yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Mevcut çalışmada işgörenlerin benimsediği örgüt kültürü tipi hiyerarşi olmuştur. Otel işletmelerinin maliyet odaklı olması, farklı departmanlarda çalışan birçok işgörenleri bünyesinde barındırmasından dolayı hiyerarşi kültürünün örgütte baskın olarak çıkması beklenen bir durum olarak görülmektedir.

Hiyerarşi kültüründen sonra örgütte sırayla pazar, adhokrasi ve klan kültürleri baskın çıkmıştır. Hiyerarşi kültürüne sahip otel işletmelerinde işgörenler çalıştığı otelin yapısı hakkında kural ve prosedürler olduğunu bu kural ve prosedürler etrafında çalıştıklarını ifade etmişlerdir. İşgörenler oteldeki yöneticisini işleri koordine eden örgütleyen ve verimliliğe önem veren biri olarak görmektedir. Otelin yönetim biçimini

ise işgörenlerin güvenliğine ve ilişkilerde istikrara önem verdiklerini belirtmişlerdir. İşgörenler oteli bir arada tutan bağın resmi kural ve politikalar olduğunu ve örgüt içerisinde sürekli ilerlemeyi kendilerine ilke edindiklerini söylemeye çalışmışlardır. İşgörenler işlerin aksamaması için gayret gösterdikleri ve bu durumu kontrollü ve düzenli bir şekilde yaptıklarını ve başarı konusunda ise verimli olmaya özen gösterdiklerini belirtmişlerdir. İşgörenlerin sessizlik davranışı sergilemelerinde kabullenici sessizlik davranışlarının düşük çıktığı görülmüştür. İşgörenler daha çok korunmacı ve korumacı sessizlik davranışının örgütte baskın olduğunu ifade etmişlerdir. Bu sonuçlardan hareketle işgörenler kabullenici sessizlik davranışı konusunda sessiz kalmadıklarını ifade ederlerken korunmacı ve korumacı sessizlik davranışı sergileme konusunda daha çok kararsız kaldıkları gözlemlenmiştir. İşgörenler iş arkadaşlarına ve örgüte herhangi bir zarar gelmemesi ve iş arkadaşları ile olan ilişkisini bozmak istememesinden ötürü sessizlik davranışı içerisine girmeleri beklenmiştir.

Örgüt kültürü bir işletmede çalışan işgörenlerin davranışlarını yönlendirmekte ve şekillendirmektedir. Bu davranışların şekillenmesinde yöneticilerin koyacağı kural ve politikalar örgüt kültürünün oluşmasını sağlamaktadır. Konaklama hizmeti sunan işletmeler arasında en önemli bölümü otel işletmeleri oluşturmaktadır. Otel işletmeleri yaşamlarını devam ettirmek, kar elde etmek ve müşterilerini memnun edip onların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak zorundadırlar. Bu nedenle otel işletmelerinin benimseyeceği örgüt kültürü çok önemlidir. Otel işletmeleri hizmet üreten işletmeler olması nedeni ile iletişim faktörü önemlilik arz etmektedir. İşgörenlerin birbirleriyle iletişim halinde olmaları işlerin kolay hızlı bir şekilde yapılmasına ve yaşanacak aksaklıkların önüne geçilmesine fayda sağlamaktadır. Örgüt içerisindeki bu iletişim işletmeye yeni katılacak olan işgörenlerin örgüt kültürünü benimsemesinde de önemli bir rol oynar. Bu nedenle iletişim, örgüt kültürünün oluşmasını ve şekillenmesini sağlamakta ve işgörenlerin bu örgüt kültürü içerisinde aktif rol alıp almayacağını belirlemesinde önemli bir araçtır. Sonuç olarak, otel işletmelerinde güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak işgörenlerin benimseyeceği örgüt kültürü ile mümkündür. İşgörenlerin benimsemeyeceği örgüt kültürü belirli bir süre sonra işletmede sorunların çıkmasına neden olabilmektedir.

Otel işletmeleri sürekli bir gelişim ve değişim içindedirler. Bu gelişim ve değişimlere uyum sağlamak örgüt için hayati bir konudur. Çünkü piyasada sürekli bir rekabet söz konusudur ve bu rekabet her geçen gün biraz daha artmaktadır. Otel işletmeleri emek yoğun işletmeler olduğu için insan faktörü en önemli unsur olarak

karşımıza çıkmaktadır. Örgüt içerisinde bütün departmanlarda bu faktör yoğun olarak hissedilmektedir. Otel işletmelerinin yapısı gereği diğer işletmelere göre iletişimin daha sık olduğu örgütlerdir. Bu iletişimin sorunsuz bir şekilde sağlanması için işgörenlerin sessizlik davranışının en aza indirgenmesi gerekmektedir. Bu nedenle örgüt içerisinde en üst kademedan en alt kademeye kadar ulaşılacak bir iletişimin ağı olmalıdır. İyi bir iletişimin olması örgüt içerisindeki sorunların çözülmesinde ve önlem alınmasında büyük fayda sağlayacağı düşünülebilir.

Araştırma bulguları özellikle turizm literatürüne ve diğer bilim dallarına da katkı sağlaması amacıyla birtakım öneriler sunmaktadır.

Örgüt kültürü ve sessizlik arasındaki yapılan çalışmalara bakıldığında sessizliğin neden ortaya çıktığı ile ilgili birçok görüş ve düşünce mevcuttur. İşgörenlerin örgüt içerisinde fikir ve düşüncelerini rahat bir şekilde ifade edebilmesi gerekmektedir. İşgören bu fikir ve düşüncelerini rahat bir şekilde ifade edemediği zaman ortaya çıkan sorunlar hakkında sessiz kalmaktadır. Otel yöneticileri işgörenlerin neden sessiz kaldıklarını araştırması gerekmekte ve bunun için gerekli tedbir ve önlemleri sağlıklı bir şekilde almaları şarttır. İşgörenlerin sessiz kalması örgüte ve iş arkadaşlarına zarar verebileceği düşüncesi ile yöneticilerin bu sessizlik davranışı üzerinde biraz daha hassas olmaları ve nedenleri üzerinde durması gerekmektedir. Bu nedenle bu çalışma yöneticilerin aydınlanması ve bilgi sahibi olması konusunda yardımcı olacaktır.

