

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞTEN
AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ**

DOKTORA TEZİ

ALİ ACARAY

KOCAELİ 2014

**T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞTEN
AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ**

DOKTORA TEZİ

ALİ ACARAY

DOÇ. DR. HÜLYA GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU

KOCAELİ 2014

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞTEN
AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ

DOKTORA TEZİ

Tezi Hazırlayan: ALİ ACARAY

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No:

Jüri Başkanı: Ünvanı Adı SOYADI (İmza)
Doç Dr. Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU

Jüri Üyesi: Ünvanı Adı SOYADI (İmza)
Prof. Dr. Yusuf BAYRAKTURAN

Jüri Üyesi: Ünvanı Adı SOYADI (İmza)
Prof. Dr. Uğur YOZGAT

Jüri Üyesi: Ünvanı Adı SOYADI (İmza)
Doç Dr. Ayşe GÜNSEL

Jüri Üyesi: Ünvanı Adı SOYADI (İmza)
Doç Dr. Hakan KİTAPÇI

KOCAELİ - 2014

ÖNSÖZ

Bu tezde örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri ampirik bir araştırmayla inceledim. İşletmelere rekabet avantajı sağlayan önemli bir konu olarak görülen örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisini tez konusu olarak seçmekle yönetim-örgütsel davranış alanına katkı sağlamayı hedefledim. Tezin hazırlanması sürecinde çok değerli bilim insanları ve mesai arkadaşlarımdan destekleri ve katkıları oldu. Her şeyden önce bu yolculuğun başında danışmanlığımı üstlenen, çalışmada çok önemli katkıları olan Doç. Dr. Hülya Gündüz Çekmecelioğlu'na fikirlerini ve bilgisini benden esirgemediği için çok teşekkür ederim. Tez izleme komitemde yer alan tecrübesine, bilgi birikimine, saygı duyduğum Doç. Dr. Ayşe Günsel'e ve Prof. Dr. Yusuf Bayraktutan'a değerli görüşleri, yönlendirmeleri ve tavsiyeleri için teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca Prof. Dr. Nurullah Genç ve Prof. Dr. Nihat Erdoğan hocalarıma da çok teşekkür ederim.

Son olarak bu yorucu süreçte, sevgisini ve desteğini her an yanımda hissetmemi sağlayan en büyük desteğim, hayat arkadaşım, değerli eşim YASEMİNime yürekten ve sonsuz sevgilerimi sunuyorum.

Kocaeli, Haziran 2014

Ali ACARAY

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT.....	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1 Kültür Kavramı	3
1.1.1 Kültürün Özellikleri	9
1.1.2 Kültür Çeşitleri.....	11
1.1.2.1 Genel Kültür – Alt Kültür	11
1.1.2.2 Maddi Kültür – Manevi Kültür	12
1.1.2.3 Üçlü Ayrım	12
1.1.2.4 Yüksek Kültür ve Yaygın Kültür	12
1.2 Örgüt Kültürü Kavramı.....	13
1.3 Örgüt Kültürünün Temel Unsurları	18
1.3.1 Temel Değerler.....	18
1.3.2 Normlar	20
1.3.3 İnançlar.....	22
1.3.4 Temel Varsayımlar.....	22
1.3.5 Liderler ve Kahramanlar	23
1.3.6 Hikâyeler	24
1.3.7 Dil.....	25
1.3.8 Semboller	26
1.3.9 Törenler	26
1.4 Örgüt Kültürü İle İlgili Kavramlar.....	27
1.4.1 Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi	27
1.4.2 Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği	29
1.4.3 Örgüt Kültürü ve Örgüt İmajı	30
1.4.4 Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim	31
1.4.5 Örgüt Kültürü ve Örgüt Felsefesi.....	32
1.5 Örgüt Kültürünün Fonksiyonları	32
1.6 Örgüt Kültürünün Oluşturulması, Yaşatılması ve Değişimi.....	35
1.6.1 Örgüt Kültürünün Oluşumu	36
1.6.1.1 Örgüt Kurucunun Rolü.....	37
1.6.1.2 Örgütün Faaliyet Gösterdiği Çevre	38
1.6.1.2.1 İç Çevre Faktörleri	39
1.6.1.2.2 Dış Çevre Faktörleri.....	40
1.6.2 Örgüt Kültürünün Yaşatılması	41

1.6.2.1	Çalışan Seçimi.....	41
1.6.2.2	Üst Yönetimin Tutumları ve Davranışları	42
1.6.2.3	Sosyalleşme.....	42
1.6.3	Örgüt Kültürünün Değişimi	43
1.7	Örgüt Kültürü Modelleri İle İlgili Çeşitli Yaklaşımlar	46
1.7.1	Parsons Modeli.....	46
1.7.2	Kilmann'ın Örgüt Kültürü Modeli	47
1.7.3	Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli	48
1.7.4	Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli.....	49
1.7.5	Quinn ve Cameron'ın Örgüt Kültürü Modeli	53
1.7.6	Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli.....	59
1.7.7	Quchi'nin "Z" Kültürü Modeli.....	62
1.7.8	Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Modeli.....	65

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TEORİK ÇERÇEVESİ

2.1	Örgütlerde İletişimin ve Çalışan Konuşmasının Önemi	67
2.2	Çalışanların Yöneticileriyle Konuşma Biçimleri.....	74
2.2.1	Üstleri Etkileme (Upward Influence).....	74
2.2.2	Açıkça Konuşma (Speaking Up).....	75
2.2.3	Ses Çıkartma (Voice)	76
2.2.4	İlkeli Örgütsel Muhalefet (Principled Organizational Dissent)	77
2.2.5	Muhbirlik (Whistleblowing)	77
2.2.6	Konu Benimsetme (Issue Selling).....	78
2.2.7	Sorumluluk Alma (Taking Charge)	79
2.3	Örgütsel Sessizlik Kavramı	79
2.4	Örgütsel Sessizlik ve Sosyal Mücadele Teorisi.....	85
2.5	Yönetim ve Diğer Bilim Dalları Açısından Sessizliğin Önemi	87
2.6	Örgütlerde Sessizliğin Tarihsel Gelişimi.....	91
2.6.1	İlk Dalga (1970–1980)	91
2.6.2	İkinci Dalga (1980–2000)	92
2.6.3	Mevcut Dalga (2000-....)	93
2.7	Sessizliğin Gelişiminin Teorik Temelleri	96
2.7.1	Fayda-Maliyet Analizi	97
2.7.2	Kendini Uyarlama	97
2.7.3	Bekleyiş Teorisi	98
2.7.4	Sessizlik Sarmalı	98
2.8	Örgütlerde Sessizliğin Gelişiminde Etkili Olan Faktörler	99
2.8.1	Bireysel Faktörler.....	102
2.8.1.1	Kişilik Özellikleri.....	102
2.8.1.2	Çalışma Yaşamına İlişkin Bireysel Faktörler	106
2.8.1.2.1	Statü ve Rol	106
2.8.1.2.2	Tutum	107

2.8.1.2.3	Geçmiş Tecrübeler	107
2.8.1.2.4	İzolasyon Korkusu	108
2.8.1.2.5	Konuşmanın Riskli Görülmesi.....	109
2.8.1.2.6	İlişkileri Zedeleme Korkusu.....	110
2.8.2	Örgütsel Faktörler	110
2.8.2.1	Adaletsizlik Kültürü	111
2.8.2.2	Sağır Kulak Sendromu	112
2.8.2.3	Sessizlik İklimi.....	113
2.8.2.4	Örgüt Kültürü	115
2.8.2.5	Örgütsel Sosyalleşme	116
2.8.2.6	Örgütün Hiyerarşik Yapısı	116
2.8.2.7	Örgüte Güven	118
2.8.3	Yönetimsel Faktörler.....	119
2.8.3.1	Yöneticilerin Astlarından Gelebilecek Olumsuz Geri Bildirim Korkusu.....	119
2.8.3.2	Yöneticilerin Örtük İnançları	120
2.8.3.3	Yöneticinin Yönetim Anlayışı	122
2.8.3.4	Yöneticilere Güvenilmemesi.....	123
2.8.3.5	Yönetim Ekibinin Homojenliği.....	125
2.8.3.6	Yöneticilerin Sessizliğe Tutumları.....	125
2.8.3.7	Yöneticiler ile Çalışanlar Arasında Güç Mesafesi	125
2.8.3.8	Örgütteki İletişim Fırsatları.....	126
2.8.4	Toplumsal Faktörler	128
2.8.4.1	Toplumsal ve Kültürel Özellikler	129
2.9	Örgütsel Sessizliğin Boyutları	132
2.9.1	Kabullenici Sessizlik (Acquiscent Silence)	133
2.9.2	Korunma Amaçlı Sessizlik (Defensive Silence).....	135
2.9.3	Koruma Amaçlı Sessizlik (Prosocial Silence)	137
2.10	Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	140
2.10.1	Sessizliğin Örgütler Üzerindeki Sonuçları.....	141
2.10.2	Sessizliğin Çalışanlar Üzerindeki Sonuçları	143
2.11	İşten Ayrılma Niyeti	146
2.11.1	İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler.....	148
2.12	Örgütsel Sessizlik Üzerine Yurtiçi ve Yurtdışında Yapılmış Çalışmalar... 149	

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1	Araştırmanın Amacı ve Önemi	162
3.2	Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	164
3.3	Araştırmanın Metodolojisi.....	165

3.3.1	Araştırma Probleminin Tanımlanması	165
3.3.2	Araştırmanın Modeli	165
3.3.3	Araştırmanın Hipotezleri.....	167
3.3.4	Örnekleme Süreci.....	174
3.3.5	Araştırma Ölçeklerinin Oluşturulması	175
3.3.6	Araştırma İçin Veri Toplama Yöntem ve Aracı.....	176
3.3.7	Araştırma Verilerinin Analizi ve Sonuçları	177
3.3.7.1	Araştırma Yapılan Firmaya Ait Bilgiler	178
3.3.7.2	Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	179
3.3.7.3	Araştırmadan Elde Edilen Verilerden Firmaya İlişkin Çıkarılan Tanıtıcı Bilgiler	182
3.3.7.4	Ölçüm Güvenilirliği ve Geçerliliği	186
3.3.7.5	Hipotez Testleri.....	198
3.3.7.6	Demografik Özelliklerden Kaynaklanan Algı Farklılıklarının Analizi.....	205
3.4	Sonuç ve Öneriler	217
3.4.1	Araştırma Sonuçlarının Genel Olarak Değerlendirilmesi.....	217
3.4.2	Tartışma ve Öneriler	226
KAYNAKÇA		233
EK-1: ANKET FORMU		247
ÖZGEÇMİŞ.....		251

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Japon ve Amerikan Toplumlarının Temel Değer Yargıları Açısından Karşılaştırılması	63
Tablo 1.2. Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Örgüt Kültürleriyle Karşılaştırılması.....	64
Tablo 2.3. Kabullenici ve Korunma Amaçlı Sessizliğin Boyutları	137
Tablo 2.4. Amaçlarına Göre sessizliğin ve Konuşmanın Özel Türlerine Göre Örnekler	140
Tablo 2.5. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	149
Tablo 2.6. Örgütsel Sessizlik Üzerine Yurtiçinde ve Yurtdışında Yapılmış Çalışmalar	150
Tablo 3.7. Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı....	179
Tablo 3.8. Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı	179
Tablo 3.9. Araştırmaya Katılan Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı	180
Tablo 3.10. Araştırmaya Katılan Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	180
Tablo 3.11. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kıdemlerine Göre Dağılımı	181
Tablo 3.12. Araştırmaya Katılanların İşyerindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı	181
Tablo 3.13. Araştırmaya Katılan Çalışanların Ev Sahipliği Durumlarına Göre Dağılımı	181
Tablo 3.14. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Ortalamaları	182
Tablo 3.15. Test Edilen Model 1 ve 2'nin Güvenilirlik Sonuçları	187
Tablo 3.16. Örgüt Kültürü Tiplerine Ait Faktör Yükleri	187
Tablo 3.17. Örgütsel Sessizlik Dinamiklerine Ait Faktör Yükleri.....	189
Tablo 3.18. İşten Ayrılma Niyeti Dinamiğine Ait Faktör Yükleri.....	190
Tablo 3.19. Örgüt Kültürünün ve Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarına ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	196
Tablo 3.20. Örgüt Kültürünün Klan Boyutunun Örgütsel Sessizlik Davranışı Boyutları Üzerine Etkisi	198

Tablo 3.21. Örgüt Kültürünün Adhokrasi Boyutunun Örgütsel Sessizlik Davranışı Boyutları Üzerine Etkisi	199
Tablo 3.22. Örgüt Kültürünün Pazar Boyutunun Örgütsel Sessizlik Davranışı Boyutları Üzerine Etkisi	199
Tablo 3.23. Örgüt Kültürünün Hiyerarşi Boyutunun Örgütsel Sessizlik Davranışı Boyutları Üzerine Etkisi	200
Tablo 3.24. Örgütsel Sessizlik Davranışı Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi	200
Tablo 3.25. Model 1'in Açıklama Kuvveti	201
Tablo 3.26. Model 2'in Açıklama Kuvveti	201
Tablo 3.27. Araştırma Bulgularının Özeti	202
Tablo 3.28. Hipotez Testlerinin Sonuçları	204
Tablo 3.29. Erkek ve Kadın Çalışanların Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve t Testi ile İlgili Bulgular.....	205
Tablo 3.30. Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ...	206
Tablo 3.31. Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	207
Tablo 3.32. Çalışanların Yaşlarına Göre Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	209
Tablo 3.33. Çalışanların Yaşlarına Göre Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	209
Tablo 3.34. Çalışmaya Katılanların Medeni Durum ve Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve t-Testi Sonuçları.....	210
Tablo 3.35. Çalışanların Kıdemleri ve Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	211
Tablo 3.36. Çalışanların Kıdemlerine Göre Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	212
Tablo 3.37. Çalışanların İşyerindeki Pozisyonlarına Göre Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ...	213

Tablo 3.38. Çalışanların İşyerindeki Pozisyonlarına Göre Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	214
Tablo 3.39. Çalışanların Yaşadıkları Eve Sahiplik Durumlarına Göre Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	215
Tablo 3.40. Çalışanların Yaşadıkları Eve Sahiplik Durumlarına Göre Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	216

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Kültürün Bileşenleri	9
Şekil 1.2. Örgüt Kültürünün Oluşum ve Yaşatılma Süreci.....	36
Şekil 1.3. Sosyalleşme Modeli.....	43
Şekil 1.4. Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli	55
Şekil 2.5. Açıkça Konuşmanın Kavramsal Şekli	75
Şekil 2.6. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi	95
Şekil 2.7.Örgütlerde Sessizliğin Gelişiminde Etkili Olan Faktörler	101
Şekil 2.8. Çalışanların Olumsuz Biri Olarak Etiketlenmesinin ve Olumsuz İmaja Sahip Olmasının Çalışanlar Tarafından Algılanan Sonuçları	109
Şekil 2.9. Sessizliğin Kritik Özellikleri Olarak Çalışan Gdüleri	139
Şekil 2.10. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları	146
Şekil 3.11. Araştırma Model 1'in Şematik Gösterimi.....	166
Şekil 3.12. Araştırma Model 2'nin Şematik Gösterimi.....	166
Şekil 3.13. Çalışanların Tatminsizlik Yaşamaları Durumunda Karşı Karşıya Kalacağı Seçimler	173
Şekil 3.14. Araştırma Yapılan Firmanın Rekabetçi Değerler Analizine Göre Kültür Tipolojisi.....	184
Şekil 3.15. Organizasyon Türü.....	184
Şekil 3.16. Liderlik	185
Şekil 3.17. Organizasyonu Birarada Tutan Değerler	185
Şekil 3.18. Örgüt Kültüründe Önemli Olan Nedir?.....	186
Şekil 3.19. Araştırma Sonucunda Ortaya Çıkan Model 1.....	203
Şekil 3.20. Araştırma Sonucunda Ortaya Çıkan Model 2.....	203

ÖZET

Sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek, örgütlerin devamlılığında ve başarısında etkili olmaktadır. Örgütler, sürdürülebilirlik sağlama noktasında, çevresel tehditlere cevap verebilen, kendilerine güvenen ve sahip olduğu bilgiyi paylaşmaktan korkmayan çalışanlara daha çok ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak son yıllarda örgütte bilgi ve fikirlerini kasıtlı olarak esirgeyen, paylaşmayan çalışan sayısının gün geçtikçe arttığı ileri sürülmektedir. Bu kavram literatürde örgütsel sessizlik olarak yer almaktadır. Bireysel düzeyde bir değişken olarak değil, örgütsel düzeyde gözlemlenen bir olgu olarak ele alınan örgütsel sessizlik, çalışanların kasıtlı bir şekilde, örgütsel sorun, olay, konu vb. durumlarla ilgili görüş ve düşüncelerini; gelmesi olası tepkilerden çekinme, sorun yaratan biri olarak etiketlenmeme, başkalarının görüşlerine uyma isteği veya herhangi bir değişiklik yaratmayacağına olan inancı nedeniyle ifade etmemesidir. Çalışanların sergiledikleri sessiz kalma davranışı önceleri örgütle uyum içerisindeki çalışanı akıllara getirirse de ve yöneticiler tarafından bu durumun özellikle örgütün gelişimi ve büyümesi açısından ve aynı zamanda çalışanlarda işten ayrılma niyetinin oluşması gibi olumsuz etkileri bulunmaktadır.

Araştırmada örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini; merkezi İstanbul’da bulunan özel bir firmadaki 462 çalışan oluşturmuştur. Veriler soru formu yoluyla toplanmıştır. Örgüt kültürü tipolojileri, örgütsel sessizlik türleri ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik analizler yapılmıştır. Analizler sonucunda; örgüt kültürü tipleri, örgütsel sessizlik türleri ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yapılan literatür taramasında örgütler için son derecede önemli olan örgütsel sessizlik kavramı literatürde yeterince incelenme alanı bulamamıştır. Özellikle de yerli literatürde konu ile ilgili yapılan çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Dolayısıyla bahsedilen değişkenler arası ilişkilerin incelenmesinin literatüre önemli katkı getireceği ve aynı zamanda sonraki çalışmalar için temel oluşturacağı düşünülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Kültür, Quinn-Cameron’ın Rekabetçi Değerler Modeli, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti.

ABSTRACT

To achieve a sustainable competitive advantage is becoming effective in the continuity and success of the organization. Organizations, at the point of providing continuity, much more needed to workers who capable of responding to environmental threats, self-confident and not afraid to share their knowledge. But in recent years it is asserted that, in the organization, the number of employees who deliberately withhold or do not share information and ideas are increased day by day. This concept is situated in the literature as organizational silence. Organizational silence is defined as, in a deliberate way of not expressing their opinions and thoughts about organizational problems, events, issues and etc. due to the belief of hesitate to come of the possible responses, not to be label as a troublemaker, wishing to have an agreement with others or not make any sense. Although the behavior of employees remain silent reminds the employees within the organization adapt and organization of the union and reconciliation sign by managers before, the emphasis is on the negative effects of this situation. Organizational silence, especially in terms of the organization's development and growth and also for employees to establish that the intention of leaving from work has a negative impact.

In the this study, the relationship among organizational culture, organizational silence and the intention of leaving from work are intended to be identified. The research sample formed by 462 employees who work at private company operating in a multinational scale, headquartered in İstanbul. Data for the research is provided by a questionnaire which is structured according to the research questions. As a result of the analysis; types of organizational culture and organizational silence species with the intention of leaving from work, there were meaningful relationships were found. In the literature review conducted for organizations that are extremely important concept of organizational silence of investigation has not found enough scope in the written sources. Especially in the local literature, studies on the subject is very limited. From this perspective, examination of these variable is expected to bring significant contribution to literature and also the basis for the future studies.

Key Words: Organizational Culture, Quinn-Cameron's Competing Values Framework, Organizational Silence and The Intention of Leaving From Work.

GİRİŞ

Örgüt kültürü, örgütü topluma bağlayan, onun toplumdaki yerini, önemini ve başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir. Toplumsal yapının her alanında ve aşamasında etkili olan kültür, örgütler açısından da oldukça önemli bir yere sahiptir. Çalışanların iş yaşamlarındaki performanslarını, davranışlarını ve bütün olarak örgütün performansını önemli derecede etkileyen konulardan biridir. Örgütler, sahip oldukları kültür sayesinde çalışanlarının ortak değer, norm ve inançlar etrafında birleşmelerini ve onların örgütün amaçlarıyla bütünleşmelerini sağlayarak işbirliği oluşumuna olanak tanırırlar. Aynı zamanda örgüt kültürü sayesinde koordinasyon ve bütünleşme sağlanmasının kolaylaşması yanında, çalışanların örgütsel işleyişi anlamaları ve ona göre davranış göstermeleri ve ortak değer yargılarının düzenlenmesi mümkün olabilmektedir.

Hızlı ekonomik ve teknolojik değişimlerin yaşandığı yoğun rekabet ortamındaki işletmeler, varlıklarını sürdürmek ve başarılı olabilmek için çalışanlarının örgüte yaptıkları katkılarını optimum düzeye çıkarmak zorundadırlar. Örgütler, bu doğrultuda, çevresel tehditlere cevap verebilen, kendilerine güvenen ve sahip olduğu bilgiyi paylaşmaktan korkmayan çalışana daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Ancak bu söylendiği kadar kolay değildir. Çünkü çalışanlar çeşitli nedenlere bağlı olarak işyerlerine düşünsel katkılarını düşürebilmektedir. Son yıllarda örgütte bilgi ve fikirlerini kasıtlı olarak esirgeyen, paylaşmayan çalışan sayısının gün geçtikçe arttığı ileri sürülmektedir. Çalışanların işle ve örgütün faaliyetleri ile ilgili düşünsel katkılarını bilinçli olarak esirgemeleri literatürde örgütsel sessizlik olarak adlandırılmaktadır. Çalışanların sessiz kalma davranışı önceleri örgütle uyum içerisindeki çalışana akıllara getirirse de, bu durumun olumsuz etkilerine de vurgu yapılmaktadır.

Örgütsel sessizlik, yönetim-örgütsel davranış araştırmalarına son dönemde konu olmaya başlamış bir olgudur. Örgütsel sessizlik örgütsel performansı azaltabilen bir davranış biçimidir. Çalışanları iş yerleri, sorumlu oldukları işleri veya örgütün diğer faaliyetleri ile ilgili düşünce, fikir, kaygı ve önerilerini dile getirmemeleri biçiminde sergilenen bu davranış, örgütlerde sıklıkla yaşanmaktadır. Örgütsel sessizliğin yaygın bir davranış halini aldığı kurumlarda, işte iyileştirmeyi

sağlayacak veya aksaklıkları önleyecek yeni fikirler oluşamayacak ve bu durum karar alma mekanizmasının etkin bir şekilde işletilememesine ve nihayetinde örgütün gelişimi ve büyümesi açısından olumsuz sonuçlara neden olacaktır. Örgütün aldığı kararlarda sessiz kalarak herhangi bir katkıda bulunamayan çalışanın iş motivasyonu azalacağı gibi, çalışanlar alınan kararları daha az sahiplenecektir. Dolayısıyla bir örgütün bütün çalışma sistemini etkileyebilecek sessizlik halinin hem örgütler hem de çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. Olumsuz etkilerinden birisi de çalışanlarda oluşan işten ayrılma niyetleridir. Örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyetinin oluşmasına neden olan örgütsel faktörlerdendir.

Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin analizini amaçlayan çalışmamızın birinci bölümünde, örgüt kültürü üzerine genel bir teorik çerçeve sunulmakta ve kültür ve örgüt kültürü kavramı, örgüt kültürünün temel öğeleri, örgüt kültürünü tamamlayıcı kavramlar, örgüt kültürünün fonksiyonları, örgüt kültürünün oluşturulması, yaşatılması ve değişimi ve son olarak da örgüt kültürünü açıklamada kullanılan çeşitli modeller hakkında bilgi verilmektedir.

İkinci bölümde, örgütsel sessizlik için bir teorik çerçeve amaçlanmakta ve örgütlerde iletişim ve çalışan konuşmasının önemi, çalışan konuşma biçimleri, örgütsel sessizlik kavramı, örgütte çalışanların sessiz kalma tercihinin teorik temelleri, örgütlerde sessizliğin gelişiminde etkili olan faktörler, örgütsel sessizliğin boyutları ve sonuçları tartışılmaktadır. Ayrıca bu bölümde, işten ayrılma niyetine yönelik değerlendirmeler yapılmıştır.

Üçüncü bölümde ise; araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kapsam ve kısıtları, araştırmanın yöntemi ve araştırmada kullanılan ölçekler, araştırmanın modeli ve hipotezleri ve araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Sonuç ve öneriler kısmında ise elde edilen sonuçlar literatürdeki bulgular ışığında yorumlanarak öneriler geliştirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgütlenme; toplumların refah düzeyinin artırılması ve daha iyi yaşam koşullarının gerçekleştirilmesi için günlük yaşamın başlıca unsurlarındandır. Toplumlar farklı düşünceye, dini inanca ve siyasi anlayışa sahip insanlardan oluşmaktadır. Farklı anlayıştaki bu insanlardan oluşan örgütler, öncelikle toplumsal kültürün bir parçası olmakta, zamanla örgüt kendi kültürünü oluşturmakta ve son aşamada ise örgütün kültürü, artık bu farklı insanların kültürünün belirleyicisi olmaktadır. Bu içsel etkileşim dinamik bir yapı içinde devam etmektedir.

Kültür, örgüt içinde güvenin veya korkunun yaratılmasına neden olarak, çalışanların paylaşımlarını etkilemektedir. Dolayısıyla çalışanların bilgi, görüş ve düşüncelerini ifade edebilmelerini destekleyici veya önleyici koşulların oluşmasına neden olabilmektedir. Örgütlerde destekleyici koşullar yaratılmadıkça, güven temeline dayanan işbirliğini geliştirmek, çalışanların konuşmalarını sağlamak mümkün olmamaktadır. Çalışanların kendi kendini yönettiği, hiyerarşinin azaltıldığı, iletişimin etkinleştiği, iletişim donanımının zengin olduğu ve bireylerin sorumluluk üstlendiği örgütlerde güvene dayalı örgüt kültürü hakim olmaktadır. Bu ise bireylerin paylaşımlarını arttırarak, işbirlikçi davranmalarını etkilemektedir. Güçlü kültür olarak adlandırılan böyle kültürlerde, bireylerin başkalarına odaklı davranışlarda buldukları gözlemlenmektedir. Dolayısıyla çalışanların düşünsel katkılarının elde edilebilmesi için güçlü örgüt kültürünün kurulması ve desteklenmesi gerekmektedir. Bu bölümde, örgüt kültürü üzerine genel bir teorik çerçeve sunulmakta ve kültür ve örgüt kültürü kavramı, örgüt kültürünün temel öğeleri, örgüt kültürünü tamamlayıcı kavramlar, örgüt kültürünün fonksiyonları, örgüt kültürünün oluşturulması, yaşatılması ve değişimi ve son olarak da örgüt kültürünü açıklamada kullanılan çeşitli modeller hakkında bilgi verilmektedir.

1.1 Kültür Kavramı

Yıllar yılı önceki kuşaklardan devralınan kültür, toplumların vazgeçilmez değerlerinin bir ifadesi olarak görülmektedir. Örf, adet, gelenek ve göreneklerin

toplamı olarak görülen bu kavram, aynı zamanda toplumlar için bir paylaşım simgesidir. Toplumların yaşam biçimlerini, davranış kalıplarını bünyesinde barındıran kültür, diğer yandan kapsamı, bir o kadar açık uçlu olan ve belli bir tanımlamaya indirgenemeyecek kadar geniş bir çerçeveye sahiptir. Dolayısıyla kültür, insan ve çevresiyle ilgili her şeyi kapsamına alır. İnsanların tüm yaratıcı etkinlikleri ve bu etkinlikler sırasında ortaya çıkan değer yargıları kültürün birer parçasıdır. Kültür, insan topluluklarının tarihi, gelişme özellikleri, üretim biçimleri ve toplumsal ilişkileri ile ilgilidir (Berberoğlu, 1990: 153).

Kültür, olayların içinde geliştiği zemindir. Bu zeminde örgüt politikaları ve stratejileri, insan kaynakları uygulamaları ve modern yönetim teknikleri gibi her şey anlam kazanmaktadır. Başkalarını görmemiz, değerlendirmemiz ve hayata dair varsayımlarımız daima kendi kültürümüzün penceresinden olmaktadır. Bu bakımdan kültür, insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireyleri algılama şeklini belirler ve bir toplulukta yaşayan bireylerin yaşam biçimlerinin ve ortak algı dayanaklarının göstergesi durumundadır. Kültür, ayrıca bir topluluğu oluşturan bireylerin paylaştığı ve aynı zamanda kuşaktan kuşağa aktardığı bütün davranış, değerlendirme ve yaşam biçimini belirleyen bir olgudur. İnsanlar toplum içinde öğrendikleri bu kültür ile yaşamlarını sürdürmektedirler.

Kültür kavramının oldukça uzun bir geçmişi vardır. Köken olarak “**cultura**” sözcüğünden türemiştir. **Cultura** sözcüğü ise, Latince **colera** kökeninden gelmekte olup **ekip, biçme** anlamında kullanılmaktadır. Bu kökenden türetilmiş olan cultura sözcüğü ise “**ekin**” (ürün) anlamına gelmektedir. Cultura sözcüğü 17. yüzyıla kadar ekin anlamında kullanılmıştır. Kültür sözcüğünün ekin ya da ürün kökeninden gelmesi tesadüfi olmamıştır. Bugün kültür olarak tanımlanan içeriğin ekin ya da ürün kökeninden gelmesi, bir yaşam biçimine işaret etmektedir (Doğan, 2007: 10). 18. yüzyıldan önce “ekip, biçme” anlamında kullanılan kültür sözcüğü bugünkü anlamında ilk kez Voltaire tarafından “insan zekasının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi” anlamında kullanılmıştır. Sözcük buradan Almanca’ya geçmiş ve 1973 tarihli bir Alman sözlüğünde “cultur” olarak kullanılmış, daha sonra ise bu sözcük, diğer milletlerin sözlüklerine de geçerek “kültür” haline gelmiştir (Eroğlu, 1982: 187).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde kültür; (1998: 947)

- i. Tarihi, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin;
- ii. Bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü;
- iii. Muhakeme, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimi;
- iv. Bireyin kazandığı bilgi;
- v. Uygun biyolojik şartlarda bir mikrop türünü üretme;
- vi. Tarım şeklinde tanımlanmaktadır.

Kültür; insanın toplumun bir üyesi olarak kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenekler ve benzeri diğer yetenek ve alışkanlıkları kapsayan bir bütün olarak düşünülmektedir (Şişman, 2007: 1). Bir toplumdaki insanların ortak tavır ve davranışları toplumun kültürünü oluşturur. Kültür, toplum içinde insanların birbirine karşı bağlarını arttırdığı gibi, toplumlar arasında da farklılıkların ortaya çıkmasına neden olur.

Kültür, geçmişi oldukça eskilere uzanan ve hakkında birçok tanımlama yapılan, geniş bir kapsama sahip bir kavramdır. Kökeni itibarı ile antropolojiye uzanır. İnsanlığa dair bütün bilgi, inanç, sanat, etik ilkeler, gelenek ve görenekler ile toplumsal algılamalar tamamıyla kültürün kapsamına girmektedir (Akgeyik, 2006: 58). Kültürün böylesine geniş bir alanı içine alması, dar bir alanda incelenmesini de imkânsız hale getirmektedir. Dolayısıyla kültür, çok yönlü bir olgudur ve çeşitli bilim dallarının ilgi alanına giren ortak bir araştırma konusu durumundadır.

Kültürün sosyal bilimler alanına yönelik anlam kazanmasında İngiliz antropolog Edward B. Tylor'ın rolü büyüktür. Çağdaş kültür kuramları da Tylor'ın kültür tanımından etkilenmiştir. Tylor (1871) kültürü; "toplumun bir üyesi olarak

insanoğlunun kazandığı bilgi, sanatsal faaliyet, ahlaki değerler, gelenekler ve benzeri alışkanlıkları ve yetenekleri kapsayan karmaşık bir süreç” (Aktaran: Güvenç, 1985: 15-22) şeklinde tanımlamıştır. En kabul görmüş ve geçerliliğini koruyan bu tanım incelendiğinde kültürün; toplum, insan, kültürün içeriği ve öğrenme sürecinden oluşan birbirine bağımlı karmaşık bir ilişkiler bütünü olduğu anlaşılmaktadır. Bu tanımda kültür, tek taraflı olarak bireyi etkilemektedir.

Kültür, kişilerin amaçlarını ve davranışlarını yönetir ve sınırlandırır. Kültürü oluşturan insanlardır, fakat kültür de insanları biçimlendirir. İnsan, içinde yaşadığı evrenin kültürel özelliklerine göre biçimlenir ve bu evrenin oluşturduğu kültürün istediği kişi olur. Birey kültürden etkilenirken, aynı zamanda da birey, kültürü üreten konumdadır. Kültür ve birey karşılıklı bir etkileşim içindedir. Böylece birey kültürü toplumun kültürüne, toplum kültürü de bireyin kültürüne bağlıdır (Köse ve Ünal, 2000: 4).

Yerli literatürde “kültür” kavramını ilk tanımlayan kişi Ziya Gökalp olmuştur. Gökalp’e göre (hars) kültür; “bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan ve aralarında dayanışma doğuran kurumlardır. Bu kurumların toplamı, o cemiyetin kültürünü oluşturmaktadır (Aktaran: Erdoğan, 1997: 120).

Tosun; kültürü “birey, grup ya da toplumun düşünce, inanç, duygu, gelenek ve alışkanlık gibi zihinsel ve ruhsal niteliklerinden oluşan psikolojik ve toplumsal özelliklerinin tümü” şeklinde tanımlamaktadır (1992: 26). Kültür alanında kapsamlı çalışmaları bulunan Hofstede ise kültürü “bir grup insanı diğerlerinden ayıran kolektif zihinsel programlama sistemi” olarak tanımlamaktadır. Hofstede’ye göre programlama, aileden başlamakta, okul, arkadaş grupları, çalışma ortamı ve içinde yaşanılan toplumdan oluşmaktadır. Kültür insanların, herhangi bir konu üzerinde çalışırken veya bir ürün üretirken ortak bir yol izlenmesini sağlayarak, ortak bir düşünce sistemi oluşturmaya imkan verir (Aktaran: Köse ve Ünal, 2000: 3). Bu bağlamda kültür; öğrenme sonucunda gerçekleşmekte ve kişinin genlerinden değil, sosyal ortamından kaynaklanmaktadır. Bir başka deyişle kültür, bireyin toplum içerisinde diğer bireyler ile kurduğu ilişkiler sonucu ortaya çıkan, öğrenilmiş ve kuşaktan kuşağa aktarılan hal, hareket ve tavırlarıdır. Bireyler, kültürü; toplumda hali hazırda bulurlar ve gerek aile gerekse okul ve işyeri gibi ortamlarda ölünceye kadar

kazanmaya devam ederler (Eroğlu, 2006: 125). Dolayısıyla kültürün, toplumsal yaşamın bir ürünü olarak en temel fonksiyonu, toplumsal pratikleri anlamlandırmaktır.

Düşünür ve yazarların üzerinde hemfikir olduğu bir kültür tanımı yoktur. Unutkan; kültürü tanımlamanın gclgn, bu kavramın tarihsel süreç içinde uğradığı anlam farklılaşması kadar, bilim insanlarının kültürü kendi disiplinleri açısından tanımlamalarının da etkili olduğunu ifade etmektedir (2001: 501). Kültürle ilgili yapılan tanımlarda, bu kavramın tüm öğeleri kapsamasının mümkün olmadığı görülmekte, biyoloji, güzel sanatlar, felsefe, tarih, antropoloji, sosyoloji vb. bilim dallarında ve günlük dilde değişik biçimlerde kültür tanımları yapılabilmekte, kültür kavramına her bilim adamı, yazar, araştırmacı farklı anlamlar yüklemekte ve değişik biçimlerde kültür tanımı yapabilmektedir. Kültür kavramının tanımlanmasında çeşitlilikler olsa da literatürde genellikle “bir toplumun yaşam biçimi”ni işaret etmek için kullanılmaktadır (Doğan, 2007: 9).

Genel olarak birçok tanımdan ortak biçimde çıkarılabilecek tanıma göre insanların dünyaya bakış açısını, olayları ve bireylerin algılama biçimlerini belirleyen kültür, aynı topluluğa ait bireylerce paylaşılan, bir nesilden diğerine geçen tutum, davranış, değerlendirme, inanç ve yaşam biçimlerini yorumlamayı sağlayan bir olgu olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tz, 2003: 23-26).

Kültür, toplumların yaşam sürecinde kendilerinin ürettikleri ve kendilerinden önceki kuşağın aktardığı değerlerden oluşması nedeniyle bireyler ve toplumlar açısından ayrı bir önem taşımaktadır. Kültürü ayrıca önemli yapan, insanın zaman içinde öğrenme yoluyla kurumsallaşmış gelenekleri kullanarak sonraki kuşaklara aktarma işlevini üstlenmesidir. Bu anlamda kültür – nasıl tarif edilirse edilsin – ok dayanıklı ve kalıcıdır. 50–60 yıl kadar önce hem Japonya hem de Almanya’nın tarihlerinin kaydettiği en kötü mağlubiyete uğraması; değerlerinin, kurumlarının ve kültürlerinin çöküşüne neden olmuştur. Fakat bugünün Japonya’sı ile Almanya’sı, kültür bakımından tam anlamıyla Japon ve Alman’dır. Gerçekte davranış biçiminin değerışmesi, sadece var olan “kültür”e dayandığı takdirde mümkün olmaktadır (Drucker, 2000: 200).

Kültür, nihayetinde davranışların kontrolü ile ilgili bir kavramdır. Kroeber ve Kluckhohn kültürün üç temel unsur etrafında somutlaştığını ifade etmektedirler (Aktaran: Düren, 2007: 89):

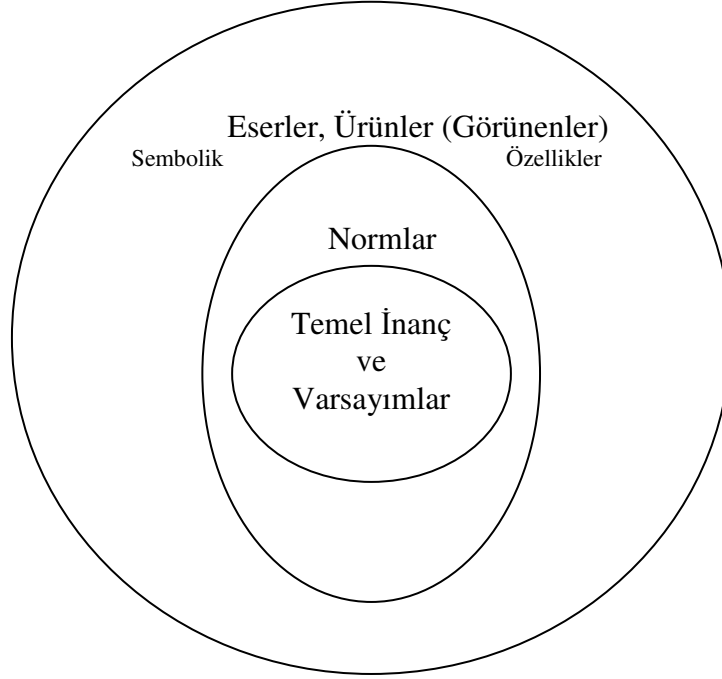
- i. Değerler, inançlar ve davranışlar anlamında “paylaşım” unsuru,
- ii. Bu değer, inanç ve davranışların “nesilden nesile aktarımı” unsuru,
- iii. Ve bu değer, inanç ve davranışların “organizasyonu” unsuru.

Kültürün bu unsurların uyumlu ve karşılıklı etkileşiminin sağlanması durumunda, toplumdaki kültürün güçlü bir kültür olduğundan bahsedebilir. Güçlü kültüre sahip toplumlarda üyelerini birbirine daha çok bağlayarak, paylaşılan değerleri arttıran bazı belirleyiciler vardır. Bunlar kültürün bileşenleri olarak da tanımlanabilir. Kültürün bileşenleri, esasında soğan kabuğu gibi soyuldukça yeni kabuklar çıkan bir oluşum gibidir. Bu bileşenler içten dışa, ya da görünmeyenden görülene doğru şöyle sıralanmaktadır (Uzunçarşılı vd., 2000: 6):

- i. **Temel İnanç ve Varsayımlar:** En içte, görünmeyen kısmında bulunur ve kültürün temelini oluşturur. Bunlar tartışılmazlar ve kişilerin doğrularıdır. Konuşulması da insanın aklını karıştırır.
- ii. **Norm ve Değerler:** Grup içindeki sosyal ilkeler, hedefler ve standartlardır. Değerler, kişilerin neye önem verdiklerini gösterir. Normlar ise davranış biçimlerini belirtir. Değerler, kişi için neyin değerli olduğunu belirtirken, normlar neyin doğru, neyin yanlış olduğunun ölçüsüdür.
- iii. **Görünen Öğeler:** Binalar, yerleşim düzeni, ürünler, tesisler, kullanılan araç ve gereçler, kullanılan formlar ve giyiniş kültürün dışa yansıyan öğelerini oluşturmaktadır. Bunlar, kültüre ilişkin simge ve sembollerdir.

Kültür hem görünen (maddi) öğeleri, hem de görünmeyen (maddi olmayan) öğeleri içine alan bir olgudur ve bileşenleri şekil 1.1’de gösterilmektedir. En içte temel inanç ve varsayımlar yer alırken, en dışında sembolik özellikler yer almaktadır.

Şekil 1.1. Kültürün Bileşenleri



Kaynak: Uzunçarşılı vd., 2010:6.

1.1.1 Kültürün Özellikleri

İnsan, kendi çağının evrensel kültürünün olduğu kadar, kendi ulusal kültürünün de bir ürünüdür. Ama aynı insan, kendi çağ ve kültür çevresini dönüştürme, miras olarak devraldıklarına yeni nitelik ve yeni renkler katma imkânına her zaman sahiptir. Bu anlamda kültürün (ve tarihin) bir temel özelliği, Leibniz'in ifade ettiği gibi, "geçmişin yükünü taşıması ve geleceğe gebe olması"dır (Aktaran: Özlem, 1986: 156). Bir başka anlatımla, insan kültürel çevresiyle sürekli etkileşir. Bir yandan çevresinin kültürel değerlerini, davranış biçimlerini ve kavramayı kolaylaştırıcı simgeler evrenini öğrenirken, diğer taraftan da kişisel becerileri dahilinde öğrendiklerini zenginleştirerek yeniden çevreye sunar. İnsan bu açıdan değerlendirildiğinde, çevreyle ilişkisi hem etken hem de edilgen bir konumdadır (Sargut, 2010: 92).

Kültür, topluma bir kişilik kazandıran özellikler demetidir ve toplumun fertlerini birbirine bağlayan yapıştırıcı niteliktedir. Kültürün özellikleri, içinde buldukları toplumsal yapıya, sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel koşullara bağlı

olarak değişebilmekle birlikte, önemli özellikleri şöyle sıralanmaktadır (Bakan vd., 2004: 14-15; Erdoğan, 1997: 137-140; Şimşek vd., 2001: 30; Peters ve Waterman, 1987: 124):

- i. Kültür, öğrenilmiş davranışlar topluluğudur ve bu özelliği sayesinde kuşaktan kuşağa aktarılmakta ve kendini yenilemektedir.
- ii. Kültür, toplumun üyelerince paylaşılır.
- iii. Kültür, durgun olduğu kadar devamlıdır.
- iv. Kültür, ihtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır.
- v. Kültür, üyelerini bütünleştirici bir eğilime sahiptir.
- vi. Kültür karmaşık bir bütündür ve bütünü oluşturan öğeler de karşılıklı bir etkileşim içerisindedir.
- vii. Kültür, bir grubu meydana getiren bireylerin karşılıklı etkilerinden oluşan ve genel olarak uyulması zorunlu bulunan bir kurallar toplamıdır.
- viii. Kültür, bir toplumu diğerinden ayırmak için bir tür “alameti-farika” (marka)dır.
- ix. Kültür, toplum değerlerini bir bütün haline getirir ve bunları sistematik bir biçimde taşır.
- x. Kültür toplumsaldır, sosyal yapının bir kopyasını verir. Kültürel değerler ile ekonomik, dini, ahlaki, estetik ve hukuksal değerler iç içe sayılabilecek kadar birbirlerine bağlıdırlar.
- xi. Kültür, toplumsal sistem ve yapının en önemli öğelerinden biridir. Kültür, toplum içinde yaşayan bir kişinin özel istek ya da davranışları değil, bir insan topluluğu tarafından ortaklaşa paylaşılan davranış, tutum ve değerlerden oluşur.
- xii. Kültürler, kendilerine özgü bazı merasimler (somut adet ve görenekler) ile işaretler (dil, vb.) meydana getirirler.