Örgütsel sessizliğin oluşmasında birçok etken ön plana çıkarken bir etken de örgüt kültürüdür. İşgörenler benimsedikleri örgüt kültürü tipine göre örgüt içerisinde sessizlik davranışı sergileyebilmektedir. Örgütte hakim olan kültürün sessizlik davranışı üzerinde nasıl bir etkisi olduğu yöneticiler tarafından irdelenmesi gerekmektedir. Çünkü sessizlik hem örgüte hem de işgörenler üzerinde bazı olumsuz sonuçlara neden olabileceği unutulmamalıdır. Yöneticiler otelin sahip olduğu örgüt kültürü hakkında çok iyi bilgi birikimine sahibi olmalıdırlar. İşgörenlerin hangi durumlarda sessiz kaldıklarını tespit edip o işgörenlerin sorunları ile ilgilenmesi gerekmektedir. Böylece otel işletmelerinde görülebilecek sessizliğin önüne geçilerek sessizlik sorununun ortadan kaldırılması sağlanabilir.

Otel işletmelerinde sessizliğin meydana gelmesinde yöneticilerin önemli bir payı olduğu söylenebilir. Otel işletmelerinde örgüt yapısı gereği en üst kademedan en alt

kademeye kadar uzanan bir iletişim sistemi vardır. İşgörenler bu sistem içerisinde istek ve ihtiyaçlarını veya örgütle ilgili herhangi bir sorunlarını bir üst kademeye bildirmek veya en üst yetkili kişiye ulaşmak istemektedirler. En üst kademeye ulaşmak isterken bağlı olduğu birimin yetkili kişisi ile konuşmakta ve sorunlarını, görüş ve önerilerini bu kişiye aktararak ondan en üst kademeye bildirmesini beklemektedir. Bu iletişim esnasında bağlı olduğu birimin yöneticisi işgörenin sorunlarını istek ve görüşlerini aktarmamakta veya üst yöneticiye yanlış bilgiler vererek kendilerine çıkar sağlayabilmektedirler. Bu nedenle yöneticiler işgörenler ile daha sıkı bir iletişim kurarak onların istek ve görüşlerini dinleyebilir ve bu sayede sessizliğin önüne geçilmesi sağlanabilir. Otel işletmelerinde sessizliğin neden ortaya çıktığı ile ilgili çalışmalar incelendiğinde sessizliğin genelde bireysel, örgütsel ve yönetimsel etkenlerden dolayı ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Gelecek çalışmalarda da bu faktörler dışındaki etkenlerinde örgütsel sessizlik üzerinde etkisi olabileceği araştırılabilir. Sessizlikle ilgili ilişkili olarak; işten ayrılma niyeti, motivasyon, güven, örgütsel vatandaşlık ile ilgili çalışmalar arttırılabilir. Yapılacak olan araştırmaların farklı örgüt ve sektörler üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla çalışmaların yapılabileceği düşünülmektedir. Araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi olarak en çok anket yöntemi kullanılmaktadır. Bu anket yönteminden başka yöntemlerin de geliştirilmesi sağlanabilir.

Araştırma genel olarak değerlendirildiğinde örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve örgüt kültürünün örgütsel sessizliği anlamlı bir şekilde etkilediği ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin benimsediği örgüt kültürü tipi hiyerarşi, en az benimsediği kültür tipi ise klan kültürü olmuştur. İşgörenlerin sessizlik davranışı sergileme konusunda kararsız kaldıkları gözlemlenmiştir. Otel işletmelerinde hizmetin sorunsuz bir şekilde sürdürülmesi için işgörenlerin örgüt içerisinde meydana gelecek sorunlar karşısında sessiz kalmaması, fikir ve düşüncelerini paylaşmaktan çekinmemeleri iyi bir hizmet ortamının oluşmasına ve örgütün geleceğine büyük katkı sağlayacağı aşikardır. Bu çalışma sırasında turizm literatüründe araştırma konusu olan örgüt kültürü tipi ile örgütsel sessizlik ilişkisi konusunun yeterince incelenmediği görülmüştür. Bu bağlamda yapmış olduğumuz bu çalışma örgüt kültürü tipi ile örgütsel sessizlik ilişkisine dair literatürde sınırlı sayıda çalışma olması ve otel işletmelerinde böyle bir çalışmanın yapılmamış olması nedeniyle bu alanda yapılacak araştırmaların artmasına ve çalışma sonuçlarının karşılaştırılmasına olanak sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Abbett, L., Coldham, A. & Whisnant, R. (2010). *Organizational Culture and the Success of Corporate Sustainability Initiatives: An Empirical Analysis Using the Competing Values Framework*. Michigan University, Michigan.
- Acar, A. Z. (2013). Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 5-31.
- Acaray, A. (2014). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Acaray, A., Çekmecelioğlu, H. ve Akturan, A. (2015). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 3(32), 139-157.
- Ada, N. (2004). Örgüt Kültürü ve İletişim Sürecinin Örgüt İçindeki İlişkisi. *Dayanışma Dergisi*, Sayı: 121, 43-50.
- Akbolat, M. (2009). Türk Sağlık Sektöründe Miles ve Snow'un Stratejik Tipolojisi: Hastaneler Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(3), 127-146.
- Akdeniz, D. (2014). *Ulusal Kültür Örgüt Kültürü Örgütsel Politika Algısı ve Sendika Üyesi Olma Eğilimi İlişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Akgündüz, Y. (2014). Otel Çalışanlarının Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 184-199.
- Aksu, A. ve İra, N. (2009). Örgütsel Kültür, *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 25, 43-62.
- Aktan, C.C. ve Tutar, H. (2007). Bir Sosyal Sabit Sermaye Olarak Kültür. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 6(20), 1-11.
- Aktan, E. ve Aydın, B. (2016). Cameron-Freeman Örgüt Kültürü Türleri Ekseninde Örgüt Kültürü ve Bilgi Güvenliği Algısı İlişkisi: Devlet Üniversitelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırma Dergisi*, 8(4), 324-344.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2014). Örgütsel Sessizlik İle Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(28), 24-52.
- Alparslan, A. M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 6, 136-147.
- Altınışık, A. (2017). *Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik Davranışları ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Apak, F. (2016). *Okul Yöneticilerinin Gücü Kullanma Biçimleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arman, M. ve Arpacı, Y.Ö. (2014). Öğretim Elemanları ve Çalışanların Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları: Pamukkale Üniversitesinde Bir Araştırma. *Yeni Fikir Dergisi*, 2(13), 47-62.
- Arslan, M. (2004). Ziya Gökalp'te Kültür ve Uygarlık Anlayışı. *Sosyoloji Dergisi*, 3(10), 11-19.

- Atilla, D. (2017). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Yalova Devlet Hastanesi Hemşireleri Üzerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Avcı, A. (2017). Örgüt Kültürü: Kavramsal Çerçevesi ve Eğitim Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 1-41.
- Ayan, A. (2013). *Liderlik Tarzların Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Düzeyi Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Aydıntan, B. ve Göksel, A. (2012). Cameron-Freeman-Quinn Örgüt Kültürü Tipolojileri Ekseninde Örgüt Kültürü Farklılaşma Dinamikleri. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 53-62.
- Ayduğ, D., Himmetoğlu, B. ve Turhan, E. (2017). Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliğe İlişkin Görüşlerinin Nitel Bir Araştırma ile İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 1120-1143.
- Aytaç, Ö. (2004). Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 189-217.
- Aytekin S. S., Atabay, S. E. ve Okan, T. (2017). "Örgütsel Sessizlik Kültürel Bir Sonuç Mudur?", *International Journal of Academic Value Studies*, 3(13), 316-327.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı: 14, 13-40.
- Balay, R., Kaya, A. ve Cülha, A. (2013). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 123-144.
- Ballı, E. (2014). *Otel İşletmelerinde Karanlık Liderlik Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Ballı, E. ve Çakıcı, A. (2016). Otel İşletmelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılığının Örgütsel Sessizlikleri Üzerindeki Etkisi. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 79-98.
- Baytok, A. (2006). *Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Beycioğlu, K. (2007). Z Kuramı ve Okul Yönetimine Uygulanabilirliği Açısından Değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15(1), 63-72.
- Bilgin, Y. (2018). Otel İşletmelerinde Hangi Örgüt Kültürü Pazar Yönlülüğü Daha Fazla Destekliyor?. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(3), 139-161.
- Blackman, D. E. & Sadler-Smith, E. (2009). The Silent and the Silenced in Organizational Knowing and Learning. *Management Learning*, 40(5), 569-585.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Boylu, Y. ve Sökmen, A. (2006). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespit Edilmesi: Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 17, 39-65.
- Bozkuş, K. (2016). Örgüt Yapısı ve Okullar. *Kesit Akademi Dergisi*, Sayı: 4, 236-260
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). *Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations*. Voice and Silence in Organizations. UK: Emerald Group Publishing Limited.

- Cameron, K. (2004). A Process for Changing Organization Culture. *Handbook of Organization Development*, 14(5), 2-18.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Jossey Bass Publications, San Francisco.
- Celep, C. ve Kaya, A. (2016). İlköğretim Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Örgütsel Sessizliğin Nedenleri. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(2), 233-246.
- Cerovic, Z., Kvasic, S. G., & Cerovic, M. (2011). The Impact of National Culture on the Hotel Organizational Culture. In MIC 2011: Managing Sustainability? Proceedings of the 12th International Conference, Portorož, 23–26 November 2011. (pp. 1185-1198). University of Primorska, Faculty of Management Koper.
- Ceylan, A. (2014). *Yönetimde İnsan ve Davranış*. İstanbul: Kuşak Matbaası.
- Chilla, H. A., Kibet, Y., & Douglas, M. (2014). Effects of Organizational Culture on Organizational Performance in the Hospitality Industry. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(1), 1-13.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalın Konular Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 117-134.
- Çavuş, M. F., Develi, A. ve Sarioğlu, G. S. (2015). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3(1), 10-20.
- Çavuş, Ş. ve Gürdoğan, A. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, 18-34.
- Çavuşoğlu, S. ve Köse, S. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 115-146.
- Çelik, C. ve Koşar, A. (2015) Örgüt Kültürü ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişki. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(2), 47-62.
- Çelik, V. (2000). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, A. (2017). *Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Yenilikçilik İlişkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Muğla Sıtkı Kocaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Çetin, A. ve Topaloğlu, C. (2018). Otel İşletmelerinde Cameron-Quinn Örgüt Kültürü Tiplerinin Yenilikçiliğe Etkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(2), 476- 492.
- Çetin, C., Özcan, E. D., Taşkiran, E. ve Özdemirci, A. (2010). *Aile Kültürünün Aile İşletmesi Kültürü Üzerindeki Etkisi*. İstanbul: İTO Yayınları.
- Çıraklı, Ü., Gözlü, M. ve Dalkılıç, S. (2017). Hastane Personellerinin Örgüt Kültürü Tipi Algısının İncelenmesi: Yozgat'ta Yer Alan İki Hastanede Bir Uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(1), 33-59.
- Çiftçi, Ö. D., Meriç, E. ve Meriç, A. (2015). Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Ordu İli Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Bir Uygulama. *Journal of International Social Research*, 8(41), 996-1007.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 40-60.
- Demir, B. (2015). *Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Demirtaş, N. (2010). *Otel İşletmeciliği*. Ankara: Üniversitesi Uzaktan Eğitim Yayınları.