- xiii. Kùltür, her türlü örgütü saran çevre koşullarının en önemli unsurlarından biri sıfatıyla onların yaşama ve gelişmelerini geniş ölçüde etkiler.
- xiv. Kùltür, sosyal bir olgu olarak belirli bir tarihe sahiptir ve süreklidir.
- xv. Kùltür, bireysel olmayıp sosyal bir değerler ve davranışlar sistemi, bir yaşama şeklidir.
- xvi. Kùltür değerleri dogmatik olmayıp, çağın ihtiyaçlarına göre değişmek zorundadır.

1.1.2 Kùltür Çeşitleri

Kùltür sınıflamaları çeşitli kriterlere göre yapılmış olup, bu sınıflandırmalarda; kùltür öğelerinin bileşimi, kùltürün oluşum biçimi, toplumların yaşadıkları bölgeler, toplumu oluşturan bireylerin ekonomik durumları, üretilen mal ve hizmetler, teknoloji ve çevre gibi faktörler ön plana çıkmıştır. Kùltür; genel kùltür-alt kùltür, maddi kùltür-manevi kùltür, üçlü ayırım ve yüksek kùltür-yaygın kùltür olarak sınıflandırılmaktadır:

1.1.2.1 Genel Kùltür – Alt Kùltür

Kùltür ait olduğu topluluğun bütünlüğünü sağlayan bir harç, çimento veya tutkal olsa da, çoğu zaman homojen bir içerik göstermez. Bir ülke veya ulusun kùltüründen söz edildiği zaman genel kùltür düşünülür. Söz konusu ülkenin veya toplumun hâkim inançları, değerleri, hareket tarzları ve yaptırımlarının türleri genel kùltürü oluşturan parçalardır. Her kùltür, birbirinden az çok farklı özellikler ve unsurlar içeren alt kùltürlerden oluşur. Alt kùltür ise, bazı hâkim değerleri kapsar, fakat kendilerine özgü yaşama şekilleri ve değerleri vardır. Her genel kùltürün çeşitli sayıda alt kùltürü vardır. Bu durumda da her alt kùltürün de kendine özgü inanç ve değerleri görülebilir. Alt kùltürler genel kùltür içinde yer alırlar ve genel kùltürün bazı özelliklerini taşırlar. Böyle olmasına rağmen genel kùltür alt kùltürün bir toplamı olarak düşünülemez. Örneğin, bir çerçeve içinde bulunan ve bazı ortak yönlerinin yanında, önemli farklı yönler bulunan alt kùltürler de vardır (Erdoğan, 1997: 122-123). Amerika Birleşik Devletleri gibi karmaşık bir toplumda sadece tek

bir kültür yoktur. Etkin, dinsel ve çeşitli alt kültürler vardır. Ulusal kültürün bu alt sistemleri arasında da süreklilik arz eden bir karşılıklı etkileşim söz konusudur.

1.1.2.2 Maddi Kültür – Manevi Kültür

İnsanın maddi eşyaları kültürünün en açık, elle tutulabilir göstergeleridir. İnsan eliyle yapılmış olan, bir toplumun sahip olduğu teknik ve fiziki değerler maddi kültürü meydana getirmektedir. Kültürün fizyolojik gereksinmelerini karşılayan bu maddi yönünden başka, ruhsal ve sosyal gereksinmeleri karşılayan psikolojik ve sosyolojik yönü de vardır. Belleksel değerler ve bu değerlerin oluşturduğu hayat tarzı veya manevi çevre ise manevi kültürü oluşturmaktadır (Şimşek vd., 2001: 29).

1.1.2.3 Üçlü Ayrım

Kültür, kişilerin öğrenme zamanına göre üçlü bir ayrıma gidilebilmektedir (Şimşek vd., 2001: 30):

- i. Sonradan öğrenilen kültür; kişinin veya çocuğun atalarından öğrendiği kültürdür. Kişi genellikle bu kültürü yavaş öğrenir.
- ii. Birlikte oluşan kültür; kişilerin yaşlılarından öğrendikleri ve çağdaşları ile birlikte oluşturdukları kültürdür.
- iii. Önceden oluşan kültür; yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültürdür. Bu tip kültürün kazanılma zamanı daha ileri yaşlardır. Bu kültürde yeni kuşak, yeni oluşan kültürel değerleri ileri yaştakilere kabul ettirebilmekte ve eski kültür ile yeni kültür birleştirilmektedir.

1.1.2.4 Yüksek Kültür ve Yaygın Kültür

Toplum içinde özel yaşam biçimi, zevkleri ve alışkanlıkları olan küçük bir elit grubun sahip olduğu kültüre yüksek kültür denir. Bunun karşısında ise büyük halk kitlelerinin benimsediği yaşam biçiminin, zevklerin ve farklı değerlerin yer aldığı kültüre ise yaygın kültür (popüler kültür) denir.

1.2 Örgüt Kültürü Kavramı

Tosun, “nasıl ki bir ülkenin, bölgenin, kentin, kasabanın ve köyün kültürü varsa bir işletme ve bir kurum gibi değişik büyüklükte olan örgütlerin de kültürleri vardır” (1992: 142) görüşünü ileri sürerek her örgütün bir kültürünün olduğunu vurgulamıştır. Gerçekten bir grup insan, ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelince ve bu birliği belirli bir süre devam ettirince, karşılıklı etkilerle gruba özgü bir yaşama biçimi meydana getirirler. Bu konuda Koçel: “her işletme organizasyonu da bir küçük toplumdur. Dolayısıyla bu küçük toplumun da bir paylaşılan değerler seti, başka bir ifade ile kültürü olacaktır (2007:24)” görüşü ile de her örgütün yaşama biçiminin kültür olduğunu ifade etmiştir.

Örgütler, belli bir sosyal çevrede faaliyet gösteren sistemlerdir. Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Eren, 2004: 136). Açık sistem yaklaşımı açısından da ele alındığında hiçbir örgüt çevresinden soyutlanamaz. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri bu çevre içindeki çeşitli faktörleri dikkate almasına bağlıdır. Çevre faktörleri olarak daha çok kastedilen örgütün içinde bulunduğu toplumsal kültürdür. Örgütlerin kültürü de, toplumun değerlerini, normlarını ve davranış biçimlerini içinde barındıran toplumsal kültürün bir alt kültürüdür.

Kültür, örgüt kültürü, kurumsal kimlik ve kültürel değişim gibi kavramlar işletme yönetimi alanında son yıllarda en çok işlenen konulardan birisi olmuştur. Yönetim işinin netice itibari ile “insan” ile ilişkili olması; “insan” unsurunun da “toplumsal bir ürün olması”, bir toplumu oluşturan kültür olayını ön plana çıkarmıştır. Örgüt kültürü, işletme kültürü veya firma kültürü de çeşitli yönetim ve organizasyon kavram ve tekniklerinin uygulanma ve başarılı olma imkânlarını (Koçel, 2007: 22-24) ve aynı zamanda örgütsel davranışı ve performansı güçlü bir şekilde etkilemektedir (Erdil vd., 2005: 267). Dolayısıyla örgüt kültürünün yönetilebilir olduğu ve örgütlerin rekabet ortamında ayakta kalmasında ve değişen çevre şartlarına uygun tepkiler vermesinde önemi ortaya çıkmaktadır.

Örgütlerin başarılı olmaları, büyük ölçüde örgüt üyelerini birbirine bağlayan ve bir arada tutan, onlara canlılık ve yeni bir ruh aşıl原因an örgüt kültürüne bağlıdır. Bir kurumun ürünleri, üretim süreçleri, hizmetleri, teknolojisi ve gözle görülebilir pek çok avantajları taklit edilebilir; ancak, bu kurumun örgüt kültürünü taklit etmek çok zordur. Bu nedenle, yöneticiler, akademisyenler ve yönetim danışmanları rekabet avantajı sağlamada örgüt kültürünün önemine son yıllarda daha çok vurgu yapmaktadırlar. 20. yüzyılın son çeyreğinden günümüze kadar pek çok ülkede örgüt kültürüne verilen önem katlanarak artmıştır. Bu artışta örgütlerin yaşamlarını sürdürmek ve performanslarını artırmak için sahip oldukları kültürlerin bir araç olarak kullanılması anlayışının yaygınlaşmasının yanında, kültürlerinin anlaşılması, değiştirilmesi ve yönetilmesi gerektiğinin bilincine varılması da etkili olmuştur (Kaya, 2008: 136).

Örgüt kültürünün güçlendirilmesi ve işletme için avantaj yaratacak şekilde kullanılması günümüzde önem kazanmış ve işletmeler açısından rekabet avantajı sağlar hale gelmiştir. Çalışanlar tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemini ifade eden örgüt kültürünün, işletmenin amaç ve politikalarına uyarlanması veya kültürüne uygun amaç ve politikaların oluşturulması; örgüt üyelerinin örgütün hedeflerini benimsemesini, uyumlu ve etkin olarak örgüt faaliyetlerinin gerçekleşmesini, verimlilik gibi temel ve istendik amaçların başarılmasını kolaylaştırır (Eren, 2004: 166).

Çalışanların yaratıcılıklarını ortaya koyabilmeleri, bilgi, görüş ve düşüncelerini özgür biçimde ifade edebilecekleri ortamların kaynağı, kültürdür. Çünkü kültür, çalışanlara kendilerini ortaya koyabilecekleri zihinsel ve duygusal bir dünya için veri seti sunar. Tüm çalışanları kolektif olarak düşünme, davranma ve hareket etmeye yöneltir. Bu bağlamda örgüt yönetiminin görevi, örgütü şekillendiren kültürü yapıcı ve yararlı bir biçimde kullanmaktır.

Örgütler farklı kültürlere sahip bireylerden oluşmaktadır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerini birbirine ve örgütü de topluma bağlayan önemli bir sosyal bağıdır. Bir örgüt, ancak organizasyon yapısı içinde yer alan üyelerinin uyum içinde benimsenmiş ortak amaçlar, standartlar, değerler, felsefe ve ideolojileri paylaşması halinde amaçlarını gerçekleştirebilir. Bu amaçla, örgüt üyeleri arasında işsel bağlılığı oluşturmak için

ortak dil, ifade ve kavramları oluşturan kişilerin güçlerini, statülerini, yükselmelerini, birbirleri ile ilişkilerini düzenleyen ve tüm örgütsel olaylara anlam vermelerini sağlayan güç, örgüt kültürüdür (Karahan, 2008: 459).

Çalışma yaşamında çalışanların davranışlarının anlaşılmasında kültürün çok önemli bir rolü vardır. Örgüt kültürünü ve dinamiklerini anlamak, örgütte karşılaşılan ancak anlam verilemeyen birçok olağandışı insan davranışının anlamlı hale gelmesini, çözümlenmesini ve gerçekte örgütün nasıl çalıştığını anlamamızı sağlar (Karahan, 2008: 459). Örgüt kültürünün önemi de örgütsel davranışta tutarlılığı sağlamasındandır.

Güçlü bir örgüt kültürü, hiçbir yazılı dokümana gerek kalmadan örgütte açıklık, düzen, tutarlılık ve işbirliği yaratmaktadır. Bir kurumun kültürü ne kadar güçlüyse, çalışan davranışlarını yönlendirmek için o kadar az resmi kural ve yönetmeliklere ihtiyaç duyulacaktır. Güçlü örgüt kültürüne sahip olan kurumlarda, çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşur. Fakat zayıf örgütsel kültüre sahip bir kuruluşta çalışanlar ne yapmaları ve bunu nasıl yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler. Kısacası, paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürler, belirlenen örgüt stratejisini uygulama aşamasında güçlü kültüre sahip organizasyona kıyasla örgüt içi ve çevresel ilişkilerinde davranış çabukluğu ve ataklığı gösteremedikleri için rakiplerinin gerisinde kalırlar (Eren, 2004: 166).

Ulusal ve uluslararası alanda faaliyet gösteren örgütlerin de rekabet güçlerini arttırabilmeleri, çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirebilmelerine ve örgüt için kolaylıkla özveride bulunabilmelerine bağlıdır. Örgütler homojen yapıda olmayıp, heterojen yapıda olan dinamik yapılar olarak değerlendirildiğinde kişi-örgüt uyumu kolaylıkla gerçekleşmemektedir. Bu uyumun sağlanması da, örgütlerde ortak bir gücün varlığını gerektirir. En basitinden en ilerisine kadar tüm örgütlerde var olan bu ortak güç, kültürdür (Köse vd., 2001: 220). Bu anlamda farklı inançlara ve değerlere sahip çalışanları, belirli amaçların gerçekleştirilmesi için bütünleştirmede, örgüt kültürü bir kurumun çimentosu gibidir (Düren, 2007: 97).

Literatürde birçok örgüt kültürü tanımı ile karşılaşmak mümkündür. Bu nedenle örgüt kültürünün tanımını yapmaya çalışırken tek veya üzerinde hemfikir

olunan bir tanımdan bahsedilmesi oldukça güçtür. Ancak yine de örgüt kültürü hakkında yapılan farklı tanımlara yer vermekte fayda vardır:

Konunun öncülerinden ve otoritelerinden sayılan Edgar Schein örgüt kültürünü, “örgütün dış çevreye uyumu ve kendi içinde bütünleşmesi sürecinde ortaya çıkan sorunların üstesinden gelmede keşfettiği, bulunduğu ve iyi sonuç verdiği için geçerli kabul ettiği, bu yüzden de bunları anlamada, düşünmede ve hissetmede en doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modeli” şeklinde tanımlamaktadır. (1992: 9) Schein, örgüt kültürü için paylaşılan değerler kavramı yerine paylaşılan varsayımlar kavramını kullanmaktadır.

Elliot Jaques’e (1952) göre; “bir örgütün kültürü, örgüt içerisindeki işlerin yapılışı ve düşünüşün genel bir biçimidir ki, bu durum bütün örgüt üyeleri ile paylaşılmakta ve örgütün hizmetine kabul edilebilmek için yeni üyeler de bunları öğrenmek ve kabul etmek durumundadırlar”. Örgüt kültürünü; Ouchi (1981), “örgütün çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilgili semboller, törenler ve mitler bütünü” olarak; J. M. Kouzes (1983), “çalışma yaşamında yaratılan ve sürekli olarak semboller aracılığı ile iletilen inançlar ve değerler” olarak; Deal ve Kennedy (1982), “işler burada böyle yürür biçiminde ifade edilen yargılar” şeklinde; Spender (1983), “bir örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi” biçiminde ve Desphande ve Webster ise (1989), “bireylerin örgütsel işleyişi anlamalarını sağlayan ve örgüt içinde davranışlara norm oluşturan, ortak değerler ve inançlar şablonu” olarak tanımlamaktadırlar. (Aktaran: Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 36)

Peter ve Waterman ise örgüt kültürünü “baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş yapı” olarak tanımlarken, (Aktaran: Özkalp ve Kirel, 2002: 97) Quinn ve Cameron (1999) ise kültürü, “bir örgütü tanımlayan temel değerler, inançlar, yorumlamalar ve yaklaşımlar” (Aktaran: Acar, 2013: 11) şeklinde tanımlamaktadır.

Örgüt kültürü, düzenli şekilde tekrarlanan davranışsal kalıplardır. Kültürün öğrenilmesinde, yayılmasında birbiri ile ilişkili, birbirini tamamlayan ve anlamlı hale getiren davranışsal kalıplar önemlidir; çünkü kültür inanç, sistem ve değerlerin sonucunda ortaya çıkan, üyelere sergilenen ve kendi içinde bir bütünleşik sistem

oluşturan davranış kalıplarından oluşmaktadır (Sermaye Piyasası Kurulu, 2006: 4). Örgütün içerisinde aynı şekilde devam eden bu davranış kalıpları, bireyin davranış örüntülerini belirlemektedir. Bu anlamda bireyin davranışlarının temelinde örgütün kültürü bulunmaktadır.

Genç, örgüt kültürünü geleceğe devredilen miras olarak tanımlamaktadır. Sonsuza kadar yaşamak amacıyla kurulan örgütler, her geçen zaman diliminin sonunda gelen yeni zaman dilimine maddi ve manevi bir birikim devrederler. Politikalarıyla, gelenekleriyle, etkinlikleriyle, sırf o örgüte has olabilecek faaliyetleriyle bu birikimin manevi yanı; çalışanlarıyla, bina, teçhizat, coğrafi konum vb ile de maddi yanı oluşur. Geleceğe aktarılan bu birikim, örgütün kültürel mirasından başka bir şey değildir (1993: 301). Örgüt kültürü, üyelerinin düşünme, algılama, hissetme ve tepki verme yollarının düşünsel bir yapısını, paradigmasını ortaya koyar ve bunu geleceğe aktarır.

Örgüt kültürü, örgütü bir arada tutan, çalışanların davranışlarına istikamet veren, yeni çalışanların sosyalleşmesini sağlayan ve tüm çalışanlarca paylaşılan değerler ve inançlar sistemidir. Dolayısıyla örgüt kültürü, işletmeye can veren ve ona kişilik kazandıran maneviyatı temsil etmektedir denilebilir.

Bütün bu tanımlardan yola çıkarak örgüt kültürüne ilişkin önemli noktalar aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- i. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin nasıl davranacağı konusunda ortaklaşa olarak paylaştığı norm, davranış, inanç ve değerlerdir. Kültürün bu unsurları çalışanların algılamaları üzerinde etkili olur ve onların çeşitli durumları kültüre göre yorumlamalarına neden olur. Çalışanların neyin iyi, neyin kötü ve hangi davranışların istenilir veya istenilmez olduğuna ilişkin ortak değerleri mevcuttur. Bu değerler herhangi bir kitapta yazılı olmayıp, çalışanlara verilen eğitim programında yansıtılmayıp, çalışanların kendi geliştirdikleri fikir ve inançlardan oluşmaktadır.
- ii. Örgüt kültürü, örgütlerin belirli bir zaman diliminde çeşitli faktörler tarafından da şekillendirilerek oluşturdukları ve yeni gelen her üyeye aktarılması gerektiği düşünülen bir varsayımdır.

- iii. Örgüt kültürü, her örgütün yapısına bağlı olarak oluşturulan ve değişen bir felsefedir.
- iv. Örgüt kültürü, her örgütün kurallarının ve prosedürlerinin benimsenmesi neticesinde ortaya çıkan resmi kabullerdir.
- v. Örgüt kültürü, örgüt üyelerine ortaklaşa paylaşılan inanç ve değerler sistemini aşılar, işin nasıl yapılması ve yürütülmesine dair yöntemlerde yol göstericidir.
- vi. Örgüt kültürünü oluşturan değerler, asıl güç olması nedeniyle çalışanlarca olduğu gibi sorgulanmadan kabul edilir. Çalışanları şekillendirmekte ve kendisine uymayanları bir şekilde uymaya zorlamaktadır.

Örgüt kültürü ile ilgili tanımları genişletmek mümkündür. Çünkü kültür, insan ile ilgili her şeyi içine almaktadır. Örgütte insanın etkilediği ve etkilendiği unsurların hepsi örgüt kültürünün kapsamına girmektedir. Tanımlanması oldukça çeşitli olan örgüt kültürü kavramının daha iyi anlaşılması için örgüt kültürünü oluşturan öğelerin açıklanmasında fayda vardır.

1.3 Örgüt Kültürünün Temel Unsurları

Kültür, bir örgütün yaşama biçimi olarak ifade edilebilir. Örgütleri kültürel açıdan anlamak, açıklamak ve değerlendirmek kültürel öğeler ile mümkün olmaktadır. Bir örgütün kültürü, işletmenin değer sisteminden ve bu değerleri güçlendiren, yayan, bağlayan ve bazen özetleyen mitler, semboller, adetler, kahramanlar ve bir kültürel ağdan oluşur. Diğer bir ifade ile bu unsurlar kültürü üreten (yeniden üreten) ve örgütün yeni üyelerinin kültürü öğrenmelerini sağlayan unsurlardır (Erdem, 1996: 37).

1.3.1 Temel Değerler

Temel değerler, insanların düşünce, tutum ve davranışlarının gerçekleşmesinde bir ölçüt görevi görür. Bir örgütün sahip olduğu değerler, örgüt kültürünün temel belirleyicilerini oluşturur. Değerler; neyin doğru veya yanlış, iyi

veya kötü olduğunu belirlemeye yarayan ve esas kaynağı temel varsayımlar olan ölçütlerdir (Şişman, 2007: 3). Davranışı anlamada önemli bir anahtar olan değerler, bireylerin neyi önemli gördüklerini tanımlayarak istekleri, tercihleri, arzu edilen ve edilmeyen unsurları gösterir (Hodgetts ve Luthans, 1991: 4). Değerler, insanların içinde buldukları durumları, eylemleri, nesnelere diğer insanları değerlendirmede ve yargılamada benimsedikleri örüntülerdir. Kısaca iyi kötü ayırımına temel teşkil eden alternatifler arasında tercih ve yargılama yapmayı sağlarlar. Değerler, daha çok olanı değil, olması arzulanan ideal hedefleri temsil ederler. Bu hedefler genellikle dürüstlük, saygınlık ve başarı gibi kazanılması arzulanan davranış biçimleridir (Tevruz, 1996: 91).

Örgüt kültürünün ortaya çıkmasına temel oluşturan değerler, aynı zamanda ait oldukları örgütün kültürüne göre farklılık gösterirler. Bir örgüt kültüründe çok önemli bir değere sahip olan unsur, başka bir örgüt kültüründe hiçbir değere sahip olmayabilir.

Değerler, gerek konuşmalarda gerekse örgütlerin misyonunda yazılı olarak açıkça ortaya konmaktadır. Örgütlerde hemen ortaya çıkan inançlar topluluğu değildir ve tüm örgüt üyeleri tarafından defalarca denenmekte, herkes tarafından kabul edilebilir bir hal aldıktan sonra benzer davranışların temelini oluşturmaktadır (Naktiyok, 2003: 100).

Değerler, örgüt kültürünün daha çok gözle görülmeyen, öznel, içsel yönünü oluşturmakla birlikte, örgütsel sorunların çözümünde uygun olarak kabul edilen çözüm biçimini de göstermektedir. Dolayısıyla kurumların amaçlarını ve hedeflerini yönetim anlayışlarına göre çeşitli biçimlerde dile getirmelerine yardımcı olmaktadır. Paylaşılan idealler olan değerler, örgütsel davranışların seçiminde yol göstericidir. Bu bakımdan yönetimin, bu temel değerleri örgütün tabanına kadar yayması ve bunları değişen şartlara uyum sağlayabilmesi için sürekli gözden geçirerek yeniden biçimlendirmeye özen göstermesi gerekmektedir (Köse vd., 2001: 229).

Örgütlerin başarılı olabilmesinde baskın ve tutarlı bir paylaşılan değerler sistemi geliştirmesinin gerekliliği kaçınılmazdır. Amerika'da seksen ayrı işletmenin kültürel ortamlarını incelemeye yönelik yapılmış bir araştırmada, değer kavramına

önem veren başarılı örgütlerin ortak özellikleri aşağıdaki sıralanmaktadır (Kozlu, 1986: 61):

- i. İşlerin nasıl yürütüldüğüne dair açık ve kesin bir felsefeye sahiptirler.
- ii. Yönetimler, temel değerleri örgüte kazandırabilmek ve değişen iş ortamına uyum sağlayabilmek için, değerleri yoğurup şekillendirmeye büyük özen göstermektedir.
- iii. En alt kademedeki görevliden, yönetimin en üst kademeye kadar örgüt için çalışan herkes, bu değerleri bilmekte ve paylaşmaktadır.

Örgüt kültürü, bir örgütte paylaşılan değerler sistemidir ve bu nedenle değerler örgüt kültürünün diğer öğelerine göre daha güvenilir bir özellik taşırlar. Çalışanlara yaptıkları işin ya da sergiledikleri davranışın nedeni sorulduğunda, alınan cevaptan yola çıkılarak genellikle bu davranışı yönlendiren değerlere ulaşılır. Örneğin, “açık kapı politikasının uygulandığı” bir örgütte çalışanlar istedikleri zaman üstleri ile görüşebiliyorlarsa, bu uygulama örgütte iletişimin önemli bir değer olduğunu göstermektedir (Güçlü, 2003: 151).

Değerler, örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren, örgüt içerisinde çalışan davranışlarının sonuçlarını tanımlayan, doğru ile yanlışın ölçütlerini ortaya koyan, çalışanların performanslarının ölçümünde bir referans teşkil ederler ve örgüt kültürünün esasını oluştururlar. Ortak davranış kalıpları yaratarak örgüt içi çatışmayı en aza indirir ve örgüt üyelerinin birçok problemle mücadelesini kolaylaştırarak, örgüt içi bütünleşmeyi de sağlamaktadır.

1.3.2 Normlar

Normlar, örgüt üyelerinin standart davranışlarda bulunmalarını sağlayan kılavuzlardır (Haktankaçmaz, 2003: 142) ve hangi davranışların örgüt içerisinde kabul edilip edilmeyeceğine ve örgütün diğer üyeleriyle nasıl iletişim kurulması gerektiğine ilişkin üyelerce benimsenmiş olan davranış kurallarını göstermektedir. Bu özellikleri ile örgütsel normlar, hem davranışlar üzerinde etkili olmakta, hem de bireyler arasındaki ilişkilerin kurumsallaşmasını sağlamaktadır (Karcıoğlu ve Timuroğlu, 2004: 323).

Kilmann'a göre normlar, oyunun yazılı olmayan kurallarıdır (1983: 5). Yazılı olmamalarına rağmen, hikâyelerle, ritüellerle ve özellikle bir norma uyulmadığında uygulanacak yaptırımların belirtilmesiyle çalışanlar tarafından nesilden nesile aktarılırlar. Armstrong'a göre normların, davranışın yazılı olmayan kuralları olarak, yönetim biçimini, örgüt iklimini, çalışanların nasıl birlikte çalışacaklarını ve görevlerini ne şekilde icra edeceklerini güçlü bir şekilde etkileyebilme özelliği vardır (1990: 206).

Normlar, davranışı doğrudan etkileyen genellikle yazılmamış ve informal beklentilerdir. Normlar, temel varsayımlar ve değerlerden çok daha fazla belirgin olduklarından örgütsel yaşamın kültürel görünümünün anlaşılmasında daha somut araçlardır. Çalışanların giyim, konuşma ve davranış şekillerini belirleyerek, çalışanlara örgüt içerisinde neyi ne incelikte ve ne nitelikte yapması gerektiğini gösterirler (Hoy ve Miskel, 1991: 217; Başaran, 1991: 24).

Normların genellikle dört amaca hizmet ettiği ifade edilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2002: 136):

- i. Grubun devamlılığını ve hayatta kalmasını kolaylaştırma,
- ii. Davranışları basitleştirme,
- iii. Kişilerin kendilerini utandıracak davranışlardan kaçınmasını sağlama ve
- iv. Örgütün temel değerlerini ifade etme.

Böylece normlar, örgüt üyelerinin davranışlarını düzenler ve örgütte kalıcı olmalarına etki eder. Normlar, onaylanan davranışlardır ve ödül ve ceza yöntemiyle korunurlar. Ödüllendirme, normlara uygun hareket edilmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkarken, cezalandırma çoğu kez norm dışı davranışın bir sonucu olarak ortaya çıkar. Normlar, öğrenilebilir nitelik taşırlar ve zamanla alışkanlık haline gelirler (Özkalp, 1986: 6). Örgüt içerisinde, "üstlerinle tartışma", "kötü haberi veren sen olma gibi susma etkisi oluşturabilen" ifadeler ve paylaşılan normlar, o örgüt içindeki davranışların nasıl olması gerektiği hakkında bilgileri iletmektedir.

1.3.3 İnançlar

Toplumunu oluşturan bireyler, birtakım inançlara sahip olarak yaşamlarını sürdürürler. İnançlar, bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını gösterir ve dini ve siyasi görüşler, bireysel inanışlar içinde bulunan toplumun kültürü, eğitim, öğretim ve daha pek çok farklı faktörden etkilenerek oluşur.

İnançların oluşumunda bireysel eğilimler kadar toplumsal üst kültürlerin de etkisinin olması işletme yönetimlerinin özellikle farklı etnik ve kültürel ortamlardan gelen çok kültürlü çalışanların yönetilmesinde, işletmenin içinde bulunduğu sosyal kesimlerin kültürel yapılarını analiz etmelerini ve tanımlamalarını gerektirmektedir. Çünkü bireylerin taşıyıp getirdiği inançlar işe ilişkin tavırlarını, davranışlarını ve örgütsel ilişkilerini etkilemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 47). İnançların en önemli işlevi, çalışanların davranışlarını etkileyen normları desteklemesidir.

Örgüt kültürünün çekirdeğini oluşturan inançlar, örgüt içinde neye inanılıp neye inanılmayacağını belirten değerlerdir. Bu anlamda çalışan davranışlarının temelinde bulunur ve örgütteki davranışını derinden etkiler. Çalışma sonucunda başarının sağlanacağı ve sağlanan başarının ödüllendirileceğine olan inanç, çalışanlar üzerinde motive edici etki yaratacaktır (Bakan vd., 2004: 42).

1.3.4 Temel Varsayımlar

Örgütlerde çalışanların tutumlarını, dolayısıyla da günlük eylemlerinin somut sonuçlarını etkileyen en güçlü kültürel öğelerden biri de varsayımlardır. Varsayımlar örgüt üyelerinin algı, düşünce, his ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin taşıdıkları doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız ve olanaklı-olanaksız gibi ön kabullerini oluşturan tartışmasız doğrulardır (Güçlü, 2003: 151). Temel varsayımlar, “örgüt üyelerinin kendilerini ve başkalarını, kısaca dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi” olarak tanımlanabilir. Söz konusu varsayımlar, bir grubun üyelerine, durum ve ilişkileri algılama, düşünme ve yargılamada temel algı dayanağı oluşturmaktadır (Şişman, 1994: 83).

Temel varsayımlar, değerlere ve normlara göre daha soyut olmasına karşın, daha etkilidir. Kişi ya da grupların davranış, düşünüş ve algılama süreçlerine

kaynaklık eden, bilinç dışı düzeyde yer alan ilkeler olarak tanımlanan varsayımlar; örgütsel kültürün değer, inanç ve norm sistemini de şekillendirir. Bireylerin doğruluğunu tartışıp düşünmeye gerek duymadığı, zihinsel süreçten geçirmeden sergilediği davranışların referans merkezidir (Yıldırım, 2005: 222).

Varsayımlar, örgütü oluşturan üyelerce paylaşılan, örgütün maddi ve manevi tüm varlığı ile ilintili temel yorumları içerir. Örneğin, “bizler farklıyız”, “bizler şu konularda iyiyiz”, “bizim büyük bir potansiyelimiz var” gibi. Varsayımlar, yapılan işlerle, örgütü oluşturan birey ve grupların davranışları ile somutlaşır. Tartışmaya açık olmayan, sorgusuzca örgüt üyeleri tarafından kabul edilen ve de değerlere göre daha derin zihinsel yerleşime sahiptir.

Varsayımların, değerlere göre daha derin bir zihinsel yerleşime sahip olması ve zaman içinde kazandıkları geçerlilik ile değerleri de yönlendiren yapısı, kültürel değişimde bu unsurları önemli bir direniş haline getirmektedir. Bu nedenle kültürel değişimde, temel varsayımların yönetimler tarafından çok iyi analiz edilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 45-46).

1.3.5 Liderler ve Kahramanlar

Örgüt kültürünün önemli unsurlarından biri de liderler ve kahramanlardır. Temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün özünü oluşturuyorsa, lider ve kahramanlar da bu değerleri simgeleyen modelleri ortaya koyar ve o kültürün gücünü temsil eder. Bu kişiler, örgütün değerlerini ve kültürünü çalışanlarında somutlaştıran kişilerdir. Örgüt içinde her üyenin bireysel performansını örnek aldığı kişiler olan lider ve kahramanlar, aynı zamanda ulaşılabilir bir kişiliği de temsil ederler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 38).

Liderler ve kahramanlar, örgüt kültürünün oluşmaya başladığı, örgüt varlığının başlangıç anından itibaren, örgüt kültürünü şekillendirmeye başlarlar, bir nevi örgüt kültürünün çekirdeğini oluşturur ve temellerini atarlar. Örgütün yaşam sürecinde yaptıkları ve yapmadıklarıyla kahramanlaşan figürler, örgüt kültürünü şekillendirme sürecinde yerlerini alırlar. Örgüt kültürüne katkıda bulunan, performans standartlarının belirlenmesinde etkin rol oynayan ve örgütün özel niteliklerini ortaya çıkararak çalışanları güdeleyen kişilerdir. Örgüt kültürünü

dışarıya karşı temsil eden ve başarının ulaşılabilir bir hedef olarak algılanmasına yardım eden bir rol modeli üstlenmektedirler.

Yönetimin herhangi bir kademesinden çıkan kahramanların bir lider ya da yönetici olmaları gerekmez. Örgüt içinde kahraman, yeni bir ürün veya hizmet yaratan bir kişi, ürünün daha kaliteli olması için proje üretmiş bir mühendis veya bir ürünü bir markayı oluşturduğu sloganlarla bütün müşterilere tanıtan yaratıcı bir pazarlamacı da olabilir (Bakan vd., 2004: 54).

1.3.6 Hikâyeler

Örgütsel hikâyeler, örgütün geçmişi ile ilgili yaşanmış çeşitli olayları yansıtan ve örgütün temel değerlerini taşıyan kültür faktörüdür. Etkili örgütlerde yönetici ve çalışanlar örgüt felsefesini yansıtan çeşitli hikâyeler ve anılar anlatırlar; örgütsel kahramanlardan ve onların değişik örgütsel uygulamalarındaki başarılarından söz ederler. Örgüt kurucuları, yöneticiler ve başarılı olmuş çalışanlar hakkında anlatılan bu hikâyeler, örgütsel yönden bütünleşme, koordinasyon ve kontrol işlevi görmekte; yönetsel anlayış ve uygulamaların inandırıcı ve ibret verici uygulamalarını oluşturmaktadır (Bakan vd., 2004: 54).

Örgütlerde kazanmaya, kaybetmeye, kazananlara, kaybedenlere, başarıya ve başarısızlıklara dair anlatılan pek çok hikâye vardır. Bu hikâyeler bir üyeden diğer üyeye bireysel veya bir üyeden diğer üyelere toplu anlatımlarla aktararak örgüt kültürü içerisindeki yerini korur ve örgüt kültürüne bir çeşit taşıyıcılık yaparlar.

Örgütlerin kültürlerine ilişkin hikâyeler, örgütün temel değerlerini canlı tuttuğu ve çalışanlar arasında ortak bir değer ve anlam ifade ettiği için çok önemlidir. Dünyanın en büyük şirketlerinden biri olan IBM'in kurucusu Thomas Watson ile ilgili şu hikâye herkes tarafından bilinir: "22 yaşındaki bir görevliye sorumlu olduğu bölgeye sadece gri tanıtım kartı olanları almasını, diğer renkte tanıtım kartı olanları güvenlik nedeniyle almaması gerektiği bildirilmiştir. Bir gün yardımcıları ile birlikte yakasında turuncu tanıtım kartı olduğu halde işletmeyi dolan Watson bu bölgeye gelir ve içeri girmek ister; görevli genç karşısındakinin patronu Watson olduğunu bildiği halde "içeri giremezsiniz" cevabını verir, yardımcıları görevliye müdahale etmeye çalışırlar, o sırada Watson olaya müdahale eder ve yanındakileri susturur.

Yanımdakilerden gri tanıtım kartı getirmelerini ister ve ancak bu kart geldikten sonra içeriye girerler.” Bu hikâyeden çıkarılan sonuç açıktır: “bu işletmede kim olursanız olun kurallara uymalısınız”. Bu gibi hikâyeler birçok örgütte dolaşır. Dolayısıyla hikâyeler, bugünü geçmişe bağlar ve mevcut uygulamalara açıklama ve meşruluk sağlarlar (Robbins, 1994: 304).

1.3.7 Dil

Dil, insanların birbirleriyle iletişim kurmalarına olanak sağlamasının ötesinde bir kültür ögesidir. Dil kültürün önemli bir parçası olduğu gibi, toplumların yaşam biçimlerinin de ayırt edici bir göstergesidir. İçinde bulunulan sosyal çevrenin sahip olduğu kültürün de bir ögesi olan dil, örgüt kültürünün dış çevreye yansıyan yüzünün önemli bir unsurudur.

Her örgütte, o örgütün üyelerince geliştirilmiş kendine özgü bir dil bulunmaktadır. Çalışanların bu dili kabullenmesi örgüt kültürünün korunmasını sağlar. Her örgütün argo ifadeler, deyimler, şakalar, mecazlar, metaforlar ve sloganlardan oluşan kendine özgü bir dili vardır. Kültürün bu ögesi aynı iletişim kanallarını kullanan çalışanları ortaya çıkarır.

Bir örgütte kullanılan dil ve konuşma tarzının çalışanlar tarafından anlaşılması, çalışanların kendilerini o örgüte ait hissetmeleri açısından oldukça önemlidir. Aksi takdirde, paylaşılan dilin anlaşılmaması çalışanlarda yabancılaşmaya yol açabilir. Örgütte kullanılan dile bakarak o örgütün kültürü, insana ve dünyaya bakış açısı anlaşılabilir. Kamu kurumlarındaki konuşma dili ile özel kurumlardaki konuşma dili incelenerek, örgüt kültürünün hangi aşamada olduğu öğrenilebilir (Bakan vd., 2004: 53).

Örgütlerde faaliyet alanına bağlı olarak kullanılan dillerde farklılıklar görülmesi, uğraşılan işin doğası gereği bir zorunluluktur. Bir mühendislik bürosunda sayısal teknik terimler ve hukuk bürosunda hukuk terimleri kullanılırken, bir bankada ise daha çok ekonomik ve finansal terimler kullanılır. Aynı örgütün farklı fonksiyonlarını yerine getiren bölümler arasında bile bu tür farklılıklar görülebilir. Bir üniversitenin farklı fakültelerinde veya bölümlerinde kullanılan dil, birbirinden çok farklı olabilir. Bununla beraber, temelde iletişimin ana unsuru olarak kullanılan dil,

örgüt genelinde ve örgüt dışı çevresi ile birlikte ele alındığında bütünü saracak şekle ve kullanıma sahip olmalıdır.

1.3.8 Semboller

Semboller, örgüt varlığının ve yaşamının görünen yüzünü temsil ederler ve örgüt kültürünün anlaşılmasında önemli bir yere sahiptirler (Erdem, 2000: 25). Semboller dıştan bir işaret ya da jesttir ve bir anlamı ya da değeri temsil eder; çağrışım yoluyla duyguları anımsatıp tahrik eder ve böylece belirli fikirlere canlılık verir (Bakan vd., 2004: 59).

Semboller, hem örgüt kültürünün bir yansımasıdır, hem de örgütte güçlü ve olumlu bir kültürün oluşumuna katkı sağlar. Kültür ile semboller arasında ilişki vardır. Semboller, kültürün yerleşmesine yardımcı olan çalışanlar için anlam taşıyan nesnelere, resimlere, faaliyetlere veya olaylardır (Uzunçarşılı vd., 2000: 31). Arçelik firması 2002 yılında, bir sanayi şirketinden teknoloji üreten global bir şirkete dönüşmesini vurgulamak ve değişen örgüt kültürünü ifade etmek amacıyla kırk yıllık logosunu değiştirmiş; müşteri beklentilerine göre şekil alabilme gücünü, esnekliğini ve kararlılığını sembolize eden yeni logosunu kullanmaya başlamıştır.

Semboller bir kültür içinde insanlar tarafından özel anlamlar yüklenen kelimeler, şekiller ve davranışlardır. Kültürel semboller değişebilir ve bir kültürden diğer bir kültüre aktarılabilirler. Semboller kodlanmış özel anlamlar olarak bir kültürün en kapsamlı öğeleridir. Örgüte yeni katılan üyelerin sosyalleşmesinde, örgütün değer ve normlarını tanımlamada ve öğrenmelerinde önemli bir yer tutarak sosyal öğrenme amacı olarak iş görmektedir (Şişman, 2007: 6).

Semboller, örtülü kültürel değerleri ve inançları anlaşılır kılar ve aynı zamanda önemli bir harici fonksiyon olarak işlev görür. Kahramanlar ve hikâyeler yalnızca örgüt içinde bilinirken, örgütsel semboller örgütün diğer insanlar tarafından bilinmesini ve ayırt edilmesini sağlar (Masland, 1985: 112).

1.3.9 Törenler

Örgüt kültürünün çalışanlar tarafından anlaşılmasında zaman zaman sembolik ifadelerle destek duyulmaktadır. Bu yüzden törenler örgüt için önemli bir faktördür.

Örgüt içinde yapılan törenler ile çalışanlar arasında ilişkiler daha da kuvvetlenmekte ve örgüte bağlılıkları artmaktadır. Törenler, örgütün kutlama araçlarıdır ve kültürel pekiştirmeyi amaçlar.

Törenlerin örgütlerdeki en önemli işlevi; çalışanlarını örgütsel amaçlar etrafında bütünleştirmek ve örgütsel sürekliliği sağlamaya yardımcı olmaktır. Örgütsel törenler, örgütte özel anlam yüklü olan eylemleri ifade ederek, örgütün temel değerlerini, en önemli amaçlarını, neyin ya da kimin önemli olduğunu açıklayan, sembolize eden ve pekiştiren hareketlerdir.

Yapılan bir araştırmada, törenlerin örgütlerdeki işlevleri aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir (Terzi, 2000: 48):

- i. Örgütsel düzenin sürdürülmesine hizmet eder.
- ii. Yeni üyelerin tanıtılmasını sağlar.
- iii. Sembolik mesajları örgüt üyelerine aktarır.
- iv. Sosyal bağlılık duygusunun gelişmesine katkıda bulunur.

1.4 Örgüt Kültürü İle İlgili Kavramlar

Yönetim literatüründe sık olarak kullanılan ve örgüt kültürü kavramı ile yakın ya da benzerlikler taşıyan kavramların incelenmesi ve aralarındaki ilişkinin boyutlarının açıklanması, örgüt kültürünün daha iyi anlaşılmasını sağlamak açısından yararlı olacaktır.

1.4.1 Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt iklimi kavramı literatürde örgüt kültürü teriminden önce, 1968 yılında Litwin ve Stringer tarafından kullanılmıştır. Yazarlar örgüt iklimini, “insanların çalıştıkları iş ortamında, doğrudan veya dolaylı olarak algıladıkları, motivasyon ve davranışlarını etkilediği varsayılan, ölçülebilir öncelikler grubu” olarak tanımlamışlardır (Aktaran: Hofstede, 1998: 485). Buna karşılık örgüt kültürünün

yönetim literatürüne girmesi ve kavramlaşması ise örgüt iklimine göre nispeten yenidir. Nitekim örgüt kültürü kavramı, örgüt ikliminin ortaya çıkması ve yaygınlaşmasından çok daha sonra, 1980'lerde ortaya çıkmış ve zaman içinde yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Ataman, 2001: 255).

Örgüt iklimi herhangi bir örgütteki personelin daha çok davranışsal ve tutumsal özelliklerini yansıtmakta, deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Örgüt kültürü ise örgütsel değerleri içermekte, grup üyelerine paylaşılmış duygu ve düşünceleri sunmaktadır. Örgüt kültürü kavramının örgüt iklimi kavramına oranla daha kalıcı olduğu kabul edilmektedir. Her iki kavramın da örgütün temel değerleri ve normları üzerinde büyük etkileri olduğu kabul edilmektedir. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarında süreklilik ve uyum sağlayarak, bu yolla örgüt ikliminin oluşmasında etkili olur. Ayrıca, örgüt iklimi ancak belli bir kültürü olan örgütlerde gelişir (Arslan, 2004: 216-217). Örgüt iklimi; kültürün örgütte yarattığı hava veya ortamdır (Varol, 1989: 210). Örgüt ortamında yaratılan bu hava genelde süreklilik gösterir. Bu durum örgüte belli bir kişilik kazandırır. Örgüt iklimi gözlenebilen ve nesnel niteliklere sahiptir. Ancak bu nitelikler bireylere göre farklılıklar gösterebilir. Bu nedenle iklimin bir algılama olayı olduğu söylenebilir (Efil, 1995: 110).

Örgüt iklimi ve örgüt kültürü arasındaki ayırım açık bir biçimde de görülebilir. Örgüt iklimi bir durumla ilgilidir; örgüt üyelerinin düşünceleriyle, duygularıyla ve davranışlarıyla bağlantısı vardır. Bu nedenle, geçici, subjektif ve çoğunlukla güçlü ve etkili insanlar tarafından manipülasyona açıktır. Buna karşılık kültür, gelişim süreciyle ilgilidir ve kökleri tarihin içindedir; kolektif olarak benimsenmiştir ve doğrudan manipülasyon girişimlerine karşı koymaya yetecek kadar karmaşıktır (Denison, 1996).