- Despain, J. E., Ostrosky, J. A., Leinicke, L. M. & Rexroad, M. W. (2003). Work Values at Caterpillar. *Organizational Dynamics*, 32(4), 405-414.
- Dilek, Y. (2014). *Kişilik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dilek, Y. ve Taşkıran, E. (2016). Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(13), 402-434.
- Dinçer, M. A. M., Yıldırım, M. ve Esra, D. (2012). Firmannın Tercih Ettiği Stratejinin Belirlenmesinde Girişimci Tipinin Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(2), 241-261.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Doğan, E.Ş. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Dönmez, B. ve Korkmaz, M. (2011). Örgüt Kültürü-Örgütsel İklim ve Etkileşimleri. *Uluslararası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 169-186.
- Duman, M. Ç. ve Akdemir, B. (2016). Mobbing ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(2), 29-52.
- Durak, İ. (2014). Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 89-108.
- Durmuş, H. (2015). *Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Dursun, İ. T. (2013). Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi: Hofstede'nin Boyutları Açısından Bir Değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 43-56.
- Dyne, V. L., Ang, S. & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- Ercan, İ ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenirlilik ve Geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.
- Erdem, A. R. (2007). Eğitim Fakültesi Kültürünün Önemli Bir Ögesi: Değerler (Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği). *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*, Sayı: 26, 95-108.
- Erdem, İ. (Ed.).(2013). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Erdem, R., Adıgüzel, O. ve Kaya, A. (2010). Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 36, 73-88.
- Erdoğan, G. (2009). Mobbing (İşyerinde Psikolojik Taciz). *Türkiye Barolar Birliği Dergisi*. Sayı: 83, 318-352.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayın Dağıtım.

- Eren, E., Alpkın, L. ve Ergün, E. (2003). Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4(1), 55-70.
- Erkenekli, M. (2013). Toplumsal Kültür Araştırmaları için Değer Merkezli Bütünleşik Bir Kültür Modeli Önerisi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 12(1), 147-172.
- Eroğlu, A. H., Adıgüzel O. ve Öztürk U. C (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 16(2), 97-124.
- Erol, G. (2013). Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 10(3), 45-64.
- Ersoy, A. (2016). Örgüt Kültürü Analizi: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmesine Yönelik Bir Araştırma. *Turizm ve Araştırma Dergisi*, 5(1), 4-29.
- Ersoy, İ. (2014). Kültürüçü Bir Değerlendirme: Toplumsal Normlar Ekseninde Müziksel Tercih. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(30), 90-100.
- Eryüksel, G. (2005). *The Role of Human Resources in Corporate Culture and an Application: Problems in Shaping Corporate Culture*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gencer, M. (2018). *Güç Merkezi Oluşturma Oyunlarının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Sosyalleşmeye Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Gizir, S. (2008). Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 182-196.
- Göçer, A. (2012). Dil-Kültür İlişkisi ve Etkileşimi Üzerine. *Türk Dili*, Sayı: 729, 50-57.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Güçlü, N. ve Sotirofski, K. (2011). Vlor (Arnavutluk) ve Ankara İllerindeki Liselerin Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 1-28.
- Gün, G. (2016). Örgüt Kültürü Tiplerinin Örgütsel Sinizm Algısına Etkisi: Bitlis İli Otel İşletmelerinde Bir Alan Araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 1(1), 28-55.
- Gün, G. ve Derin, N. (2017). Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Yönetim Uygulamalarına Etkisi: Otel İşletmelerinde Araştırma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 25, 350-389.
- Güney, S. (2012). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürdoğan, A. ve Yavuz, E. (2013). Turizm İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Davranışı Etkileşimi: Muğla İli'nde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(1), 57-69.
- Gürer, A. ve Deniz, N. (2017). Algılanan Örgütsel Kronizmin Çalışan Sessizliği Üzerindeki Etkisinde Kişiliğin Düzenleyici Rolü. *The Journal of Academic Social Science Studies*. Sayı: 59, 475-500.
- Gürsel, Ö. (2018). *Örgütsel Sessizlik ve Sinizm İlişkisinde Örgütsel Dışlanmanın Aracılık Rolü: Belediye Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Halbaw, A. (2018). *Erbil Temel Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algularıyla Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Harrison, R. (1972). Understanding Your Organization's Character. *Harvard Business Review*, 119-128.
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi. *Sayıştay Dergisi*, 5 (52), 43-60.

- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *Health Services Research, 41*(4), 1539-1554.
- Hofstede, G. (1981). Culture and Organizations, *Int. Studies of Man. & Org., 10*(4), 15-41.
- Hooijberg, R., & Petrock, F. (1993). On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy. *Human Resource Management, 32*(1), 29-50.
- Igo, T. & Skitmore, M. (2006). Diagnosing the Organisational Culture of an Australian Engineering Consultancy Using the Competing Values Framework. *Construction Innovation 6*(2), 121-139.
- Işıklı, G., Ferec-zade, A. ve Taşcıoğlu, H. (2009). Türk İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İnovatif Faaliyetler. *Journal of Azerbaijani Studies, 1*(1), 722-737.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21*(1), 119-135.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim, 38*(167), 50-64.
- Kahya, C. (2013). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kalkan, A. (2013). *Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, ss.700-707.*
- Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 15*(2), 265-283.
- Karcıoğlu, F., Kahya, C. ve Buzkan, K. (2012). Çatışma Yönetim Stratejisinin Tahmin Edicileri Olarak Örgütsel Kültür Tipleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26*(1), 77-91.
- Kavak, O. (2016). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Muhalefet Davranışı Üzerine Etkisi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Kaya, E. Ü. (2009). İşletmelerde Toplam Kalite Yönetim Uygulamalarının Başarısında Örgüt Kültürü ve İkliminin Önemi: Kuramsal Bir Çerçeve. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan kaynakları Dergisi, 11*(1), 89-112.
- Kaya, M. F. (2013). Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Marmara Coğrafya Dergisi, Sayı: 28, 175-193.*
- Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S. ve Kılıç, İ. (2013). Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 5*(1), 17-32.
- Kılıçlar, A. ve Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 6*(1), 328-346.
- Kılınç, B. (2018). *Ruhsal Liderlik, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizliğin Okul Başarısına Etkisi.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kirel, A. Ç. ve Ağlargöz, O. (2013). *Örgütsel Davranış.* Ankara: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Kızıloğlu, M ve Kök, S. B. (2017). Denison rgt Kültürü Modeli zerine Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4(11), 141-159.
- Knoll, M., & Van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362.
- Kocaman, S., Kocaman, S. ve akır, N. (2012). Konaklama İşletmelerinde rgt Kültürünün rgtsel çatışma zerine Etkileri: Alanya Bölgesinde Bir Araştırma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 28, 167-183.
- Korkmaz, O. ve Aydemir, S. (2015). Örgütsel Sessizlik ve rgtsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 140-165.
- Köse, S., Tetik, S., ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 219-242.
- Kulualp, H. G. ve akmak, A. F. (2016). Örgütsel Sessizlik Türlerini Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile Belirlenmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 12(1), 123-146.
- Kulvinskien, V. R. & Őeimien, E. S. (2009). Factors of Organizational Culture Change, *Vilnius University Ekonomica*, 1(1), 27-43.
- Kurt, E. (2012). Üniversitelerde alışanların rgt Kültürü Algıları: Bir Vakıf Üniversitesi Meslek Yüksekokulu rneği. *İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 137-160.
- Küçükler, M. ve Kısa, A. (2016). Öğretim Elemanlarında rgtsel Sessizlik zerine Nitel Bir Araştırma. *International E-Journal of Advances in Social Sciences*, 2(5), 521-529.
- Lincoln, S. (2010). From the Individual to the World: How the Competing Values Framework Can Help Organizations Improve Global Strategic Performance. *Emerging Leadership Journeys*, 3(1), 2010, 3-9.
- Lund D. B. (2003), Organizational Culture and Job Satisfaction. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219–236.
- Luthans, F. (1992), *Organization Behavior*, 6. Ed., McGraw-Hill, NY.
- Macit, G. (2017). *rgt Kültürü ile rgtsel Sessizlik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Mallak, L. (2001). Understanding and Changing Your Organization’s Culture. *Industrial Management*, 43(2), 18-24.
- McDonald, P., ve Gandz, J.(1992). Getting Value From Shared Values, *Organizational Dynamics*, 20(3), 64-77.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Milliken F. J., Morrison Elizabeth W. & Hewlin P. F. (2003). “An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don’t Communicate Upward and Why”, *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476.
- Milliken, F. J., Morrison E. W. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1563-1568.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Mullins, L.J. (2010). *Management & Organisational Behaviour*, Ninth Edition, Prentice Hall, Italy.

- Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 1-20.
- Mushtaq, A. L., Ahmad Fayyaz, S., & Tanveer, A. (2013). Organizational Culture in Hotel Industry: Perceptions and Preferences Among Staff. *Advances in Management*, 6 (5), 55-60.
- Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1279-1293.
- Nukić, I. Š & Matotek, J. (2014). Importance and Trends of Organizational Culture in Construction in Eastern Croatia. *Ekonomski Vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 27(1), 25-40.
- Nummelin, J. (2006). Measuring Organizational Culture in Construction Sector-Finnish Sample. In International Conference on Construction Culture. *Innovation, and Management (CCIM)*. 26(29), 1-12.
- Oğuz, E. S. (2011). Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı. *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 28(2), 123-139.
- Oktaç, F. (2016) Örgüt Yapısı ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(3), 457-470.
- Organ, D.W., (1990). *The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior*. Greenwich: JAI Press.
- Öksüz, B. ve Vural, Z.B.A. (2016). *Kurumsal Başarıya Giden Yolda Kurum Kültürü*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ören, E., Erdem, B. ve Kaplan, M. (2005). Örgütsel Kültürün İşgücü Verimliliğine Etkisi. *Kamu-İş Dergisi*, 8(2), 1-21.
- Örücü, E. ve Kambur, E. (2017). Otel Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Bandırma İlçesi Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(52), 1109-1123.
- Özdamar, K. (2013). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Özdemir, Ş. (2015). *Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özdevecioğlu, M. ve Çelik, C. (2009). Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 95-111.
- Özgözü, S. (2017). Kurumsal İmaj, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25(2), 581-596.
- Özkalp, E. (Ed.).(2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özkan, Ç. ve Gümüş, M. (2013). Ege Bölgesindeki 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürünün İş Değerlerinin Dönüşümüne Etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(25), 1-14.
- Özkoç, A. G. ve Katlav, E. Ö. (2015). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünü Etkileyen Ulusal Kültür Boyutlarının Belirlenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 115-130.
- Özmutaf, N. M. (2007). Liderliğin Örgüt Kültürü İçinde Değişimsel Boyutta Değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(6), 84-98.
- Öztürk, U. C. (2015). Örgüt Kültürü Algısında Cinsiyet Faktörünün Etkisi ve Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12), 62-86.

- Öztürk, U. C. ve Demir, C. (2015). Örgüt Kültürü Algısında Demografik Özelliklerin Rolü: Meta Tiyatro ve Oratoryo Metaforu. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 21, 187-209.
- Pekel, H. (2007). *Öğrenen Organizasyonlar ve Örgüt Kültürü Arasındaki Etkileşim ve Eczacıbaşı Yapı Gereçleri Vitra A.Ş'de Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Pekerşen, Y., Keleş, M. Ç., ve Kuduban, Ş. D. A. (2016). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma: Trabzon, Ordu ve Giresun İllerindeki 3, 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 301-320.
- Pekkanen, P. (2010). *Utilizing Organizational Culture Assessment Instrument in Agile Software Development Context*. 1-23.
- Pelit E., Dinçer F. ve Kılıç İ. (2015). The Effect of Nepotism on Organizational Silence, Alienation and Commitment: A Study on Hotel Employees in Turkey. *Journal of Management Research*, 7(4), 82-110.
- Perlow, L. A., & Repenning, N. P. (2009). The Dynamics of Silencing Conflict. *Research In Organizational Behavior*, 29, 195-223.
- Perlow, L., & Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company?. *Ieee Engineering Management Review*, 31(4), 3-8.
- Pettigrew, A.M. (1979). On Studying Organizational Cultures, *Administrative Science Quarterly*. 24(4), 570-581.
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *In Research in Personnel and Human Resources Management*. Vol: 20, 331-369.
- Pool, S. W. (2000). Organizational Culture and its Relationship Between Job Tension in Measuring Outcomes Among Business Executives. *Journal of Management Development*, 19(1), 32-49.
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562.
- Recardo, R. & Jolly, J. (1997), Organizational Culture and Teams, *SAM Advanced Management Journal*, 62(2), 4-7.
- Rızaoğlu, B. ve Ayyıldız, T. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 7-20.
- Robbins, S.P. (1987). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*, Prentice Hall Int. Edition, Simon ve Schuster Englewood Cliffs, NJ.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki-Sakarya Üniversitesi Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Saçılık, T. (2014). *Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sadri, G. & Lees, B. (2001). Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage. *Journal of Management Development*, 20(10), 853-859.
- Sağnak, M. (2005). Örgüt ve Yönetimde Değerlerin Önemi. *Milli Eğitim Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:166, 1-8.
- Salha, H., Cinnioğlu, H., Yazıt, H. ve Yenişehirlioğlu, E. (2016). İşgörenlerin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Tekirdağ'daki Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Balkan ve Near Eastern Journal of Social Sciences*, 2(3), 5-15.