İki kavram arasındaki farklılıklar aşağıda ortaya konulmaktadır (Doğan, 2007: 106):

- i. Örgüt kültürü paylaşılan temel varsayımlar ile buna karşılık örgüt iklimi ise paylaşılan algılamalar ile açıklanabilir.
- ii. Örgüt kültürü daha derin, iklim ise daha yüzeysel bir kavramdır.

- iii. Örgüt kültürü, örgüt iklimini etkiler ve biçimlendirir.
- iv. Örgüt içinde iklime ait özellikler gözlemlenebilirken, kültüre ait değer ve inançlar doğrudan görülmezler.
- v. Örgüt kültürü zamana direnen bir özellik gösterir, buna karşılık örgüt iklimi ise bu unsurların herhangi bir andaki durumunu yansıtır.
- vi. Örgütlerin kısa vadeli özellikleri için iklim, daha uzun vadeli özellikleri için kültür kavramı kullanılır. İklim kısa süreli olduğu için taktiksel, kültür ise uzun süreli ve stratejiktir. Dolayısıyla iklimin değişmesi kültürün değişmesinden daha kolaydır.
- vii. Örgüt iklimi, örgüt kültürünün görünen yüzeyidir.

Örgüt içinde olumlu, iyi bir iklim yaratabilmek için öncelikle güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak, örgütün değerleri ve beklentileriyle, çalışanların değer ve beklentileri arasında tam bir denge ve bütünlük sağlamak gerekmektedir. Sonuçta da; güçlü bir örgüt kültürünün türevi olarak iyi ve olumlu bir örgütsel iklim ortaya çıkacaktır.

1.4.2 Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği

Örgüt kimliği de örgüt kültürü ile karıştırılan kavramlar arasındadır. Bu kavramlar arasındaki önemli fark, fonksiyonları açısındanadır. Örgüt kimliği, örgütün ilişkide bulunduğu iç ve dış çevrede örgüt için arzulanan bir imaj yaratmaya yönelik çalışmaları kapsamaktadır. Örgüt kimliği, örgütün logosu, kullandığı renkler, amblemi gibi görsel unsurlar olduğu gibi, örgütün iç ve dış iletişim yapısını ve davranışlarını etkileyen her türlü adet, gelenek, mitler ve hikayeler gibi örgüt kültürü unsurlarından da etkilenmektedir. Örgüt kültürü ise, herhangi bir imaj yaratma çalışmasından ziyade, örgüt amaçlarının oluşturulmasında önemli rol oynamaktadır ve daha çok örgütün içine yöneliktir. Örgütün kimliği, örgüt kültürünün bir parçasıdır. Örgütün başarısı için her ikisinin de birbiriyle uyumlu olması önemlidir. Örgütsel kimlik, örgütsel kültürün benimsenmesi ve yaşanmasıyla kazanılır (Okay ve Okay, 2002).

Örgütsel kimlik kavramı, bir örgüt olarak “biz kimiz” ve/veya “biz neyi simgeliyoruz” sorularını örgüt üyelerinin nasıl algıladıkları ve anladıkları ile ilgilidir. Örgütsel kimlik, “ne tip bir örgüt” sorusuna verilen cevaba bağlı olarak analiz edilebilir.

1.4.3 Örgüt Kültürü ve Örgüt İmajı

İmaj, kişilerin bir nesne, örgüt veya bir başka kişi hakkındaki düşünceleridir (Okay ve Okay, 2002: 242). Düşünceler her zaman gerçek olanla uyuşmayabilir; ayrıca herkesin olumlu ya da olumsuz bir imajı olabilir. Örgüt imajı en geniş ifadeyle, “örgüt kültürünün çalışanlar ve örgütün dış çevresi tarafından algılanış şeklidir ve bireylerin örgüt hakkında ne düşündüklerini açıklayıp örgütün karakterini ortaya koymaktadır. Bir örgütün dışarıya yansıttığı görüntü olan örgüt imajı, örgüt kimliği etkilerinin, çalışanları, hedef grupları (müşteriler-ortaklar) ve kamuoyu üzerindeki sonucudur (Akıncı, 2003: 185). Dolayısıyla imajın oluşması uzun ve planlı bir çalışmayı gerektirmektedir.

Örgüt kültürü ile imajı arasında direkt bir ilişki mevcuttur. Tüm çalışanlar tarafından benimsenen güçlü bir örgüt kültürü, güçlü bir örgüt imajının yaratılmasına destek sağlayacaktır. İmaj sadece nitelikli işgücünün örgüte kazandırılmasında değil, aynı zamanda örgütte tutulmasında da önemli rol oynayabilmektedir. Çalışanlar tarafından benimsenmiş güçlü bir örgüt kültürü, olumlu bir örgüt imajının yaratılmasında önemli bir etkiye sahiptir. Örgüt kültürünün ve örgütsel imaj uyumunun örgütün rekabet gücünü artırıcı etki taşıyacağı değerlendirilmektedir (Gürbüz, 2010: 231).

Örgüt imajı, çalışanların örgütleri ile bütünleşmelerinde katkı sağlamaktadır. Çalışanların kafalarında örgütleri ile ilgili olumlu bir imaj oluşmuşsa ve örgüte ait özellikleri kendilerinde de görmeye başlarsa, örgüte olan bağlılıkları artacaktır. Örgütün dışarıda algılanış biçimi çalışanın örgüte olan bağlılığına etki edecektir (Dutton vd., 1994: 245). Ayrıca örgütün algılanış biçimi, örgütün personel temin etmesine de katkıda bulunabilecektir.

1.4.4 Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim

Örgüt kültürü ile örgütsel iletişim, karşılıklı olarak birbirini etkileyen iki kavramdır. Nihayetinde iletişim, örgütün kültüründe ve ikliminde gerçekleşen karmaşık bir süreçtir. Bilinçli olarak oluşturulmuş örgüt kültürlerinde iletişim önemli ölçüde kolaylaştırılmış olup, kurallar ve kanallar belirgindir; iletişimde açıklık, dürüstlük ve sürat anlayışı benimsenmiştir. Etkin ve başarılı örgüt kültürlerinde bireyleri destekleyici ve empatik bir ortamın söz konusu olduğu bir iletişim biçimi geçerlidir. İletişimin, örgüt kültürünün oluşturulma aşamasından itibaren, kültürün üyelerce benimsenmesinde, devamlılığının sağlanmasında ve değiştirilmesinde önemli bir yeri bulunmaktadır. Dolayısıyla, iletişim kültürün oluşması, yönetilmesi ve sürdürülmesinde merkezi bir role sahip olduğu için, kültür iletişimsel bir oluşum göstermektedir. Örgüt kültüründe bireylerin örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda güdülenmeleri önem taşımaktadır (Tutar, 2003: 27).

Örgütsel iletişim, örgüt kültürünün güçlendirilmesinde, örgüte yeni katılan üyelerin örgüt kültürü ile bütünleşmelerinde önemli bir kanaldır. Örgüt kültürü, yeni üyelerin formal ve informal iletişimini sağlar. Dolayısıyla örgüt kültürü yeni üyelerin sosyalizasyonu için son derece önemliken, bunun gerçekleşmesi için de örgütsel iletişim ve örgüt kültürü birbirinden bağımsız düşünülemez. Çalışanlar arasında birliktelik sağlayan, biz duygusunu, takım ruhunu geliştiren, yeni üyelerin adaptasyon sorununu gideren örgüt kültürü, bütün bu işlevlerini yerine getirirken örgütsel iletişimden yardım almaktadır (Tutar, 2003: 63).

Örgüt kültürünün anlamlı kılınması, ancak iletişimin sağlanmasıyla gerçekleşir. İletişim, örgüt kültürünün oluşturulmasında, şekillendirilmesinde, algılanmasında, değiştirilmesinde kısaca örgüt ve örgüt kültürü ile ilgili her süreçte yer alan ve belirleyici bir rol oynayan unsurdur. Aynı zamanda iletişim yoluyla örgüt kültürünün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikâyeler, gelenekler, diğer bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir (Varol, 1989: 129-130). Örgüt kültürünün öğeleri, çalışanlar arasında informal iletişim yoluyla anlatılan hikâyeler, dedikodular, formal iletişim yoluyla işleyen mesajlar, sloganlar, örgütsel dokümanlar, grup toplantıları ve halka yönelik toplantılar, iletişim sürecinin işletilmesiyle ve yorumlanmasıyla anlam kazanmaktadır.

1.4.5 Örgüt Kültürü ve Örgüt Felsefesi

Örgüt kültürü ile örgüt felsefesi birbirleriyle son derece ilişkili iki kavramdır. Örgütlerin temeli, felsefedir. Örgüt felsefesi örgütün hareket alanının sınırlarını belirleyerek uyulması gereken kuralları ortaya koymaktadır. Örgüt felsefesinde neyin önemli, neyin önemsiz olduğu belirlenerek, örgütün eşsiz ve benzersiz olması sağlanır. Bu durum, aynı kültürü paylaşan kişiler arasındaki planlama ve koordinasyona etkinlik getirir. Örgüt kültürü ile uyumluluk göstermeyen ve örgüt üyeleri tarafından benimsenmeyen amaçlar ve bunlara yönelik olarak geliştirilen kurallar uygulamada başarısız olur. Örgüt felsefesinin ortaya koyduğu norm ve değerlerin çalışanlar tarafından paylaşılabilir nitelikte olmasına büyük önem verilmesi gerekmektedir. Aksi halde, örgüt felsefesi, kültürün bir parçası olmaktan ve kültürün oluşumunu desteklemekten uzak kalacaktır (Unutkan, 1995: 54).

1.5 Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürü, kurumların rekabet avantajı kazanmalarında önemli rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü, işletmenin amaçları, stratejileri ve politikalarının oluşmasında önemli etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilerce seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran önemli bir araçtır (Eren, 2004: 136). Örgüt kültürü, yöneticilere fonksiyonlarını gerçekleştirmede kolaylıklar sağladığı gibi, çalışanlar açısından da önemlidir. Çünkü çalışanlara işin iyi ve kötü yönlerine ve ne şekilde ve nasıl yapacağına yol göstermesi bakımından açıklık getirebilir. Örgüt bakımından ise, çalışanların karşılıklı iletişimleri çalışanların tatmin düzeylerini ve dolayısıyla da örgüte bağlılık düzeylerini artıracaktır. Eren'e göre, güçlü kültürlerin olduğu kurumlarda, güven duygusu artar ve çalışanlar kendilerini böylelikle daha güçlü ve enerjik hissederler (2004: 166).

Örgütsel değerlerin örgüt üyelerince uygun bir biçimde algılandığı ve geniş bir biçimde paylaşıldığı ve alt kültürler arasında bağlılığın olduğu kültürler "güçlü kültür" olarak nitelendirilir. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak bireysel, grupsal ve bir bütün olarak örgütsel başarı için temel kabul edilmektedir. Örgüt kültürü, örgütsel davranışı ve performansı güçlü bir şekilde etkilemektedir. Örgüt kültürü

sosyal normlar, paylaşılmış değerler, paylaşılan zihinsel modeller ve sosyal kimlikler aracılığıyla örgüt üyelerinin davranışlarını örgütleyip denetlemekte ve böylece örgüt üyelerinin ortak amaçlar etrafında toplanarak benzer şekilde davranıp düşünmelerine yol açmaktadır (Durgun, 2006: 112).

Örgüt kültürünün zayıf ve güçlü olması ile örgütün performansı arasında doğrudan bir ilişki kurulmaktadır. Örgüt üyeleri arasında işbirliği, dayanışma ve örgüte bağlılık yaratan güçlü kültürlerin beklenen çıktısı yüksek performanstır. Bunu sağlamanın yöntemi ise, kültürel değerlerin üyeler tarafından birtakım süreçlerle “disiplin ve kontrol”ün içselleştirilmesidir. Bu yolla bireylerde motivasyon, bağlılık ve performans artışı görülür ve aynı zamanda bireylerin örgütten ayrılma oranları da azalır (Erdem ve İşbaşı, 2001: 36).

Örgüt kültürünün, örgütün başarısına ve yönetsel süreçlere etkisi göz önüne alındığında değişik fonksiyonlar üstlenmektedir. Örgüt kültürünün fonksiyonları aşağıdaki gibi ortaya konulmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 50; Okay, 2002: 226; Wagner ve Hollenbeck, 1998: 337; Smircich, 1983: 345-346; Düren, 2007: 89-90):

- i. Örgüt kültürü, örgütsel kontrol ve koordinasyon mekanizmasıdır.
- ii. Örgüt kültürü, örgütü diğer örgütlerden farklı kılarak örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırır.
- iii. Kültür, örgütsel ve bireysel biçimlendirme aracıdır.
- iv. Örgüt kültürü, bir sosyalleşme süreci ve aracıdır.
- v. Moral ve güdüleme aracıdır.
- vi. Örgüt ikliminin belirleyicisi, örgütsel etkinlik ve verimliliğin anahtarıdır.
- vii. Örgüt kültürü, verimlilik, kalite, moral ve iş tatminini artırıcı bir etkisi nedeniyle rekabet üstünlüğü sağlamada önemli rol oynar.
- viii. Örgütsel değişimin hedefi, aracı ve belirleyicisidir.
- ix. Örgüt kültürü, örgütün bütününe yöneliktir.

- x. Örgüt içinde istikrar ve mükemmelliğin göstergesidir.
- xi. Bireyin kendisinden büyük olan bir şeye bağlanmasını sağlar.
- xii. Örgüt kültürü, yöneticilerini ve üyelerini aynı norm ve değerler etrafında toplar ve aralarında uyum sağlar.
- xiii. Davranışlara yol gösterici olur ve onları şekillendirir, davranışta tutarlılığı artırır.
- xiv. Çalışanların örgüte bağlılığını ve örgütle bütünleşmesini sağlar.
- xv. Örgüt içi rasyonelliği sağlar. Örgütün içinde ve dış çevre ile etkileşiminde standartları tanımlar.
- xvi. Örgütün iş stratejilerini destekler.
- xvii. Çalışanlar arasında iletişimi sağlar ve kolaylaştırır.
- xviii. Örgüt içinde kişiler arası ilişkileri düzenler.
- xix. Başkalarının davranış ve tutumlarını öngörmeye ve anlamaya yardımcı olur.
- xx. Örgüt kültürü, belirsizliklerin azaltılmasını sağlar.
- xxi. Güçlü bir örgüt kültürü sayesinde örgüt şemalarına, ayrıntılı işlem ve kurallara daha az ihtiyaç duyulabilir, planlama ve karar alma kolaylaşır. Dolayısıyla örgütlerde bürokratikleşme eğiliminin azalacağı söylenebilir.
- xxii. Bireyler arasında dostluk, yakınlık, sempati ve dayanışma türünden ilişki ve yakınlaşmalara destek verecek bir iklim oluşturur.

Örgüt kültürü fonksiyonlarının hem örgüte hem de çalışanlara olumlu katkıları bulunmaktadır. Örgüt kültürü fonksiyonlarının çalışanları bir araya getirmesi başarılı örgütlerin temel özelliği olarak ortaya çıkmaktadır (Fidan, 1996: 22).

Örgütlerin elde ettiği kârlar, örgütler açısından gereklidir ancak yeterli değildir. Yapılan bir araştırmada; geniş değerler dizisine sahip örgütlerin, açıklanmış amaçları sadece parasal olan örgütlere oranla mali açıdan daha başarılı oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan başka bir araştırmada ise aynı sektörde faaliyet gösteren başarılı örgütleri başarısızlardan ayıran en önemli farkın örgüt felsefesi ve kültüründeki farklılıklardan kaynaklandığı belirlenmiştir. Mükemmel örgütlerin ortak değerlerinin bir bölümünü; açık bir kültür, olumlu bir miras, liyakatli çalışanlara ve performansa verilen değer oluşturmaktadır (Kılıç, 2003: 40).

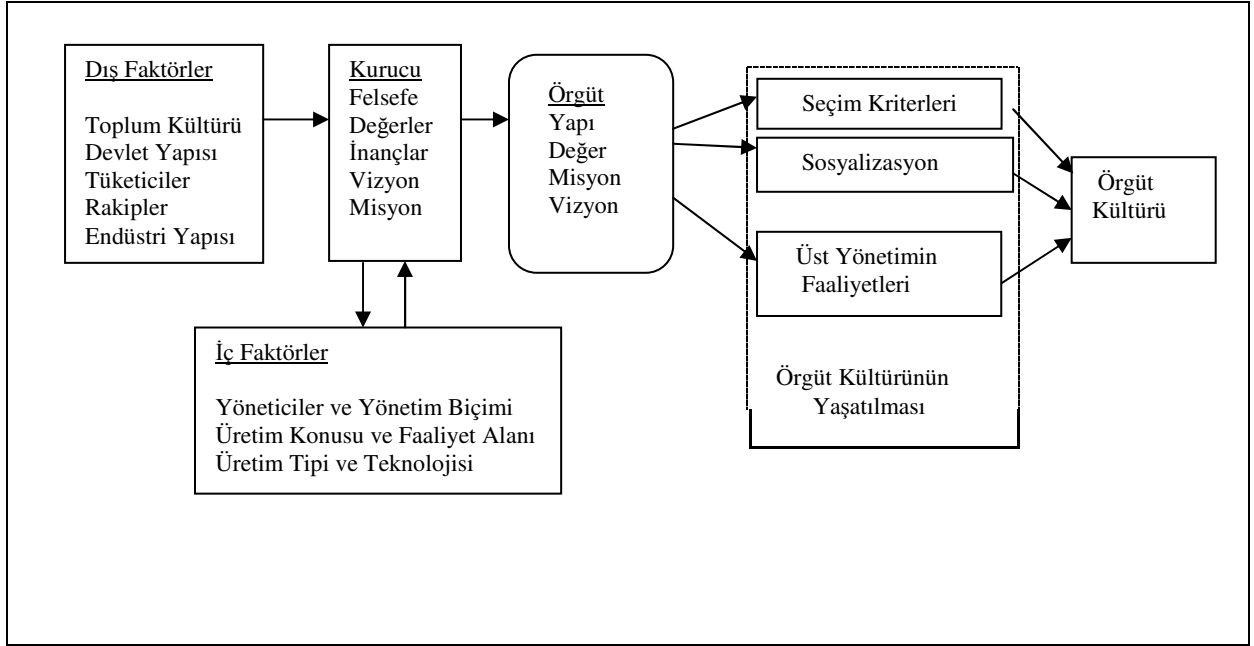
1.6 Örgüt Kültürünün Oluşturulması, Yaşatılması ve Değişimi

Günümüz iş dünyasında örgüt kültürünün oluşumu güncelliğini koruyan önemli konulardan biridir. Yakın döneme kadar çoğu örgüt, güçlü bir kültür oluşturmak için bilinçli bir çaba göstermemiştir. Ancak günümüzün rekabetçi ortamında başarılı olmak isteyen örgütler kültürlerini bilinçli bir şekilde oluşturmak durumundadırlar. Çünkü güçlü bir örgüt kültürü, genel ve tutarlı amaçları, örgütsel bağlılığı, ekip üyeleri arasındaki rol açıklığını, ekip içindeki sorumluluğu tanımlayıcı bilgi ve becerileri, gerekli davranışsal yetenekleri geliştirmekte ve güç ve paylaşılmış ödülleri desteklemektedir (Özgener, 2004: 135).

Örgüt kültürünün oluşumu ve gelişimi bir süreç sonunda oluşur ve bu süreçler birbirini etkilemektedir. Tıpkı kültür gibi örgüt kültürü de süreklidir. Bu süreklilik örgütün yaşam süresi ile sınırlıdır. Örgütün var oluşuyla başlayıp dağılışına ve yok oluşuna kadar devam eden bir süreçtir.

Örgüt kültürünün oluşumu kadar yaşatılması ve değişim süreci de önemli bir konudur. Kültürün oluşum ve yaşatılma süreci şekil 1.2’de görülmektedir:

Şekil 1.2. Örgüt Kültürünün Oluşum ve Yaşatılma Süreci



Kaynak: Gagliardi, 1986:117-134.

1.6.1 Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgütler varlıklarını sürdürmek için belli gelenekleri yaşatmak, kendilerine özgü bir kültür oluşturmak ve bu yolla da kendi kimliklerini, “örgüt kültürü”nü oluşturmak zorundadırlar. Örgüt içinde ortak bir kültürün oluşabilmesi çalışanlar arasındaki etkileşime bağlıdır. Örgüt kültürü, örgüt ortamında bir araya gelen bireylerin kendi aralarında etkileşim düzeyleri ile gruba girmekteki amaç, değer ve isteklerini tatmin etme güdüsüyle oluşturdukları bir oluşumdur. Bu oluşum karmaşık bir süreçtir. Örgüt kültürü bu süreç sonucu oluşur. Örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen bazı aşamalar bulunmaktadır. Sınıflandırmalar incelendiğinde, bir örgüt kültürünün oluşumunun temelde iki belirleyici faktörü olduğu görülmektedir. Bunlar; örgüt kurucusunun rolü ve örgütün faaliyet gösterdiği çevre (iç çevre ve dış çevre) faktörleridir. Örgüt kültürü kısa bir sürede oluşturulamayacağı gibi, hemen de yok edilmesi zor bir örgüt değişkenidir (Şişman, 2002: 66).

1.6.1.1 Örgüt Kurucunun Rolü

Örgüt kültürünün oluşumunda değişik faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir. Bu oluşum sürecinde örgüt kurucularının önemli bir rolü vardır ve kurucular örgüt kültürünün ilk aşamasının temel belirleyicisidir. Örgüt kurucuları temel değerleri, inanç ve normları, davranış modelleriyle örgüt kültürünün oluşumunu etkilemekte ve oluşum sürecinde örgütte nelerin nasıl yapılacağına dair bir çerçeve oluşturmaktadırlar. Çünkü kurucular daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadığından sahip oldukları değerlerinin ve inançlarının yapılandıracakları örgüt üzerinde etkilerinin olması doğaldır (Terzi, 2000: 47).

Schein (1983), grupların ve organizasyonların kaza ile veya kendiliğinden ortaya çıkmadığını belirterek, bunların genellikle liderlik rolünü üstlenen ve bir şeyleri başarmak için, insanların nasıl bir araya getirilmesi gerektiğini bilen bir kişi tarafından gerçekleştirildiğini belirtmektedir. Ray Kroc (McDonald), Edwin Land (Polaroid), Steve Job (Apple), Henry Ford (Ford Motor), Thomas Watson (IBM) işletmelerinin kültürlerini şekillendirmede etkisi olan ünlü kurucu ve yöneticilerden bir kaçıdır. McDonald'ın kalite değeri, hizmet ve temizliği Ray Kroc tarafından oluşturulmuş bir anlayıştır. Apple'ın informal ve yaratıcı kültürü Steve Jobs tarafından başlatılmıştır (Aktaran: Robbins, 1987: 363). Türkiye'den ise Koç Grubu'ndan Vehbi Koç ve Sabancı Grubu'ndan Hacı Sabancı örnek olarak verilebilir.

Schein, bir örgütün ortaya çıkışının, kurucunun nasıl başarılı olabileceği teorisi ile başladığını ve bu teorinin kültürel paradigmasının kaynağının, kurucunun içinde yetiştiği kültürden edindiği tecrübelerle dayandığını belirtmiş, her örgütün tarihinde oluşumun farklı olabileceğini, fakat temel aşamaların aynı olduğunu vurgulayarak süreci şu şekilde sıralamaktadır (1983: 16-17):

- i. Tek bir kişi (kurucu) yeni bir girişim fikrine sahiptir.
- ii. Kurucu tarafından ortaya konan bu fikir gerçekleşebilir ve bazı riskleri almaya değerdir ve bu fikrin doğruluğu konusunda varılan fikir birliğine dayalı olarak kurucu grup oluşturulur.

iii. Kurucu, grup örgütü oluşturmak için uyumlaştırılmış bir çabayla çalışmaya başlar.

iv. Diğerleri, kurucu ya da grubun düşünceleri doğrultusunda gruba dâhil edilirler.

Böylece grup, fonksiyonlarını yerine getirir, tarihini oluşturur ve kültürü geliştirmeye başlar. Bu süreçte kurucu, özellikle örgütün dışsal uyum problemlerini çözmesinde ve içsel bütünleşmeyi sağlamasında temel yönlendiricidir. Çünkü kurucunun dünya görüşü, örgütünün oynayacağı rol, insan yapısının doğası, dürüstlük, ilişki, zaman ve alan ile ilgili varsayımları, örgütün işleyişinin temelini oluşturur.

Örgüt kültürünün oluşumunda sadece kurucular etkili olmamaktadır. Çalışanlar da, örgütsel ortamda kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür oluşturabilmektedir. Örgüt kültürünün gelişmesi, çalışanların toplu yaşamalarının sonucudur (Başaran, 1991: 28). Çalışanlar, kendi aralarındaki ilişkileri düzenleyen kurallar ortaya koymakta ve kendi aralarında kullanabilecekleri bir dil geliştirmektedirler. Bu kurallar formal kurallar değil, informal kurallardır. Herhangi bir yerde yazmamasına rağmen, çalışanların tamamı tarafından bilinmekte ve yeni gelenlere aktarılmaktadır (Bakan vd., 2004: 53).

1.6.1.2 Örgütün Faaliyet Gösterdiği Çevre

Örgütlerin içinde bulunduğu çevre unsurları sahip oldukları kültürel yapıyı etkilemektedir. Örgütlerin belirli bir sektörde var olabilmesi için örgütün kurumsal çevreye uyumu yanında, çevredeki kaynakları kullanabilir durumda olması ve hangi kurumsal çevrede yer alıyorsa, o çevrede var olan unsurlarla zarar göremeyecek şekilde etkileşime girebilmesi gerektiği söylenebilir (Leblebici, 2004: 303). Örgütlerin faaliyetlerini kesintisiz olarak sürdürebilmesi için diğerleriyle etkileşime girmesi, örgütün içinde bulunduğu çevrenin ya da faaliyet konusunun kültürün oluşumu üzerinde etkili olması sonucunu da beraberinde getirir.

Sargut da, örgütlerin açık sistemler oluşu noktasından hareketle, kültürün oluşumunda örgütün dış çevresiyle olan etkileşiminin önemini vurgulamaktadır

(2010: 108-109). Örgütün girdileri aşamasında yer alan insan gücü, teknoloji ve bilgi çevrenin izlerini taşır. Girdinin işlenmesinde, örgüt bilgiyi işleyerek kültürün gelişimini sağlar ve çevresine zenginleştirilmiş kültürel öğeler sunar. Çevre, aldığı bu öğelerle tekrar örgütü uyararak bir döngünün başlamasına yardım eder. Örgüt negatif entropi oluşturabilmek için gerekli dinamikleri çevreden sağlarken, girdilerin bir kısmına karşı seçici bir kodlama mekanizması geliştirerek, çevreyle olan ilişkilerini belirli bir kararlılıkta tutar. Kararlı olan bu durum, örgüt kültürünü aynı kültürel çevreden olmalarına rağmen diğer örgütlerden farklılaştırır.

Örgüt kültürünü etkileyen çevresel unsurlar, iç çevre ve dış çevre unsurları olmak üzere iki boyutta değerlendirilmektedir:

1.6.1.2.1 İç Çevre Faktörleri

Örgüt kültürünün oluşumunda en büyük etken şüphesiz örgütün kurucusudur. Ancak kültür bir bireyin değil grubun ortak özelliği olduğu için, kurucunun aklındaki bilginin örgütü oluşturan diğer üyelerin çoğunluğu tarafından benimsenmesi ve uygulanması durumunda ortaya çıkar. Bu noktada örgüt içi faktörler örgüt üyelerinin kültürü benimsemelerinde önemli bir belirleyicidir. Örgüt içi faktörler aynı zamanda, kurucunun örgütün misyon, vizyon ve değerlerini oluştururken dikkate almak zorunda olduğu etkenler olmaları nedeniyle de kültür oluşumunda etkilidirler. Bakan ve arkadaşları, örgüt kültürünün oluşumuna etki eden iç çevre faktörlerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır (2004: 28):

- i. Faaliyet alanı ve üretim konusu ile bu doğrultuda belirlenen amaç ve hedefler,
- ii. Kurucular ve sahipler: kişilikleri, tecrübeleri, gelenekleri, inanç ve değerleri,
- iii. Örgütün tarihi ve mülkiyeti,
- iv. Yöneticiler ve yönetim yaklaşımı,
- v. Örgütün yapısı ve biçimsellik derecesi,
- vi. Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardımın derecesi,

- vii. Alt kùltürler,
- viii. Bireysel katılım ve teşebbüs: Bireylerin örgüt içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi ve bağımsızlığı,
- ix. Risk toleransı: Bireylere tanınan saldırganlığın, yaratıcılığın ve riske girmenin sınırları,
- x. Yön: Örgütün yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi,
- xi. Birleşme: Örgüt içindeki bölümlerin koordineli bir biçimde çalışmaya teşvik edilmesi,
- xii. Kontrol: Çalışanların davranışlarını kontrol eden kurallar düzeni,
- xiii. Benlik: Örgüt içindeki bireylerin kendilerini örgütle, çalıştıkları grupla ya da profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri ve özdeşim kurmaları,
- xiv. Ödül sistemi: Ödüllerin çalışanların başarı ölçütlerine göre adil bir biçimde dağılımı,
- xv. Çatışma toleransı: Çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına gösterilen desteğin derecesi,
- xvi. İletişim kalıpları: Bireylerin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeyi ve sınırlılıkları,
- xvii. Kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleridir.

1.6.1.2.2 Dış Çevre Faktörleri

Örgütler sürekli olarak dış çevreden girdi alıp dış çevreye çıktı veren açık sistemlerdir. Bu nedenle örgüt başarısının temel belirleyicilerinden biri de sahip olunan kaynak ve imkânlarla dış faktörler arasında kurulan uyumdur (Mucuk, 2006: 173). Dış çevre faktörleri, aynı zamanda örgütün ve kültürünün oluşumunda önemli birer belirleyicidir. Çevresel değişkenler örgütü etkilediği gibi örgütten de etkilenebilir. Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan dış faktörler de aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- i. Toplumun yapısı ve kültürel değerleri,
- ii. İçinde bulunulan sektörün yapısı,
- iii. Devlet ve yasalar,
- iv. Tüketiciler,
- v. Rakipler.

1.6.2 Örgüt Kültürünün Yaşatılması

Örgüt kültürünü oluşturan değerler ve varsayımlar yerleşmeye başladıktan sonra, kültürün yaşatılması ile ilgili süreç kendiliğinden devam etmez. Kurucu ve üst yönetimin değişik faktörlerin etkisi altındaki kültüre ait değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmesi, yaşatılması ve korunmasını sağlamada izleyebilecekleri çeşitli yollar vardır. Bunlar; çalışan seçimi, üst yönetimin tutumları ve davranışları ve sosyalleşmedir.

1.6.2.1 Çalışan Seçimi

Bir örgütün çalışan seçim süreci, kültürün sürdürülmesinde ilk adımdır. Çalışan seçiminin temel amacı, örgütü başarıya götürecektir yeterli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip çalışanları istihdam etmektir. Ancak bu çalışan seçimi sırasında işin yapısına ve niteliklerine uygun birden fazla aday çıkacaktır. Bu noktada kimin seçileceği önem kazanacaktır. Burada seçimi etkileyecek olan bireyin bilgi ve becerisinin yanında, örgütün değerlerine uyup uymadığı ölçütü olacaktır. Bu değerlerin hepsinin örgütle tutarlılık göstermesi beklenemez ancak büyük bir kısmının uyması beklenecektir. Çalışan seçimi, bir uyumsuzluk söz konusu olduğunda hem başvurana, hem de işverene birlikteliği sona erdirme imkânı tanımaktadır. Bu şekilde seçim süreci örgütün çekirdek değerlerine ters düşebilecek adayların elenmesini sağlayarak örgüt kültürünün devamına yardımcı olur. Etkili bir çalışan seçim işlevinin amacı, işler ve örgütle insanları uyumlaştırmaktır (Eren, 2004).

1.6.2.2 Üst Yönetimin Tutumları ve Davranışları

Üst yönetimin davranış tarzları, eylemleri ve faaliyetleri de, örgüt kültürünün yaşatılmasında ve güçlü bir örgüt kültürünün oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir. Üst yönetimin ne söylediği ve nasıl davrandığını yansıtacak biçimde oluşturduğu normlar örgüt kültüründe önemli bir rol oynar. Yöneticilerin davranışları çalışanlar için bir rol model oluşturur. Aynı zamanda üst yönetimin davranışları ve normları koyuş biçimleri kültürün yaşatılmasında etkilidir. Çalışanların risk alması, astlara ne kadar özgürlük tanınacağı, hangi kıyafetlerin kullanılacağı ve benzeri uygulamalar üst yönetim tarafından belirlenen ve kültürün yaşatılmasında rol oynayan önemli etkenlerdir (Robbins, 1987: 364).

1.6.2.3 Sosyalleşme

Sosyalleşme kavramı, bireylerin örgüt kültürünü nasıl öğrendiklerini tanımlamak için kullanılmaktadır. Örgüt kültürü, örgüte giren yeni üyelerin sosyalleştirilmesi yoluyla kendisini yeniden üretir. Sosyalleşme, örgüt kültürünün yaşatılmasında anahtar süreç olup, çalışanların iş ortamının kültürünü ve kendi rollerini öğrenmeleri sürecidir. Bu süreçte, örgüte yeni katılan ya da örgüt içinde farklı bir işe geçen bireyler, eski değer, tutum ve davranışlarını bırakarak yerine yenilerini kazanmakta, uygun rol davranışlarını öğrenmekte, işe ilişkin yetenek ve becerileri geliştirmekte, çalışma grubunun norm ve değerlerine uyum sağlamaktadır. Bu süreçte işe yeni başlayanlar örgütün temel değerlerini öğrenirler. Örgütsel sosyalleşme; işe başlangıç aşamasındaki stresi azaltmakta, iş performansını yükseltmekte ve yeni çalışanın iş doyumunu ve işe bağlılığını artırmaktadır (Demirbilek, 2009: 353). Sosyalleşmenin amacı, çalışanı örgütün etkili bir üyesi durumuna getirmek için, bireysel ve örgütsel çıkarları birleştirmektir.

Sosyalleşme genellikle üç aşamadan oluşan bir süreç olarak ele alınmaktadır (Robbins, 2003: 533):

- i. Örgüte geliş öncesi,
- ii. Örgütle karşılaşma,
- iii. Değişim.

Sosyalleşme sürecinin ilk aşaması olan örgüte geliş öncesi, yeni üyenin örgüte girmeden önce karşılaştığı öğrenim sürecini kapsamaktadır. İkinci aşama olan örgütle karşılaşmada, yeni çalışan örgütün gerçekten nasıl olduğunu öğrenir ve beklentileri ile gerçeğin farklı olabileceğini görür. Sosyalleşmenin en önemli aşaması örgütle karşılaşma aşamasıdır. Bu nedenle üst yönetim, yeni çalışanın örgüt kültürüne uyum sağlamasında bu aşamayı iyi kullanması gerekir. Üçüncü aşama olan değişim ise, nispeten daha uzun sürer ve değişimin gerçekleştiği süreçtir. İşe yeni başlayan çalışan, işin gereği olan becerileri kazanmaya, yeni işinde başarılı olmaya, grup veya örgüt değerlerine uyum sağlamaya çalışır. Bu üç aşamalı süreç, çalışanın verimliliğinde, örgüt hedeflerine bağlılığında ve örgütte kalma konusunda nihai kararı vermesinde etkili olmaktadır. Sosyalleşme sürecini ve verimlilik, bağlılık ve işte kalıp kalmama şeklindeki çıktıları gösteren sosyalleştirme modeli şekil 1.3'te görülmektedir:

Şekil 1.3. Sosyalleşme Modeli

Sosyalleşme Süreci	Çıktılar
Geliş Öncesi → Karşılaşma → Değişim →	→ Verimlilik → Bağlılık → İşten Ayrılma

Kaynak: Robbins, 2003:533.

1.6.3 Örgüt Kültürünün Değişimi

Örgüt kültürü örgütün amaçlarının, vizyonunun ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde, örgütsel verimliliğin, etkinliğin ve değişimin başarılmasında önemli rol oynamaktadır. Günümüzde örgütler arasındaki ayakta kalabilme mücadelesi ve rekabet, yaratıcı örgüt kültürü değerlerine sahip olmayı gerekli kılmaktadır. Örgütler kültürel öğeleri bünyelerinde barındırmıyorsa izlenmesi gereken yol, örgüt kültürünün değiştirilmesidir. Örgüt kültürünün değiştirilmesi, örgütün misyonu, stratejisi, çevresi ve teknolojiyle uyumlu olan hedeflerin başarılmasını destekleyen davranış, yönetim tarzı ve örgüt ikliminde de önemli

değişiklikleri beraberinde getirecek olan tutum, inanç, kural ve değerlerin geliştirilmesidir (Akıncı, 2003: 100) .

Örgütler, örgüt içi ya da dış çevrenin etkisi ile sürekli değişmek ve kendini yenilemek zorundadırlar. Örgütün kuruluşundan itibaren şekillenmeye başlayan ve zamanla pekişen örgüt kültürü eğer gelecekteki ve şimdiki ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalıyorsa değiştirilmelidir. Örgütün önceki değer ve inançları örgüte fayda sağlamıyorsa, bu, kültürün değişmesi gerektiğinin bir işaretidir.

Örgütün çevresi ile etkileşim içinde olması ve özellikle dış çevrenin oldukça dinamik olması rekabet, tüketici ihtiyaçları, teknoloji, kamusal uygulamalar ve ekonomik koşullar nedeniyle örgütsel değişim kaçınılmaz olarak ortaya çıkar. Dış faktörler yanında, değişimi gerektiren iç faktörler de mevcuttur. Bunlar da; yeniden tanımlanan örgüt hedef ve stratejileri, finansal durum, reorganizasyon ve şirket birleşmeleridir.

Çevreden gelen baskının yanı sıra, örgüt kültürü örgütün ana hedeflerini desteklemediğinde, örgütün başarısı için itici güç olma özelliğini yitirdiğinde, örgütteki çıkar gruplarını örgütün amaçları doğrultusunda uzlaştıramadığında, örgüt üyelerinin katılımını ve desteğini sağlayamadığında, başka bir ifadeyle paylaşılan bir değerler bütünü olmadığında değişim zorunludur. Örgüt kültürünü başarılı bir şekilde değiştirmek için önce eski kültürü anlamak gerekir. Örgüt kültürü, örgütün içindeki ve dışındaki birey ve grupların ilişkileri ve etkileşimleri ile geliştiği için üst yönetimin emri ile değiştirilemez. Örgüt içerisindeki çalışanların ve yöneticilerin etkileşimi ile oluşturulan kültür, örgüt dışında müşteriler, rakipler ve toplumsal çevrenin beklentilerinden de etkilenir. Bu nedenle kültürel değişimin uzun bir sürede gerçekleşeceğini dikkate almak gerekir.

Örgüt kültürü dengeli değerler, varsayımlar, inançlar ve normlara dayandığı ve uzun zaman örgüt üyelerine yol gösterici olmasından dolayı değişimi zordur. Örgüt kültürü uzun zamanda ve büyük çabalarla oluşturulur, sürdürülür ve yaşatılır, ancak değişmez bir olgu değildir. Örgütlerin üst yönetimi, değişikliğin istenen yönde ve düzenli olabilmesi için yön göstermelidir. Ancak kültürel değişimin ilk önce özellikle çalışanların ve yönetenlerin gönüllerinde ve kafalarında gerçekleşmesi gerektiği unutulmamalıdır. Çünkü yöneticiler kültürü değiştirme çabasına

girdiklerinde, çalışanların temel alışkanlıklarını oluşturan istenen ve istenmeyen davranışlarını değiştirmek zorunda kalmaları, değişime tepki göstermelerine neden olur. Kültürün değişmesi çok zor olmasına rağmen imkânsız da değildir. Kültür, örgüt içinde iletişimle yaygınlaşan hikâyelerle kazanıldığı için ilk önce bu hikâyelerin yerine geçen, eski değerlerle büyük zıtlık içinde olmayan, yeni değerleri vurgulayan hikâyeler üretilmeye başlanır. Değişim, kültürü oluşturan sembol ve simgelerde başlar. Sonrasında da bu yeni değerleri destekleyen durumlar yaratılmaya çalışılır (Özkalp, 1995: 83).

Kültürü değiştirmenin zorluğunun temel nedeni, değerlerin ve varsayımların insanların bilinçaltına yerleşmesi ve gerçek olarak algılanmalarıdır. Ayrıca değerleri ve varsayımları değiştirmek birey ve grup davranışlarını değiştirmek ile mümkün olabilmektedir. Bu ise uzun zaman alan zor bir süreçtir (Sims, 2000: 66).

Örgüt kültüründeki değişim sadece kriz zamanlarında ortaya çıkan bir gereklilik değildir. Kriz söz konusu olmasa dahi yeni bir liderliğin ortaya çıkışı, örgüt kültüründe değişiklik meydana getirebilir. Örgüt kültürünün değişiminde bir diğer önemli unsur, yeni örgüt kültürünün başarılı olmasıdır. Aksi halde eski değerler kolayca yerini yenilerine bırakmayacaktır. Üzerinde durulması gereken bir diğer nokta da, örgüt kültüründeki değişimin yeniden bir öğrenme süreci olduğudur (Güney, 2001: 183).

Değişim daima kültürü tehdit eder. Çalışanlar işyerindeki sembollere, törenlere ve adetlere güçlü bir şekilde bağlanırlar. Değişimle birlikte bu ilişkiler bozulur ve çalışanlar şaşkın, endişeli ve belirsizlikten dolayı kızgın olurlar (Terzi, 2000: 112). Çalışanların tepki göstermesini engellemek ve belirsizliğin etkisini azaltmak için değişim iyi yönetilmeli, üst yönetim tarafından değişikliğin istenen yönde olabilmesi için yön gösterilmeli, çalışanlar yeni kültüre hazırlanmalı ve değişimin gönüllü olarak benimsenmesine çalışılmalıdır.

Sonuç olarak, kültür nasıl toplumdan topluma farklılık gösteriyorsa, örgüt kültürü de örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Her örgütün kendi içinde kapalı bir sistemde faaliyet göstermesi mümkün olmadığı için ister istemez hem iç etkenlerden hem de dış etkenlerden etkilenmektedir. Bu ortamda amaçlarına ulaşması için de değişen dünya koşullarına ayak uydurmaya çalışması tartışılmaz bir

gerçektir. Değişim kaçınılmaz bir olgu olsa da burada önemli olan değişimin örgüt içinde yapılandırılması ve örgütü daha verimli ve etkin hale getirecek şekilde adaptasyonun sağlanmasıdır. Bunun sağlanmasında da gerek örgüt kurucularına, gerekse de yönetici kadrosunda olan kişilere ciddi iş düşmektedir. Çalışanların yine ortak düşünce ve değerleri benimsemesi ve sinerji içinde çalışma ortamlarına devam etmeleri, hem değişimin avantajlarını beraberinde getirecek hem de örgüt kültüründeki bu değişimden kaynaklanabilecek iç dengelerin sarsılmasına engel teşkil edecektir.

1.7 Örgüt Kültürü Modelleri İle İlgili Çeşitli Yaklaşımlar

Her örgütün farklı bir kültür yapısı vardır. Bu nedenle, örgütlerin sahip oldukları kültürlerden benzer özellik taşıyanları bir araya toplamak belirli modellerin oluşturulması için son derece gerekli ve faydalıdır (Unutkan, 1995: 56). Böyle bir ayırım yapılmadığında, her örgütün kültürel yapısının ayrı ayrı açıklanması gerekmektedir. Örgüt kültürü kavramının anlaşılması ve bu kavramın örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde yönetim tarafından kullanılabilmesi için, ortak özellikler doğrultusunda meydana getirilmiş modellerin oluşturulması ve incelenmesi gereklidir.

Birçok araştırmacı farklı kriterleri göz önünde bulundurmuş ve buna bağlı olarak farklı modeller ortaya çıkmış ve inceledikleri örgütlerde değişik çevre şartlarına ve örgüt yapılarına göre şekillenmiş örgüt kültürlerinin olduğunu tespit etmişlerdir. Çevre koşullarının örgüt üzerindeki etkisine veya örgüt yapısını oluşturan hiyerarşi, yetki, haberleşme ve kontrol gibi mekanizmaların kullanılma şekline ve derecesine göre pek çok örgütün değişik kültürlere sahip olduklarını keşfeden araştırmacılar, incelemede buldukları kriterlere göre kendi modellerini oluşturmuşlardır. Aşağıda bu modeller arasından en önemlilerine yer verilmektedir:

1.7.1 Parsons Modeli

Amerikalı sosyal psikolog Talcot Parsons, örgüt kültürünün incelenmesinde ve oluşturulmasında sosyal değerlerin katkıları üzerinde durmuştur. Parsons'ın

İngilizce sözcüklerin baş harfleriyle tanımlanan “AGIL” modelinde, her toplumsal sistemde sistemin devamlılığını sağlamak için belirli işlevlerin karşılanması gerektiği ileri sürülmektedir. Bu temel işlevler; uyum (adaptation), amaç edinme ve gerçekleştirme (goal attainment), bütünleşme (integration) ve geçerlilik (legitimacy) olarak sayılmaktadır (Aktaran: Eren, 2004: 142).