- Sarıkaya, M. (2013). *Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Sarsılmaz, İ. (2018). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Telekomünikasyon Şirketleri Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Saylı, H. (2008). Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post Modern Yönetim Paradigmasının Geliştirici Alanları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(2), 181-200.
- Sazkaya, K. M. (2018). Örgüt Kültürü Algıları ve Kontrol Odağı İlişisinin Demografik Değişkenler Bağlamında İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(1), 116-135.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* 2. Ed., Jossey Bass Publishers. San Fransisco.
- Schwartz, H. ve Davis, S. M. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30-48.
- Scott-Findlay, S. & Estabrooks, C. A. (2006). Mapping the Organizational Culture Research in Nursing: A Literature Review. *Journal of Advanced Nursing*, 56(5), 498-513.
- Sezgin, M. ve Bulut, B. (2013). Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 182-194.
- Slade, M. R. (2008). *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*. The Faculty of the Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University.
- Solak, S. G.ve Erok, M. (2018). Örgütsel Sessizlik Sarmalında Örgütsel Vatandaşlık: Karaman İli Örneği. *Third Sector Social Economic Review*, 58(3), 1337- 1356.
- Sonnenfeld, J. A. & Peiperl, M. A. (1988). Staffing Policy as a Strategic Response: A Typology of Career Systems, *Academy of Management Review*, 13(4), 588-600.
- Soysal, A. (2006). Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları: Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme. *Çimento İşveren*, Sayı: 1, 4-24.
- Sözer, Z. (2006). *Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu ile İlişkisi ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Stanleigh, M. (2008). Guide to Innovation, *Industrial Engineer*, 40(6), 38-41.
- State, O. & Iorgulescu, M. C. (2014). The impact of Management and Organizational Culture on Creativity in the Hotel Industry. *Amfiteatru Economic Journal*, 16(8), 1205-1221.
- Stoffers, J., Neessen, P. & Dorp, V.P. (2015). Organizational Culture and Innovative Work Behavior: A Case Study of a Manufacturer of Packaging Machines. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5(4), 198-207.
- Sünnetçioğlu, S., Korkmaz, H., ve Koyuncu, M. (2014). Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgüt Kültürü Tipinin Çalışanların Sosyal Kaytarma Davranışlarını Algılamasına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(28), 17-34.
- Şahin, A. (2010). Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. *Maliye Dergisi*, Sayı: 159, 21-35.
- Şahin, H. (2018). *Akademik Personelin Kurumlarını İlişkilendirdikleri Örgüt Kültürü Tipleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Şahin, T. K. ve Kaplan, T. (2017). Örgüt Kültürünün Dinamik Yeteneklere Etkisi. *KTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 13, 167-192.

- Şimşek, A. ve Eroğlu, Ö. (Ed.). (2013). *Davranış Bilimleri*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, T. (2014). *Davranış Bilimleri*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Tabur, Ö. (2015). *Hiyerarşik Örgüt Kültürüne Dayalı Mobbing ve Türlerinin İncelenmesi: KKTC Kamu Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yakındoğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Lefkoşa.
- Tamer, İ., İyigün, N. Ö. ve Sağlam, M. (2014). Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(8), 187-202.
- Tangirala, S. ve Ramanujam R. (2008). "Employee Silence on Critical Issues: The Cross Level Effects Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Taşar, O. (2011). *Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Pazarlama Yeniliğine Etkisi: İstanbul Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- TDK- Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (2018a). *Kültür*. <http://sozluk.gov.tr/>. Erişim Tarihi: 01.08.2019.
- TDK- Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (2019b). *Sessizlik*. <http://sozluk.gov.tr/>. Erişim Tarihi: 01.08.2019.
- Tekin, Ö. A. Baş, M. ve Gökdemir, A. (2016). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor'un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 81-91.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Terzi, A. R. (2005). İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Sayı: 43, 423-442.
- Tikici, M. ve Deniz, M. (1993). *Örgütsel Davranış*. Malatya: Özmert Ofset Yayıncılık.
- Tıktaş, G. (2012). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişikisine Yönelik Bir İnceleme*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Timur, N. (Ed.). (2006). *Stratejik Yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Tozkoparan, G. ve Susmuş, T. (2001). Üretim ve Hizmet Sektörü İşletmelerinde Örgüt Kültürüne İlişkin Karşılaştırmalı Bir Uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 1(1), 202-223.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials. *Academy of Management Review*, 9(4), 653-669.
- Turgut, M. (2015). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişikisine Yönelik Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Tülübaş, T. ve Celep, C. (2014). Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 280-297.
- Tütüncü, Ö. ve Akgündüz, Y. (2012). Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23(1), 59-72.