Bu modele göre örgüt içindeki kültürel değerler, “AGIL” fonksiyonlarının tamamlanmasını sağlayan en önemli araçlardır. Örgütün kültürel değerleri, bu örgütün çevresindeki değişimlere nasıl uyum sağlayacağını, diğer kültürel değerler örgüt kültürü amaçlarına nasıl ulaşacağını ve diğer değer grubu ise örgütün nasıl bir bütünü oluşturup devamlılık sağlayacağını ve çevresiyle olan yasallığını koruyacağını göstermektedir (Özkalp, 2003: 106).

1.7.2 Kilmann’ın Örgüt Kültürü Modeli

Kilmann, örgüt kültürünün görevini her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlar. Örgüt kültürü, biçimsel olarak açıklanan ile gerçekte fiilen yapılan arasındaki boşluğu doldurur. Kültürün işlevi günlük olarak ifade edilen işlerde görülebilir, çünkü bunların arkasında inançlar vardır. Kilmann’a göre kültür, örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlevini de yerine getirmektedir. Böylece örgüt kültürü, tüm karar sistem ve mekanizmaları ile çalışanların iş görme arzularını ve iş verimlerini de etkilemektedir. Çünkü örgüt kültürü, örgüte hâkim olan inançların ve örgüt ikliminin davranışlara yansımalarıdır (Aktaran: Eren, 2004: 146). Kilmann buna göre kültürü iki sınıfa ayırmaktadır:

1.7.2.1 Bürokratik Kültür

Geçmişte pek çok örgütte hakim olan, bu gün de klasik yaklaşımla yönetilen örgütlerde görülen kültür biçimidir. Bu tür kültürlerde hiyerarşik yapılara bağlı kalınır, merkezi yönetim vardır, iş tanımları ve çalışanların yetki ve sorumlulukları açıkça belirlenmiştir. Çalışanlar yakından kontrol edilir. Bu kültürde sahip olan örgütler belirli bir büyüklüğe ulaşmış, olgunlaşmış ve oturmuş örgütlerdir. Bu yüzden geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Böyle bir kültürü değiştirmek oldukça zordur (Türk, 2007: 57-58).

1.7.2.2 Yenilikçi Kültür

Bugün pek çok örgütün sahip olduğu ve hızlı ve sürekli bir şekilde değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Artık burada bürokratik bir kültürden söz edilemez. Çünkü değişen dünyada örgütlerin yeniliklere ayak uydurabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu kültürün liderleri yenilikçi, atak, girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Örgütün kültüründe, yaratıcılık, değişim ve başarı için yenilik vardır. İnsanlar işleri sırasında bürokratik engellere takılmak istemezler. Kilmann'a göre yenilikçi örgüt kültürü, değişen koşullarda örgüte rekabet etme gücünü veren sosyal bir enerji oluşturur (Aktaran: Türk, 2007: 58).

1.7.3 Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy, örgüt kültürünü risk üstlenme ve geri bildirim eksenlerini esas alarak dörde ayırmaktadırlar: yüksek risk-hızlı geri bildirim kültürü, düşük risk-hızlı geri bildirim kültürü, yüksek risk-yavaş geri bildirim kültürü, düşük risk ve yavaş geri bildirim kültürü. Bu sınıflandırmaların başlıca özellikleri şöyle sıralanmaktadır (Aktaran: Bakan vd., 2004: 98-99):

- i. Yüksek Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü: Bu tür örgütlerde çalışanlar yüksek risk alırlar ve hareketlerinin doğruluğu ve yanlılığı hakkında hızlı geri bildirim elde ederler. Sloganlar “en büyüğü” ve “en iyisi” şeklinde yansıtılır ve ritüeller önemlidir.
- ii. Düşük Risk-Hızlı Geri Bildirim Kültürü: Bu tür örgütlerde çalışanların aldıkları kararlar çok az risk derecesi içerir ve aldıkları kararların sonuçları konusunda hızlı biçimde geri bildirim alırlar. Bu tür kültürün temel ilkesi, müşteriler ve onların temel ihtiyaçlarıdır. Müşteri memnuniyeti ve hizmetlerin kalitesi en yüksek düzeydedir.
- iii. Yüksek Risk-Yavaş Bildirim Kültürü: Bu kültürde örgütler faaliyet alanları ile yüksek risk alırlar, ancak ortaya çıkardıkları ürünlerinin piyasada kabul edilip edilemeyeceği konusunda yavaş geri bildirimde sahiptirler.

iv. Düşük Risk-Yavaş Geri Bildirim Kültürü: Bu kültürde çalışanlar yaptıkları işler ile ilgili düşük risk üstlenme durumunda olup, karşılığında yavaş geri bildirim elde ederler. Geri bildirim çalışanların ne yaptıkları değil, yaptıkları şeyi nasıl yaptıkları üzerine odaklanmaktadır. Bu kültürde örgüt personeli oldukça fazla çalışmakta, hata yapmamaya gayret göstermekte olup, örgütün hiyerarşik kademesindeki arasındaki ayırım ve ünvanlar önemlidir.

Deal ve Kennedy, çevre ve örgüt kültürü arasındaki ilişkileri iki boyutlu değişken üzerinde dört değişik kültür biçimi ile anlatmaktadır. Deal ve Kennedy'e göre yüksek risk- hızlı geri bildirim kültürüne sahip örgütler “sert erkek, maço” kültürünü yansıtmaktadır. (Yapı, kozmetik, film ve reklam sektörü). Düşük risk-hızlı geri bildirim kültürüne sahip örgütler “çok çalış-sert oyna” kültürünü yansıtmaktadır. (Moda, pazarlama, tüketici ürünleri, endüstri ve hizmet sektörleri, elektronik sektörler) Yüksek risk-yavaş bildirim kültürüne sahip örgütler “şirketin üzerine iddiaya gir” kültürünü yansıtmaktadır. (Havacılık, uzay araştırma geliştirme, yenilik projeleri, sermaye yoğun projeler) Düşük risk-yavaş geri bildirim kültürüne sahip örgütler “süreç” kültürünü yansıtmaktadır (Aktaran: Eren, 2004: 152-155). (Hükümet, kamu hizmetleri, sigorta, finansal hizmetler)

1.7.4 Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modeli

Hollandalı bir sosyal bilimci olan Geert Hofstede'nin çalışması, ulusların kültürel değerlerinin değişik boyutlarda incelenmesinden elde edilen sonuçları içermektedir. Ülke toplumlarının kültürel değerlerinin büyük bir kısmı, o ülkede faaliyette bulunan örgütlere yansımaktadır. Toplumsal değerler haricinde bir kısım değerler ise o örgütün kendine has alt kültürlerini oluşturmakla beraber örgüt, yoğun biçimde içinde bulunduğu toplumdan da etkilenmektedir. Bu yüzden çeşitli ülkelerdeki örgütlerin yapıları da kültür farklılığından dolayı birbirinden farklı olmaktadır. Hofstede'ye göre kültürün dört boyutu bulunmaktadır: (1995: 5)

1.7.4.1 Güç Mesafesi

Güç mesafesi, toplumlarda bireyler arasındaki gücün eşit şekilde dağılıp dağılmadığı ile ilgilidir. Örgütte dar bir güç mesafesini savunanlar “herkesin eşit

hakları olmalı” derlerken; geniş bir güç mesafesini savunanlar ise “güce sahip olan kişilerin ayrıcalıkları olmalı” demektedirler. Bu eşitsizliğin sonuçları, farklı şekillerde ortaya çıkarak refah, itibar ve güç gibi alanlarda kendisini göstermektedir. Örgütlerde, çalışanların buldukları mevkilerden kaynaklanan bir eşitsizlik ortaya çıkmakta ve bu eşitsizlik ast üst ilişkileri şeklinde biçimlenmektedir. Bu yüzden Hofstede’ye göre güç mesafesi; “bir ülkedeki kurum ve örgütlerin az güçlü üyelerinin, gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabul etme ve bekleme düzeyleridir” şeklinde tanımlanmaktadır (Aktaran: Savicki, 1999: 244).

Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlardaki örgütlerde, ast ve üst arasında eşit bir yapılanma, katı olmayan bir merkezileşme, basık bir örgütsel yapı, az sayıda denetleyici kadro, sınırlı bir ücret farklılaşması, alt kademelerde yüksek bir nitelik ve işçilerle memurların aynı statüye sahip olduğu görülmektedir. Bu örgütlerde önemli kararlar verileceği zaman, çalışanların fikirleri alınır ve karar sürecine dâhil edilir, ancak son kararı veren yönetici olmakta ve bu astlar tarafından da kabul edilmektedir. Fırsatlarda ve ödüllendirmede eşitsizliğe az rastlanır (Bakan vd., 2004: 84).

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde ise, unvan, statü ve pozisyon gibi betimleyici öğelere fazlasıyla önem verilir ve saygı duyulur; iş yerlerinde işçi ile işveren arasındaki mesafe hissedilir ve korunur. Örgütlerde üst makamlarda bulunanlar haklı olmak için doğruyu bilmek zorunda değillerdir. Haklılıkları sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır. Bu örgütlerde katı bir merkezileşme, sivri bir örgütsel yapı, çok sayıda denetleyici kadro, büyük bir ücret farklılaşması, alt kademelerde düşük nitelik ve beyaz yakalıların mavi yakalılara oranla daha yüksek statüye sahip olduğu görülmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde, biçimsel iletişim yukarıdan aşağıya doğru işler. Biçimsel yatay iletişim yoktur. Bu sistemlerde belirsizlik güç mesafesi aracılığıyla azaltılır. Örgütte kimin kimler üzerinde yetkisi olduğu açıkça belirlenir. Güç mesafesini büyüten de bu durumdur. Örgütler tüm işlemleri açık ve seçik olarak tanımlarlar (Sargut, 2010: 183).

1.7.4.2 Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma, bir toplumdaki bireylerin değişken ve belirsiz durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri, bunlardan kaçınmak için neler yaptıkları ve nasıl davrandıkları ile ilgilidir. Örgütler için belirsizlik çevre ile ilişkilidir. Çünkü örgütün kontrol edemediği pek çok faktör çevrede bulunmaktadır. Belirsiz durum ve koşullar karşısında bireylerin çeşitli duygu ve buna bağlı davranışlara yöneldiği görülmektedir. Bu davranışlar, endişe duyma, saldırgan ve sınırlı olma, rahat olma, soğukkanlılığını koruma şeklinde oluşabilmektedir (Öğüt ve Kocabacak, 2008: 153).

Belirsizlikten kaçınan toplumlarda insanlar, iş güvencesine, kariyere, emeklilik ikramiyesine ve ücretlere çok büyük bir önem verirler. Bu nedenle, bu tür toplumlarda, kurallar ve düzenlemeler büyük bir yere sahiptir. Örneğin, yöneticiler çalışanlara işleriyle ilgili ayrıntılı açıklamalar yapar, kuralları net bir şekilde belirtir ve onları sıkı bir şekilde denetlerler (Aydemir ve Demirci, 2008: 36).

Hofstede'ye göre belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu toplumlarda düşük iş stresi, düşük kaygı düzeyi, az yazılı kural olduğu gibi, çalışanlarda risk alma, geleneklere daha az bağlılık bulunmaktadır. Hofstede, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda çalışanlarda düşük risk alma, işletmelerde çok sayıda yazılı kural ve prosedür, gelecek hakkında kaygı, yüksek iş stresi ve hiyerarşik kurallar bulunduğunu tespit etmiştir (Aktaran: Terzi, 2000: 20). Belirsizlikten kaçınma düzeyinin yüksek olduğu kültürlerde insanlar, örgütte uzun süre kalmayı ve çalışmayı düşünmektedirler (Şişman, 2002: 65). Çalışanlar, aynı örgütte kalmakla kendilerini güvende hissetmekte ve örgüte olan bağlılıkları artmaktadır.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, bireyler belirsizlik karşısında güvensizlik ve tehdit edilmişlik duygusuna kapılırlar. Bireylerin çalıştıkları örgütlerdeki hiyerarşik yapılar açıktır ve kurallar uygulanır. Örgüt kuralları ihlal edilemez. Çalışanlar arasında yarışma duygusal olarak kabul görmez. Dolayısıyla belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, çalışanlar kurallar çerçevesinde hareket etmeyi tercih ederler, üstlerinin kendilerine yön göstermesini beklerler ve çalışma koşullarında süreklilik ve oturmuşluk isterler (Bakan vd., 2004: 86).

1.7.4.3 Bireycilik ve Toplulukçuluk

Kültürün bu boyutu, kültür içinde egemen olan değer ve normların, öncelikle bireysel ihtiyaçların karşılanmasına mı, yoksa grubun ihtiyaçlarının karşılanmasına mı önem verildiğini ifade etmektedir. Hofstede, bu kültürel farklılığı iki kutuplu olarak ölçmüştür. Bir uçta bireycilik, diğer uçta ise toplulukçuluk yer almaktadır. Bireycilik ve toplulukçuluk toplum-birey ilişkisini açıklayan, kültürel farklılaşmanın en önemli boyutudur. Bu boyut, temel olarak toplumdaki insanların kendini ne şekilde tanımladığı ile ilgilidir (Aktaran: Aycan, 2000: 30).

Bireyci toplumlarda, kişiler kendilerini diğerlerinden bağımsız üniteler olarak tanımlarlar ve sadece kendilerini ve ailelerinin çıkarlarını gözetme eğilimindedirler. “Ben” tercih edilir. Kimliğin temeli bireydir. Bireyci örgüt kültürlerinde yönetim, bireylerin yönetimidir, işe alma ve terfi kararları çalışanların sadece yeteneklerine ve kurallarına dayalı bir şekilde alınmaktadır. Bireyci toplumlarda, kişiler önemli konulardaki kararlarda kendi isteklerini ön planda tutarlar ve bireysel başarıya önem verirler. Toplulukçuluğa önem veren kültürlerde ise, bireyler kendilerini ailelerinin veya diğer önemli toplulukların bir parçası olarak tanımlarlar ve bir gruba ait olma ve o gruba sadık olma eğilimindedirler. Buna bağlı olarak da, topluluğun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutarlar ve diğerlerinin kendilerinden beklentilerine cevap vermeye çalışırlar. Toplulukçu örgüt kültürlerinde yönetim, grup yönetimidir, işe alma ve terfi kararları için bireyler grup içerisinde çalışan olarak değerlendirilir.

1.7.4.4 Dişilik ve Erillik

Kültürün erillik ve dişilik boyutu, toplumdaki cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade etmektedir. Eril ve dişil boyutlar, herhangi bir sosyal çevrede egemen olan değer yargıların niteliğine ilişkindir. Bu egemen değerlerden yola çıkarak, bir kültürün eril mi yoksa dişil mi olduğunu saptamak olanaklıdır. Bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyorsa ve insana verilen önem arka planda kalıyorsa, bu toplumların egemen değerlerinin eril kültürü öne çıkardığı söylenebilir. Dişil kültürün göstergeleriye, insanlar arası ilişkiler, insana verilen önem ve yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır (Sargut, 2010: 175).

Eril özellikler gösteren kültürlerde maddi başarılar, para, mal ve mülk ön plana çıkmaktadır. Çalışmak için yaşamakta, en iyi olmak amaçlanmakta, sermaye, dediğim dedik tavrı, bağımsız olma, başarı ve rekabetçilik vurgulanmaktadır. Güçlü, kazanan ve kahraman olan sempati toplamaktadır. Dişil özellikler gösteren toplumlarda ise maddi başarılar yerine toplumsallık, başkalarını düşünme ve koruma önemsenmekte, insanların ve ilişkilerin sağlığı, şefkatli ve merhametli olma ön planda tutulmaktadır. Fikir birliği sağlayarak karar alan yönetici beğenilmekte, çatışmaların müzakere ve uzlaşma ile çözümlenmesine sıcak bakılmaktadır.

Hofstede, erkeksiliği bir toplumda baskın değerlerin para ve başarı olduğu durum olarak tanımlar. Kadınsılık ise bir toplumda başkalarıyla ve hayatın kalitesiyle ilgilenmenin baskın olduğu durumdur. Hofstede'ye göre örgütlerde cinsiyetler açısından yükselme fırsatları ve örgütsel amaçların algılanması arasında bir ilişki vardır. Dişil özelliklerin yüksek olduğu toplumdaki iş hayatında, düşük iş stresi ve iyi ücret alan kadınlara sık rastlanılmaktadır. Eril özelliklerin yüksek olduğu toplumlarda ise, yüksek iş stresi görülür ve çalışma hayatında yüksek ücret alan kadınlara sık rastlanmaz (2001: 261).

1.7.5 Quinn ve Cameron'ın Örgüt Kültürü Modeli

Örgüt kültürü literatüründe kültürle ilgili sınıflamalar içerisinde bir değerlendirme ve ölçüm aracını da içermesi sebebiyle Quinn ve Cameron'ın sınıflaması yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bu örgüt kültürü modelinde örgütün kültürü bir bütün (baskın değerler, liderlik tarzı, stratejik yöntem ve çalışanları birbirine yakınlaştıran değerler) olarak değerlendirilmektedir. Quinn ve Cameron geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde, örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarı ya da etkinliğe etkilerini araştırmışlardır. Düşünürler, stratejinin örgütün finansal başarısı yanında, örgüt üyelerinin beledikleri motive edici ücret ve uygun personel yönetimi için de etkili olduğunu açıklamışlardır. Daha başarılı ya da etkin stratejilerin bulunmasının ve uygulanmasının çalışanların arzu ve isteklerine, içlerindeki değişiklik ve yaratıcılık kapasitelerine bağlı olduğunu belirtmişlerdir (Aktaran: Eren, 2004: 147).

Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri inceleyen Quinn ve Cameron "rekabetçi değerler" adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu

modelin temelinde örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır.

Quinn ve Cameron'a göre kültür, değer yargıları, varsayımlar ve yorumlamalarla ifade edildiğine ve bu unsurlar bazı ortak hususlar yardımıyla düzenlenebildiğine göre, kültür tipleri ile ilgili bir model oluşturulabilir. Rekabetçi değerler modelinde 4 kültür tipi tanımlanmış (klan, adhokrasi, hiyerarşi, piyasa) ve her kültür tipi altında yer alan ortak değerler de yine 4 başlık altında toplanmıştır. (baskın örgütsel nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları, stratejik önem). Bu örgüt kültürü modelinde “en iyi” tek bir kültür tipi olduğunu söylemek yanlış olmakla birlikte, Deshpande ve arkadaşları yaptıkları çalışma sonucunda, performans anlamında çevresel değişime görece daha hızlı yanıt veren pazarların ve esnek olan adhokrasilerin, uzlaşmaya dayalı klanlardan ve bürokratik hiyerarşilerden daha başarılı olduğunu ortaya koymaktadırlar (1993: 121).

Söz konusu 4 farklı kültür, örgütlerdeki kültür özelliklerini sınıflamak üzere geliştirilmiş tipolojilerdir; gerçek hayatta böyle saf biçimleriyle bu kültürleri gözlemlemek mümkün değildir. Örgütlerde bu kültür özelliklerinin ağırlık payları değişmektedir ve baskın olan kültür özelliğine göre örgütler sınıflandırılmaktadır (Quchi, 1980: 140; Scherer, 1988: 483).

Bir örgütün, bu tipolojilerden yalnızca bir tanesini sıkı sıkıya benimsemiş olması çoğunlukla mümkün olmamakta, bunun yerine birden fazla örgüt tipine ait özelliklerin örgütte yaşatılması söz konusu olabilmektedir (Lund, 2003: 221-222). Klan tipi kültürlerle uyumlu olan yöntemler arasında personel güçlendirme ve kendini yöneten takımlar oluşturma yer almakta; adhokrasi tipi kültürler ile matris örgüt yapısı uyum sağlamaktadır. Pazar tipi kültürlerde bireysel performans ödüllendirilmekte, hiyerarşi tipi kültürler ise zamanın önemli olmadığı ve görevin iyice özümsemiştiği durumlarda en iyi şekilde işlemektedir. Bu kültür tiplerinin bireyin iş yaşamının niteliği üzerinde de etkisi söz konusudur. Kültür, örgüt üyelerinin motivasyonunu, performansını, iş tatminini ve stres düzeyini etkilemektedir (Googman, 2001: 61).

Rekabetçi değerlerde kültür tiplerinin tanımlandığı şema, iki eksenli oluşmaktadır. Eksenlerden dikey olanı organik süreçlerden mekanik süreçlere doğru

yayımlı göstermektedir. Organik süreçler örgütte esnekliğe, dinamikliğe ve kendiliğinden oluşmaya önem verirken; mekanik süreçler ise kontrole, dengeye ve düzene daha fazla önem vermektedir. Bu iki boyut birbirine zıttır. Yatay eksen ise dahili koruma (internal maintenance) ve dış konumlandırma (external positioning) boyutları üzerine kurulmuştur. İçsel koruma bütünleşmeyi ve düzenleme çabalarını ifade ederken; dış konumlandırma rekabet ve farklılaşmaya ağırlık vermektedir ve bu iki boyut birbirine zıt nitelik taşımaktadır (Eren, 2004: 148).

Şekil 1.4. Örgütsel Kültür Tipleri İle İlgili Rekabetçi Değerler Modeli



Kaynak: Quin ve Cameron, 1983:42.

1.7.5.1 Klan Kültürü

Klan kültüründe örgütler geniş bir aileye benzerler. İçe yöneliktir, resmi olmayan bir yönetimi vurgular ve genel olarak samimi ve dostça ilişkilerin ön planda olduğu bir iş yeridir. Grubun devamlılığı ve ahlaki değerlerin korunması gibi performans öğeleri üzerine kurulu bir uzlaşma kültürüdür. Bu tip kültürde çalışanlar birbirine çok fazla bağlı oldukları için kurumu bir tür klan olarak tanımlamaktadırlar. Klan adının verilmesinin nedeni de bu tip örgütlerin aile tipi örgütler olmasından gelmektedir. Otorite, genellikle örgüt üyeleri tarafından verilir ve bu gücün kullanımı gayri resmi niteliktedir (Ergün, 2007: 268).

Piyasa kültürü değerlerine tamamıyla karşıt olan değerleri bünyesinde barındıran ve şekil 1.4'ün sol üst bölümde yer alan klan kültüründeki örgütün niteliği; çalışma tarzı, birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması değerleri, aile bilinci, ebeveyn rolünde liderlik, sadakat, kişiler arası bağlılık, geleneklere sahip çıkma ve geliştirme, insan kaynaklarını geliştirmeye dayanır. Klan kültürünün baskın değerleri; nezaket, dürüstlük, ahlaki uyum ve sosyal eşitliktir. Bu değerler pazar payı veya finansal kazançlardan daha üstün tutulmaktadır (Eren, 2004: 149). Bu tip kültürlerle uyumlu olan yöntemler arasında personel güçlendirme ve kendini yöneten takımlar oluşturma yer almaktadır (Manley vd., 1998: 233).

Klan kültürü tipi örgütlerinde kararlar, katılım ve anlaşma ile alınma eğilimi taşır. Örgütte fikir birliği, aktif katılım ve ekip çalışmasına önem verilmektedir. İletişimin gelişmesine olanak sağlamaktadır. Örgüt sadakat veya gelenekler ile bir arada tutulur. Bağlılık, geleneksellik, dürüstlük ve güven son derece önemlidir. Liderler ve örgütü yönetenler, akıl hocası ya da aile reisi figüründedir. Başarı, müşterilere karşı olan duyarlılığı ve ilgiyi esas almaktadır (Cameron ve Quin, 1992: 36). Etkili takım yapısının bulunduğu özellikle başarılı Japon firmaları bu kültüre örnek gösterilmektedir.

1.7.5.2 Adhokrasi Kültürü (Geçici-Değişken)

Şekil 1.4'ün sağ üst bölümde yer alan “adhokrasi kültürü” dinamik, girişimci ve yaratıcı bir çalışma iklimini ifade eder. Adhokrasi kültür yapısında en önemli öğeler, girişimcilik ve yeniliktir. Girişim, “esnek organizasyon düzeni” özel amaçlı

bir terime dayanır. Geçici, özelleşmiş ve dinamik bir birimi kast eder. Bu örgütlerde, kararlar çoğunlukla sezgiler sonucunda alınır, liderler yaratıcı ve risk alıcıdır ve aynı zamanda çalışanları de risk üstlenmeye teşvik ederler. Bu kültür tipinde başarı ve etkinlik için örgütler büyüme ve yeni kaynaklar elde etme üzerinde yoğunlaşmaktadır (Cameron ve Quin, 1992: 33-35). Önemli olan, en önde yer almaktır. Örgüt eşsiz, yeni mal veya hizmetlere sahip olmayı, sunulan mal veya hizmet konusunda lider olmayı esas almaktadır. Bireysel inisiyatifi ve özgürlüğü desteklemektedir. Dolayısıyla örgütün yeni alanlara genişlemesi için, çalışanlar bireysel girişim konusunda teşvik edilir. Bu durumda iş ortamı yaratıcı olduğu sürece çalışanlardan da yenilik ve deneyim beklenir. Çalışanlar mücadelelerine göre ödüllendirilir. Baskın öğeler, uyum, otonomi ve yaratıcılıktır. Özellikle “yeni ekonomi” diye tanımlanan internet üzerinden iş yapan ve ileri teknoloji kullanan işletmeler bu kültüre örnek gösterilmektedir.

Rekabetçi değerler modelindeki örgüt kültürü sınıflandırmasından görüldüğü gibi gelişme yönelimli olan ve çalışanları vasıtasıyla gelişmeye en açık olan kültür, adhokrasi kültürüdür. Böyle kurumlar daha esnek, geçirgen, değişebilen ve değişime negatif tepki göstermeyen kurumlardır. Adhokrasi kültürünün geliştirilmesinde yöneticinin davranış tarzı önemli bir yer tutar. Lider otoritesini karizma yoluyla, gücünü ise değerler yolu ile elde eder.

1.7.5.3 Hiyerarşi Kültürü

Mantık ve rasyonellikle çalışan, hiyerarşik yapılanması olan bir örgüt kültürü tipidir. Kurum içindeki roller, bu pozisyonları dolduran kişilerden daha önemlidir ve kurumda çalışanlar belirlenen bu rollerle tanımlanmaktadır. Kurum, tanımlanan rollere uygun kişileri işe almakta ve böylece kişiselliğin ötesinde varlığını muhafaza etmeye çalışmaktadır. Hiyerarşik kültürün hakim olduğu örgütlerde, çalışanların gözetim ve kontrolü sağlandıktan sonra onlardan itaat beklenir. Çalışanları uyumluluğu kontrol edilir ve çalışanlar formal bir sistemle değerlemeye tabi tutulur. Bireyden, önceden tanımlanmış görevleri yerine getirmesi beklenmekte, kendinden fazla bir şeyler katması pek de beklenmemektedir (Ergün, 2007: 268). Bireyin çabasının en önemli ödülü, iş güvenliğidir. Bu kültür tipinde baskın değerler ise, formallik, mantık, sadakat ve düzenliliklerdir.

Şekil 1.4'ün sol alt bölümde yer alan hiyerarşi kültür tipinde üstün tutulan değerler düzen, kurallar ve yeknesaklıktır. Tüm faaliyetler gözetim, değerlendirme ve yönlendirme gerektirir. İş etkinliğini ölçme, açıkça belirtilmiş hedeflere ulaşma derecesi hesaplanarak belirlenebilir. Bu kültürel yapıdaki bir örgütü bir arada tutan, kurallar ve politikalarıdır. Bu kültür tipinde liderler iyi birer koordinatör ve organizatördürler. Saat gibi işleyen bir örgüt oluşturma amaçlanır. Örgütü bir arada tutmak için resmi kural ve politikalarından faydalanılmaktadır. McDonald's ve Ford Motor Co. gibi küresel firmalarda bu kültür görülmektedir.

1.7.5.4 Piyasa ya da Pazar Kültürü

Örgütlerin 1960'lı yıllarla beraber daha rekabetçi bir ortamda yaşamlarını sürdürmeye çalışmalarıyla ortaya çıkmış bir kültürel yapıdır. Bu kültürel yapının başlıca kaygısı işin bitirilmesi, sonuç almaya yönelik olması ve kazanmayı ön plana koymasındır. Üretkenlik ve verimliliği performansın birincil kriteri olan gören rasyonel kültürdür. Çalışanların uymak zorunda olduğu kurallar sözleşmelerle belgelendirilir ve somut başarıları ödüllendirilir. Kişiler sıkı rekabetçi ve amaca ulaşma odaklıdır. Örgütün kendisi bir pazardır ve dış çevreyle ilişkileri önemlidir. Örgüt tarzı sıkı ve zorlu bir sürdürülebilir rekabetçiliği içerir. Bu tarz kültürel yapılarda üretime ve kazanmaya eğilimi olan liderler başarılı olabilmektedir. Liderler işlerin yürütülmesi konusunda zorlayıcı, emir verici, hedef gösterici, üretken ve talepkardırlar (Cameron ve Quin, 1992: 32-37).

Şekil 1.4'ün sağ alt bölümde yer alan “piyasa (pazar) kültürü” yapısında faaliyetleri yönlendiren piyasa mekanizmasıdır ve temel politikalar; pazar üstünlüğü ve rekabet avantajı elde etme etrafında hazırlanmaktadır (Keskin vd., 2004: 310). Pazar kültürünün olduğu örgütlerde her birey kişisel çıkarlarının peşinden koşmak durumundadır. Örgütte işleyen piyasa mekanizması, her bir çalışanın ortak çıkarlara katkısını ölçecek ve herkes kişisel katkılarının karşılığını alacaktır. Eğer bir kişi hiç katkıda bulunmuyorsa, ödül alamayacak böylelikle eşitlik sağlanmış olacaktır (Quchi, 1987: 74).

Quinn ve Cameron (2006) bu dört tip örgüt kültürünü kronolojik bir sıra ile incelemektedirler. Hiyerarşi kültürü, 1900'lü yıllara, gelişen toplumlar için etkin bir şekilde ürün ve hizmet üretiminin ön plana çıktığı döneme rastlamaktadır. 1960'lar

ile birlikte kurumların yeni rekabet şartları ile yüzleşmeleri pazar kültürlerini doğurmuştur. 1970'ler ise Amerikan ve Japon şirketlerinin karşılaştırıldığı yıllar olmuş ve klan kültürü ortaya çıkmıştır. Bilgi çağı ile birlikte yeniliğin, yaratıcılığın, geçiciliğin ve değişimin önem kazanması adhokrasi (geçici-değişken) kültürünü doğurmuştur.

1.7.6 Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Örgütlerin sahip oldukları farklı kültürlerin sınıflandırılmasına ilişkin ilk çalışmalardan biri de Handy tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma büyük ölçüde Amerikalı bir sosyal psikolog olan Harrison'ın çalışmalarına dayanır. Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele almış ve bu tanımdan yola çıkarak örgütlerin sahip oldukları farklı kültürleri 4 temel gruba ayırmaktadırlar: Güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü (Aktaran: Unutkan, 1995: 57).

1.7.6.1 Güç Kültürü

Bu tip örgütlerde güç merkezde toplanmıştır. Örgüt içindeki her birim bu merkezi güce bağlıdır. Bu tip örgütlerde güç, statü, denetim ve itaat gibi kavramlara vurgu yapılır. Örgütte yatay iletişimden çok dikey iletişim esastır. Bireylerin karar verme yetkileri yoktur. Ancak üst düzey yöneticilerin güvenini kazanmış olan kişiler, karar ve uygulamalarında oldukça serbest davranabilmektedirler. Bu kültürün hâkim olduğu örgütler, hızlı karar alır ve hızlı tepki verirler (Sönmez, 2006: 86). Güç kültürünün en belirgin özelliği, merkezileşmedir. Otokratik bir yönetim anlayışı söz konusudur. Bu kültürde otorite sahibi olan insanlar baskındır, diğer çalışanların görevi bu otorite sahibinin beklentilerini gerçekleştirmektir. Kurumdaki tüm faaliyet ve kararlar işletme sahibi ya da güçlü yöneticiler tarafından onaylanır ve uygulanır. Bununla bağlantılı olarak kararlar, ilgili tüm kişilerin katılımıyla değil, üst yönetim ve hatta tek bir kişi tarafından alınır ve gereklilikler diğer çalışanlar tarafından yerine getirilir. Bu tip örgütlerde otoriteye pek karşı çıkılmaz, korku ve gerginlik havası hakimdir ve başarıyı, merkezin gücü kullanma becerisi belirler.

Karar alma ve yürütme bir kişinin ya da ona yakın birkaç yöneticinin faaliyeti olduğu için bürokratik uygulamalar oldukça azdır. Bu özelliğinden dolayı, bu kültüre

sahip işletmeler, hızlı karar alıp tehlikeler ve tehditler karşısında hızlı davranıp anında tepkiler verebilir. Alınan kararların etkinliği, yöneticinin niteliklerine doğrudan bağlıdır. Diğer taraftan, hatalı kararlar, işletmenin büyük sıkıntılara girmesine neden olabilir. Bu tür işletmelerde risk almayı seven ve politik oyunları başarıyla oynayan kişiler yükselirken bunu başaramayanlar ise, ayrılmak zorunda kalabilirler. Ancak, daha çok bu tür çalışanlar orta kademe yöneticilerdir (Erengül, 1997: 27). Güç kültürüne daha çok küçük işletmelerde, askeri birimlerde ve büyük işletmelerin tepe yönetimlerinde rastlanmaktadır.

1.7.6.2 Rol Kültürü

Rol kültür tipi, merkezi ve fazlasıyla biçimsel bir kültürü ifade etmektedir. Bürokrasi olarak da bilinen rol kültüründe gücün kaynağı hiyerarşiden gelmektedir. Başka bir deyişle, güç bireylerde değil, pozisyonlardadır. Burada roller kişilerden daha önemlidir ve faaliyetler ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler, prosedürler, rol tanımları ve yetki tanımları ile kontrol edilmektedir. Hatta bir sorunla karşılaşıldığında bile çözüm yöntemleri belirlenmiştir. Örgüt, tepe yönetimi tarafından belirlenmiş kurallarca kontrol edilmektedir. Her bölümden üzerine düşeni yapması beklenir ve bu kültürde işbölümü ve standardizasyon hakimdir. Bu tip örgüt kültürünü, fonksiyonel yapılar, iş tanımı ve süreçlerin yazılı hale dönüşmesiyle oluşan bürokratik yapı biçimlendirir. Bireysel kararlar inisiyatif yerine, belirlenen yazılı yetki ve sorumluluk tanımları çerçevesinde alınır. Önemli olan, belirlenmiş iş tanımlarına uygun davranışın sergilenmesidir. Bu tür kültürlerde, birimler arası koordinasyon ve iletişim üst yönetim tarafından belirlenir. Faaliyetler yönetmeliklerle düzenlenmiş olduğu için iş tanımlarına uyulması çok önemlidir. Ayrıca her birey ne yapması gerektiğini bilmekte, her üye sadece tanımlanan işleri gerçekleştirmekte ve tanımlanandan ne fazla ne de eksik iş yapmaktadır (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 100). Rol kültürünün egemen olduğu örgütlerde çalışanların işlerinde risk yoktur. Rol kültürleri, çalışanlar açısından bir güvence unsurudur. Ödüller ve cezalar net olduğundan, çalışanlar kendilerinden istenileni verdiklerinde ilerleyeceklerini bilirler. Bu tür kültürler daha çok kamu kurumlarında, sigorta şirketlerinde ve finans kuruluşlarında görülmektedir.

1.7.6.3 Görev Kültürü

Görev kültürüne sahip işletmelerde, dikey olarak oluşturulmuş fonksiyonel departmanlar ve yatay olarak oluşturulmuş organizasyonlar ve ekipler bulunmaktadır. Güç ve iktidar daha çok uzmanlığa dayalıdır, kıdem ve statü yerine yetenek ön planda tutulmaktadır ve bu tarz örgütlerde esas vurgulanan husus, işin amaca uygun bir şekilde gerçekleştirilmesidir. Görev kültürü sonuç odaklıdır ve dolayısıyla yaratıcılık, rekabet ve hız gereklidir. Verilen görevlerin en iyi şekilde yerine getirilmesi için doğru insanların doğru yerlerde çalıştırılması esastır.

Yetki, ekip liderlerine verilir, lider de verilen görevi yerine getirmede katılımcı bir yönetim tarzı uygulamaya çalışır. Görev yerine getirildiğinde ekip dağıtılır ve yeni bir görev için bir başka kişinin liderliğinde yeni bir ekip oluşturulur. Bu tip örgüt kültürüne sahip işletmeler esnek bir yapıya sahiptir. Görev kültürleri çevrenin ya da pazarın değişken olduğu durumlar için çok uygundur. Dolayısıyla görev kültürü, rekabetin şiddetli olduğu ortamlarda avantaj sağlar (Schultz, 1994: 120). Bu nedenden dolayı rekabetin yoğun olduğu, ürün ömrünün kısa olduğu ve olaylara karşı tepki hızının önemli olduğu yerlerde görev kültürüne rastlamak mümkündür. Özellikle danışmanlık şirketleri ile geliştirme ve pazarlama bölümlerinde görev kültürüne rastlanmaktadır.

1.7.6.4 Birey Kültürü

Birey kültürüne sahip örgütlerde merkez birey olup, bireysel çalışmalar ve başarılar ön plandadır. Bireylerin bilgileri, tecrübeleri ve yetkinlikleri ile sonuç elde etmeleri önemlidir. Var olan örgütsel yapı örgüt içerisindeki bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak ve desteklemek için vardır. Diğer kültür tiplerinde çalışanlar örgüt için çalışırlarken, bu kültürde örgüt çalışanlar için vardır. Birey kültürü, bürokrasiye, uzmanlaşmaya ve rutin işlere karşıdır. Hiyerarşi yoktur ve bu nedenle kurumsal denetim yerine bireysel denetim geçerlidir. Bu tip kültüre sahip örgütler çalışanlarına, birbirleri ile ilişki kurma ve aidiyet konularında tatmin duygusu sağlar, çalışanların da kararlara katılımını teşvik eder. Çalışanlara sürekli destekleyici bir liderlik ve yönetim biçimi sergilenerek, çalışanların işlerinde ihtiyaç duydukları kaynaklar sağlanır. Aynı zamanda takım çalışması ve bireysel gelişim teşvik edilerek, başarı ve yeniliğe yönelik davranışlar ödüllendirilir. Bu kültür herkesin

kendi işini yaptığı, kimsenin başkasına karışmadığı, en önemlisi de kişilerin faaliyet gösterdikleri örgüt dışında da varlıklarını koruyabilmelerinin mümkün olduğu ortamlarda işlerliğini korur. Birey kültürü, profesyonel çalışanların görev yaptığı, avukatlık büroları, medikal sektörü, danışmanlık firmaları ve üniversitelerde yaygın olarak görülmektedir (Terzi, 2000: 80).

Handy (1989), örgüt kültürü ile ilgili yaptığı bu sınıflandırmayı yeterli görmeyerek, hangi kültürün hangi örgüt faaliyetinin yerine getirilmesi sırasında daha etkili olabileceğini açıklamaktadır. Handy'e göre hiçbir kültür tipi yanlış veya doğru değildir, her biri farklı durumlar için uygun olabilmektedir. Rutin işlerde rol kültürü, yenilik ve değişim durumlarında görev kültürü, kriz veya acil durumlar söz konusu olduğunda ise güç kültürü etkin sonuçlar verecektir. Bu açıdan, Handy'nin yaklaşımı durumsallık yaklaşımına benzemektedir. Handy'e göre işletmede farklı kültür tiplerinin bir karışımının benimsenmesi gerekmektedir.

1.7.7 Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli

William Ouchi'ye göre, insanlar, aynı koşullar altında benzer tepkiler göstermekte, fakat her kültür, kendi insanları için, bir başka kültürden çok farklı koşullar yaratmaktadır. Ouchi, Japon ve Amerikan yönetim tarzlarının büyük farklılıklar taşıdığını vurgulamış ve bu iki yönetsel sistemi karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Ouchi, Z yönetim teorisi adını taşıyan kitabında önce kendine özgü ve katılımcı (P) bir kültür olan Japon yönetim uygulamalarını açıkladıktan sonra, bu yönetim biçiminin Amerikan tarzına nasıl uyarlanabileceğini izah etmiştir. Bunu yaparken tablo 1.1'de görülen Japon ve Amerikan toplumlarının değer yargılarını göz önünde bulundurmıştır (Aktaran: Eren, 2004: 158).

Tablo 1.1. Japon ve Amerikan Toplularının Temel Değer Yargıları Açısından Karşılaştırılması

TOPLUMUN DEĞER YARGILARI	
JAPON	AMERİKAN
▪ Müştereklik	▪ Bireysellik
▪ Nitelik ve yetenekler toplumdan kaynaklanır.	▪ Nitelik ve yetenekler bireyden kaynaklanır.
▪ Bireysel maksimizasyon her zaman iyi değildir.	▪ Bireysel maksimizasyon iyidir.
▪ Yaşlıya saygı	▪ Genç saygı
▪ Homojenlik	▪ Heterojenlik
▪ Kapalı değerlendirme	▪ Yasal ve kuralcı toplum
▪ “Biz” kültürü	▪ “Ben” kültürü

Kaynak: Eren, 2004:159.

Buradan hareketle bazı başarılı Amerikan firmalarından örnekler vererek (Z) yönetim kültürünü açıklamış ve Amerikan işletme yöneticilerinin isterlerse (Z) yönetim kültürünü örgütlerinde geliştirerek Japonların en büyük silahı olan başarılı yönetim tarzlarını kendi firmalarına uygulayabileceklerini ifade etmiştir.

Amerikan ve Japon yönetim özelliklerini başarıyla bir araya getiren “Z Teorisi”ni ortaya koyan Ouchi, örgüt kültürünü üç farklı grup örgüt üzerinde çalışarak incelemiştir. Bunlardan birincisi, klasik Amerikan örgütleri, ikincisi klasik Japon örgütleri ve sonuncusu da Z tipi Amerikan örgütleridir. (1989: 43) Z tipi örgütlerini farklı kılan, değişik kültürden çalışanları ve yöneticileri bir araya getirmelerine rağmen, bu kuruluşların, herkes tarafından benimsenen ortak değerlerden bir birlik ve beraberlik felsefesi yaratabilmiş olmalarıdır.

Tablo 1.2, A tipi örgüt Amerikan örgütünün, J tipi örgüt Japon örgütünün ve nihayet Z tipi örgüt de iki tip örgütün ortalama özelliklerini göstermektedir:

Tablo 1.2. Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Japon ve Amerikan Örgüt Kültürleriyle Karşılaştırılması

Kültürel Değerler	TİP-A- Amerikan Tarzı Örgüt Kültürü Değerleri	TİP-Z- Amerikan Tarzına Uyarlanmış Örgüt Kültürü Değerleri	TİP-J- Japon Tarzı Örgüt Kültürü Değerleri
Çalışanlara Bağlılık	Kısa dönem istihdam	Hayat boyu istihdam	Yaşam boyu istihdam
Değerlendirme	Hızlı değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi
Kariyer Gelişimi	Uzmanlaştırılmış kariyer ve terfi	Orta ölçüde Uzmanlaştırılmış kariyer ve terfi	Uzmanlaştırılmamış kariyer ve terfi
Kontrol	Açık ve biçimselleştirilmiş kontrol	Kapalı ve biçimselleştirilmemiş kontrol ile Açık ve biçimselleştirilmiş kontrolü birlikte uygulama	Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol
Karar Verme	Bireysel karar verme	Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar alma	Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar alma
Sorumluluk	Bireysel sorumluluk	Bireysel sorumluluk	Müşterek Grup
Çalışanlara İlgisi	Birey ile aile hayatı iş hayatından ayrı	Çalışanı tüm çevre bağlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma	Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma

Kaynak: Özkalp ve Çiğdem, 2000:106.

Buna göre, Amerikan tarzına uyarlanmış Z tipi örgüt kültüründe hayat boyu istihdam, fikir ve görüş birliğine dayalı karar alma, yavaş değerlendirme ve terfi, orta ölçüde uzmanlaştırılmış kariyer ve terfi, bireysel sorumluluk, gizli ve biçimselleştirilmemiş bir kontrol ve çalışanları tüm çevresi ile birlikte ele alma yaklaşımı bulunmaktadır.

Z tipi organizasyonların sahip oldukları bu özellikler tek başlarına hiçbir anlam taşımamaktadır. Önemli olan, bu özelliklerin hep birlikte organizasyon içerisinde oldukça gelişmiş ve zengin bir sosyal dokunun oluşmasına ve organizasyona özgü bir kültürün oluşmasına imkân vermesidir. Bu tür organizasyonların diğerlerinden asıl farkı da, böyle gelişmiş bir organizasyon kültürüne sahip olması, organizasyonun sadece bir ekonomik birim değil, sosyal bir bütünlük olmasıdır. Bu kuruluşların başarılı işleminin, çalışan insanların mutlu ve motivasyonlarının yüksek olmasının ve kuruluşlarına duygusal olarak bağlı

olmalarının asıl nedeni böyle bir organizasyon kültürünün varlığıdır (Kırçıl, 1984: 26).

1.7.8 Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman “Mükemmeli Arayış” (In Search of Excellence) adlı eserlerinde, iş yaşamında başarılı olan Amerikan firmalarının başarı nedenlerini araştırmışlar ve analizleri sırasında başarılı firmaları diğerlerinden ayıran sekiz kültürel özellik tespit etmişlerdir (1987: 124):

- i **Eylemden yana olma:** Sorunlar ve analizler içinde boğulmadan işi başarabilmek için kararları eyleme dönüştürmek,
- ii **Müşteriye yakın olma:** Müşteriye yakın olan ve onlara değer veren örgütler bu değerlere sahip olmayanlara kıyasla daha büyük bir başarıya sahiptirler. Çünkü müşteriler ürün kalitesi ve yeni ürünlerin neler olacağına yönelik en iyi fikir veren kaynaktırlar. Bu nedenle müşteri tatmini örgüt kültürünün temelini oluşturmaktadır.
- iii **Özerklik ve girişimcilik:** Alt kademelere inisiyatif vererek onların girişimciliğini artırarak, yaratıcılığı destekleyerek, bürokrasiyi mümkün olduğunca azaltan örgütlerdir.
- iv **İnsanlar aracılığıyla verimlilik:** Bütün üyeler örgütün en önemli ve en değerli unsuru olarak görülürler. “İnsanları onurlu ve saygılı bir biçimde görmek, başarı için sadece gerekli değil, aynı zamanda zorunlu bir davranıştır” düşüncesi örgüt kültürünün temel değerini oluşturmaktadır.
- v **İşin içinde olmak ve değerlerle yönetmek:** Peters ve Waterman birçok örgütte üst yöneticilerin örneğin sadece finans konuları ile ilgilendiklerini, diğer bölümlerle ilişkili olmadıklarını tespit etmişlerdir. Başarılı örgütler yöneticilerini hemen her sahada bilgili kılmak ve her bölümün yaptığı işten haberi olmaları zorunluluğunu hissetmişlerdir.

- vi **En iyi becerilen işe bağlı kalma:** Örgütsel yaşamda serüvenci olmamak, aşırı risklere girmemek, en iyi bilinen ve uzman olunan faaliyet alanlarında büyümeyi ve gelişmeyi ilke edinmek. Örgütler başarılı oldukları alanlardan uzaklaşmamalıdır.
- vii **Yalın biçim ve az kurmay:** Basit organizasyon yapısıyla faaliyette bulunan, az sayıda ve kaliteli yöneticilerle çalışan örgütler daha başarılıdır. Yöneticinin başarısı, kendisine bağlı insan sayısı değil, örgütün başarısına katkısıyla ölçülür.
- viii **Gevşek ve sıkı yapı özelliklerinin bir arada bulunması:** Örgüt üyelerinin birbirlerini anlamaları ve örgütsel değerlere inanmaları örgütün sıkı bir şekilde organize olduğunu gösterir. Bu bağ örgütü bir arada tutan ortak kültürü oluşturur. Örgütün gevşek bir biçimde organize olması ise, az sayıda yöneticinin varlığı ve örgüt üyelerinin bürokrasiye ve kurallara fazlaca boğulmamalarıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

2 ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN TEORİK ÇERÇEVESİ

Bu bölümde, örgütsel sessizlik için bir teorik çerçeve çizmeyi amaçlanmakta ve örgütlerde iletişim ve çalışan konuşmasının önemi, çalışan konuşma biçimleri, örgütsel sessizlik kavramı, örgütte çalışanların sessiz kalma tercihlerinin teorik temelleri, örgütlerde sessizliğin gelişiminde etkili olan faktörler, sessizliğin boyutları, sessizliğin sonuçları ve işten ayrılma niyeti hakkında bilgiler verilmektedir.

2.1 Örgütlerde İletişimin ve Çalışan Konuşmasının Önemi

Örgütler, bireylerin tek başlarına başaramayacakları amaçları, kollektif bir çaba sonucunda başarmak amacıyla oluşturulur. Örgütsel unsurların bir araya getirilip, organize edilmesinden sonra, belirlenen amaçlara yönlendirilmeleri iletişimle sağlanır. İyi bir iletişim, koordine edilmiş sonuçlara ulaşmak için gereklidir. İletişim, ister bilgiyi yaymak, ister eğitmek, ister eğlendirmek, ya da yalnızca anlatmak için olsun, asıl amaç, bilgi verme ve karşıdakini etkilemektir. Bu anlamda iletişimin en yoğun yaşandığı yerler örgütlerdir. Özellikle örgüt ve grup iletişiminde, birlikte çalışan insanların davranışlarını kontrol eden ve belli bir amaç doğrultusunda yönlendiren yöneticinin vazgeçilmez aracı, iletişimdir (Tutar, 2003: 44). İletişim “davranış değişikliği meydana getirmek üzere fikir, bilgi, haber, tutum, duygu ve becerilerin paylaşılması sürecidir” (Çilenti, 1979: 74). Dolayısıyla iletişim, örgütleri bir araya getiren ve onların devamlılığını sağlayan bir harç işlevi görmektedir.

İletişim, hayatın ayrılmaz bir parçasıdır ve insan ilişkilerinin temelidir. İnsanlar iletişim sayesinde, toplumsal değer, tutum, davranışlar ve diğer insanlar hakkında bilgi edinip kendilerini hem güçlü ve güven içinde hissetmekte, hem de fikirlerini açığa vurma, onları paylaşma, değerlendirme ve anlamlandırma imkânına sahip olabilmektedir. Bu anlamda pek çok etkinlik iletişim sayılabilmektedir. Bir çalışanın diğer çalışanla karşılıklı konuşması iletişim sayılabileceği gibi, çalışanın

sessiz kalması, “sükût ikrardan gelir” atasözünde olduğu gibi onayımı ve itirazını ifade etmemesi, bir takım bilgileri kabullenmesi de iletişimin başka bir şekli sayılabilecektir. Pinder ve Harlos (2001) da sessizliği, iletişimin bir türü olarak açıklamışlardır.

Örgütsel anlamda iletişim, “birden fazla çalışanın bir amaç etrafında toplanmasını sağlayan ve bir araya gelen çalışanların güç birliği yaparak örgüt amaçları doğrultusunda etkili bir biçimde çalışabilmeleri için aralarında olması gereken işbirliğini ve çevresiyle uyumlarını sağlamada önemli rolü olan, biçimsel ve biçimsel olmayan yapılardaki anlam yükünü taşıyan her türlü insan etkinliğinin paylaşılmasıdır” (Karakoç, 1990: 181). Örgüt içinde iletişimin amacı, çalışanların ortak çıkarları doğrultusunda ilişkiler kurması ve bunları korumasıdır (Ergün, 1998: 147). İletişim, örgütlerde emir ve haberlerin, duygu ve düşüncelerin yayılmasını sağlar, bireylerin örgüt içi davranışlarını etkiler ve yönlendirir (Hagemann, 1995: 50). Örgütsel ilişkileri belirli bir düzen içine sokar ve bu şekilde örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulmasına temel oluşturur (Gürgen, 1997: 33). Dolayısıyla da örgütsel başarının önemli bir belirleyicisidir ve örgütsel değişim sürecinde çok önemli bir rol oynar.

İletişim, yöneticinin çalışanlara bilgi sağlaması, onlardan bilgi elde etmesi, bilgi alışverişini kolaylaştırması ya da grubu ilgilendiren konulardan haberdar olması demektir. Örgütlerde bilginin amaca uygun bir şekilde paylaşılması, iletişim sayesinde gerçekleştirilir. Yeniçeri de, iletişimin örgütlerde bilginin ortak paylaşımı anlamına geldiğini ve bir örgütte bilgiye ulaşma ve bilgiyi paylaşma ne kadar kolaysa, sorunları çözmenin de o oranda kolaylaşacağını ifade etmektedir (2006: 17). Dolayısıyla örgüt ve birey üzerinde önemli etkileri olan iletişim, örgüt içinde etkin olarak düzenlenmesi durumunda, yöneticilerin başarısı ve örgütün etkinliğinde büyük rol oynayan bir süreçtir. Yapılan bir araştırma, yöneticilerin zamanlarının % 80’ini toplantılar, raporlar, mektuplar, telefon görüşmeleri, fakslar gibi iletişim faaliyetlerine ayırdıklarını ortaya koymaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 2). Bu anlamda yöneticilik, örgüt içerisinde iletişim ortamı kurmaktır.

Bir örgütün yönetilmesi esas olarak iletişim ile mümkün olmaktadır. Örgütsel faaliyetlerin etkin bir yönetimi, iyi bir iletişim sürecine dayanmak durumundadır.

İletişim, işletme yönetiminin en önemli aracıdır ve iki nedenden dolayı önemlidir: Birincisi, işletme iletişim sayesinde, yönetim, planlama, yönlendirme ve kontrol fonksiyonlarını başarıyla yerine getirir. İkincisi ise, iletişim, yöneticilerin koordinasyon için zamanlarının büyük bir kısmını ayırdıkları yönetsel bir faaliyettir. Ayrıca iletişim sayesinde, yönetici ne istediğini, ne zaman istediğini ve nasıl istediğini ekibine aktarır, işletme içinde ve dışında ne olup bittiğini öğrenir. Yönetici, astları ile tam bir iletişim içerisinde olabilirse, etkinliğini ve başarısını arttırabilir. Aşağıdan yukarıya doğru iletişim kanallarının açık olması durumunda yöneticiler, hem kendi performanslarını değerlendirme hem de kendilerini gözden geçirme imkânına sahip olabildikleri için iletişim önemli bir konudur. Astların iletişim ihtiyaçları da üst yöneticilerinki kadar önemlidir. Çünkü astlar da, kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve işletme dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek isterler (Tınaztepe, 2012: 54). Dolayısıyla bütün yönetim uygulamaları iletişim sürecinin etkin işlemesine dayanmaktadır. İletişim, yönetim uygulamaları için gerek şarttır (Koçel, 2007: 403).

İletişimin öneminin artmasının bir nedeni de, günümüzde bir güç kaynağı olan bilgi iletiminin temel aracı olmasındandır. Bilgi, örgütlerde hem girdi hem de çıktı olarak her zamankinden daha önemli hale gelmiştir. Bilgi, artık üst yönetimin kontrolündeki bir güç aracı olarak değil, çalışanlarca paylaşılan bir değer olarak görülmelidir (Erdoğan, 1995: 423). İçinde bulunduğumuz çağa adını veren bilginin bir değer olarak ortaya çıkması ve iletilmesi de, iletişim eyleminin doğru bir şekilde gerçekleştirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Çünkü bugünün rekabet ortamında; müşteri istek ve beklentilerinin hızlı bir şekilde karşılanması gereği, bilginin her kademedeki kolay bir biçimde ulaşılabilir olmasını gerektirmektedir. Etkin bir örgütsel iletişim ağı, bilginin üretilmesini, paylaşılmasını ve korunmasını daha kolay sağlamaktadır. Böylece üretilen bilgiler doğru yerde ve doğru zamanda hedefine ulaşabilmekte, çalışanlarca paylaşılabilen ve sonucunda da örgütsel başarıya ulaşmak kolaylaşabilmektedir.

Örgüt içerisinde etkin olarak düzenlenmiş iyi bir iletişim sistemi, yöneten ve yönetilenlerin, işe iyi motive olmalarını sağlayabilmektedir. Yapılan bir çalışmada, çalışanların kişisel başarı duygularının iletişimle sağlanabileceği, iş ile ilgili

gelişmelere ve örgüt içindeki değişimlere dair bilgilerin iletişimle elde edilebileceği, örgütsel iletişimin çalışanların amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayabileceği ve çalışanların kendilerini örgüt için değerli olarak algılanmalarında örgütsel iletişim politikalarının ne kadar önemli olduğu ortaya konulmuştur (Halis, 2000: 228). Ayrıca, çalışana ulaşan bilgi miktarındaki artışın çalışan tatmini ve adalet algılaması üzerindeki etkisine yönelik yapılan bir araştırma sonucunda da, çalışanlar ile üst yönetim arasındaki iletişim ilişkisinin kalitesinin, çalışanlarda çalışma şevki ve iş tatmini ile adalet hissinin oluşumunu ateşleyen güçlü birer strateji olduğunu ortaya konulmuştur (Doğan, 2002: 72). Dolayısıyla örgüt üyelerinin, yaptıkları işlerden ve üyesi oldukları örgütten memnun olmaları ve bu memnuniyetlerinin derecesi, büyük ölçüde, iletişim sisteminin istenilen biçimde ve etkin olarak işleyip işlememesine bağlı bulunmaktadır.

Örgüt içi iletişimin kalitesi örgütte çalışanların psikolojik durumları üzerinde de oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Örgüt içinde iyi işleyen bir iletişim ağı çalışanlar üzerinde güdüleyici bir özelliğe sahiptir. Aynı zamanda onları psikolojik yönden göreve hazır hale getirecek şekilde motive etmek gibi çok yönlü yararlar sağlayan bir faaliyettir. Çalışanların, örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olması, yöneticileriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmesi ve kararlara katılması, kendilerine değer verildiği inancını güçlendirebilir. İletişimin çalışanların gelişimlerine olan katkıları yanında, işyeri ilişkilerindeki belirsizliği çözücü özelliği de vardır. Bu nedenle yönetimin etkinliğini sağlayabilmesi için, iletişim araçlarının ve mesajların gücünü ve etkisini arttırması gerekir. Eğer bu sağlanabilirse örgütün başarısı yolundaki engelleri aşması kolay olacaktır. Sonuç olarak örgütlerde iletişim sağlıklı bir şekilde işlediği zaman, sağlayacağı yararlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2004: 3; Hargie vd., 1999: 6):

- i. Yönetime karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi elde etme imkânı sunar,
- ii. Yöneticilerin aldığı kararların çalışanlar tarafından algılanmasını ve uygulamaya dönüştürülmesini sağlar ve böylece örgütsel yaşama katılım düzeylerini arttırır,
- iii. Çalışanların örgüte bağlılıklarını arttırarak ve aidiyet duygularını geliştirerek müşteri hizmetlerinin iyileşmesini sağlar,

- iv. Çalışanlardan daha fazla öneri/fikir alınmasını sağlar,
- v. Örgütün amaçları, hedefleri ve politikalarının çalışanlarca bilinmesini sağlar,
- vi. İş tatminini, motivasyonunu, örgütle özdeşleşmesini ve şirkete bağlılığını artırma ve devamsızlığın azalması, çalışan devir hızının azalması gibi çalışanların tutumları üzerinde olumlu etkiler yaratarak örgüt performansını artırır,
- vii. Çalışanların paylaşım duygusunu artırır,
- viii. İş ortamındaki sürtüşme ve baskıları azaltır,
- ix. Örgütsel faaliyetlerin istikrar ve iş birliği içinde gerçekleşmesine katkıda bulunur,
- x. Örgütün çevresiyle olması gereken uyumu sağlar,
- xi. Örgütsel değişime karşı güven oluşturur ve değişim sürecini hızlandırır,
- xii. Daha az hata yapılmasına ve sonuçta giderlerin azalmasına imkân tanır,
- xiii. Karlılığı, verimliliği ve etkinliği artırır,
- xiv. Stratejik planların etkin bir şekilde uygulanmasında önemli bir faktördür.

Günümüz rekabet koşulları, örgütlerin hayatta kalabilmeleri için değişimlerin üstesinden gelebilen, bilgi ve enformasyon paylaşımından korkmayan, gerekli durum ve koşullarda inisiyatif almaktan kaçınmayan, girişimci, yenilikçi ve etkili fikirler üreten, görüş ve önerilerini açıkça dile getirebilen, kendisinin ve ait olduğu grubun inançlarını koruyabilen çalışanları istihdam etmeyi gerektirmektedir. Başka bir ifadeyle Karacaoğlu ve Cingöz; “işletmeler devamlılık sağlama noktasında, çevresel tehditlere cevap verebilen ve çevresel fırsatları algılayabilen, kendilerine güvenen ve sahip olduğu bilgiyi paylaşmaktan korkmayan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır” (2009: 700) şeklinde belirterek konunun önemine dikkat çekmişlerdir. İşletmelerde bilgi paylaşım kültürünün geliştirilmesi, çalışanların konuşma isteklerini

etkileyebilmektedir. Bilgi paylaşımını destekleyen bir örgüt kültürü; uygulamalarda ve ilişkilerde açıklık, güven, farklı iletişim kanallarının varlığı ve kullanımı, bilgi paylaşımı için üst yönetimden gelen destek ve örgütte kendine yer edinmiş bir ödül sistemi gibi özelliklere sahip olmasının yanında üst yönetimin de desteği şarttır (Celep ve Çetin, 2003: 98). Bu özelliklere sahip örgütlerde çalışanların daha çok konuşmaları ve daha etkin iletişim kurmaları beklenir.

Örgütsel iletişim zaman zaman etkin bir şekilde işleyememektedir. Çünkü her çalışanın olaylara tepkisi farklı olmaktadır. İletişimi engelleyen faktörler olarak, çalışanların kültürel farklılıkları, yöneticilerden geri besleme olmaması ya da yetersiz olması, yönetimde aşırı merkeziyetçilik, çalışanlar arasında statü farklılıkları, seçici algılama, iletişim sürecinde tarafların motivasyon ve ilgi eksiklikleri, çalışanlara aşırı bilgi yüklemesi, taraflar arasında güvensizlik, çalışanların bireysel farklılıkları vb. faktörler sayılabilir. Bu faktörler örgütlerde iletişimi engellediği için, çalışanlar yeterince kendilerini ifade edebilecekleri koşullardan mahrum kalmış olacaklardır. Çalışanların, düşüncelerini, fikirlerini, kaygılarını ve sorunlarını çeşitli nedenlerle dile getirmekte oldukça isteksiz davrandıklarını ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Industry Week’de, farklı örgütlerde görev yapmakta olan 845 bölüm yöneticisi ile yapılan araştırmanın sonucuna göre, araştırmaya katılan ilk kademe yöneticilerin sadece %29’u, orta kademe yöneticilerin ise %38’i örgütlerindeki yönetim tarzlarının, çalışanların farklı fikir ve önerilerini açıkça ifade etme konusunda cesaretlendirdiği ifade edilmektedir (<http://aydancag.com/2012/02/orgutsel-sessizlik/> Erişim:25/11/2013).

Çalışanların görüşlerini, fikirlerini, endişelerini ortaya koyabilmeleri yöneticiler için çok önemlidir. Çünkü çalışanların konuşması, örgüt içinde bilgi birikim araçlarından birisidir. İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilme yollarından birisi de süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin iyileştirilmesi ile ilgili çalışanların sahip oldukları fikirlerdir (Botero ve Dyne, 2009: 3-4). Dolayısıyla, yöneticilerin, çalışanların görüş ve fikirlerini rahat bir şekilde ifade edebilecekleri ortamları oluşturmaları gerekmektedir.

Literatürde yeni yönetim teknikleri, çalışan güçlendirmesine, yeni iletişim kanallarına odaklanması gerekliliğine ve örgütün sağlığı için yukarı doğru iletişimin

etkin bir karar almada/vermede önemine vurgu yapmasına rağmen, çalışanların üst yönetime olan güven eksikliği, çeşitli korkuları ve konu ve sorunlar hakkında yukarı doğru iletişim kurmada zorlanmaları sessiz kalmalarına yol açabilmektedir. Bu durumda uygulamalarda sıklıkla yer alan “açık kapı, öneri ve şikâyet sistemleri, düzenli olarak yapılan takım toplantıları, doğrudan iletişim hatları gibi formel iletişim biçimleri gerçek anlamda işleyememektedir” denilebilir. Gerek teoride, gerekse pratikte insan kaynaklarının örgütler için en değerli kaynak oldukları ifade edilmesine rağmen, çalışanlar çeşitli nedenlerle konu(a)mamaktadırlar. Bu, çoğu örgütün yakalandığı açık bir çelişkidir. Pek çok çalışanın örgüt içindeki belirli konuları ve sorunları bildikleri halde üstleriyle konu(a)mamaları çelişkisi de araştırmacılar tarafından vurgulanmaktadır. 2001 yılında Enron Skandalı olarak basında uzun zaman yer alan olay, çarpıcı bir örnektir. Medyada pek çok Enron çalışanın şirket faaliyetleri hakkında endişeli olduğu, ancak bu endişelerini patronlarıyla konuşmaktan korktukları yazılmıştır. Şirket başkan yardımcısı Sherron Watkins’a göre, “şirketin zayıflayan finans durumu yaygın olarak bilinen Enron’da göz korkutma kültürünün olduğu ve bundan dolayı hiç kimsenin bu konuyu ortaya çıkarmak için kendini yeterince güvende hissetmemiştir.” Bu vaka, çalışanların sorun ve endişelerini açıkça dile getirme konusunda rahatsızlık duyduklarının önemli bir göstergesidir. Çalışanlar yaşadıkları bu çelişkinin hem örgütsel hem de psikolojik olarak ortaya çıkardığı gerçek hasarı da gizlemektedirler (Milliken vd., 2003: 1454).

Değişim yönelimli açık bir davranış olan konuşma, pek çok örgüt yöneticisi tarafından çoğu zaman iyi karşılanmamaktadır. Çalışanlar örgütle ilgili problemler hakkında konuştuklarında ya da örgütün problemlerine yönelik öneri geliştirdiklerinde, meslektaşları ya da amirleri tarafından problem çıkarıcı olarak algılanabilmektedir. Çalışanlar konuştukları zaman arkadaşları ve özellikle yöneticileri tarafından yalnız bırakılabilmektedir. Diğer taraftan ise örgütte çalışanların sessizliğe bürünmesi durumunda yöneticiler, problemlerin ciddi etkileri ortaya çıkmadan önce, önleyici bilgilere sahip olamayacaklardır (Donaghey vd., 2011: 53). Dolayısıyla çalışanların konuşması her ne kadar örgüt için istenen bir durum olsa da, çalışanlar açısından bazı olumsuz sonuçları olabilmektedir.

Örgütler için ideal durum, çalışanların konuşmalarının sürekliliğinin sağlanmasıdır. Çalışanların sürekli olarak gelişim ve yeniliklerle ilgili fikirlerini

ortaya koyabilmeleri sağlanabilmelidir. Yöneticiler, her ne kadar çalışanların konuşmalarının teşvik edilmesi gerektiğini söyleseler de, eğer çalışanlar konuşmalarıyla ilgili herhangi bir olumlu sonuç göremezlerse konuşmaya devam etmeyeceklerdir. Yapılan çeşitli araştırmalarda ve laboratuvar deneylerinde, konuşma ile örgüte güven duyma, iş motivasyonu, örgütte kalma niyeti, örgütsel özdeşleşme ve kendini tamamlama arasında güçlü bir pozitif ilişki bulunmuştur (Avery ve Miguel, 2004: 181).

Örgüt içinde sağlıklı bir iletişimin gerçekleşebilmesi için çalışanların ilgili konulara yönelik görüş, öneri, duygu ve düşüncelerini dolaysız, anında, açık ve dürüst bir biçimde üstlerine iletebilmeleri gerekmektedir. Bireyler birbirleriyle etkili iletişim kurabilmeleri için aynı dili konuşmak zorundadırlar. Böylece çalışanlar fikirleri ve bilgileri ile hem örgüte katkı sağlayabilirler, hem de sorunların açığa çıkarılmasına, zamanında müdahale yapılmasına ve çözüme kavuşturulmasına imkân sağlayabilirler.

2.2 Çalışanların Yöneticileriyle Konuşma Biçimleri

Literatürde sessizlik olgusunun karşıtı bir olgu olarak, konuşma olgusu ve farklı konuşma biçimleri karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların konuşması, sessizliğin aksine, çalışanın örgüt içerisinde karşısındakine düşünce ve söylevlerini herhangi bir araç kullanarak anlatmasıdır. Yönetim literatüründe, çalışanların yöneticileriyle konuşma biçimleri olarak; üstleri etkileme, açıkça konuşma, ses çıkartma, ilkeli örgütsel muhalefet, muhbirlik, konu benimsetme ve sorumluluk alma bulunmaktadır. Bu konuşma biçimlerinin kısa açıklamalarına yer vermek sessiz kalma konusunu daha iyi anlamayı kolaylaştırabilir. Çünkü farklı konuşma biçimlerinin olmaması veya çok az olması durumunda, “örgütte sessizlik saltanatı sürmekte” denebilir (Çakıcı, 2007: 149).

2.2.1 Üstleri Etkileme (Upward Influence)

Üstleri etkileme, astların kişisel veya örgütsel amaçlarını gerçekleştirmeyi kolaylaştıran taktik seçimi için üstleri ikna etmeye yönelik temkinli bir girişimi olarak tanımlanmaktadır (Premeaux, 2001: 8). Üstleri etkilemede, hiyerarşik zincir

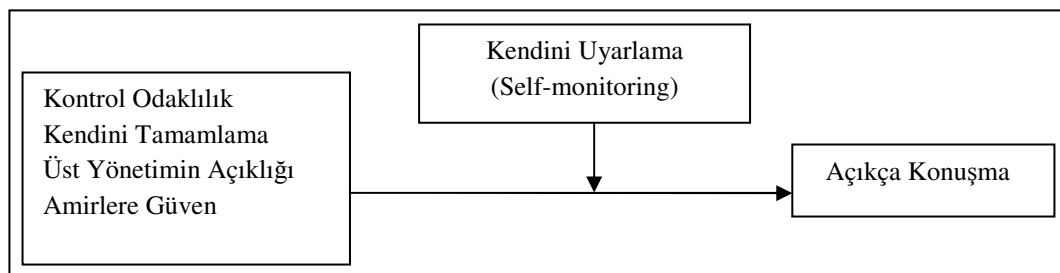
içinde daha güçlü, daha yüksek düzeydeki kişilere ulaşmak ve onların davranışlarına etki etmek hedeflenir.

2.2.2 Açıkça Konuşma (Speaking Up)

Açıkça konuşma, çalışanın, işyeri sorunları ve alternatif yaklaşımlar hakkındaki fikir ve bakış açısını açık bir şekilde beyan etmesidir. Açıkça konuşma biçimi, genel iş memnuniyeti duygusuna rağmen farklı yaklaşımlar önererek bir örgütün iç politikalarını, uygulamalarını ve prosedürlerini iyileştirme arzusundan kaynaklanır. İşle ilgili veya kişisel bir konuda yardım isteme, soru sorma, görüş paylaşma ve endişelerini açıklamayı da içerebilir. Çalışanlar açıkça konuşmaya isteksiz olduğunda, örgüt çok yararlı bilgilerden mahrum kalabilir. Açıkça konuşmaya isteksizlik, genellikle olumsuz sonuçları konusunda duyulan endişelerle ilgilidir. Uluslararası ileri bir teknoloji şirketi çalışanlarına yapılan nitel bir araştırmada, popüler olmayan fikirlerde açıkça konuşanların bezdirildiği, küçük düşürüldüğü, terfiden uzaklaştırıldığı ve nadir de olsa işten çıkarıldığı ifade edilmiştir. Açıkça konuşmanın hiçbir şey fark ettirmeyeceğine inandıklarında çalışanların ümidi kırılmakta ve çalışanlar sessizliğe gömülmektedirler. Çalışanlar kendilerini güvende hissettiklerinde ve bir fark yaratacaklarına inandıklarında ise açıkça konuşabilmektedirler (Çakıcı, 2010: 11).

Çalışanların açıkça konuşmasında, davranışının sonuçlarına dair beklentileri yanında, çalışanların bireysel özellikleri ve çalıştığı örgütün özellikleri de etkilidir. Şekil 2.5'e göre, çalışanın kontrol odaklılığı, kendini tamamlama ihtiyacı, üst yönetimin açıklığı ve amirlere olan güven düzeyi ne kadar yüksek ise, açıkça konuşma olasılığı da o kadar yüksek olacaktır. Çalışanın kendini uyarılma düzeyi düşük ve özgüveni yüksek ise açıkça konuşma olasılığı yine yüksek olacaktır.

Şekil 2.5. Açıkça Konuşmanın Kavramsal Şekli



Kaynak: Premeaux ve Bedeian, 2003:1541.

2.2.3 Ses Çıkartma (Voice)

Ses çıkartma kavramını, Hirschman 1970’de yayınlanan kitabında “işletme müşterilerinin ya da örgüt üyelerinin tatminsizlikleri sonucunda doğrudan yönetime ya da diğer örgüt yetkililerine vermiş oldukları tepki” olarak tanımlamaktadır (s:4). Çalışanın işindeki tatminsizlik durumunda; çıkma (exit), örgütü terk etme biçimindeki davranışı ve ses çıkarma (voice), örgütte kalarak memnuniyetsizliğini açıklama, mevcut şartları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı bir davranış biçimi şeklinde iki seçeneği olduğu vurgulanmıştır. Sesini çıkartan çalışan mevcut durumu iyileştirme yönünde tavsiyelerde bulunur, yöneticileriyle sorunları tartışır. Daha sonraki çalışmalarda ise bu iki davranış biçimine, bağlılık (loyalty), örgütte kalmaya devam etme boyutu ve kayıtsızlık (neglect), örgütteki işleri göz ardı etme boyutu olmak üzere iki seçenek daha eklenmiştir. Bağlılık gösteren çalışan pasif ancak iyimser bir şekilde şartların düzeleceğini ümit ederek bekleme davranışı gösterir. Kayıtsızlık (ihmal) durumunda ise çalışan, sorunu göz ardı ederek başka konularla meşgul olmakta ve pasif olarak şartların daha da kötüleşmesine izin vermektedir. Cooper ve Withey de, mağdur çalışanların psikolojik şiddet davranışlarıyla başa çıkmalarında EVLN (exit, voice, loyalty, neglect) modelini kullandıklarını ortaya koymuşlardır (Aktaran: Gökçe, 2006). Dolayısıyla bu model sessizlik ve seslilik davranışlarının açıklanmasında kullanışlı olabilmektedir.

Örgüt açısından genel anlamda olumsuz olarak görülen sessizlik olgusunun karşıtı, sesini çıkarma (ya da örgütsel ses) olarak ifade edilebilir. Dyne ve arkadaşları ses çıkarma kavramını, çalışanların işle ilgili fikirlerini, bilgilerini ve inanışlarını isteyerek açıklaması olarak tanımlamışlardır. Eleştirmekten ziyade geliştirmeye yönelik yapıcı bir tartışmayı vurgulayan destekleyici bir davranış olarak ifade etmişlerdir (1998: 109). Hoffmann da, haksız muamele ve tatminsizliklere karşı tepkiyi, örgütte kalarak sesini çıkarma veya örgütten ayrılma şeklinde incelerken; Kolarska ve Aldrich ise, örgütte kalarak sessizleşme ile örgütten ayrılma arasındaki ilişkiyi ele almışlardır (Çakıcı, 2007).

Sesini çıkartmak, çalışanların önlem alıcı bir şekilde değişim için önerilerde bulunması, örgütsel faaliyetleri etkileyebilecek fikirlerini gönüllü olarak açıklaması, yakınmalarını resmi yerlere iletme sıklığı gibi açıkça konuşma davranışını tarif

etmek için kullanılan bir terimdir. Ses çıkartmak, işten çıkmak veya konuşmaktan kaçınmak yerine, itiraz edilebilir meseleleri değiştirme girişimi olarak da tanımlanmaktadır. Burada amaç, kişisel memnuniyetsizlikleri elimine etmektir. Ses çıkartmak, içsel veya dışsal kanalların kullanımını içerebilir. Çalışanlar eylemleri için sendikaları ve kamuoyunu seferber edebilir veya daha üst makamlara, doğrudan talepler, protestolar ve ricalar şeklinde iletilerde bulunabilirler (Çakıcı, 2007: 151).

2.2.4 İlkeli Örgütsel Muhalefet (Principled Organizational Dissent)

Graham'a göre ilkeli örgütsel muhalefet, çalışanların "dürüstlüklerinin gereği olarak" işyerindeki mevcut politika veya uygulamalara itiraz ederek, örgütsel statükoyu protesto etme ve/veya değiştirme çabalarıdır. İlkeli örgütsel muhalefet, örgütte etik değerlerin kurumsallaşması ve bu konuyla ilgili standartların yükseltilmesi açısından önemli bir yere sahiptir. Ayrıca çalışanların muhalefet davranışlarının da yöneticiler tarafından değerli ve önemli olduğu algılanması gerekmektedir (Aktaran: Durak, 2012: 14). Çalışanların konuşma biçimi olarak ele alınan ilkeli örgütsel muhalefet, örgütler açısından önemine rağmen, yöneticilerin bu konudaki tutumları konuşma davranışının devamlılığını artıracak ya da azaltacaktır. Yapılan araştırmalarda, örgütlerin genellikle eleştiri ve muhalif düşüncelere hoşgörüsüz olduğu, azınlıkta kalan insanların, zihinleri değiştirilmesi gereken bir hedef haline geldiği ve bu başarısızlığı taktirde, reddedildiği ve dışlandığı ortaya konulmuştur. Birey, üstü ile muhalefet halinde ise, bu durumun devamının daha şiddetli yaşanacağı söylenebilir. İnsanlar muhalefet ettikleri taktirde cezalandırılacaklarına inanmaktadırlar. Bu durumda da çalışan sessiz kalmayı tercih edebilecektir. Örgütsel ortamlarda, belirtilen farklı görüşlerin, ya nafile ya da tehlikeli olduğunun kollektif olarak paylaşılması durumu da örgütsel sessizlik olarak nitelendirilmektedir (Çakıcı, 2007: 152).

2.2.5 Muhbirlik (Whistleblowing)

Muhbirlik, örgütlerde olası kötü ve yanlış davranışların raporlanması ya da açığa çıkarılması, örgüt üyelerinin, işverenlerinin kontrolündeki kurallara aykırı, yasal ve ahlaki olmayan davranış ve eylemleri etkili olabilecek mercilere bildirmesidir. Muhbirlik, mevcut örgütsel uygulamaların ahlaki ve yasal olmadığına inanan çalışanlar tarafından başlatılır. Dolayısıyla örgütsel sonuçları ne olursa olsun

muhbirlik, örgüt ötesi ilgi duyulan gayeler için yapılır. Vicdani sorumluluk bu gayelerin başında gelir (Çakıcı, 2007: 151). Muhbirliğin iki özelliği bulunmaktadır. Birincisi, herhangi bir organizasyonda görülebilecek ve yaşanabilecek bir olgudur. Kamu, özel ya da kar amacı gütmeyen bir organizasyon olması fark etmez, tüm organizasyonlarda muhbirlik olgusu ortaya çıkabilir. İkincisi ise muhbirlik, yasa-dışı, meşru kabul edilmeyen ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin açığa çıkarılması için yapılır. Ancak, uygulamada kimi zaman bu etik davranış pek çok negatif anlam yüklü kelimelerle ifade edilmeye çalışılmaktadır. Türkçe’de kullanılan “ispiyonculuk”, “jurnalcilik”, “ajanlık”, “gammazlama” gibi etiketlemeler muhbirlik davranışı içerisine giren çalışanları engelleyebilmektedir. Örgüt içindeki kötü ve yanlış davranışların raporlanması ve/veya açığa çıkarılması sanıldığı kadar kolay değildir. Karşı çıkma ve mücadeleyi gerektirir. Çalışanların muhbirlik davranışı üzerinde kişilik özellikleri, örgüt kültürü (Aktan, 2006: 5) ve örgütsel etik iklimi (Büte, 2011: 172) son derece önemli ve belirleyicidir. Ayrıca yapılan çalışmalarda, bilişsel ahlaki gelişim ile muhbirlik arasında pozitif yönde korelasyon olduğu ortaya çıkarılmıştır (Street, 1995: 104).

2.2.6 Konu Benimsetme (Issue Selling)

Konu benimsetme, açıkça konuşma gibi çalışanların, örgütsel fonksiyonları iyileştirme girişimidir. Fark, bu girişimin düzeyindedir. Konu benimsetme yönetsel sorumluluğa sahip bireylerin, örgütün dikkatini örgütsel başarı için kilit önem taşıyan konulara, gelişmelere ve trendlere dikkat çekme girişimidir ve stratejiktir. Konu benimsetme, bir konu ya da sorun adına açıkça konuşma ve sessizliği bozmayla ilgilidir. Bir kadın yöneticinin örgütteki cinsiyet eşitsizliği konusunda sessizliği kırması örnek verilebilir. Özellikle orta düzey yöneticiler, konu benimsetmeye yönelmektedirler. Yapılan bir araştırmaya göre, orta kademe yöneticilerinin üst yönetime stratejik konuları gündeme getirip getirmemesi, “şartların elverişliliğine” ilişkin ipuçlarını değerlendirmesine bağlıdır. Orta kademe yöneticileri, üst yönetimin dinlemeye gönüllü olmasını ve konuşmayı destekleyici bir kültüre sahip olmasını elverişli şartlar olarak belirtmişlerdir. Negatif sonuçlarından korku ve belirsizlik ise konu benimsetmek için elverişsiz şartların işareti olarak görülmektedir. Şartların elverişli olmadığı sonucuna varıldığı takdirde, stratejik önem arz eden bir konuda bile sessiz kalınabilmektedir (Çakıcı, 2010: 11-12).

2.2.7 Sorumluluk Alma (Taking Charge)

Sorumluluk alma yeni bir kavram olup, açıkça konuşmaya benzemektedir. Sorumluluk alma, işin nasıl yapıldığıyla ilgili olarak fonksiyonel değişimleri başarıyla sonuçlandırmada gönüllü ve yapıcı çabaları içerir ve informel bir liderlik biçimi olarak görülebilmektedir. Açıkça konuşmaya benzer şekilde, bir örgütün içsel fonksiyonlarını iyileştirmeyi amaçlar. Açıkça konuşma, çalışanın düşüncelerini beyan etmesiyle ilgiliyken; sorumluluk alma, işlerin yapılma biçimini değiştirmeyi amaçlayan davranışsal çabalarla ilgilidir (Premeaux, 2001: 8).

2.3 Örgütsel Sessizlik Kavramı

Örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişki, önceleri çalışanların örgüte katkısının en üst seviyede gerçekleşmesini sağlayacak şekilde tek taraflı bir faydalanma yaklaşımını içeren çalışmaların yapılmasına neden olmuşken, sonrasında ise, bu ilişki tek taraflı değil, karşılıklı paylaşımlarla ve birlikteliklerle sürdürülebilmesine yönelik çalışmalar şeklinde yoğunluk kazanmıştır. Son yıllarda yapılan bilimsel çalışmalar, yeni kavramların ortaya çıkmasını ve örgütlerdeki yönetim uygulamalarının farklı açılardan incelenmesini sağlamıştır. Bu yeni ve önemli kavramlardan birisi de örgütsel sessizliktir.

Bilinçli tüketici ve beklentilerinin daha da arttığı ve rekabetin giderek yoğun hale geldiği sürekli değişen dünyada örgütler, çalışanlarından önceki dönemlerde olmadığı kadar daha fazla inisiyatif almasını, görüşlerini açıkça dile getirmesini ve sorumluluk üstlenmesini talep etmektedir. “Örgütlerde insan kaynakları, farklı konularda potansiyeli olan, gizil güçleri bulunan en önemli değerdir” vurgusu günümüz yöneticilerinin en önemli paradigması haline gelmiştir. Bu çerçevede, örgütler çalışanları yönetime katılıma, yukarıya doğru bilgi akışı, açık iletişim ve kararlara ortak olma gibi konularda özendirdikleri, bunu da; toplam kalite yönetimi, demokratikleşme, ekip çalışması, şeffaf yönetim, örgütsel adalet ve personel güçlendirme gibi örgütü çoğulcu (pluralistic)¹ hale getiren uygulamalarla gerçekleştirmeye çalıştıkları görülmektedir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 700).

¹ Çoğulcu (pluralistic) örgüt; çalışanlar arasındaki farklılıkları yansıtan, onlara değer veren, farklı bakış açılarının ve fikirlerin ifade edilmesine izin veren örgüt olarak tanımlanmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000).

Ancak yapılan araştırmalar ve gözlemler, bu açıklamalara tezat oluşturacak şekilde, uygulamaların beklenen sonuçları vermediğini, çalışanların konuşamadıkları ve sessizleştiklerini ortaya koymaktadır (akıcı, 2007: 159). Olumsuz sonuçların ortaya çıkma sebeplerinden birisi, örgüt içerisinde bilgi ve fikir paylaşımının örgütsel bir nitelik kazanamaması; örgütün kùltürü (örgütün davranışı) haline getirilememesidir.

Açık iletişim ve personeli güçlendirme gibi yönetim uygulamalarına önem verilmesi gerekliliğine teoride her ne kadar işaret edilse de, uygulamada, birçok çalışan, örgütlerinde bilgi paylaşımının ve iletişiminin desteklenmediğini belirtmektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 304). Örgütlerdeki yönetim uygulamalarının beklenen sonuçları vermemesinin önündeki engellerden birisinin de “örgütsel sessizlik” olduğu düşünölmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 707). Ryan ve Oestreich’in (1991) Amerika’da, 22 örgütte 260 çalışan ile gerçekleştirdikleri çalışmada, çalışanların %70’i, “açıkça konuşmanın kendilerine kötü bir şekilde geri döneceği korkusu” yüzünden işinde karşılaştıkları problemler ya da meseleler hakkında sessiz kalabildikleri ifade edilmektedir (Aktaran: Morrison ve Milliken, 2000: 706). Dolayısıyla sessizlik, örgütlerde yaygın bir şekilde görölebilmektedir. Ancak, sessizlik örgütlerde güçlü bir etkiye sahip olmasına ve her yeri kaplamasına rağmen, araştırmalarda hak ettiği yeri almamış ve yönetim literatüründe yeterince incelenmemiştir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1411; Dyne vd., 2003: 1363; Pinder ve Harlos, 2001: 331; Milliken vd., 2003: 1456).

Sessizlik kavramı, sesin olmaması, sükùt durumu, (Türk Dil Kurumu, 1988: 1289) konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilecek bir davranışın olmayışı, (Dyne vd., 2005: 1360) en basit haliyle “konuşma davranışının yokluğu” olarak tanımlanmaktadır.

Hacızade de sessizliği; sesin olmayışı şeklinde tanımlamış ve sessiz bulunma durumunu, bir taraftan doğa ile bir taraftan insanlar ile bağın kesilmesi olarak ifade etmektedir. Sessizliği niteleyen sözcüklerin genellikle olumsuzluk kavramını pekiştirdiğini (örneğin; ağır bir sessizlik, korkunç bir sessizlik, sıkıcı bir sessizlik) belirtmektedir (2011: 8).

Sessizlik kavramı, ilk bakışta her ne kadar iletişime kapalı olma durumunu çağrıştırsa da, aslında önemli bir iletişim tarzı şeklinde de değerlendirilmektedir.

Nitekim bireyler günlük yaşamlarında ve çalışanlar iş yaşamında, “sessiz kalarak” birçok konuda, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve çalıştıkları örgütlerine çeşitli mesajlar iletmektedirler. Çalışanların güvenle ilgili bir bilgiyi, diğerlerine söyleyerek korumaları durumunda olduğu gibi bazı sessizlik yapıları stratejik ve proaktif olabilmektedir (Dyne vd., 2005: 1360-1361). Böyle bir sessizlik durumunda çalışan, bir amaca hizmet eder şekilde aktif, bilinçli ve isteyerek yapılan bir davranış tarzını ortaya koyarak iletişim halinde olabilir. Dolayısıyla sessizlik ve seslilik sadece, kavramsal olarak birbirlerine karşıtlardır. Hatta sessizliğin, seslilik eyleminin karşısında değil, yanında yer aldığı, belli durumlarda ona yardımcı görevi üstlendiği söylenebilir (Hacıoğlu, 2011: 6). Bu anlamda sessizlik ve seslilik birbiriyle ilgili ve ilişkili olan stratejik iletişim biçimleri ve sosyal etkileşimin kritik öğeleridir. Gerçekte her ikisi de birbirini gerekli kılar. Sessizlik, seslilik olmaksızın oluşmaz, seslilik de, sessizlik olmaksızın oluşmaz. Birisinin yokluğu diğerinin değerini tamamen azaltır, varlığı ise güçlendirir (Moşa, 2011: 33-34).