- Uçar, Z. ve Duygulu, E. (2016). Örgüt Yapı ve Özellikleri Bağlamında Örgütsel Sessizliğin Oluşumu: Nitel Bir Araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, 53(614), 21-41.
- Uzun, D. (2007). *Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetim Sürecine ve Örgütsel Performansa Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M. ve Ersun, O. (2000). *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*. İstanbul: İTO Yayınları.
- Übuis, Ü., & Alas, R. (2009). Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility. *Engineering Economics*, 61(1), 90-99.
- Ülker, F. ve Kanten, P. (2009). Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişisine Yönelik Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(2), 111-126.
- Üngüren, E. ve Ercan, A. (2015). Sessizleşen Örgütlerde Öz Yeterlilik Algısının Rolü: Alanya'daki Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 115-156.
- Ünlü, Y. (2015). *İlköğretim ve Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Sessizlik Düzeyleri Arasındaki İlişki*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Üstün, F. ve Kılıç, K. C. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Güven ve Özdenetim Üzerine Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 19-27.
- Vakola, M., & Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441-458.
- Vardarlıer, P. ve Akıner, Ö. (2017). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişisini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 80-94.
- Vurgun, L. ve Öztop, S. (2011). Yönetim ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 217-230.
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and Organizations: The Cultural Match, *Training and Development Journal*, 37(2), 29-36.
- Wilkins, A. L. (1983). The Culture Audit: A Tool for Understanding Organizations. *Organizational Dynamics*, 12(2), 24-38.
- Yağmurlu, A. (1997). Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 52(1), 717-724
- Yalçınsoy, A. Zincirkıran, M. (2016). Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinin Analizi. *Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 1187-1195.
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel Sessizlik ve Sonuçları. *The Journal of Social Science*, 1(1), 1-15.
- Yalçınsoy, A. (2019). Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Analizi. *Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 67-77.
- Yaman, E. ve Ruçlar, K. (2014). Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1), 36-50.
- Yanık, C. (2012). *Örgütsel Sessizlik ile Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Sayı: 46, 74-85.
- Yenihan, B. ve Cerev, G. (2015). Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Kocaeli-Gölcük'te Görev Yapan Kadın Öğretmenlere Yönelik Bir İnceleme. *Journal of Entrepreneurship & Development/ Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 10(2), 86-104.
- Yeşilaydın, G., Bayın, G., Esatoğlu, A. E. ve Yılmaz, G. (2016). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri: Kamu Hastaneleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(31), 14-22.
- Yetim, B. ve Eriğüç, G. (2018). Sağlık Çalışanlarında Sessizlik ile İlgili Yapılan Çalışmalara Yönelik Bir İnceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(1), 19-32.
- Yıldırım, E.Ş. (2018). *İşletmelerde Örgüt Kültürü, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hatay İlinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.
- Yıldırım, F. (2015). *Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yıldırım, F. ve Karabey, C. N. (2016). Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 426-453.
- Yıldırım, S. (2013). *Üniversitelerin Beden Eğitimi ve Spor İle İlgili Akademik Birimlerinde Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişkinin Analizi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, A. ve Eroğlu, C. (2008). *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yirik, Ş., Uslu, A., Sancar, M. F., ve Kutukız, D. (2016). Otel İşletmelerinde Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Antalya Örneği. *Yenifikir Dergisi*, Sayı: 16, 7-15.
- Yiyit, T. (2017), Örgüt Kültürü Modelleri: Modellerin Belirlenmesinde Kullanılan Boyutlar Açısından Bir İnceleme. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(9), 153-163.
- Yolcu, H. (2016). Örgüt Kültürü ve İlişkili Olduğu Örgütsel Sonuçlar: Kuramsal Bir Çalışma. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 4501-4519.
- Yu, T. & Wu, N. (2009). A Review of Study on the Competing Values Framework. *International Journal of Business and Management*, 4(7), 37-42.
- Yücel, İ. (2007). *Öğrenen Örgütler ve Örgüt Kültürü: Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Yücel, İ. (2009). Öğrenen Örgüt Üzerinde Örgüt Kültürünün Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Analizi-Kayseri ve Konya Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 34, 265-284.
- Yücel, İ. ve Koçak, N. (2015). *Örgüt Kültürü Personel Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık*, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Yüksekbilgili, Z. (2017). Marka Beğenilirlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması. *Journal of Yaşar University*, 12(46), 171-180.

EKLER

Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

<p>Sayın Katılımcı, Bu anket formu “Örgüt Kültürü Tipi ile Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmeleri Örneği” adlı yüksek lisans tez çalışması olup elde edilecek veriler, yalnızca akademik amaçlar için kullanılacak ve kimseyle paylaşılmayacaktır. Anket üzerine herhangi bir özel bilgi YAZMAMANIZ önemle rica olunur. Gösterdiğiniz hassasiyet ve ilgi için teşekkür ederiz.</p> <p>Mustafa YILMAZ mustafayilmaz0077@gmail.com</p> <p>Doç. Dr. Ahmet BAYTOK</p>

1.BÖLÜM (ÖRGÜT KÜLTÜRÜ)