Sessizlik kavramsal olarak pasif bir davranış belirtmesine rağmen, bütün sessizlik türleri pasif bir davranışı ifade etmez (Scott, 1993: 3). Sessizlik, aynı zamanda sesliliğin tam tersi olarak da ifade edilemez. Pinder ve Harlos (2001) sessizliğin, bunun ötesine geçerek fikir ve düşüncelerin amaçlı, kasıtlı, aktif ve bilinçli olarak tutulması ve söylenmemesi halini de alabildiğini vurgulamaktadır. Sessizliğin kavramsallaştırılmasında ve birçok boyutunun ortaya çıkarılmasında “fikir ve düşüncelerin amaçlı, kasıtlı ve bilinçli olarak tutulması ve söylenmemesi” oldukça önemli bir noktadır (s:334).

Yönetim literatüründe sessizlik, ilk kez bu terimi tanımlamaya çalışan Hirschman’a dayandırılabilir. Hirschman (1970) sessizliği, pasif fakat bağlılık ile eş anlamda yapıcı bir tepki olarak çerçevelemiş ve daha sonra da yönetim bilimciler sessizliği bağlılığa eşitlemeye devam etmişlerdir (Aktaran: Çakıcı, 2007: 149).

Jensen (1973) ise sessizliğin birden çok işleve ve anlama gelebileceğini ve beş tane ikili fonksiyonu olduğunu dile getirmekte ve bu fonksiyonları şöyle sıralamaktadır (Aktaran: Pinder ve Harlos, 2001: 338):

- i. Sessizlik, insanları hem birleştirebilir hem de birbirinden uzaklaştırabilir.

- ii. Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de insan ilişkilerini düzeltebilir.
- iii. Sessizlik, hem bilgi sağlamakta hem de bilgiyi gizlemektedir.
- iv. Sessizlik, derin düşünmenin ya da herhangi bir düşüncenin olmamasının bir belirtisi olabilir.
- v. Sessizlik, hem onay ve kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

Görüldüğü gibi sessizlik, kişileri birbirine bağlamaktan, görüş ayrılığını göstermeye kadar farklı birçok amaca hizmet edebilmektedir.

Yukarıda belirtilen beş fonksiyondan son üç fonksiyon, örgütsel sessizlik tanımlamalarında ve analizinde genellikle üzerinde durulmakta ve bu bağlamda sessizlik, aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış (Çakıcı, 2007: 147) olarak ele alınmaktadır.

Başlangıçta sessizlik, bağlılık göstergesi veya onay anlamına gelen ses çıkarma eksikliği olarak ele alınmışsa da, daha sonraki araştırmalarda örgüt performansını ve çalışanları etkileyen örgütsel bir davranış olarak kavramlaştırılmaya çalışılmıştır. Sessizlik olgusuyla direkt ilgili iki temel kavramsal çalışmada (Morrison ve Milliken, 2000 ile Pinder ve Harlos 2001) ve daha sonraki araştırmalarda yer alan tanımlamalarda genellikle iki ortak vurgunun olduğu görülmektedir: İlki, “**bilgi ve fikirlerin kasıtlı olarak esirgenmesi**” ikincisi, “**örgütsel konu ve sorunlarla**” sınırlı olmasıdır.

Örgütsel davranış araştırmalarında, örgütsel sessizliğin kavramsallaşma sürecine katkısı olduğu düşünülen çalışmaların başında, Morrison ve Milliken tarafından yayımlanan “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World” adlı makalesi gelmektedir. Morrison ve Milliken örgütsel sessizliği; “çalışanların örgütsel konu ve sorunlar hakkında fikir, görüş ve endişelerini kendilerinde tutmaları ve bu durumun kolektif olarak gerçekleşmesi” olarak tanımlamakta ve sessizliği, örgütsel değişim, gelişim,

yenilikçiliğin ve yaratıcılığın önünde önemli bir engel olarak ortaya koymaktadırlar (2000: 706-707).

Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği kolektif bir olgu olarak ele almakta ve örgüt seviyesindeki kolektif dinamikler üzerine odaklanmaktadır. Kendilerinden önceki çalışmalarda ise sessizlik, genellikle bireysel düzeyde sessizliğin öncülleri ve sonuçları olarak ele alınmaktadır. Morrison ve Milliken yaptıkları bu çalışmalarında daha çok örgüt çapında sessizlik normları üzerinde durmuşlar ve sessizliğin örgüt içinde nasıl geliştiğine dair de, Andersen'in "Kral Çıplak" hikayesini örnek vererek göstermişlerdir. Anlatılan bu hikâye bireysel sessizliğin kolektif hâle gelmesinde korkunun rolünü temsil etmekte ve örgütsel sessizliğin metaforik bir örneği olarak değerlendirilmektedir.

Pinder ve Harlos (2001) çalışan sessizliğini bireysel düzeyde; "değişimi etkileyebilme ve düzeltebilme yeteneğinde olduğu algılanan kişilere, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki düşüncelerini esirgemesi" şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanıma göre çalışan sessizliğini kırmak isteyen bir yönetici; mevcut sorunlu durumu değiştirmeye yönelik bir istek duymalı ve durumu değiştirme yeteneğinde olduğu algılanan kişiler ile iletişime geçmelidir. Bu tanımdan yola çıkarak, Pinder ve Harlos çalışan sessizliğiyle ilgili beş anahtar özellik ortaya koymaktadır (s:334-335):

- i. Sessizlik, adaletsizlik şartlarında, çeşitli bireysel ve durumsal faktörlere verilen bir yanıt olarak ilerleyen dinamik bir süreçtir.
- ii. Sessizlik, belirtilen faktörler bireyleri doğrudan etkilediği zaman, çalışanların bilişsel, duygusal ve davranışsal durumlarını içermektedir.
- iii. Sessizlik, iletişim ortamının engellenmesi ile ortaya çıkar.
- iv. Sessizlik, çalışanlarda olumlu ya da olumsuz durumlara karşı gelişebilir.
- v. Sessizliğin, dışarıdan gözlemciler tarafından tespit edilmesi çok zordur.

Sessizlik olgusuna bireysel düzeyde bakan ve çalışmalarında "çalışan sessizliği" kavramını kullanan Pinder ve Harlos (2001); çalışan sessizliğinin tartışma

sınırını, başkalarını etkilemeye yönelik stratejik bir iletişim biçimi olmaktan ziyade “adaletsizliğe gösterilen tepki” anlamında ele aldıklarını belirtmektedir. Çalışan sessizliğinin çok yönlü ve aktif bir süreç olduğunu belirtip sadece sesin olmaması ile sınırlandırılmayacağını ifade etmektedirler.

Bowen ve Blackmon örgütsel sessizliği, “örgütsel hareketleri etkileyebilmek için çalışanın görüşlerini gönüllü olarak açıklaması” olarak tanımladıkları “ses” in karşıtı olarak ele almakta ve bu durumun, bireylerin örgütle ilgili konuşmalara ya da tartışmalara serbestçe katılmadıklarında ortaya çıktığını ifade etmektedirler (2003: 1394).

Henriksen ve Dayton örgütsel sessizliği; bir örgütün karşılaştığı önemli sorunlara çözüm üretebilecek düşüncelerle ilgili çok az konuşmak ya da davranışta bulunmak şeklinde ifade edilen kolektif düzeyde bir olgu şeklinde tanımlamaktadırlar (2006: 1540).

Tangirala ve Ramanujam sessizliği, çalışanların işle ve örgütle ilgili konularda, düşüncelerini, bilgilerini ve endişelerini kapsayan önemli bilgileri kasıtlı bir şekilde kendilerine saklaması bağlamında iletişimden kaçınmaları olarak tanımlamakta ve sessizliğin çalışanların bilinçli bir kararı olduğunu ifade etmektedirler (2008: 40-41).

Beer ve Eisenstat ise, örgütsel sessizliğin bir hastalık olduğunu ifade etmekte ve örgütlerde ortaya çıkmasını etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi sıralamaktadırlar (2000: 31):

- i. Örgütte iletişimin yukarıdan aşağıya tek yönlü olması,
- ii. Açık olmayan stratejilerin ve çatışmaların olması,
- iii. Üst yönetim ekibinin etkin olmaması,
- iv. Yatay iletişim hattının zayıf olması,
- v. Fonksiyonlar, iş ve sınırlar arasında zayıf bir koordinasyon sisteminin olması,

vi. Yukarıdan aşağıya doğru liderlik yetenek ve girişimlerinin yetersiz olmasıdır.

Sonuç olarak yukarıda bahsedilen tüm çalışmalar tekrar göz önünde bulundurulduğunda; çalışanların sessizliği ile ilgili çalışmaların analiz düzeylerinin çalışanlar (Pinder ve Harlos, 2001; Dyne vd., 2003) ve örgütler (Morrison ve Milliken, 2000) olduğu görülmekte ve çalışan sessizliğinin bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır.

Çalışanların herhangi bir sorun ve durum ile ilgili olarak sahip oldukları bilgi ve görüşlerini, örgüt faaliyetlerinin iyileştirilmesinde ve aksaklıkların ortaya çıkarılmasında açıkça ifade etmelerinin ve diğerlerinin performansları ile ilgili konuşmalarının; mevcut pozisyonlarını etkileyeceği, haksızlığa ya da kötü muameleye maruz kalabilecekleri, sorun yaratan biri olarak görülebilecekleri, yöneticilerinin kendilerinin görüş ve düşüncelerine kulak vermeyeceği, yöneticilerin verdikleri sözleri tutmayacakları, öneri ya da fikirlerinin herhangi bir değişikliğe neden olmayacağına dair inançları bulunmaktadır. Ayrıca çalışanların büyük çoğunluğu da, diğerlerinin önerilerine rıza gösteren bir yaklaşım sergileyerek topluluğun fikrine uyum gösteren bir yapıda davranışlar sergilemektedir. Dolayısıyla tüm bu anlatılanlar çerçevesinde çalışanların gösterdikleri davranışlar, literatürde örgütsel sessizlik kavramı ile yerini bulmaktadır.²

2.4 Örgütsel Sessizlik ve Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal mübadele teorisi, işyerindeki davranış biçimlerini anlamada en etkili kavramsal paradigmalardan biridir. Sosyal mübadele teorisi, örgütsel vatandaşlık davranış temelli araştırmaların zeminini oluşturmaktadır. Bu teoriyi geliştiren Blau, mübadelede iki çeşit sosyal ilişki olduğunu ortaya koymaktadır: Sosyal mübadele ilişkisi ve ekonomik mübadele ilişkisi. Ancak bu iki ilişkinin önemli farklılıkları bulunmaktadır. Sosyal mübadele ilişkisinde, taraflar arasındaki karşılıklı ilişkiler belirli bir zorunluluğa dayandırılmamıştır. Bir taraf diğer tarafa bir kaynak

² Literatürde araştırmacılar tarafından, “çalışan sessizliği” ve “örgütsel sessizlik” kavramlarının sıklıkla birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir (Brinsfield, 2009: 19; Park ve Keil, 2009). Bu çalışmada da örgütsel sessizlik ve çalışan sessizliği ayrımına gidilmemiş, iki kavram aynı anlamda ele alınmıştır.

sağladığında diğer tarafın da bu kaynağa aynı şekilde karşılık vermesi beklenir. Fakat buradaki karşılığın zamanlaması ve niteliği gönüllülük esasına dayanır. Bu gönüllü davranışlar zorunlu olarak yerine getirilmesi gereken davranışlar değildir. Sosyal mübadele teorisinde mübadele sonucunda tarafların elde edeceği kazanımlar pazarlık konusu yapılmaz ve kişilerin takdirine bırakılır. Yine bu kazançlar para ile ifade edilmemektedir. Dolayısıyla, teorinin gelecekte niteliği belirlenmemiş yükümlülükler doğurması, bu ilişkiyi ekonomik mübadeleden ayrılan en önemli özelliğdir. Bu mübadeleden elde edilen sonuçlar, karşılıklı güven ve arkadaşlığın göstergesidir (Organ (2005) vd'den aktaran: Gürbüz 2006:52).

Sosyal değişim teorisi, aynı zamanda işveren ile çalışan arasındaki sosyal değişim ilişkisini ve beklentilerinin gerçekleşmemesi durumunda tarafların nasıl davranacaklarını anlamaya çalışan bir kuram olarak da tanımlanmaktadır. Morrison ve Robinson, çalışanların örgütten beklentileri ile kendilerine örgüt tarafından verilenler arasında bir çelişki hissettikleri anda, örgüt ile aralarındaki psikolojik sözleşmenin yara alacağını iddia etmektedirler. Ayrıca çalışanların, bu durumun çalışma ilişkilerinde bir eşitsizlik yarattığını düşündüklerini ve bu eşitsizlik ortamında işletmenin etkili bir şekilde işleyişine sağladıkları katkıyı azaltma yoluna gideceklerini belirtmişlerdir (Aktaran: Turnley vd., 2003:4). Örgüt tarafından psikolojik sözleşmenin ihlali durumunda çalışarlarda oluşabilecek örgütsel sessizlik davranışı olumsuz sonuçlara neden olacaktır.

Adil bir sosyal mübadele ilişkisi çalışanları motive etmekte ve örgütsel sessizlik davranışının azalmasına neden olmaktadır. Adil bir sosyal mübadele ilişkisi kurulamaması durumu ise, çalışanların işle ve örgütle ilgili konularda, düşüncelerini, bilgilerini ve endişelerini kapsayan önemli bilgileri kasıtlı bir şekilde kendilerine saklamaları, örgütün etkin bir şekilde işleyişine sağladıkları katkıyı azaltmaları bağlamında iletişimden kaçınarak sessiz kalmalarına neden olmaktadır.

Sonuç olarak sosyal mübadele teorisi açısından ele alındığında örgütsel sessizlik, tarafların karşılıklı yükümlülüklerini yerine getirmemeleri durumunda ortaya çıkan bir örgütsel davranış konusudur.

2.5 Yönetim ve Diğer Bilim Dalları Açısından Sessizliğin Önemi

Kişisel hayatta sükûtin altın olduğu düşünülse de, iş yaşamında durum daha farklıdır. Çalışanların örgütleriyle ilgili yapıcı fikirlerini, önerilerini ve samimi düşüncelerini bilinçli bir kararla paylaşmamayı seçmesi anlamına gelen sessizlik, rekabetin hızla arttığı günümüzün iş dünyasında hem örgütlerin değişimini ve gelişimini olumsuz etkileyebilmekte, hem de çalışanlar üzerinde olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bu nedenle, yöneticiler için, çalışanların sessizliğine neden olan faktörlerin belirlenmesi, sessizliklerinin önlenmesi, endişelerini, fikirlerini ve farklı görüşlerini ifade etmelerini cesaretlendirmek için uygun iş kültürlerinin oluşturulması, örgütün sağlığı açısından son derece önemlidir.

Yöneticilerin rekabet ortamında gösterdikleri çabalar, içinde buldukları örgütlerin gelişimi ve ilerlemesi yönündedir. Yöneticiler, değişim ve gelişimi hedeflerlerken, aslında bu değişim ve ilerlemenin çalışanlar aracılığıyla gerçekleşebileceğini bilmektedirler. Bu açıdan bakıldığında, değişim ve ilerlemenin vazgeçilmez ve en önemli unsuru olan çalışanların, görev yaptıkları örgüt ile ilgili herhangi bir konuda sessiz kalmaması ve fikirlerini açıkça söylemesi önemli bir konu haline gelmektedir.

Hemen hemen bütün çalışanların örgütle ilgili konularda fikirleri, önerileri, endişeleri ya da kaygıları vardır ama genellikle bunları ya dile getirmeye çekinirler ya da dile getirmemeyi zaman içerisinde “öğrenmiş”lerdir (Piderit ve Ashfort, 2003: 1477). Yöneticilerin, çalışanlardan gelen katkılara, eleştirilere ve tekliflere olumsuz yaklaşımları, onları, yöneticilerine bu tür öneri ve eleştirilerle gitmekten alıkoymaktadır. Konuşmakla herhangi bir sonuç alamayacaklarını, bir şeyi değiştiremeyeceklerini düşünmeye başlayan çalışanlar, zamanla sessiz kalmaları gerektiğini öğrenmektedirler. Çalışanların, yöneticilerinden geri besleme almamaları, örgüt için yeni fırsatların kaçırılmasına ve sorunların çözümünde farklı bakış açılarının ortaya konulamamasına neden olabilir.

Sessizliğin yüksek olduğu bir örgütte, kaçan fırsatların ve önüne geçilemeyen sorunların yarattığı olumsuz ortam, örgütün yaratıcılığını da azaltmaktadır. Zorlu rekabet koşullarında var olmaya çalışan örgütler, problemlerin teşhisinde yetersiz

kalabilir, fikirlerin açıkça ifade edilmesini desteklemediği ve farklı bakış açılarına önem vermediği için birçok fırsatı daha hiç fark edmeden yitirmiş olabilirler. Kritik önem taşıyan konularda çalışanların sorunun çözümüne yönelik fikir ve görüşleri, beklenmeyen durumların oluşmasına engel olabilmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 37-38). Yöneticilerin tüm bu durumları göz önüne alarak örgütün yönetsel faaliyetlerini yinelemesi, çalışanlarını fikir ve görüşlerini açıkça ifade etmeleri hususunda cesaretlendirmeleri ve örgütsel düzeyde destek sağlamak adına değişimin öncülere olmaları gerekmektedir. Çalışanların sessiz kalma davranışı göstermeleri, hem örgütsel değişime katılımlarını azaltmakta hem de değişimin önünde birer engel olmalarına neden olabilmektedir.

Sessizliğin varlığı bazı örgüt yönetimlerinde istenmeyen bir durum olarak görülürken, bazı örgütlerde yönetim, örgüt içindeki sessizliği bir sakınca olarak görmez. Çünkü sessizlik sayesinde çalışanların çeşitli talepleri ve tepkileri bilinmez (Mcgovan, 2003). Bazı yönetimler de sessizliği, çalışanları kontrol etmek için kullanmaktadır. Bununla ilgili olarak bir eğitim ve danışmanlık şirketinin başkan yardımcısının: “örgütsel sessizliği çalışanları kontrolüm altında tutmak için kullanırım. İnsanları belirsiz bir ortamda bıraktığınız zaman bu durum onları endişeli ve korkak yapar. İnsanlar neyi beklediklerini asla bilmezler. Bu durum onları saf dışı eder. Onların bu durumu sevmediklerini umursamam. Ben ise bu durumu severim.” (Bies, 2009: 163) şeklindeki düşünceleri, sessizliğin bizzat yönetim tarafından da istendiğini göstermektedir.

Çeşitli araştırma sonuçları, genel olarak örgüt yöneticilerinin muhalif seslere çok fazla toleransı olmadığını göstermektedir. Korku ve sindirme kültürünün olduğu ortamda çalışanlar, sessiz kalmaya mecbur bırakılırlar ve kurum politikalarına müdahaleye ve yönetsel yetkilere karşı isteksiz bir tavır sergilerler. Bu durumda çalışanlar, üst yönetim ile iletişim halinde olamayacaklardır. Özellikle kamu örgütlerinde işler, fikirler, her zaman üst yönetim ile sınırlıdır (Clapham ve Cooper, 2005: 289). Sorunlarına çözülmesinde sadece üst yönetimin bilgi, görüş ve düşünceleri önemlidir.

Örgütsel sessizliği, örgütlerde yaygın ve kolektif bir olgu olarak değerlendiren Morrison ve Milliken, çalışanların olası bir sessizlik iklimi (konuşmak

tehlikelidir ya da değerlidir ve güvenlidir tercihi) içerisinde tercihlerini sessiz kalma yönünde kullanacağını ve bu bağlamda örgütsel sessizliğin örgütün gelişimi ve büyümesi açısından olumsuz olabileceğini belirtmektedirler (2000: 706-707). Örgütsel sessizlik iklimi oluştuğunda, örgüt açısından değişime direnç veya değişime yavaş uyum gösterme davranışı ortaya çıkmaktadır.

Herhangi bir örgütte yüksek performans kültürünün yaratılması, örgütün başarısında önemlidir. Yüksek performans kültürüne ulaşmada üst yönetimin desteğinin sağlanması, yöneticilerin çalışanlara destekleyici ve cesaretlendirici yaklaşımları, takım çalışmasının benimsenmesi, açık iletişim, çalışanların kendilerini ifade edebilmeleri, çalışanların duygularına ve ihtiyaçlarına duyarlı olunması ve onlara güven ve saygı duyulması, çalışanlara sürekli eğitim verilmesi, bürokratik süreçlerin elimine edilmesi, dürüstlüğü, çalışkanlığın ve çalışan birlikteliğinin vurgulanması gibi örgütü sağlıklı kılacak uygulamalar gerekmektedir. Yönetimce gerçekleştirilecek bu tür uygulamalar, sessizlik ikliminin oluşmasına engel olabilecektir. Dolayısıyla, örgütler ve özellikle yönetim açısından, yasal ve etik olmayan uygulamaları göz ardı etme potansiyeline sahip olan, etkili örgütsel öğrenmeyi engelleyen, örgütsel değişim ve gelişim için açık bir engel niteliği taşıyan ve örgüt içinde çoğulculuğu, yaratıcılığı ve yenilikçiliği engelleyen örgütsel sessizlik azaltılabilmiş olabilecektir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 156).

Sessizlik, çok boyutlu, kaygan ve muğlak yönüyle anlaşılması kolay görülmeyen bir kavramdır. Bu özelliğinden dolayı sessizliğin farklı disiplinlerde farklı anlamlarda kullanıldığı görülmektedir. Farklı disiplinlerde sessizlik kavramına yüklenen anlama kısaca değinilecek olursa, bu durum daha net ortaya çıkar. Sessizlik **psikolojide** içine kapanma, özgüvensizlik belirtisi gibi, **sosyolojide** toplumsal suskunluk gibi genelde olumsuz bir durum olarak nitelendirilmektedir. Bununla birlikte sese dayalı gürültünün olmaması dinginlik, huzur ve sakinleşme için olumlu bir çevresel özellik olarak görülür. Sessizleşme, aynı zamanda, aşk, kızgınlık, küskünlük, şaşkınlık, unutma, korku, sadakat gibi birçok duygunun dilidir. **Etik ve felsefe** literatüründe sessizliğin uygun ve önemli olduğu şartlara vurgu yapılmaktadır. Bu yaklaşımlarda sessizlik, ses çıkartmanın yokluğu olarak düşünülmez. Sessizlik, sır saklama, ilgili bilgiyi bilinçli bir kararla tutmayla ilgilidir. Ticari sırlar, mesleki sırlar ve işletme içi özel veriler gibi uygun gizlemeler olabilir.

Diğer yandan tüketicilere sahtekârlık, kasıtlı aldatmalar, yalan-yanlış reklamlar gibi etik olmayan gizlemeler de olabilir. Etik yaklaşımda, günlük yaşam içerisinde neyin açıklanacağı, neyin gizleneceği kararında, “kişisel yargı ve ahlaki standartların kullanımı önemlidir” vurgusu işlenmektedir. **İletişim** literatüründe ise, sosyal etkileşimin kritik bir unsuru olduğu için sessizlik görüntüsüne olumlu bakış açısının da gereği belirtilmektedir. Sessizlik ve konuşma, iletişimin iki önemli diyalektik elemanı olarak ele alınır. Etkili iletişim, biri dinlemediğinde olanaklı değildir. Sosyal ilişkiler, duygular ve düşünceler kabul gören düzene göre maskelenmeksizin var olamaz. Her zaman doğrunun söylenmesi, hem gerçekçi hem de mantıklı değildir. Bireyler arası iletişim davranışlarını düzenleyen dilbilim sistemi nezaket (politeness) araştırmalarında kısmen, sessizlik konusu yer almaktadır (Çakıcı, 2010: 7-8).

Sessizlik; tevazu, diğerlerine saygı, sağduyu ve nezaket gibi iyi ahlak ve erdem unsurları ile de yakından ilgili olarak düşünülebilmekte ve bu anlamda sessizlik “altın değerinde” bir davranış olabilmektedir. Sosyal ilişkilerdeki sessizlik, sözlü anlatım kullanıldığında, kaçınılmaz olarak katlanılabilecek zahmet, sıkıntı veya diğer algılanan sorunlarla karşılaşmaktan kaçınma davranışı olarak tanımlanmaktadır. Sessizlik, onay, paylaşma, ya da karşısında ya da yanında olma anlamına da gelebildiği için, hem örgütler hem de bireyler için baskı mekanizması haline gelebilmektedir. Sessizlik duygusal olarak zor bir anlatım tarzı olmasına rağmen, bireyin memnun olunan durumları veya hoşnut olunmayan durumları anlatmasında da etkili bir yöntemdir (Beheshtifar vd., 2012: 276). Yapılan bir araştırmada sessiz kalmayı, Japon öğrencilerin genellikle saygınlık ve itibarı korumak için kullandığı, Avusturyalı öğrencilerin ise, sessiz kalmak yerine sözlü stratejileri daha sık kullandıkları görülmüştür. Kasıtlı sessizlik bir strateji olarak kullanılabilirdiği gibi, aşırı endişe mahcubiyet ve panik yüzünden kasıtsız olarak da ortaya çıkabilir. Nitekim Japon öğrenciler öğretim görevlilerini taciz etmekten kaçındıkları için sessiz kalıyorlarken, öğretim görevlileri onların bu davranışını negatif olarak değerlendirmişlerdir (Nakane, 2006:1812).

Anlatılanlardan görüldüğü üzere, sessizliğin doğasının muğlâk ve çapraşık olması, içinde derin ve örtük anlamlar bulundurabilmesi ve bireyin motivasyonuna bağlı olması insanların sessiz kalmalarındaki manayı ayırt etmeyi zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla sessizlik çeşitli durumlara göre farklı anlamlar içerebilmektedir.

2.6 Örgütlerde Sessizliğin Tarihsel Gelişimi

Seslilik ve sessizlikle ilgili çalışmalar yerli literatürde yeni olmasına karşın, örgüt biliminde geçmişte, özellikle gelişmiş ülkelerde bu konularda yapılan çeşitli çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalar değerlendirildiğinde, örgütlerde seslilik ve sessizliğin tarihsel gelişimi 3 dönem olarak ele alınmaktadır. Bu dönemler; 1970 ve 1980 yılları arasını kapsayan dönem (ilk dalga), 1980 ve 2000 yılları arasını kapsayan dönem (ikinci dalga) ve 2000 yılından günümüze kadar yapılan çalışmaların yer aldığı dönemlerdir. (mevcut dalga)

2.6.1 İlk Dalga (1970–1980)

1970'lerden 1980'lerin ortasına kadar olan dönemde, sosyal bilimciler, esas olarak, “ses”in kavramsallaştırılmasına odaklanmışlar, örgütlerdeki ses ve sessizliğin birkaç farklı formda olduğunu fark etmeye başlamışlardır. Konuyla ilgili ilk çalışmalar arasında, ses ve sessizliğin sınıflandırılması çabaları, susma etkisi³ ile ilgili çalışmalar ve sessizlik sarmalının analizi yer almaktadır (Brinsfield, 2009: 8).

Albert Hirschman'ın 1970 yılındaki sesliliği örgütsel tatminsizliğe bir tepki olarak değerlendirdiği çalışması ilk çalışmalardan birisidir. Hirschman tüketicilerin tatminsizliğe iki farklı yolla tepki verdiklerini öne sürmüştür: çıkış (örgütle ilişkilerini devam ettirmeme) ve seslilik (şikâyet etme ve değişikliğe sevk etmek için aktif girişim). Hirschman sesliliğin, örgüt çalışanlarının memnuniyetsizliklerini ifade etmede kullanıldığını, çıkışın ise sadakatsizler tarafından kullanıldığını ifade etmektedir.

İlk dönemde Hirschman'ın çalışmasını gerçekleştirdiği zamanlarda yapılan diğer çalışma ise, Abraham Tesser öncülüğünde bir sosyal psikoloji topluluğu tarafından, seslilik ve sessizlik konuları ile yakından ilgili “Susma Etkisi” çalışmasıdır. Rosen ve Tesser'in 1970 yılındaki bu çalışmalarında susma etkisini; bireylerin, huzursuzluk yaratacağından dolayı, olumsuz bilgileri iletmek konusundaki genel isteksizliği ve gönülsüzlüğü olarak tanımlanmaktadır. Bu teori çalışan

³ **Susma Etkisi (Mum Effect):** Bireylerin kötü haberleri kasıtlı olarak vermek istememesi, erteleme ya da saptırmasıdır. Mum effect: keeping Mum about Undesireable Message/istenilmeyen mesajlar hakkında suskunluğu korumak.

sessizliği bağlamında ele alındığında; çalışanların duygusal bir tepkiden çekindiklerinden ya da olumsuz biri olarak algılanmaktan korktuklarından dolayı sessiz kaldıkları söylenebilir. Sonraki çalışmalarda “susma etkisi”, çalışanların iş yerinde karşılaşılan sorunlarla ilgili neden konuşmadıklarının olası bir açıklaması olarak değerlendirilmiştir. Araştırmacılar, kötü haberleri iletmedeki huzursuzluğun, haberi veren ile alan arasındaki ilişkinin zarar göreceği endişesi ve haber alanın talihsizliğini paylaşmaktan kaynaklanan suçluluk hissi gibi etkenlerin sonucunda oluştuğunu gözlemlemişlerdir. Ayrıca, örgütte çalışanlar arasındaki statü ve g farklılıkları susma etkisini kuvvetlendirmektedir (Aktaran: Brinsfield, 2009: 10-11).

1970’lerde ortaya çıkan bir diğer önemli kavram da, Elisabeth Noelle-Neumann’ın 1974 yılındaki, bireylerin izolasyon ve kendilerinden şüphe duyulması korkusu ile toplumda baskın olan görüşlere nasıl uyum gösterdiğini açıklayan “Sessizlik Sarmalı” alışmasıdır. Bu teori çalışan sessizliği bağlamında ele alındığında; çalışanların örgütlerinde fikir ve görüşlerini açıklamadan önce o örgüte hakim olan fikir ve görüşleri (düşünce iklimini), şartların elverişliliğini analiz ederler, eğer bir uyumsuzluk varsa gerek örgütte izole olmamak, gerekse kendinden şüphe duyulmaması adına baskın (hakim) fikir ve görüşlere uyum gösterirler.

2.6.2 İkinci Dalga (1980–2000)

1980’lerin ortalarından 2000’li yıllara kadar geçen süre içerisinde ses ve sessizlikle ilgili araştırmaların içeriği, muhbirlik (whistle-blowing), ilkeli örgütsel muhalefet (principled organizational dissent), konu benimsetme (issue-selling) ve şikayet gibi yeni yapıları da içine alacak şekilde genişlemiştir. 1990’ların sonunda, sağır kulak sendromu ve sosyal dışlanma gibi sessizlikle ilişkili iki önemli yapı konuyla ilgili literatürde yer bulmaya başlamış, ayrıca bu dönemde örgütsel adalet üzerine yapılan ilk çalışmalar ses kavramı ile ilişkilendirilmiştir. Açıkça konuşmadan kaçınma nedenlerine ve çalışanların önemli örgütsel konularda, hangi koşullar altında sessiz kaldığını özellikle dikkate alma konusuna artan ilgi, araştırmacıları sessizlikle ilişkili kavramları daha ayrıntılı bir biçimde ele almaya yönelmiştir (Brinsfield, 2009: 18).

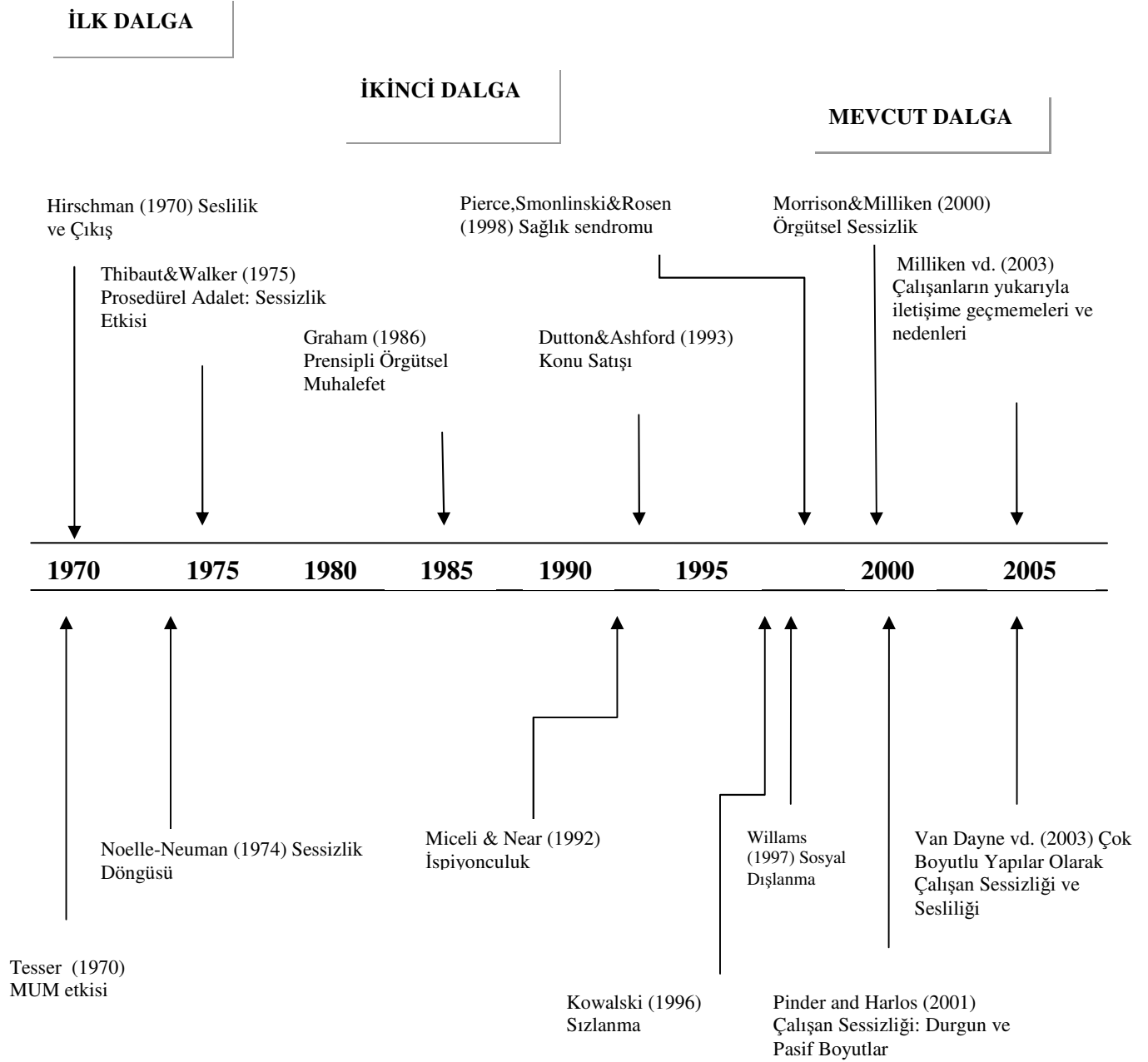
2.6.3 Mevcut Dalga (2000-....)

Örgütlerde yaygın olarak görülen bir davranış olmasına rağmen, “sessizlik” kavramı, 2000’li yıllara kadar örgütsel araştırmalarda gerek teorik gerekse amprik olarak çok az incelenmiştir (Pinder ve Harlos, 2001: 337). 2000 yılının başından beri yönetim ve organizasyon literatüründe seslilik ve sessizlik çalışmaları popöler bir şekilde artmış ve özellikle sessizlik, literatürde büyük bir olgu haline gelmiştir. Journal of Management Studies’ın özel bir başlığı bu konuya ayrılmış ve buna ek olarak bir dizi profesyonel makale de başlıca yönetim dergilerinde (Academy of Management Review, Journal of Applied Psychology gibi) yayınlanmıştır. Son çalışmaların ortak noktası; sessizliğin, sesliliğin yokluğu ötesinde anlamlarıyla birlikte ele alınmasıdır. Aynı zamanda, bir takım yapı geliştirilmesi, gözleme veya bağımsız, bağımlı veya ılımlı faktörlere bağlı deneysel araştırmalar da yapılmıştır.

Daha önceki dönemlerde açıkça konuşma davranışı birçok farklı bakış açılarından incelenmiş ve bu konudaki çalışmalar ilerletilmiştir. Ancak, sessizliğin görünenin ötesinde anlamlarının olabileceği genellikle örgütsel bilim ve yönetim alanında Morrison ve Milliken’in (2000) çalışmasına kadar pek ele alınmamıştır. Morrison ve Milliken’in (2000) geçmişten gelen konu ile ilgili çalışmalarda var olan birikimi ortaya koyduğu “örgütsel sessizlik” ve Pinder ve Harlos’un (2001) sessizliğin detaylarını ortaya koyduğu “çalışan sessizliği” çalışmaları sonraki yıllarda yapılan birçok çalışmaya yön vermiş ve bahsedilen kavramlar örgütsel bilim literatüründe yer almaya başlamıştır. 2003 yılında Morrison ve arkadaşlarına ait olan ve çalışanların üstleri ile iletişime geçmemelerinin nedenlerini araştıran çalışmayı, aynı yıl Dyne ve arkadaşları tarafından yapılan çalışan sesliliği ve çalışan sessizliği kavramlarını birbirinden ayrı ve çok boyutlu olarak irdeleyen çalışması takip etmiştir. Yazarlara göre sessizlik ve sesini yükseltme kavramlarını birbirlerinden farklı kılan şeyin konuşmanın olup olmaması değil; çalışanların işi ve örgütü ile ilgili iyileştirme ve geliştirmelere temel oluşturabilecek fikir, bilgi ve düşüncelerini açıkça ifade etme güdüsü ya da kendine saklama güdüsüdür. Ayrıca çalışanların ses ve sessizlik davranışı göstermelerinin altında; razı olma, korku ve özgecilik olmak üzere üç temel güdünün yattığını da ortaya koymuşlardır. Dyne ve arkadaşları da (2003) çalışan sessizliğinin bilinçli ve kasıtlı bir davranış olduğunu belirtmektedirler.

Huang ve arkadaşlarının 24 ülkede faaliyet gösteren çok uluslu bir şirketin 421 çalışanı ile yapmış oldukları kültürlerarası karşılaştırmalı araştırma, bu dönemde göze çarpan çalışmalardan birisidir. Çalışma sonucunda, güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerdeki çalışanların aksine, güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelere gelen çalışanlara, kararlara katılma fırsatı verildiğinde görüş ve düşüncelerini ifade etme konusunda daha cesaretli ve üretken davranmadıkları ortaya konulmuştur. Bunun yerine, yüksek güç mesafesi kültürüne sahip ülkelerdeki insanlar, daha az katılımın sağlandığı durumlarda daha yüksek iş performansı sergiledikleri ortaya çıkarılmıştır (2005: 459-482). Ayrıca diğer çalışmalarında da, çalışanların örgütle ilgili konularda görüş ve düşüncelerini saklamasında yönetimin farklı fikirlere açıklığı ve çalışan katılımı ile kültürel güç mesafesi arasında ilişki olduğu, güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde, yönetimin görüş ve düşüncelere açık olmasının ve çalışan katılımının teşvik edilmesinin mutlaka daha olumlu bir davranış üretmediği, fikir ve görüşlerini ifade etmedikleri, daha çok yöneticilerinden beledikleri görülmüştür. Yöneticilerin resmi iletişim kanallarının kurmalarının, çalışanların farklı örgüt faaliyetlerine katılmalarını sağlayabileceği ifade edilmiştir (Huang vd., 2003: 5).

Şekil 2.6. Örgütsel Sessizliğin Tarihsel Gelişimi



Kaynak: Brinsfield, 2009:9.

Mevcut dönemde, ayrıca işten çekilme (job withdrawal), örgütsel öğrenme gibi sessizlikle ilgili anlayışı geliştiren kavramlarla da ilgili birçok çalışma yapılmıştır (Brinsfield, 2009: 18). Şekil 2.6'da bu tarihsel inceleme, şematik olarak

görülmektedir. Örgütsel sessizlik ve seslilik literatüründe dalgalar, yeni ufuklar açan katkılar, tarih çizgisi üzerinde belirtilmiştir.

Şekil 2.6’da üç dönemde gösterilen seslilik/sessizlik çalışmalarına bütüncül bakıldığında ilk dalga olarak adlandırılan birinci dönemdeki çalışmaların iletişim bilimi ekseninde yapıldığı görülmektedir. İkinci dalga olarak adlandırılan ikinci dönem çalışmaları ise birinci döneme nazaran iletişim biliminden ziyade yönetim bilimini merkez almıştır. Mevcut dalga adını verdiğimiz üçüncü dönemde ise sessizlik ve seslilik çalışmaları gerek iletişim gerek psikoloji gerekse yönetim bilimlerinde tali konu olmaktan çıkıp, geçmişten bugüne var olan bilimsel birikimiyle bu iki kavramı örgütsel sessizlik kavramı adı altında ele alarak yönetim ve organizasyon biliminde yeni bir araştırma konusu haline dönüşmüştür.

2.7 Sessizliğin Gelişiminin Teorik Temelleri

Çalışanların bir davranış seçimi olarak sessiz kalmayı seçmelerinin çok sayıda sebebi olabilmektedir. Davranış ve yönetim bilimleri, gözlemlenebilen sesli ifadeleri daha kolay analiz edip yorumlayabilirken, gözlemlenemeyen sessiz kalma davranışının nedenlerini ortaya koymada zorlanmaktadır. Bu zorluk, insanın karmaşık mental yapısından kaynaklanmaktadır. Bu nedenle; örgütsel sessizlik üzerine deneysel ya da klasik araştırma yöntemleriyle çalışmak oldukça zor olacaktır. Vakola ve Bouradas çalışmalarında bu durumu, “sessizlik, örgütlerde yaygın görülmesine rağmen, doğası ve ana bileşenlerine ilişkin çok az ampirik kanıt vardır” olarak değerlendirmişlerdir (2005: 442). Literatürde, çalışanların sessizliği tercih etmelerini veya zamanla aldıkları sessizleşme kararlarını açıklayabilecek çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Premeaux ve Bedeian, fayda maliyet analizi ile kendini uyarlama teorilerini, Vroom, bekleyiş teorisini ve Noelle-Neumann ise sessizlik sarmalı teorisini geliştirmiştir. Literatürde öne çıkan bu teoriler aşağıda açıklanmaktadır.

2.7.1 Fayda-Maliyet Analizi

Fayda-maliyet analizleri sadece ekonomik açıdan ele alınan bir yöntem değildir. Aynı zamanda sosyal bilimlerde de, özellikle davranış bilimleri ve psikoloji bilimi gibi alanlarda bireyin kendisi ve çevresi ile olan sosyal ilişkilerinde bu analiz yöntemine başvurulduğu görülmektedir. Dolayısıyla, fayda-maliyet analizi, çalışanların sessiz kalma ya da konuşma kararının dayandırıldığı teorilerden biridir. Çalışanlar, sessizleşme veya konuşma kararı verirken, liderin davranışlarını ve daha önceki deneyimlerini de göz önüne alarak, konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmanın olası bedelini hesaplayarak fayda-maliyet analizi yaparlar (Premeaux, 2001: 11). Çalışan yaptığı analiz sonucunda ses çıkarma ya da açıkça konuşmasının kendisine herhangi bir fayda getirmeyeceğini düşünürse, sessizliği tercih edecektir.

2.7.2 Kendini Uyarlama

Değişen şartlara bazı bireyler kolayca adapte olup davranışlarını bunlara göre şekillendirebilirken, bazı bireyler bu esnekliği kolayca gösterememektedir. Aynı zamanda, bazı insanlar sosyal durumlarda karşısındakiler üzerinde bıraktıkları izlenimi kontrol edebilmek üzere kendi davranışlarını düzenleyebilmeye daha eğilimlidirler. Kendini uyarlama, çalışanların çalışma ortamlarında kendilerini sunmalarının belirli bir tarzıdır. Kendini uyarlama (self-monitoring) teorisine göre, bireyler durumun gereklerine göre davranışlarını uyumlaştırmak için hassasiyetlerini ortama göre değiştirirler, başkalarının davranışlarını izlerler ve aynı durumdaki uygun olan davranışa göre hareket ederler. Başkalarının tepkilerine, geri bildirimlerine göre belirli bir etki yaratmak amacıyla benlik sunumlarını denetlenip ayarlamaktadırlar. Dolayısıyla bireyler, topluma ve ortama uyum gösterme davranışı geliştirirler. Kendini uyarlama düzeyi yüksek olan bireyler, kamuda iyi izlenim verme hatırına, sosyal davranışlarını bilerek değiştirme yeteneği olan ve ortamsal ipuçlarını kullanan kişilerdir. Bu kişiler ülkemiz gibi toplumcu kültürlerde ait oldukları grupla ahenkli bir uyum içinde olmanın yanı sıra, utandırıldıklarında yüzlerini yitirecek ve başkaların yüzüne bakamayacakları için “yüzlerini kurtarmak” onlar için vazgeçilmez bir amaç olacaktır (Sargut, 2010: 185). Bu kişiler yaşamlarında “sosyal bukalemun” olarak nitelendirilirler. Kendini uyarlama düzeyi

düşük olan bireyler ise, kendi içindeki tavırları, duyguları, düşünceleri ve yargılarını yansıtma eğilimindedirler. Bu kişiler, kendini uyarılma düzeyi yüksek olan kişilere göre, açıkça konuşmaktadırlar. Çünkü kendini uyarılma düzeyi düşük olanlar, kim olduklarıyla nasıl davrandıkları arasındaki tutarlılığa önem atfetmekte, gerçekten düşündükleri ve hissettikleri ne ise onu ifade etmektedirler. Ülkemizde çoğu insanın davranış tercihinde, toplumda kabul görmeyen ve beğenilmeyen önemli rol oynadığı söylenebilir. Dostlara verilen tavsiyeler arasında “nabza göre şerbet verme, adamına göre muamele etme” deyimleri vardır. Kendini uyarılma davranışı, kazanmanın yollarından biri olarak görülmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1541; Çakıcı, 2007:154).

2.7.3 Bekleyiş Teorisi

Örgütsel sessizlik davranışının temellerini kavramaya yardımcı Vroom tarafından geliştirilen beklenti teorisine göre, bir davranışın ortaya çıkmasını etkileyen faktörler, bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir. Çalışanın bir iş için gayret sarf etmesi, yöneticisi tarafından gelecek olumlu geri bildirimlere bağlıdır. Yönetici tarafından olumlu geri bildirimlerin verilmesi, çalışan için bir beklenti durumunu doğurur. Çalışan de bekleyiş içinde olduğu konuları daha rahat dile getirebilir. Dolayısıyla sessiz kalmayıp duygu, düşünce ve bilgilerini açıkça ifade edebilir (Kaplan, 2007: 46). Eğer çalışan, açıkça konuşmasının bir işe yaramayacağı ve olumlu sonuçlar doğurmayacağı inancını taşıyor ise -davranışı sonucundaki beklentisi düşük ise- sessiz kalmayı tercih edebilecektir.

2.7.4 Sessizlik Sarmalı

Sessiz kalmayı tercih etmenin dayandırıldığı diğer bir teori de, Noelle-Neumann'ın 1974 yılında geliştirdiği “sessizlik sarmalı” teorisidir. Sessizlik sarmalı teorisi, başlangıçta kamu düşüncesi alanında geliştirilmiştir. Bu teoride, insanların çevrelerindeki olaylara karşı azınlığın fikrini kabul etmektense çoğunlukla kabul edilen düşünceyi ifade ettikleri belirlenmiştir. Dolayısıyla azınlığın fikri baskı altına alınmış ve azınlık kesim, yalnızlaşmaktan kaçınma, dışlanma ya da izolasyon korkusu gibi faktörlerle kendi fikirlerini açıklamaktan kaçınmış olmaktadır.

Ayrıca, sessizlik sarmalı, organizasyonun gelişimi için gerekli olan grup içi tartışmalarda dürüst ve açık olmayı engelleyebilir (Çakıcı, 2007: 153).

Sessizlik sarmalı teorisi; insanların çoğunluğu oluşturmadıklarında, kendilerine inanılmayacağını ya da kendi fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünüp, düşüncelerini ifade etmek için isteksiz davrandıklarını açıklar (Çobanoğlu, 2007: 17). İnsanlar azınlık olduklarına inandıkları zaman, kendi görüşlerini ve düşüncelerini gizleme ihtiyacı hissederler. Örgüt içerisinde çalışan, diğer arkadaşları tarafından desteklenmediği inancını taşıdığı anda örgütsel sorunlar hakkında fikirlerini söylememe kararı almasıyla sessizleşebilmektedir. Örgütlerde sessiz kalma ve ses çıkartma arasındaki seçim, büyük ölçüde iş grubundaki egemen görüşten ve algılanan örgütsel destekten etkilenir.

2.8 Örgütlerde Sessizliğin Gelişiminde Etkili Olan Faktörler

Çalışanlar, örgütsel başarıda kritik faktörler olan öğrenme, yenilikçilik, yaratıcılık ve değişimin önemli kaynağıdır. Örgüt yöneticileri ne kadar güçlü, öngörülü olursa olsun, eğer çalışanlar fikir, görüş, tecrübe ve bilgilerini paylaşmaz, sessiz kalırlarsa; örgütler hedeflerinden uzaklaşır ve başarısızlığa uğrarlar. Dolayısıyla örgüt yönetimlerinin çalışanların sessizleşme ile ilgili tutum ve davranışlarını doğru ve sağlıklı bir biçimde analiz edip, yönetebilmeleri oldukça önemli hale gelmektedir. Çalışanların neden ve nasıl sessizleştikleri konusu yöneticilerin üzerinde durması gereken önemli bir yönetim problemi olmaktadır.

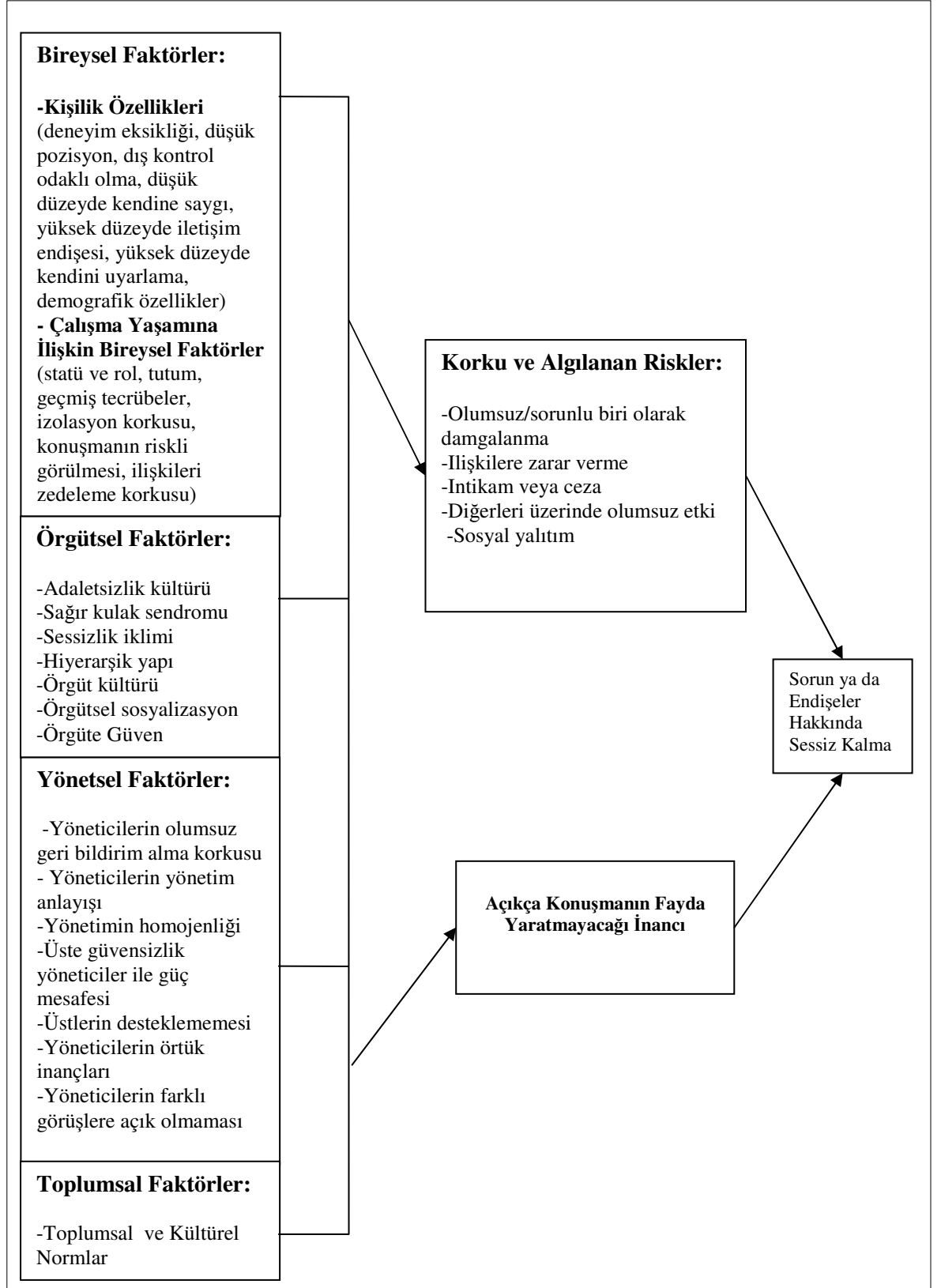
Sessizlik, örgütsel öğrenmeyi, örgütsel değişim ve gelişimi, çoğulculuğu, yenilikçiliği ve yaratıcılığı engellediği için üzerinde durulması gereken önemli bir konu olmasına rağmen, bir davranışsızlık durumu olduğu için de anlaşılması son derece güç bir olgudur. Çalışanların önemli bir konu hakkında sessiz kaldıklarında, bunu kasıtlı olarak yapıp yapmadıklarını anlamak her zaman mümkün olamamaktadır. Bu nedenle çalışanlar sessiz kaldıklarında, bu durum, çalışanın söyleyecek bir şeyinin olmaması ya da çalışanın statükoyla fikir birliğinde olduğunun sessiz bir ifadesi olarak da yorumlanabilecektir. Hatta çalışanlar çalışma grubundaki diğer kişilerin görüşleriyle genel olarak fikir birliğinde olduklarını beyan

etseler bile, çalışanların kişisel olarak zıt görüşlerini bastırıp bastırmadıklarını anlamak da oldukça zordur (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 39-40). Dolayısıyla, sessizliğin doğasının karmaşık olmasına bağlı olarak çalışanların sessiz kalmasındaki amacı ayırt etmenin oldukça zor olduğu söylenebilir. Bu kapsamda yöneticilerin, örgütlerindeki sessizliğin nedenlerini doğru biçimde analiz edip ona göre önlemler alması, çalışanları daha sesli bireyler haline getirmeye yardımcı olacaktır.

Çalışanlar örgütleri veya yöneticileri hakkında sessiz kalmaları gerektiğini ya da buna mecbur oldukları kararını bir anda vermemektedirler. Örgütlerde çalışanların konuşmak yerine sessizlik davranışını tercih etmelerine sebep olan birçok faktör bulunmaktadır. Çalışanların, örgütsel sorunlar hakkında fikir, görüş ve kaygılarını neden açıkça konuşmadıkları konusu pek çok çalışmada ele alınmıştır. Literatürde çalışanların açıkça konuşma kararını etkileyen veya sessizliğini tetikleyen, bireysel ve ortamsal faktörlerden (Premeaux ve Bedeian, 2003), bunun yanı sıra algılanan örgütsel ve yönetsel destek (Dyne vd., 2003), algılanan risk (Piderit ve Ashford, 2003), prosedürel adalet iklimi (Tangirala ve Ramanujam, 2008), örgütsel normlar (Bowen ve Blackmon, 2003), kültürel güç mesafesi (Huang vd., 2005), yönetimin açıklığı ve çalışan katılımı (Huang vd., 2003), adaletsizlik kültürü (Pinder ve Harlos, 2001), işyerindeki kişiler arası iklim (Edmondson ve Detert, 2005), işyerindeki sessizlik iklimi (Morrison ve Milliken, 2000), korku ve inanç ile diğer nedenler (Milliken 2003) gibi örgütsel ve yönetsel düzeydeki faktörlerden söz edilmektedir.

Çalışan sessizliği oldukça öznel ve soyut bir derinlik içermektedir. Dolayısıyla, sessizliğin belli başlı nedenlerini keskin kalıplar içinde sunmak hatalı olacaktır. Örgütten örgüte bu nedenler listesi artacak ya da azalacaktır. Her örgüt biriciklik arz ettiği gibi çalışanların sessizliği de farklılık arz edebilecektir. Morrison ve Milliken (2000) birçok örgütte potansiyel sorunlar ya da meseleler hakkında, çalışanların fikirlerini paylaşmamalarına neden olan etkili faktörler olduğundan bahsetmektedirler. Eroğlu ve arkadaşları, yapmış oldukları çalışmalarında çeşitli kaynaklardan yararlanarak örgütsel sessizliğin nedenlerini bireysel, örgütsel, yönetsel ve toplumsal faktörler biçiminde gruplandırmışlardır (2011: 102). Şekil 2.7'de görüldüğü üzere bireysel, örgütsel, yönetsel ve toplumsal faktörler çalışanların risk algısını ve açıkça konuşmanın yararı olmayacağı inancını etkileyerek örgütlerde sessiz kalma tercihlerinde rol oynamaktadır.

Şekil 2.7.Örgütlerde Sessizliğin Gelişiminde Etkili Olan Faktörler



Kaynak: Çakıcı, 2010:20.

2.8.1 Bireysel Faktörler

Çalışanlar, örgütteki çalışma yaşamlarında sık sık görüş ve fikirlerini açıklama ya da sessiz kalma kararıyla karşılaşmaktadırlar. Tercihle bulunacakları karar çalışanın ya fikir ve düşüncelerini açığa vurmasına ya da sessizliğine neden olacaktır. Örgütsel davranışın ilgi alanında bulunan sessizliği, çalışanların kişilik özelliklerinin bir sonucu olarak gören bir literatür vardır (Donaghey 2011: 51). Çalışanların sessizlik davranışını etkileyen bireysel faktörler; kişilik özellikleri ve çalışma yaşamına ilişkin özellikler şeklinde iki grup olarak ele alınmış olup, aşağıda açıklanmaktadır:

2.8.1.1 Kişilik Özellikleri

Kişilik, çalışma yaşamında çalışanların davranışını doğrudan etkileyen temel özelliklerden birisidir. Kişilik, bireylerin davranışlarını belirleyen, insanın kendisi ve çevresiyle başkalarına benzemeyen, değişmeyen ve tutarlı olan özelliklerin tümünü ifade eder (Cüceloğlu, 2004). Bir çalışanın değerleri, inanışları, düşünceleri, ruh halleri, tutumları; onların algıladıkları ve sahip oldukları örgütsel kültür ve iklim kadar, kişilik özelliklerinden de etkilenmektedir. Çalışanların hangi durumlarda proaktif ve pasif olacağı, hangi durumlarda ve ne zaman kendilerini koruma içine gireceği ya da geri çekeceği, ne zaman ve ne için kendilerini örgütün ve arkadaşlarının yararına ifade etmesi gerektiğini kişilik özellikleri de belirleyebilir.

Çalışanların kişilik özelliklerinin örgüt içerisinde sessiz kalma davranışında önemli rol oynadığı oldukça açık olup, bu açıklık birçok araştırma ile de desteklenmiştir. Çalışanların sessizlik davranışları; sahip oldukları kontrol odaklılık, öz saygı, iletişim kaygısı (Pinder ve Harlos, 2001), kendini uyarılama (Premeaux ve Bedeian, 2003) gibi özellikler ile yaş, cinsiyet, eğitim ve deneyim (Milliken vd., 2003; Özgen ve Sürgevil, 2009; Çakıcı ve Çakıcı, 2007; Çakıcı, 2010) gibi demografik özelliklerle ilişkisi incelenmiştir.

Çalışanların sessizlik davranışları ile ilişkili olarak çalışılan kişilik değişkenlerinden birisi, bireylerin kontrol odaklıdır. Kontrol odağı, örgütsel davranış ve yönetim literatüründe, bireylerin tutum ve davranışlarındaki farklılıkları anlamak için geniş ölçüde kullanılmış ve pek çok araştırmaya konu olmuş bir kişilik

özelliğidir. Bireyler, hayatlarının kontrolün kendilerinde (içsel kontrol) veya kader, şans gibi diğer dış güçlerin ellerinde (dışsal kontrol) olduğunu düşünebilirler. Dışsal odaklı kontrol durumu, dirençsizlik ve öğrenilmiş çaresizlik olguları ile ilişkilendirilirken, içsel odaklı kontrol durumu ise daha proaktif olgular olan planlama, uğraşma, direnme ve diğer problem çözme kavramları ile ilişkilendirilir. Hayatının kontrolünü dış güçler tarafından sağlandığını düşünen çalışan, hayatının kontrolünü kendisinin sağladığını düşünen çalışana göre daha sessiz kalacaktır (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1542-1543). Pinder ve Harlos da (2001) bireyin sessiz kalma davranışına yatkınlığında kişilik özelliği olarak kontrol odağı yöneliminin, fikirlerini açıkça dile getirme ya da sessiz kalma istekliliğini etkileyebileceğini belirtmiş, ayrıca işyerinde karşılaşılan adaletsizlik uygulamalarına dışsalların, sessizlik ile karşılık vermeye daha eğilimli olacaklarını ileri sürmüşlerdir.

Çalışanların sessiz kalma davranışında etkili olan faktörlerden birisi de, özsaygıdır. Kişinin kendine duyduğu özsaygısı, iş yerindeki tutum ve davranışlarında önemli bir öngörücü rol üstlenir. Özsaygı, bireysel davranışların oluşmasında oldukça önemli ve pozitif etkiye sahiptir. Yüksek seviyede özsaygıya sahip çalışanlar açıkça konuşma davranışına daha eğilimli olmakta, düşük özsaygıya sahip çalışanlar ise korumacı bir eğilime sahip oldukları için açıkça konuşmaktan doğabilecek risklerle karşı karşıya kalmaktan kaçınmaktadırlar (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1543).

Çalışanların sessiz kalma davranışında etkili olan faktörlerden birisi de, iletişim korkularıdır. Çalışan, iletişimden kaynaklanan olumsuz duyguları ve sonuçları tahmin ederek, iletişimden kaçınma eğilimi gösterir. Çalışanın kendisine duyduğu düşük öz güveni, algıladığı iletişim korkusu ve iletişim kurma halinde yaşayabileceğini düşündüğü olumsuz durumlar ve algıladığı yetki ve kontrol konumu örgüt içerisinde sessiz kalmasına veya kalmamasına etki edebilmektedir (Brisfield, 2009: 72).

Çalışan sessizliğinde etkisi olduğu düşünülen bir diğer bireysel özellik, "kendini uyarılama (self-monitoring)"dır (Çakıcı, 2010: 23-24). Kendini uyarılama, ortama uyum gösterme davranışı olarak ele alınabilir. Kendini uyarılama düzeyi yüksek bireyler, çevrelerinde iyi bir izlenim bırakmak amacıyla davranışlarını

bilinçli olarak değiştirme eğilimindedirler. Uyarlama düzeyi düşük bireyler ise kendi duygu ve düşüncelerini ifade etme eğilimindedirler. Kendini uyarlama düzeyi düşük bireylerin daha fazla açıkça konuşma davranışı göstermeleri beklenir. Bu bireyler kimsenin konuşmaya cesaret edemediği konularda seslerini yükseltebilirler. nk kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler için, kim olduğu ile sergilediği davranış arasındaki tutarlılık çok önemlidir (akıcı, 2010: 24).

Yaşam çevresini kontrol etmek yerine uyum sağlamayı tercih eden, sosyo-psikolojik yapısı modern ve geleneksellik arasındaki Türk toplumu özelinde yukarıda sayılan bireysel özelliklere ilişkin şöyle bir sonuç çıkarılabilmektedir; Türk toplumu, dış kontrol odaklı (kaderci), kendini uyarlama düzeyi yüksek, sağlıklı iletişim kurma becerisi, özgüveni ve özsaygısı düşük kişilerden oluşmaktadır (akıcı, 2007: 161). Bahsedilen kişilik özelliklerinin sessizlik davranış eğilimlerinin farklılaşmasında etkili olabileceği dşnlmektedir.

Çalışanların sessiz kalma davranışında etkili demografik değişkenlerden biri, yaş değişkenidir. Yaş ilerledikçe çalışma yaşamındaki davranışlar değişim gösterebilmekte ve ayrıca çalışanların uyum düzeyi yükselebilmektedir. Bu eğilim daha fazla sessiz kalma tercihine yönlendirebilir. Diğer taraftan daha genç yaşlarda ise rekabet, kendini gösterme, ne çıkma gibi dürtüler nedeniyle sessiz kalmama davranışı tercih edilebilir (zgen ve Sgevil, 2009: 315-316). akıcı ve akıcı'nın (2007) yaptıkları araştırma sonucunda, yaşın ilerlemesi ile birlikte, çalışanların daha az tepkisel davrandığı ve sessiz kalma davranışına yöneldikleri ortaya konulmuştur.

alışan sessizliği üzerinde etkili olduğu tahmin edilen bir diğer demografik değişken de, cinsiyettir. Toplumsal ve kültürel dinamikler göz önüne alındığında özellikle ülkemizde kadın çalışanlara yüklenen sorumluluk ve beklentiler, erkek çalışanlara oranla çok daha farklı ve yüksektir. Kadınların ekonomik olarak bağımsızlığını elde edememesi, toplumumuzda gücün kadınlardan çok erkeklerde olması, ataerkil toplumsal yapı itibariyle kadına yüklenen anne rolü ve bunlara bağlı olarak daha az kadın çalışanın bulunması vb. nedenler kadınların sessiz kalma tercihlerini artırmaktadır. Kadınlar görüş ve fikirlerini dile getirirlerken bazı zorluklar da yaşayabilmektedirler. Bunun nedeni de, erkek çalışanlara göre daha az otoriteye sahip olmaları ve üzerlerinde baskı hissetmeleridir. Dolayısıyla kadın

çalışanlar, erkek çalışanlara göre daha çok konuşmamayı tercih etmekte, sessiz kalma eğiliminde görünmektedirler (Özgen ve Sürgevil, 2009: 316; Brisfield, 2009: 73). Çakıcı'nın (2010) sessizliğin algılanan sonuçları üzerine yaptığı araştırmanın bulgularına göre de; kadınlar, sessizliğin performans ve sinerjiyi etkileyebileceğine, iyileşmeyi kısıtlayabileceğine ve çalışanları mutsuz edebileceğine, erkeklere oranla daha fazla inanmaktadırlar. Bu bulgulara göre, kadınların örgütlerde sessizlik olgusuna daha duyarlı ve bu konu hakkındaki farkındalıklarının yüksek olduğu söylenebilir.

Çalışanların sessiz kalma davranışı üzerinde etkili demografik değişkenlerden birisi de, çalışanların konuyla ilgili eğitim durumlarıdır. Çalışan eğitilmiş olduğu konularda konuşma yapabilirken, hem eğitilmiş olup aynı zamanda da kendini koruma düşüncesi ve daha farklı nedenlerden dolayı sessiz kalabilmektedirler (Sabuncuoğlu, 2009: 316). Ayrıca çalışanların sessiz kalmaları, sahip oldukları eğitim düzeyinin düşük olmasına bağlı olarak, bilgisini gösterememesi, belirli bir konu hakkında görüşlerini ifade edememesi olarak da ortaya çıkabilir (Özgen ve Sürgevil, 2009: 316).

Çalışanların sessiz kalma davranışı üzerinde etkili demografik değişkenlerden birisi de, deneyimleridir. Çalışanlar çalışma yaşamında elde ettikleri deneyim ile hem kişiler arası ilişkilerde hem de mesleki anlamda bilgi edinerek tecrübe kazanmaktadır. Her iki durum da bireyin sessiz kalmasını etkileyebilmektedir. Milliken ve arkadaşlarının (2003) çalışmasında, çalışanların örgütsel sorunlar ve konular hakkında sessiz kalma tercihinin deneyim ile ilişkisinin çok yüksek olduğu bulunmuştur. Çakıcı ve Çakıcı'nın (2007) yapmış oldukları çalışmada da, çalışanın yeni işe başlaması, aynı zamanda yaş faktörü ile birlikte genç olması, çalışanın sessiz kalma nedenleri arasında gösterilmektedir.

Çalışma yaşamında çalışanların olumsuz psikolojik durumları, sessiz kalma ya da fikirlerini açıkça ifade etme konusundaki kararlarını etkileyebilmektedir. Liu ve arkadaşları tarafından (2009) Çin'de 314 kişiyle gerçekleştirilen çalışmada sinizm,⁴ endişe ve güvensizlik değişkenleri ile çalışan sessizliği davranışı arasındaki ilişki ele alınmıştır. Çalışmanın sonunda, bireylerin olumsuz psikolojik durumlarının

⁴ Sinizm: Örgüte yönelik olumsuz inançlar, etkiler ve davranışsal eğilimlerden oluşan tutumdur.

sessizlik davranışı üzerinde etkili olduğu ve kendilerini kötü hisseden çalışanların sessiz kalmaya daha eğilimli oldukları ortaya koymuştur (2009: 1649). Bu bağlamda sessizlik kültürünü kırmak ve çalışanların açıkça konuşmalarını cesaretlendirecek açık iklim oluşturmak günümüz yöneticilerinin vermek zorunda olduğu mücadelelerden birisidir.

2.8.1.2 Çalışma Yaşamına İlişkin Bireysel Faktörler

Çalışma yaşamına ilişkin bireysel faktörler; çalışanların çalışma yaşamı içindeki statü ve rolleri, tutumu, geçmiş tecrübeleri, konuşmanın riskli görülmesi, ilişkileri zedeleme korkusu gibi aktif yaşamı ve rolleri sessizliği üzerinde etkilidir. Sayılan bu bireysel faktörler çalışanların neden sessiz kaldıklarına dair ipuçları ortaya koyabilmektedir.

2.8.1.2.1 Statü ve Rol

Statü, örgüt içinde çalışanlar arası ilişki yapılarını düzenleyen davranış kalıpları ve davranış kuralları konusunda çalışana bilgi vererek onun sosyalleşmesini sağlar. Çalışanın sahip olduğu statü faktörleri (bireysel yetenekler, eğitim seviyesi, yaş ve cinsiyet durumu, gelir seviyesi, soy ve ırk durumu, dinsel kimlik vb.) bulunduğu sosyal sistem içerisinde mesai arkadaşları arasındaki ilişkilerini ve dolayısıyla davranışlarını etkilemektedir (Eroğlu, 2006: 89).

Bireyler örgüt içinde önemli bir otorite ve desteğe sahip olarak değerlendirildiklerinde, yüksek statüye sahip çalışanlar olarak algılanırlar. Yüksek statüye sahip çalışanların varlığı, diğer grup üyelerinin iletişimde bulunma tercihlerini etkileyebilmektedir. Yüksek statülü olarak algılanan bireylerin oldukları gruplarda çalışanlar daha çok konuşabilirler. Çünkü bu çalışanlar, yüksek statülü bireylerin, problemleri etkili bir şekilde çözme güçleri olduğuna inanırlar (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 42).

Örgütlerdeki hiyerarşik basamaklar, statü ya da unvanlar da kendi içinde yabancılaşma algısı üreten bir özelliğe sahiptir. Çünkü mevki ve unvanlar, bireyin gerçek kimliğini ve kişiliğini yansıtmaktan uzaktır. Bu unvanlar gerçekte, bireyi kendisinden alıp götürmekte, kişiliği ve çevresi ile arasına demirden perdeler

örmektedir. Unvanlar, bireyle çalışma arkadaşları ve diğer sosyal kesimler arasında mesafe koyarak, kişiliğini dönüştürmede önemli rol oynamaktadır. Bu süreçte artık, bireyin ismi ile özdeşleşen kimliğinden eser yoktur. O şeftir, müdürdür, sekreterdir, uzmandır, memurdur ya da mühendistir. Bireyin gerçek kişiliği gölgelenmiş, üstü örtülmüştür (Aytaç, 2004: 205). Sessizlik davranışlarının meydana gelmesinde ve davranışların altında yatan farklılıkların oluşmasında, çalışanın somut anlamda var olan algılanan statüsü ve üstlendiği biçimsel ve biçimsel olmayan rolü etkili olabilmektedir.

2.8.1.2.2 Tutum

Sosyal yaşamda bireyler sürekli olarak çevresini algılayacak, karşılaştığı kişi, konu veya durumlar için bilgiler derleyecek, bu bilgilerin ışığında inançlar, değer yargıları ve düşünüş biçimleri oluşturacaklardır. Elde ettiği bilgilerin oluşturduğu inançların etkisi altında kalarak tekrar karşılaştığı kişi veya olaylara ilişkin (uyaranlara) davranışları kalıplaşacak, başka bir deyişle ortak bir tutum oluşturacaklardır (Erdoğan, 1997: 361).

Bir çalışanın örgütünün koşullarına ilişkin inançları, onun örgüte karşı tutumunu büyük ölçüde etkiler. Olumsuz kişisel inanç ve tutumlarını diğer çalışanların de paylaşması durumunda, örgütün çalışma sistemi ve verimliliği büyük ölçüde etkilenecektir (Eren, 2004: 180). Sessizlik ikliminin olduğu ortamlarda yöneticiler ve çalışanlar olumsuz tutumlara sahip olacak, motivasyon ve performansları da olumsuz etkilenebilecektir (Henricksen ve Dayton, 2006: 1539-1540).

2.8.1.2.3 Geçmiş Tecrübeler

İnsan davranışlarında öğrenme çok önemli bir süreçtir. Çalışanlar, daha önceki deneyimlerinde ne yaparlarsa yapsınlar durumlarını ve çevrelerini kontrol edemeyeceklerini, hiçbir şeyi değiştiremeyeceklerini ve o konuda bir daha başarıya ulaşamayacaklarını anladıklarında, yeniden deneme cesaretlerini kaybederek örgüt işleri ile ilgili sorunlara ve konulara duyarsız kalabileceklerdir. Geçmiş tecrübelerin etkisiyle çalışanlar yanlış ve örgüte zararlı bir durumu fark etseler bile zaman zaman konuyu ilgili kişilere bildirmekten kaçınabilmekte ya da görmezlikten

gelebilmektedir. Dolayısıyla çalışanın geçmişteki tecrübelerinden çıkardığı olumsuz koşullar, mevcut davranışını belirler. Çalışanların öğrenilmiş çaresizliğinin çalışma yaşamına yansımaları, çalışanların motivasyonlarında ve performanslarında düşüş ortaya çıkarmakta, yetersizlik yaşayıp kendilerini değersiz hissetmelerine, pasifleşmelerine ve böylece de sessizleşmelerine sebep olabilmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394; Güler, 2012: 492). Ayrıca çalışanlar sadece deneme ve kötü deneyimlerle değil, aynı zamanda meslektaşlarıyla konuşmalarında ve gözlemlerinde de sessiz kalmayı öğrenmektedirler (Milliken 2003: 1468).

2.8.1.2.4 İzolasyon Korkusu

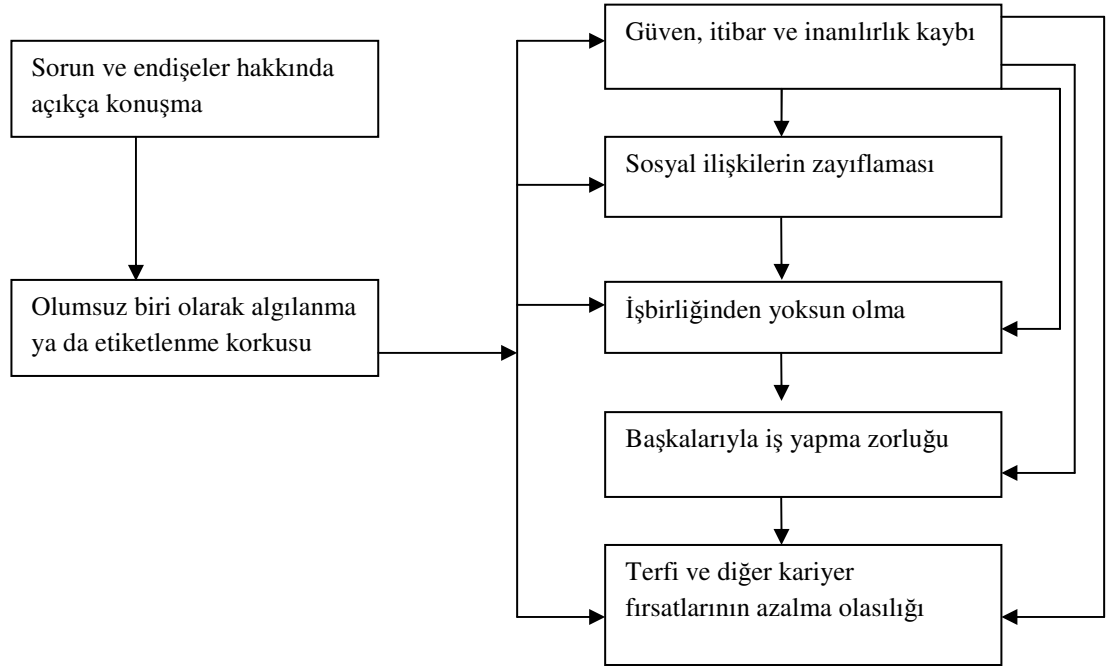
Çalışanların örgütteki sorunlar hakkında fikirlerini ifade etmekten kaçınmalarının temel nedenlerinin başında korkmaları ve bu korkulardan kaynaklı inançları gelmektedir. Çalışanların; “sorun çıkarıcıları şikâyet edersem ve ilgili sorunu örtbas etmezsem ispiyoncu olarak algılanırım. Mevcut bir sorunu üst yönetime iletirsem üst yönetim ile ilişkilerim bozulur ve örgütten dışlanırım. Hem konuşmam bir fark yaratmaz, hem de karşı taraf buna karşılık vermez. Konuşsam cezalandırılırım vs.” şeklindeki düşünceleri izolasyon korkularının temelini oluşturur. Çalışanların genellikle negatif algılanabilen bilgiyi paylaşmak için istekli olmadıkları ve böyle bir paylaşımda bulunmanın örgütte hiyerarşik olarak üst kademe de bulunanlar tarafından tehdit ya da olumsuzluk olarak algılanacağı ve problem çıkarıcı, dedikodu yapan veya sürekli şikâyet eden kişi olarak bilinmekten kaçındıkları belirtilmektedir (Milliken 2003: 1462-1465).

Örgüt içerisindeki birçok çalışan, konuyla ilgili zayıf destek algıladığında, genellikle izolasyon tehdidinde bağlı olarak gelişen sosyal dışlanma, cezalandırılma ya da misillenme korkusu yüzünden özellikle ilişkileri gerginleştirmemek için, yöneticilerinin duymak istemeyeceğini düşündüğü konular hakkında sessiz kalmayı seçebilmekte ya da çoğunluğun fikrine katılıyormuş gibi davranabilmektedir. Böylece çalışan diğer çalışanların duymak istedikleri şekilde konuşmakta, kendi fikir ve düşüncelerini dile getirememektedir (Perlow, 2003: 52-58). Sonuçta; çalışan örgüt içerisinde sosyal izolasyona maruz kalmak istememesi ve sahip olduğu mevki ve pozisyonuna zarar gelmemesi için çoğunluğun benimsediği ortak düşünceyi

paylaşma yoluna gidebilmektedir. Bu durum çalışanın fikirlerini açık ve dürüst bir şekilde dile getirmesini engellemektedir (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394-1396).

Çalışanların işyerinde konuştuğu zaman olumsuz birisi olarak algılanmasının çeşitli sonuçları vardır. Bu sonuçlar şekil 2.8'deki gibi gösterebilir:

Şekil 2.8. Çalışanların Olumsuz Biri Olarak Etiketlenmesinin ve Olumsuz İmaja Sahip Olmasının Çalışanlar Tarafından Algılanan Sonuçları



Kaynak: Milliken vd., 2003:1471.

Şekil 2.8'e göre, çalışanlar sorun ve endişeler hakkında konuştuklarında, diğerleri tarafından olumsuz biri (problem çıkarıcı, şikâyetçi, fitneci) olarak algılanmakta ve güven kaybı, başkalarıyla işbirliği yapma zorluğu, sosyal ilişkilerin zayıflaması, işbirliğinden yoksun olma ve terfisinin etkilenmesi gibi olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalabilmektedir.

2.8.1.2.5 Konuşmanın Riskli Görülmesi

Yaşanan rekabet, artan müşteri beklentileri ve kaliteye odaklanma gibi faktörler, örgütlerde çalışanların inisiyatif alma, açıkça konuşma, sorumluluk alma isteklerini ve güçlendirilmiş olmalarını zorunlu kılmaktadır. Buna karşılık, çalışanlar

kendilerine güvenmelerine rağmen örgütle ilgili konulardaki tartışmalara katılmanın, açıkça konuşmanın, fikir ve görüş beyan etmenin riskli olduğunu düşünmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1537). Çünkü izolasyon korkusu, terfi edememe, cezalandırılma, iş yükünün artması, problem çıkaran kişi olarak etiketlenme gibi tecrübeleri ve inançları nedeniyle çalışanlar fikirlerini açıklayamamaktadır. Ayrıca çalışanların, işyerindeki işleyiş ve süreçlerdeki hata ve eksiklikler, bilgi, beceri ve yetenek açısından yetersizlikler konusunda konuşmanın riskli görülmesinin arkasında, çalışanın aynı hata ve yetersizlikleri kendisinin de yapabileceği düşüncesi, sessiz kalmayı tercih etmesine neden olabilmektedir (Çakıcı, 2010: 22-23).

2.8.1.2.6 İlişkileri Zedeleme Korkusu

Çalışan sosliliği, örgütsel değişimin, gelişimin ve yenilikçiliğin güçlü bir kaynağı olabildiği halde çalışanlar çeşitli güdülere bağlı olarak genellikle konuşmaya isteksizdirler (Premeaux, 2001: 1). Örgütte her çalışanın belli düzeylerde de olsa sosyal sermayeleri vardır ve bu sosyal sermayeleri örgüt içindeki güçlerini oluşturur. Çalışanlar, üst yönetime mesai arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumdan (arkadaşının bilgi, beceri ve yetenek açısından yetersizliği vb.) bahsettiklerinde ilişkilerinin bozulmasından, sosyal sermayelerinin sürdürülebilirliğine zarar gelmesinden korkarlar (Milliken 2003: 1462). Çalışanların, mesai arkadaşının işten kaytarması veya işini savsaklaması konusunda sessiz kalmayı tercih etmesi, hem ilişkilere zarar verme korkusu hem de arkadaşını olumsuz bir sonuca maruz bırakma korkusundan kaynaklanmaktadır. Buradan aslında çalışanların sessiz kalma davranışlarının altında yatan önemli bireysel faktörlerden birisinin ilişkileri zedeleme korkusu, çalışanların aralarındaki sosyal sermayeyi kaybetmek istememesi olduğu sonucuna ulaşılabilir. Çünkü sosyal sermayeleri güçlü çalışanlar arasında güven, karşılıklı anlayış, ortak değer ve davranışlar, ilişkileri ve işbirliğini güçlü kılar.

2.8.2 Örgütsel Faktörler

Çeşitli örgütsel sorun ve olaylar karşısında sessiz kalan bireyler, çoğu zaman sadece bireysel özellikleri nedeniyle değil, örgütün sahip olduğu özelliklerden dolayı da sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Adaletsizlik kültürü, sağır kulak sendromu,

sessizlik iklimi, örgüt kültürü, örgütsel sosyalizasyon ve örgütün hiyerarşik yapısı gibi örgütsel faktörlere örgütsel sessizlik üzerinde etkili olabilmektedir.

2.8.2.1 Adaletsizlik Kültürü

İnsanoğlu doğası gereği bulunduğu her ortamda sürekli olarak bir hak-adalet arayışı içindedir. Hak, adalet ve eşitlik gibi kavramlar örgütlerde dikkate alınmaması durumunda ortaya olumsuz sonuçlar çıkarabilir. Algılanan adaletsizlik, çalışanların tatmininde azalma, azalan çaba ve örgütten ayrılma gibi olumsuz iş tutumlarına yol açabilmektedir. İnsanların eşitlikle ilgili algıları sadece iş yerinde değil, iş dışındaki sosyal yaşamlarında da birbirleriyle ilgili değerlendirmelerinde ve yaşam felsefelerinde önemli bir yer tutmaktadır (Özen 2009: 397).

Modern iş örgütleri, çalışanlar arasındaki karşılaştırmaların oldukça yoğun yaşandığı alanlardır. Bir örgütte sosyal ve kişilerarası adalet algısının olması veya olmaması çalışanların davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir (Greenberg, 1990: 399). Tangirala ve Ramanujam (2008), bireysel özellikler (profesyonel bağlılık ve iş grubu kimliği) ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkide süreçsel adalet ikliminin düzenleyici etkisini 606 hemşire üzerinde inceledikleri çalışmalarında, süreçsel adalet iklimi algılamasının olumlu olduğu bir ortamda çalışanların daha fazla açıkça konuşma eğiliminde olduğunu ortaya koymuşlardır. Çünkü çalışanların örgüt içerisinde adaletli bir ortamın olduğunu görmeleri, fikirlerini açıkça belirtme davranışına daha eğilimli olduğunun işareti olarak görülebilmektedir (Erol, 2012: 56). Tersine ise, kişilerarası adaletsizlik algısı, yöneticilere karşı bir tepki doğmasına sebep olabilmektedir. Bu tepki, temelinde saldırganlık hali ve düşmanlık duygularını barındıran; çalışanın sessiz kalmasına, pasif davranışlar sergilemesine neden olabilen gizli tutum ve düşünceler edinmesine sebep olacaktır (Özdevecioğlu, 2005: 272-274).

Pinder ve Harlos (2001) sessizliği, “adaletsizliğe gösterilen tepki” olarak bireysel düzeyde kavramsallaştırdıkları çalışmalarında, örgütlerde çok boyutlu dinamik bir yapı olarak ortaya çıkan sessizliğin altında yatan hareket ettiricilerden birisinin de, adaletsiz uygulamaların olduğunu ortaya koymuşlardır. Çalışanlar, adaletsiz uygulamaların baskın olduğu bir kültürün varlığına inandıklarında sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Çakıcı (2007) çalışmasında, adaletsizlik kültürünün

olduğu örgütlerin ortak özelliklerini yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha değerli tutma, rekabete dönük bireycilik, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim tarzı ve zayıf iletişim şeklinde ifade etmektedir (s:157). Ayrıca, adaletsiz uygulamalara maruz kalan çalışanlarla, adaletsiz davrananlar arasında algılanan güç mesafesinin de çalışanların sessiz kalma konusundaki tutumlarını etkileyebileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla örgütlerdeki adaletsizlik kültürü, çalışanları sessizliğe yönelten güçlü faktörlerden birisidir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009).

Karacaoğlu ve Cingöz de (2009) yaptıkları çalışmada, örgüt içinde sessizliği etkileyen temel faktörlerden birinin örgütsel adalet algısı olduğunu öne sürmüşlerdir. Çalışanlar örgütteki uygulamaların ve alınan kararların adil olmadığını algıarlarsa, bu durum onları konuşmama konusunda motive edecektir. Yaptıkları araştırmanın bulgularına göre, çalışan sessizliği ile örgütsel adalet algısının boyutlarından biri olan kişiler arası etkileşim adaleti arasında ters yönlü fakat oldukça zayıf bir korelasyonun varlığı tespit edilmiştir. Örgütler, adaletli uygulamaları ile çalışanların sessiz kalmalarının önüne geçebilir. Dolayısıyla, örgütlerde adaletli uygulamalar arttıkça, çalışanların sessiz kalma ihtimalleri de azalacaktır (s:705).

2.8.2.2 Sağır Kulak Sendromu

Çalışanlar, örgüt içerisinde meydana gelen aksaklıkları ve karşılaştıkları olumsuzlukları duymazlıktan veya görmezlikten gelebilmekte, böylece sessiz kalabilmektedirler. Örgütsel hareketsizlik olarak da ifade edilen “sağır kulak sendromu”, çalışanların memnuniyetsizliklerini ifade etmekten kaçındığı örgütsel bir norm olarak yerleşmesi durumunda, çalışanları sessiz kalma davranışına itebilir (Pierce 1998: 41-54; Pinder ve Harlos, 2001: 346). Sağır kulak sendromu, örgütlerde en çok cinsel taciz şikâyetlerinde ortaya çıkmaktadır. Cinsel tacizin anlatılmasının örgütlerde olumsuz tepkiyle karşılandığı ifade edilmektedir (Milliken 2003: 1467). Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerin örgütlerinde çalışanların, patronların otoritesini kabul etme eğilimi daha fazladır, bu da cinsel tacizi rapor etme olasılığını azaltmaktadır. Taciz eden kişi yöneticileri ya da üstleri olduğunda, kadınların, cinsel taciz davranışını rapor etme olasılığı daha düşüktür (Yücel ve Koparan, 2010: 14). Çalışanın yaşadığı tacizi anlatması, yıldırma ve caydırma ile

işten uzaklaştırılma, diğer çalışanlardan izole edilme ve ilişkilerinin bozulacağı korkusu gibi olumsuz sonuçlar nedeniyle riskli olabilmektedir.