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi ilgili alanlardan birine (X) işareti koyarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum					
1.Otelimiz, çalışanların birçok şey paylaştıkları geniş bir aile gibidir ve çalışanlar için özel bir yerdir.	①	②	③	④	⑤
2.Otelimiz, çalışanların risk almaktan hoşlandıkları dinamizm ve girişimciliğin var olduğu bir yerdir.	①	②	③	④	⑤
3.Otelimiz, hizmet odaklı ve temel ilginin işin yapılmasına yönelik olduğu bir yerdir	①	②	③	④	⑤
4.Otelimiz, çalışanların ne yapacaklarının resmi süreçlerle belirlendiği çok kontrollü olan yapısal bir yerdir.	①	②	③	④	⑤
5.Otelimizde lider; genellikle rehber, akıl hocası hatta anne ve baba gibidir.	①	②	③	④	⑤
6.Otelimizde lider; genellikle girişimci, yenilikçi ve risk alan biridir.	①	②	③	④	⑤
7.Otelimizde lider; genellikle duygusal olmayan, otoriter ve sonuçlara odaklıdır.	①	②	③	④	⑤
8.Otelimizde lider; genellikle koordine eden, örgütleyen, verimliliği vurgulayan bir yöneticidir.	①	②	③	④	⑤
9.Otelimizin yönetim biçimi; takım çalışmasına, fikir birliğine ve katılıma önem verir.	①	②	③	④	⑤
10.Otelimizin yönetim biçimi; bireysel risk almaya, yeniliğe, özgürlüğe ve benzersiz olmaya önem verir.	①	②	③	④	⑤
11.Otelimizin yönetim biçimi; yüksek rekabete, yüksek talebe ve başarıya önem verir.	①	②	③	④	⑤
12.Otelimizin yönetim biçimi; çalışanların güvenliğine, öngörebilmeye ve ilişkilerde istikrara önem verir.	①	②	③	④	⑤
13.Otelimizi bir arada tutan bağlılık; sadakat ve güvendir. Bu da otelimizin yükselmesini sağlar.	①	②	③	④	⑤
14.Otelimizi bir arada tutan bağlılık; yeniliği ve gelişmeyi sağlar. Yeniliklere öncülük yapmak önemlidir.	①	②	③	④	⑤
15.Otelimizi bir arada tutan bağlılık; görev ve amaçların başarılmasına önem verir. Hizmete odaklanmak esastır.	①	②	③	④	⑤
16.Otelimizi bir arada tutan bağlılık; resmi kural ve politikalarıdır. Örgütte sürekli ilerlemeyi sürdürmek önemlidir.	①	②	③	④	⑤
17.Otelimiz çalışanın gelişimine önem verir. Yüksek güven, açıklık ve kararlara katılma ön plandadır.	①	②	③	④	⑤
18.Otelimiz yeni kaynakları ortaya çıkarmaya önem verir. Fırsatları değerlendirmeye çalışır.	①	②	③	④	⑤
19.Otelimiz rekabet hamleleriyle başarı hedeflerine önem verir. Pazar rekabetinde saldırganlık önemlidir.	①	②	③	④	⑤
20.Otelimiz süreklilik ve istikrarlılığa önem verir. Verimlilik kontrol ve istikrarlı işlemler önemlidir.	①	②	③	④	⑤
21.Otelimiz başarıyı; insan kaynakları gelişimi, takım çalışması, çalışan katılımı ve insana ilgi olarak tanımlar.	①	②	③	④	⑤
22.Otelimiz başarıyı; rakiplerin sunmadığı hizmetleri sunmak olarak tanımlar. Otelimiz hizmet lideri ve yenilikçidir.	①	②	③	④	⑤
23.Otelimiz başarıyı; pazarda kazanma rakipleri geride bırakma üzerine tanımlar. Rekabetçi pazar liderliği bir anahtardır.	①	②	③	④	⑤
24. Otelimiz başarıyı; verimlilik üzerine tanımlar. Güvenilir hizmet sunma, duruma göre değişebilir planlama ve düşük maliyetli hizmet esastır.	①	②	③	④	⑤

II. BÖLÜM (SESSİZLİK DAVRANIŞI)

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi ilgili alanlardan birine (X) işareti koyarak belirtiniz. 1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Benimle ilgili olmadığını düşündüğüm değişiklikler konusunda konuşmakta isteksiz davranırım.	①	②	③	④	⑤
2. Alınacak kararları kabul eden biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım.	①	②	③	④	⑤
3. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	①	②	③	④	⑤
4. Olumlu bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi kendime saklarım.	①	②	③	④	⑤
5. Beni ilgilendirmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin daha iyi yapılması noktasındaki görüşlerimi ifade etmekten kaçırım.	①	②	③	④	⑤
6. Yöneticilerin tepkilerinden çekindiğim veya korktuğum için değişime ilişkin fikirlerimi açıklamayı uygun bulmam.	①	②	③	④	⑤
7. Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için, işle ilgili olumsuzlukları görmezden gelirim.	①	②	③	④	⑤
8. Yöneticilerimin tepkisinden çekindiğim için işle ilgili bilgileri kendime saklarım.	①	②	③	④	⑤
9. Kurumdaki devamlılığımı korumak amacıyla eksik olan hususları düzeltmeye yönelik fikirlerimi açıklamam.	①	②	③	④	⑤
10. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümler geliştirmekten çekinirim.	①	②	③	④	⑤
11. Bu kurum ve arkadaşlarımla olan bağları dikkate alarak gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	①	②	③	④	⑤
12. Bu kuruma ve iş arkadaşlarıma fayda sağlayacak önemli bilgileri saklarım.	①	②	③	④	⑤
13. Bu kurumla ilgili bilgileri başkalarına açıklamam konusunda yapılan baskılara direnirim.	①	②	③	④	⑤
14. Bu kuruma ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	①	②	③	④	⑤
15. Bu kurum ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	①	②	③	④	⑤

III. BÖLÜM (DEMOGRAFİK BİLGİLER)

1. **Cinsiyetiniz:** [] Erkek [] Kadın

2. **Yaşınız:** 20 yaş ve altı [] 21-29 arası [] 30-39 arası [] 40-49 arası [] 50 yaş ve üzeri []

3. **Medeni Durumunuz:** Evli [] Bekâr []

4. **Eğitim Durumunuz:** İlköğretim [] Lise [] Önlisans [] Lisans [] Yüksek Lisans [] Doktora []

5. **İş Hayatınızdaki Toplam Çalışma Süreniz:** 1 Yıldan az [] 1-5 Yıl [] 6-10 Yıl [] 11-15 []

6. **Bu İşletmede Çalışma Süreniz:** 1 Yıldan az [] 1-5 Yıl [] 6-10 Yıl [] 11-15 Yıl []

7. **Çalıştığınız Bölüm:** Ön Büro [] Kat Hizmetleri [] Güvenlik [] Teknik Hizmetler [] Yiyecek İçecek [] Muhasebe [] Satın Alma [] Diğer

8. **Aylık Gelir Düzeyiniz:** 1000-1999 TL [] 2000-2999 TL [] 3000-3999 TL [] 4000 TL ve üstü []

ÖZGEÇMİŞ

Mustafa YILMAZ 1993 yılında Antalya'nın Gazipaşa ilçesinde doğdu. İlköğretimini Muzkent köyü ilköğretim okulunda tamamladı. Eğitim hayatına Gazipaşa M.E.T.E.M. lisesinde devam etmiştir. 2016 yılında Giresun Üniversitesi Bulancak Kadir Karabaş Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu turizm işletmeciliği ve otelcilik bölümünden mezun olmuştur. Lisans stajını Antalya'nın Alanya ilçesinde tamamlamıştır. 2017 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında Yüksek Lisans eğitimine başlamıştır.