Çalışanların sıkıntı veya memnuniyetsizliklerini açık bir şekilde bildirmeyerek sessiz kalmayı seçmeleri, örgüt içi iletişim eksikliğinin bir göstergesi olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu tür örgüt ortamlarında, ‘duymadım’, ‘görmedim’, ‘bilmiyorum’ ifadeleri en kestirme yanıtlar olabilmekte, çünkü çalışanlar herhangi bir işe müdahil olduklarında, sonucun kendi aleyhlerine olabileceğini düşünmektedirler. Ülkemiz örgütlerinde bir çalışanın üzerine vazife olmayan işlere karışması bu anlamda gizli ya da açıkça verilen ceza ile karşılık bulabilmektedir (Çakıcı, 2007: 157).

2.8.2.3 Sessizlik İklimi

Örgütsel iklim, bireyler arasındaki etkileşimler sonucunda ortaya çıkan ortak değerlerin, normların ve bunların sembolik ifadelerinin örgütlerde oluşturduğu kabul edilmiş anlamlar olarak tanımlanmaktadır. Örgüt hayatını karakterize eden duygular, yaklaşımlar ve davranış biçimleri örgüt iklimi olarak ifade edilebilmektedir (İşçan ve Karabey, 2007: 105).

Sessizlik davranışına, birçok araştırmacı bireysel açılardan bakarken, birçoğu da örgütsel düzlemde sinerjik (bireylerin birbirine bağlı olarak karşılıklı etkilendikleri) bir davranış olarak yaklaşmışlardır. Dinamik ortamlarda daha çok beslenen sessizlik davranışını çalışanların kollektif olarak sergilemeleri durumunda, örgütlerde bir iklim halini alabilmektedir. Sessizlik iklimi tek başına değil, çalışanlar arasındaki etkileşimler sonucu (kollektif) oluşan bir iklimdir.

Örgütlerde çalışanların seslerini çıkarmalarının önünde önemli bir engel de, var olan rutini sürdürme konusundaki tutarlılıkları olabilmektedir. Yetişme tarzları, aldıkları eğitim, geçmiş iş tecrübeleri, örgüt içindeki çalışma yaşamları ve mesai arkadaşları ile olan ilişkileri çalışanları bir kalıba sokar. Çalışan, mesaisini bu kalıbın içerisinde sürdürdüğü için konuşup konuşmaması, ne zaman ve nasıl konuşacağı etkilenir. Argris’e (1977) göre, örgütlerde de çalışanları ne hissettiklerini ve ne bildiklerini söylemekten alıkoyan savunmacı rutin davranış kalıpları ve güçlü normlar bulunmaktadır. “Burada işler böyle yürür” ve “eski köye yeni adet getirme”

gibi söylemler örgüt içinde davranış kalıpları olabilmektedir. Bu durum, örgüt içinde çalışanların belirli sorun ve konular hakkında gerçekleri bilseler bile bildiklerini söylememeleri, önemli sayılabilecek bilgi ve görüşleri söylemekten korkmaları ve kendilerine saklamaları gibi, personel güçlendirme, şeffaf yönetim, açık iletişim gibi modern yönetim uygulamalarının paradigmalarına zıt bir şekilde paradoksal bir ortam yaratarak sessizlik kültürünün oluşmasına neden olmaktadır (Vakola ve Bouradas, 2005: 443). Dolayısıyla, yöneticilerin tutum ve davranışlarının bir sonucu olarak örgüt içindeki atmosfer, sessizliği ortaya çıkarabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

Çalışanlar herhangi bir konu ya da problemle ilgili olarak görüş, düşünce ve bilgilerini ortaya koyduklarında ve karşılığında dikkate alınmadıklarını hissettiklerinde ya da olumsuz şekilde karşılık aldıklarında örgüt içindeki konu ya da sorunlar hakkında konuşmanın boşuna olduğuna, fikir ve kaygılarını ortaya koymalarının tehlikeli olduğuna inanırlar (Morrison ve Milliken, 2000: 714-715). Bu tür düşünceler ve paralelindeki yönetici davranışları ne kadar sık olursa, birbirine bağlı olarak çalışan çalışanlar sosyal etkileşim yoluyla algılamalarını ve deneyimlerini paylaşırlar ve böyle durumlarda kendilerinin nasıl davranmaları gerektiğine dair örgüt ortamına ilişkin olarak ortak sonuçlar çıkarırlar ve bu durum zincirleme olarak tüm çalışanları etkiler. Örgütte oluşan korumacı, güçlü norm ve kurallar çalışanların konuşmalarını engeller. Konuşmalarının kendileri için tehlikeli olduğunu düşünen çalışanlar garantili ve güvenilir olarak gördükleri sessizliği seçerler. Böylece çalışanların mevcut duruma ilişkin inançları örgütte sessizlik iklimi oluşturur, toplu niyet oluşturma ve iletişimsizlik de sessizlik iklimini gittikçe büyütür ve bu da çalışma yaşamlarında bir davranış belirleyicisi olarak etkili olur. Ayrıca bu durumun en önemli diğer bir sonucu da çalışanlar motivasyonunu olumsuz yönde etkilemesidir.

Örgüt içinde oluşan sessizlik iklimi, örgütün bir parçası ve kültürü haline geldiğinde, çalışanlar algıladıkları bu iklimden dolayı fikirlerini açıkça ifade edememekte, gerçeği söyleyememekte ve fikirlerinin yöneticiler için bir anlam ifade etmediğini düşünmektedirler. Ayrıca, örgüt içerisindeki sessizlik kültürü, gerçekleri bilen ama bunları dile getiremeyen birbirine benzeyen birçok çalışanın oluşmasına sebep olmaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003: 1400).

Örgüt ikliminin sağlıklı olması örgüt yöneticilerinin en önemli görevlerinin başında gelmektedir. Vakola ve Bouradas, 677 çalışan üzerinde yaptıkları bir araştırmada, sessizlik ikliminin oluşmasında; üstlerin ve gözetimcilerin sessizliğe karşı tutumları, diğer çalışanların sessizliğe karşı gösterdikleri davranışlar, örgüt içindeki iletişim fırsatları gibi faktörlerin etkili olduğunu ve bu faktörler ile çalışanların sessizlik davranışı arasında bir ilişki olduğunu ve bu faktörlerin de örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi iş tutumları üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır (2005: 446). Örgüt içerisinde iletişim fırsatları arttıkça, çalışanlar açıkça konuşma davranışını daha rahat gerçekleştirebileceklerdir. Üst yönetim sessizlik ortamının oluşmasını engelleyecek ne kadar çok önlem alırsa, sessizlik iklimi de o kadar azalacaktır.

2.8.2.4 Örgüt Kültürü

Çalışanların örgütsel ortamda hangi tutumları benimsedikleri ve nasıl davrandıkları konusuna yönelik olarak yönetim literatüründe yapılan çeşitli çalışmalardan birisi olan örgüt kültürü, bir örgütteki insanların uymaları beklenen davranış, hareket ve bunların gerisindeki değerler ve sayıtlardan oluşmakta (Pettigrew, 1979: 570) ve basitçe “işlerin yapılma şekli” (Deal ve Kennedy, 1982: 9) olarak tanımlanmaktadır.

Örgüt içinde oluşan kültür bireylerin örgütteki tutumları, davranışları ve sonuçta örgütsel yaşam üzerinde etkili olabilmektedir. Örgüt kültürü, üyelerine nasıl davranmaları gerektiğini öğreterek, üyeler arasında ortak bir dil, algılama, düşünme ve duygudaşlık oluşturmakta; örgüt çalışanlarına çeşitli sorunların çözüm yolunu göstermekte ve onlara davranışlarını makul ve anlamlı kılan bir temel sağlamaktadır. Bununla birlikte örgüt kültürü, örgütün istikrarlı bir şekilde varlığını sürdürebilmesinde büyük öneme sahiptir (Schein, 1991: 245). Dolayısıyla örgüt kültürü, örgütsel ve bireysel olarak pek çok sonucu etkileme potansiyeline sahip olması nedeniyle, yönetim literatüründe üzerinde en çok durulan kavramlardan biridir. Çalışma yaşamında pek çok iş tutumu üzerinde etkili olan örgüt kültürü, örgütte sessizlik ortamının oluşmasına neden olan faktörlerden birisidir. Örgüt kültürünün sessizlik üzerine etkileri “araştırmanın hipotezleri” bölümünde ele alınmaktadır.

2.8.2.5 Örgütsel Sosyalizasyon

Temelde bir paylaşım süreci olan örgütsel sosyalizasyon, örgüte yeni gelen çalışanların, örgütün tam bir üyesi gibi hareket edebilmeleri için gereken bilgi, davranış ve tutumları kazandıkları ve etkili üyelere dönüştükleri örgütsel bir davranış sürecidir (Çalık, 2003: 163). Güçlü bir kültürel iletişim aracı olan sosyalizasyon; örgüt kültürünün yeni örgüt üyelerine aktarılmasında anahtar görevi üstlenmekte, üyelerin örgütsel değer ve varsayımların farkında olmalarını sağlayarak düşüncelerinin, tutumlarının ve davranışlarının şekillenmesine kılavuzluk etmektedir (Terzi, 2000: 35). Örgütsel hedeflere ulaşabilmek için çalışanlar örgütte geçerli düzene uygun hareket etmek durumundadırlar. Örgüt, örgütteki değer ve düşünce biçimlerinin, kuralların, varsayımların, kültürel iklimin özümsemesini ve buna uygun davranışlar gösterilmesini ister. Bu süreç çalışanın örgüte uyum göstermesini sağladığı gibi, örgütsel bağlılığın artması, rol belirsizlikleri, rol çatışması ve çalışan devrinin azalması ile de sonuçlanabilmektedir (Mitus ve Hart, 2008: 134). Örgütte bir çalışanın yeni işe başlaması dolayısıyla, içinde bulunduğu bu süreçte algıladığı aksaklıkları veya olumsuzlukları, örgütün genel düşünce ikliminden farklı fikir ve düşünceleri dile getirmesi kolay olmayacak, bu süreç içerisinde sessiz kalmayı tercih edebilecektir.

Örgütsel sosyalizasyon tamamen yönetimin kontrolü altındadır. Araştırma bulguları, yeni çalışanın yöneticisiyle olan ilişkisinin doğası ve kalitesinin, sosyalleşmesi üzerinde büyük bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Aslında, karşılanmamış beklentilerin olumsuz etkileri, yeni çalışanın yöneticisiyle iyi bir ilişki kurmasıyla azaltılabilir. Yöneticiler, yeni çalışanın rolünü anlamasına destek olması, örgüt hakkında bilgi sağlaması, çalışanın yaşadığı stres ve sorunlara anlayışlı olması ile çok kaliteli bir ilişkinin kurulmasına yardımcı olabilirler (Noe, 2009: 425-426). Yeni çalışanın yöneticisi ile iyi bir ilişki kuramaması durumunda ise, sessizlik ortaya çıkabilecektir.

2.8.2.6 Örgütün Hiyerarşik Yapısı

Örgütler aynı zamanda hiyerarşik sistemler olduğundan, örgüt içindeki ilişkiler astlarla, üstlerle ve paydaşlarla ilişkiler olarak gruplandırılmaktadır. Örgütsel yapı bakımından örgüt hiyerarşisinin fazla olduğu merkezi örgüt biçimlerinde

sessizliğin desteklenmesi ve dolayısıyla sessizlik davranışının ortaya çıkma ihtimali yüksektir. Çünkü örgütlerin astlar ile yöneticiler arasındaki hiyerarşik yapıları, çalışanların üstlerine fikir ve düşüncelerini iletmelerini engelleyebilmekte, üstlerle açık iletişimi ve özellikle de eleştiriyi kendiliğinden sınırlamaktadır. Genellikle yukarıdan aşağıya doğru iletişim işlerken, aşağıdan yukarıya doğru dikey iletişim tıkanmakta ya da ilk amirle sınırlı kalmaktadır. Çalışanlar üstlerine güvenmiyor ve açıkça konuşmaktan zararlı çıkacağını algıyorlarsa, bilgiyi üstlerine olduğu gibi değil, filtreden geçirerek verme eğiliminde olabilmektedir. Bilgiyi yukarıya çarpıtarak ya da filtreleyerek vermenin etkili karar alımını olumsuz yönde etkileyeceği de aşikârdır (Çakıcı, 2012: 26).

Karar vermede merkezîyetçiliğin esas olduğu, resmi geri bildirim mekanizmalarının eksik olduğu ya da karşıt düşüncelerin ifade edilebileceği alternatif iletişim kanallarının bulunmadığı örgütlerde, farklı seslere izin verilmesi yaygın bir durum değildir. Bu tip örgütlerde karar verici birimler kendilerine, çalışanları tarafından sunulan fikirler üzerinde fazla durmaz ya da onları önemsiz olarak değerlendirebilmektedir. Çalışanlar içinde buldukları örgütün merkezîyetçi bir yapıya sahip olduklarını düşündüklerinde, kendi fikirlerinin işe yaramayacağını varsayarak seslerini çıkarmamayı tercih edebilmektedirler. Bu olumsuz sonuçlara rağmen, günümüzde birçok araştırmacı, hiyerarşik yapının aşağı tabanından gelen bilgi akışının ve farklı bakış açılarının örgütün sürekliliği ve sağlığı açısından oldukça önemli olduğunu ifade etmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 707). Aşağıdan yukarıya doğru iletişim kanallarının açık olması, çalışanların konuşma biçimi olan muhbirlik (etik bir davranış olarak) davranışının örgüt kültürü olarak benimsenebilmesini kolaylaştırabilir.

Örgütlerde var olan yüksek derecede dikey farklılaşma, sessizliğe yol açan inançları besleyen bir yapıdır. Dik hiyerarşik basamaklara sahip örgütlerde üst yöneticiler, alt kademelerde yer alan çalışanlar ile daha az iletişim ve etkileşim halinde bulunacaklardır. Bu durumda yöneticiler ile çalışanlar arasındaki güven düşük düzeyde kalacaktır (Morrison ve Milliken, 2000: 712). Böylece çalışanlara güvenmeyen yöneticiler onların örgütten ziyade kendilerini düşündüklerini varsayacak ve çalışanlardan gelecek fikir ve önerilere kendilerini kapatacaklardır.

2.8.2.7 Örgüte Güven

Çalışanların işyerinde sessiz kalma nedenlerinden biri de, örgüte duydukları güvensizliktir. Güvensizlik, hem olumsuz bir ilişki sisteminin sonucundaki işbirliğinin azalmasına, hem de yönetici ile çalışan arasındaki ilişkiyi örgütsel başarısızlığa sevkeden önemli bir konudur. Örneğin, örgüt birleşmeleri sonrasında oluşan yeni örgütsel güven ya da güvensizlik ortamı, çalışanların sessizlik/seslilik davranışını etkileyen önemli bir faktördür. Güven algısı yüksek olan örgütlerdeki çalışanların motivasyonları, iş tatminleri, örgüte bağlılıkları, problem çözme becerileri, fikir ve görüşlerini ifade etme istekleri daha yüksek olacaktır. Çalışanların örgüte güvenleri düşük ise de olumsuz bir sonuç olarak, örgüt içerisinde sessizlik iklimi hakim olabilecektir.

Örgüte güven iletişim temellidir. Açık bir iletişim ortamı güveni yaratırken, güven ortamı da açık iletişimi desteklemektedir. Dolayısıyla güven, çalışanların bilgi paylaşımında önemli bir etkidir. Güçlü bir bilgi paylaşımı karşılıklı güveni gerektirir. Birbirlerine güvenen çalışanlar mesai arkadaşlarını daha iyi tanırlar. Çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyduklarında, başka bir ifade ile çalıştıkları örgütte güven iklimi oluştuğunda, çalışanlar şartları muhtemelen daha uygun bulacaklarından, inisiyatif alıp açıkça konuşacaklar ve kaygılarını üstlerine ve tepe yöneticilere rahatlıkla iletebileceklerdir (Nikolaou 2011: 728; İpçioğlu ve Erdoğan, 2006: 14).

Güven, ayrıca örgütün değişim ve kriz dönemleriyle de başa çıkabilmesinde etkilidir. Şirket birleşmeleri ne kadar mükemmel planlanırsa planlansın olumsuz sonuçları da beraberinde getirir. Çünkü birleşme sonrasında, insani yönünün yanlış yönetilmesi hayal kırıklıkları ortaya çıkarır. Birleşmeler çalışanlarda belirsizlik ve stres yaratır, iş tatmininde ve bağlılıklarında azalmaya neden olur, güven duyguları ve örgütte kalma niyetleri azalır. Nikolaou ve arkadaşları çalışanların, şirket birleşmeleri sonrası iş tutumlarında örgütsel güven ve örgütsel sessizliğin rolünü ortaya koymak için gerçekleştirdikleri araştırmanın bulgularına göre, örgütsel güven ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmışlardır (2011: 723). Bu bulgudan hareketle, çalışanların sessiz kalmalarının nedenlerinden birinin de örgütte var olan güvensizlik ortamı olduğu söylenebilir.

2.8.3 Yönetmel Faktörler

Yöneticiler, çalışanlar için örgüt içinde ilişki ve etkileşim içerisinde oldukları en önemli unsurlar arasındadır. Yöneticiler, terfi etme, atama, performans değerlendirme gibi astlarla ilgili önemli kararlar vermektedir. Çalışanla yönetici arasındaki güç farkı çalışana yöneticinin etkilerine açık bırakılmaktadır. Bu bakımdan çalışanların sessizlik davranışının oluşumundaki en güçlü etkenlerden biri, yönetici ile ilgili faktörler olarak ortaya çıkmaktadır.

Morrison ve Milliken (2000), sessizlik davranışının ortaya çıkmasında temel olarak iki belirleyici olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar, **yöneticilerin astlarından gelebilecek olumsuz geri bildirim korkuları** ve **yöneticilerin sahip oldukları üstü örtülü inançlarıdır**. Bu belirleyicilerin yanında, yöneticilere güvenilmemesi, yöneticinin yönetim anlayışı, yönetim ekibinin homojenliği, yöneticinin farklı görüşlere açık olmaması, yöneticiler ile çalışanlar arasında güç mesafesi ve örgütteki iletişim fırsatları gibi faktörler de çalışanların sessizliğe yönelmelerinde etkilidir. Örgüt içerisinde çalışanları sessizliğe yönelten yönetmel faktörler aşağıda açıklanmaktadır:

2.8.3.1 Yöneticilerin Astlarından Gelebilecek Olumsuz Geri Bildirim Korkusu

İnsanlar genel olarak olumsuz geri bildirim almaktan kaçınırlar, çünkü eleştirilmek genelde insanlar için istenmedik bir durumdur. Örgüt yöneticilerinin sorumlu oldukları işlerin gidişatı ve sonuçlarına ilişkin astlarından olumsuz geri bildirim alma korkuları, bu anlamda, örgütlerde sessizlik ortamının oluşmasında etkili olan önemli faktörlerden birisi olabilmektedir. Morrison ve Milliken, yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkuları olduğunu ve çalışanların olumsuz bildirimde bulunmalarının yöneticilerin kendilerini beceriksiz ve korunmasız olarak hissetmelerine neden olduğunu vurgulamaktadırlar (2000: 712). Yöneticiler olumsuz geri bildirim aldıkları zaman, geri bildirim ya görmezden gelirler, ya ilgileniyormuş gibi görünüp önemsemezler ya da geri bildirim güvenilirliğine saldırırlar. Olumsuz geri bildirim korkusu özellikle özgüveni eksik ve yetersiz yöneticilerde olma ihtimali daha yüksektir. Yöneticiler kendi zayıflıklarını öne çıkaran her türlü bilgiyi ve sorunu görmezden gelme eğilimindedirler. Yöneticilerin olumsuz geri bildirimlerden

kaçındıklarına dair deneysel kanıtlar da mevcuttur. Yöneticilerin astlarından gelen geri bildirimden ziyade üstlerinde gelen geri bildirim daha doğru ve mantıklı buldukları yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur (Morrison ve Milliken, 2000: 708). Yöneticiler, olumsuz bir geri bildirim aldıklarında, özeleştiri yapmak ve kendilerini gözden geçirmek yerine, ötekileri eleştirmekte ve suçlamaktadırlar. Hatta, bazı yöneticiler, kişisel olarak zarar görmekten veya yetersiz yönetici gibi algılanmaktan korktuklarında, astlarından gelebilecek olumsuz geribildirimleri engelleyebilecek bir ortam oluşturma çabası içerisinde olabilir (Slade, 2008: 56). Böyle ortamlarda çalışanlar, üstlerine işle ilgili konularda memnuniyetsizliklerini dile getirmekten kaçınabilecekler ve sessiz kalmayı tercih edebileceklerdir. Dolayısıyla, yöneticilerinden olumsuz geri bildirim alma korkuları, çalışanların sessiz kalmalarında önemli rol oynamaktadır.

2.8.3.2 Yöneticilerin Örtük İnançları

Sessizliğin temelindeki bir başka önemli faktör ise yöneticilerin çalışanlarına ve yöneticiliğin doğasına dair örtük inançlarıdır (Morrison ve Milliken, 2000: 709). Yöneticilerin sahip oldukları örtük inançları, çalışanların sessizliğine ve örgütsel sessizlik olarak ifade ettiğimiz kolektif düzeydeki sessizliğe neden olmaktadır. Bu örtük inançlar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

-Yöneticilerin “Çalışanlar Güvenilmez ve Çıkarıcıdır” İnancı

Yöneticilere göre çalışanlar güvenilmez ve çıkarıcıdır. Bu yaklaşım McGregor’un “X Teorisine” benzer. X teorisi, çalışanların bencil olduklarını ve kendi bireysel faydalarını maksimize edecek şekilde davranacaklarını, örgütün çıkarlarına hizmet etme konusunda güvenilmez olduklarını ve örgütte muhalif konumunda görüldüklerini ileri sürmektedir. Örgütlerin üst düzey yöneticileri, çalışanlarının çıkarıcı ve güvenilmez olduklarına inanıyorsa, çalışanlarının yukarıya doğru bilgi akışını engellemeye çalışacaklar ya da onları cesaretsizlendireceklerdir (Morrison ve Milliken, 2000: 708-710). Bu bakış açısı çalışanları daha sessiz, fikir ve görüşlerini ifade etmekten kaçınan bir duruma getirebilecektir.

-Yöneticilerin “En İyisini Ben Bilirim” İnancı

Açıkça söylenmemiş ikinci inanç ise; yöneticilerin ana konular hakkında kendilerinin en iyisini bildiklerine dair inanışlarıdır. Bu inanışa göre, çalışanlar yöneticilerinin verdikleri emirlere uymalı ve yöneticilerinin yapmış olduğu eylemleri sorgulamadan takip etmelidir. Bu inanç yöneticilerin çalışanları “ekonomik insan” olarak düşünmelerinden kaynaklanmaktadır.

-Yöneticilerin “Sesliliği, Birliği Bozucu Bir Faktör Olarak Algılaması” İnancı

Yöneticilerin başka bir örtük inancı da, örgütte fikir ayrılıklarının kabul edilmez olduğu ve önlenmesi gerektiği; birlik, uyum, anlaşma ve fikir birliğinin ise kabul edilebilir ve örgütsel sağlığın göstergesi olduğu yönündedir. Sessizlik, örgütsel sağlığın işareti olarak görülürken, buna karşılık farklılıklardan, uyuşmazlıklardan, örgüt içi çekişmelerden ve çatışmalardan kaçınılması gerektiği inancı mevcuttur. Örgütte sessizlik varsa işler yolundadır ve herkes her şeyden memnundur düşüncesi geçerlidir. Örgüt içi farklı düşünceler zenginlik kaynağı olarak görülmeyip, çatışma kaynağı olarak görülmektedir.

Yapılan araştırmalara göre, çoğulcu karar alma yönteminin alınan kararın kalitesi ile olumlu bir ilişkisinin olduğu ve bunun sonraki örgütsel performansa da olumlu olarak yansıdığı ifade edilmektedir. Ancak yöneticiler arasındaki görüşe göre ise anlaşmanın daha iyi bir yol olduğudur (Morrison ve Milliken, 2000: 710). Bu bağlamda yöneticilerin farklı seslerin örgüt içindeki birliği bozacağı yönündeki inançları, onların başkalarının görüş ve fikirlerine ilgi göstermemelerine sebep olmaktadır.

Morrison ve Milliken (2000) yaptıkları çalışmada, yöneticilere ait üç örtük inancın yüksek olduğu örgütlerde iki yaygın yapısal özelliğin ortaya çıkabileceğini ileri sürmektedirler:

1. Resmi bir şekilde yukarıya doğru geri bildirim mekanizmasının eksikliği,
2. Karar vermede yüksek merkezileşmedir.

Bu iki yapısal özellik örgütlerde sessizliğin gelişimini hızlandırabilmektedir.

2.8.3.3 Yöneticinin Yönetim Anlayışı

Çalışanlar için çalıştıkları örgütler, onların ikinci evleri gibi algılanmaktadır. Oldukça uzun zaman geçirdikleri bir yerin nasıl bir yöneticiyle yönetildiği, elbette ki orada çalışan tüm çalışanları etkilemektedir. Bu durum sadece çalışanları etkiliyor gibi görünse de, çalışanlar üzerinde oluşan etki, aynı zamanda örgütün başarısını da etkilemektedir.

Yapılan çalışmalar, yöneticilerin yönetim anlayışlarının örgüt içi ve dışı koşullara bağlı olarak değişse de, destekleyici ve katılımcı bir yönetim tarzının, çalışan tatmini, yaratıcılığı ve performansı üzerinde olumlu sonuçlar ortaya koyduğunu göstermektedir. Yöneticilerin çalışanlarına karşı katılımcı ve destekleyici bir yönetim tarzı, karar almada çalışanların katılımını sağlayan, onları cesaretlendiren, işlerinde karar almalarına imkan tanıyan, işbirliği ve dayanışmaya, açık iletişime özel bir önem veren örgüt kültürünün hakim olduğu bir yönetim tarzıdır. Yöneticiler çalışanlarla aynı fikirde olmadığı zaman bile onlarla iletişim kurarlar, ancak çalışanların işini daima kontrol etmekten sakınırlar. Kontrolcü yönetim tarzı ise çalışanların katılımı olmadan kararlar alan, çalışanların düşünce ve davranışlarını baskı altında tutan bir yönetim tarzıdır (Çekmecelioğlu, 2007: 187-188). Dolayısıyla, kontrollü yönetim anlayışının hakim olduğu örgütlerde sessizlik davranışı daha çok ortaya çıkabilmektedir.

Örgüt yönetimlerini oluşturan yöneticilerin çeşitli özellikleri sessizliğin örgütlerde gelişimini etkileyebilmektedir. Ekonomik ve finansal geçmişi olan yöneticilerin baskın olduğu, yönetici ile astının birlikte çalışma geçmişinin daha uzun olduğu, ortak kültür ve bireysel güç mesafesinin daha yüksek olduğu, üst yöneticilerle alt seviyede çalışanlar arasında farklılığın (cinsiyet, nesil, etnik köken, yaş) fazla olduğu örgütlerde sessizlik daha yaygındır (Morrison ve Milliken, 2000: 711-712). Buldukları ve alıştıkları konumlar nedeniyle astlarıyla sıcak ilişkiler kuramayan yöneticiler; çalışanların kendileriyle problemler ve öneriler hakkında konuşamamalarına neden olabilirler. Bu durum örgütün geleceği için endişe yaratacak bir sorun oluşturabilir. Örgüt yöneticileri, çalışanları ile sağlıklı iletişim kuramadıklarında hem örgüt için hem de çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar çıkarabilir.

Astın gözünde yöneticinin, elinde güç bulunan ve çalışanların gelişme ve ilerlemesine zarar verebilen kişi olarak algılanması durumunda, ast, yöneticinin hoşuna gitmeyecek bilgileri iletmekten kaçınarak örgütte iletişim engelinin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Erçelik, 2008). Amerika’da yapılan nitel bir araştırmada (Dutton 1997) orta kademe yöneticilerini, üst yönetime karşı stratejik ve taktiksel konu benimsetmekten alıkoyan en önemli etkenin “olumsuz sonuçlardan korku” olduğu ortaya konulmuştur. Bu tip yöneticiler çalışanları ile etkili bir iletişim sürecine girmemekte ve çalışanların sessizleşmesine neden olmaktadır.

2.8.3.4 Yöneticilere Güvenilmemesi

Güven, tarafların bir arada buldukları süre ve edindikleri ortak deneyimlere dayalı olarak, birbirlerinin belirli özelliklerinden etkilenen, güvenilen kişinin zarar verici bir davranışta bulunmayacağı, buna karşın güvenenin bazı beklentileri karşılayacağı doğrultusunda beklenti ve inanç içeren psikolojik bir durumdur (Arı, 2003: 21). Güven, bir örgütte bilgi paylaşımını sağlayan en temel unsurdur. Güven duygusunun ortaya çıkmasında en önemli unsur ise yöneticilerin güvenilirlik davranışlarıdır. Whitener ve arkadaşları, eğer yönetici davranışlarında tutarlılık gösteriyorsa, dürüst ve haysiyetli hareket ediyorsa, çalışanlarının karar verme sürecine katılmalarını sağlıyorsa, çalışanlarının istek ve ihtiyaçlarına duyarlı olup onların çıkarlarını koruyorsa ve onlarla açık bir iletişim kurabiliyorsa, çalışanların yöneticilerini güvenilir olarak gördüklerini ifade etmişlerdir (1998: 516-517). Yöneticiye güvenin iş tatmini, performans, örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, bilgi paylaşımı, ulaşılan bilgilere inanmak, yöneticiden memnuniyet, kararlara bağlılık, örgütte kalma isteği ve yenilikçi davranışlar gibi birçok çıktı ile ilişkilendirildiği belirtilmektedir. Eğer çalışanlar yöneticilerine güven duymuyorsa bilgi paylaşmama, performans ve motivasyonunda düşüş, iş sahiplenmeme ve son olarak da isteyerek yöneticiye zarar vermeyi hedefleyen olumsuz davranışlar ortaya koyabilmektedirler (Eser, 2012: 413-414; Eren, 2004: 394). Ayrıca yapılan bazı çalışmalarda da, çalışanların yöneticilerine yeterince güven duymadıklarında, onlara bilgi verirken, olumsuz bilgiyi minimize edecek şekilde çarpıttıkları, bilgiyi yukarıya doğru iletirken süzgeçten geçirdikleri ifade edilmiştir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 700).

Morrison ve Milliken'nin Redding'ten (1985) aktardığına göre "bazı örgüt yöneticilerinin idari ayrıcalıklar ve ortak politikalarla ilgili kararlara çalışanların karşı çıkmasına gerek olmadığını; problemlerin açıkça konuşulmasını hoş karşılamadıklarını" ifade etmektedir. Araştırmacılar, pek çok çalışanın örgüt içindeki belirli konular ve sorunları bildikleri halde üstleriyle konuşmadıklarını ve bunun çoğu örgütün yakalandığı açık bir çelişki olduğunu vurgulamaktadırlar. Amerika'da 22 organizasyonda 260 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışanların %70'i işinde karşılaştıkları sorun veya konular hakkında açıkça konuşmaya cesaret edemediklerini belirtmişlerdir. Özellikle karar alma ve verme süreçleri, yönetimin yetersizliği, adaletsiz paylaşımlar, örgütsel verimsizlik ve zayıf örgüt performansı konuları tartışılmaz konular içindedir. Cevaplayanlar bu konularda açıkça konuşmanın bir fark oluşturmayaacağına ve muhalefet ettikleri takdirde cezalandırılacaklarına inanmaktadırlar. Ayrıca olumsuz yanıt almaktan korktuklarını da ifade etmişlerdir (2000: 706-707). Dolayısıyla çalışanların yöneticilere güvenmemeleri, konuştukları takdirde karşılaştıkları olumsuz durumlardan kendilerini korumak adına sessiz kalmalarına neden olmaktadır.

Bütün ilişkilerin temeli olan güven duygusu, insanları bir arada tutar. Çalışanların kendilerine ve birbirlerine, yöneticilerine yönelik olarak yüksek derecede güven duymaları, çalışma şartlarına olumlu etki eden bir örgütsel atmosferin oluşumuna katkı sağlamaktadır. Örgüt yönetimi açısından oldukça olumlu değerlendirilebilecek olan bu ortam, karar almayı ve uygulamayı kolaylaştırdığı gibi, çalışan performansını da artırıcı etki yapmaktadır. Güvenli bir ortamda faaliyet gösteren ve bu sayede psikolojik açıdan belirli ölçüde doyuma ulaşan çalışanların iş verimlerinin doğal olarak yükselmesi beklenmektedir (Asunakutlu, 2002: 10). Güvenli bir iklimde insanlar, fikirlerini paylaşmaktan, duygularını açıklamaktan çekinmezler ve ortak amaçlar için daha rahat çalışırlar. Güvenin olmadığı yerde ise etkin iletişim olmaz ve çatışmalar meydana gelebilir. Sonuç olarak, yönetime karşı çalışanın algıladığı güven eksikliği, sessizleşmesinde önemli faktörlerden birisi olmaktadır.

2.8.3.5 Yönetim Ekibinin Homojenliği

Yönetimsel inançları beslediği düşünülen bir diğer faktör, yönetim ekibinin homojenliğidir. Üst yönetim eğitim ve tecrübe olarak ne kadar homojen ise, o kadar kaynaştırıcı ve birbirine bağlı olurlar, ancak muhalefet fikrinden de o kadar çok tehdit algırlarlar. Üst yönetim sürekli aynı kişilerden oluştuğu zaman paylaşılan varsayımlar sağlamlaşacak ve daha az sorgulanacaktır. Ayrıca kaynağın sınırlı olduğu ortamlarda kontrol üzerinde daha çok durulmakta, karşı fikirlere daha az açık olunmaktadır. Yeni ve esnek endüstrilere kıyasla olgunluk döneminde olan ve durağan endüstrilerde de durum benzerdir (Morrison ve Milliken, 2000: 710-712). Dolayısıyla yönetim ekiplerinin inançları örgütlerde sessizlik yapısını güçlendirecektir.

2.8.3.6 Yöneticilerin Sessizliğe Tutumları

Bilgi, fikir ve görüş paylaşımı için gerekli olan ortamı üst yönetim oluşturur. Üst yönetim tarafından, bilgi ve fikir paylaşımını destekleyen, özgürce yaratılmasına ve paylaşılmasına imkan veren örgüt kültürü unsurlarına özel bir önem verilmelidir. Üst yönetimin açıkça konuşmayı desteklemesi ve çalışanlardan gelen katkı, eleştiri ve tekliflere olumlu yaklaşması çalışanların örgüt açısından yararlı olabilecek önerilerde bulunmasına, görüşlerini paylaşmaları için cesaretlendirilmesine ve yöneticiye güven duymasına olumlu yönde katkı sağlayacaktır (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1542-1543). Diğer yönden ise çalışanlardan farklı fikir ve görüşlerin elde edilememesi sonucunda tartışma ortamının geliştirilememesi örgütsel karar almada etkinliğin sağlanamamasına neden olabilecektir. Ayrıca, örgüt içinden gelebilecek olumsuz yönlü geri bildirim eksikliği ise olası hata ve sorunların önceden tespit edilememesine ve erken müdahale edilerek düzeltilememesine neden olacaktır. Dolayısıyla yöneticilerin sessizliğe tutumları, çalışanların fikir, görüş ve eleştirilerini ortaya koymalarına etki etmektedir.

2.8.3.7 Yöneticiler ile Çalışanlar Arasında Güç Mesafesi

Örgüt içerisinde yönetsel inançları besleyerek sessizliğe katkı sağlayan faktörlerden birisi de yöneticiler ile astlar arasındaki kültürel farklılık boyutu olan güç mesafesidir. Güç mesafesi, toplum üyelerinin kurum ve örgütlerdeki gücün eşit

olmayan bir şekilde dağılımını kabullenme derecesi, bir yöneticinin astlarına karar verme sürecinde tanıdığı bağımsızlık derecesi ve ayrıca bu boyut otoritenin derecesi olarak da tanımlanmaktadır. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde, çalışanların, yöneticilerinin yanı sıra meslektaşlarına da görüşlerini açıkça dile getirmeleri düşük olasılıktır. Çünkü diğer çalışanlarla çatışmadan kaçınmak, patronlardan aldıkları emre eleştirmeden itaat etmek üzere sosyalleştirilmişlerdir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, kişiler sadece patronun patron olması nedeniyle haklı olduğuna inanırlar (Arindel, 2003: 861). Bu durum bir yandan çalışanları daha fazla itaat davranışına iterek sessiz kalmasına yol açarken, diğer yandan “yöneticiler en iyisini bilir, üstler her zaman haklıdır” anlayışı ile çalışanlarının girdilerini önemsememesine neden olabilir.

Örgütlerde astlar ile üstler arasındaki ayrımı vurgulayan yüksek güç mesafesi, örgüt içerisindeki hiyerarşinin yüksek ve katı olması nedeniyle yukarı yönlü iletişimi zorlaştırarak, çalışanların açıkça konuşmanın tehlikeli olduğu ve çaba göstermeye değmeyeceği yönündeki algılarını kuvvetlendirebilmekte ve sessiz kalmalarına neden olabilmektedir. Ortaya çıkan bu iletişim problemi yöneticilerin uygun kararları verebilmek için ihtiyaç duydukları bilgiye ulaşmalarına, çalışanlardan fırsatlara, sorunlara ve endişelere dair görüşlerini, fikirlerini alamamalarına neden olduğu için örgütün birçok işlevine zarar vererek kurumun performansını olumsuz olarak etkileyebilir (Morrison ve Rothman, 2009: 111-112).

Yönetim ekiplerinin kültürel geçmişleri, çalışanlar hakkındaki inançlarını da etkileyebilmektedir. Yüksek güç mesafesi kültüründen gelenlerin oluşturduğu yönetim ekiplerindeki yöneticiler, düşük güç mesafesinden gelen yöneticilere kıyasla daha çok “en iyi”yi bildiklerine inanmakta ve bu inanış, çalışanlar hakkındaki düşüncelerini etkileyebilmektedir. Ayrıca, yöneticiler örgüt hiyerarşisinde yükseldikçe astlarıyla daha az özdeşleşme eğiliminde olmakta ve bu durum da daha alt kademelerde yer alan çalışanların farklı inanışlar ve değerler geliştirmelerine neden olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 710).

2.8.3.8 Örgütteki İletişim Fırsatları

İletişim fırsatları, örgüt içinde iletişimde güven ve açıklık, bilgi paylaşma, seslilik gibi ortamların bulunabilmesi ile ilişkilidir. İletişim fırsatları arttığında ve

iletişim kanalları açık olduğunda çalışanların karar vermeye ve örgüt sorunları ile ilgili tartışmalara aktif katılımları sağlanabilmekte ve yönetime duydukları güven seviyeleri de artmaktadır. İletişime açıklık durumunda, örgütlerde çalışanlar bilgi ve fikir paylaşmaya daha çok fırsat bulabilmekteler, öneri ve görüşlerini daha rahat sunabilmekteler ve bu durum da çalışanların örgüte katılımlarını daha kolay sağlayabilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005: 445).

Karar verme mekanizmasında da örgüt içerisindeki iletişim açıklığının önemi yüksektir. Doğru ve uyumlaştırılmış bilgilerin karar vericilere ulaştırılmasında ve karar vericilerinin de gerekli ve doğru faaliyetler hakkında karar almalarının sağlanmasında, iletişim açıklığı etkili olacaktır. İletişim açıklığı üst yönetime doğru, üst yönetimden alt düzeylere doğru ve aynı düzeydeki çalışanlar arasında da olmak durumundadır. Karar vericiler için önemli bilgiler her düzeyde olacağı gibi belki de en fazla operasyon düzeylerinde ortaya çıkabilecektir. Bu bilgilerin doğru mercilere ulaştırılmaması hatalı işleyişin anlaşılmasına ve böylece yanlış kararların alınmasına neden olacaktır (Bren 2005: 216).

Yönetici ile çalışan arasında gerçekleşen iletişimin sık ve sürekli olması, yöneticinin çalışanın faaliyetleri üzerindeki etkisini ve kontrolünü artıracaktır. Bunun yanında iletişim biçimi de çalışanlar üzerinde etkili bir faktördür. Biçimsel olmayan iletişimin çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. Bu faydasının yanı sıra bilgi alışverişi çok daha etkin ve hızlı olacak, geribildirim hemen, açık ve doğru bir şekilde alınacak, bu sayede çalışanların örgütün içerisinde veya çevresinde gerçekleşen değişimlere uyumu artacak ve örgütün gelişimi daha hızlı sağlanacaktır (Johle ve Duhan, 2000: 157).

Araştırmalar, çalışanların ses çıkartmaları, kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmeleri ile örgütün yönetsel olarak açık olması arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Botero ve Dyne, 2009: 88). Düzenli iletişim örgüt içerisinde bir güven iklimi oluşturarak, problemlere ilişkin farklı yaklaşımlar, değerler ve öneriler ile ilgili bilgilerin kurum içerisinde değişimini sağlar. Güven, çalışanlar arasındaki iletişim sıklığını ve süresini etkileyerek, sosyal ilişkilerin gelişmesine de katkıda bulunur (Ruppel ve Harrington, 2000: 315).

2.8.4 Toplumsal Faktörler

Gelişim, doğumdan yetişkinliğe, yetişkinlikten yaşlılığa uzanan bir süreçtir. Yaşam boyunca kişinin yapısını, tutumlarını, bilişsel süreçlerini ve davranışlarını etkileyen değişiklikler meydana gelir (Atkinson ve Hilgard, 1995: 195). Her birey doğduğu andan yetişkinlik dönemine kadar, ait olduğu toplumun kültürü ile yoğrulur. İnsan davranışları, içinde bulunduğu bu toplumun özelliklerinden etkilenerek şekillenmektedir. Birey içinde yaşadığı toplumun gelenek ve göreneklerini, değer yargılarını benimsemekte ve sosyal etkileşimde bulunduğu ve benimsediği toplumun kültürüne göre davranışlarını düzenlemektedir. Toplum, bu süreç içerisinde birçok alanda bireylere neleri yapması, neleri yapmaması gerektiği konusunda veya bunları nasıl ve ne zaman yapacağı konusunda belirli sınırlar koymakta, ölçütler saptamaktadır. Toplumun isteklerini bilen ve ona göre davranan insanlar, toplum tarafından kabul görmektedirler. Aksi halde dışlanma ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Dolayısıyla toplumsal kültür toplumsal hayatımızın her alanında yer alarak kişiliğimizi, düşüncelerimizi ve davranışlarımızı şekillendirmektedir.

Aile içinde yetişen, belirli bir eğitim alan bireyler, doğal olarak yaşamlarına devam etmek amacıyla bir kurum içerisinde çalışmaya başlayacaklardır. Bu durumda birey, yeni bir çevre içerisine girecek ve davranışları bir kez daha etkilenecek ve yeni başladığı çevrenin kendine özgü kültürüne uygun hareket etmek durumunda kalacaktır. Çünkü bu kültürün, bireylerin toplumsal yaşamın her eylem alanına ilişkin ortak olarak kabul ettikleri davranış tipleri vardır. Dolayısıyla başladığı çevrede başarılı olmak isteyen bireyin, bu çevrenin normlarına uygun davranışlar göstermesi gerekmektedir.

Bireyin içinde çalışmaya başladığı örgüt, faaliyet gösterdiği sektör ya da bulunduğu sosyal koşullardan etkilenmektedir. Örgüt, içinde olduğu toplumdan ayrı düşünülemez. Toplumun genel yapısı ve kültürü, örgütün kültürü üzerinde düzenleyici ve belirleyici bir etkiye sahiptir. Bir örgütün mevcut kültürü toplumun kültürünü güçlü bir şekilde yansıtır. Bireysel değerlerin hakim olduğu toplumlardaki örgüt kültüründe bireysel değerler, toplulukçu özelliklerin hakim olduğu toplumlardaki örgüt kültüründe toplulukçu değerler hakimdir (Hofstede 1990: 286-314).

2.8.4.1 Toplumsal ve Kültürel Özellikler

Toplumsal kültür, bir toplumun üyelerinin en üst düzeyde paylaştıkları değerler ve uygulamalardan oluşmaktadır. Toplumsal ve kültürel özellikler, toplumsal yaşamda o toplumun üyelerinin davranışlarını şekillendirdiği gibi çalışma yaşamında da çalışanların tutum, davranış ve ilişki biçimlerine yansımaktadır. Hatta toplumsal kültürün, örgütsel davranış üzerindeki etkisi o kadar derin bir düzeyde gerçekleşmektedir ki, bu etkinin farkına bile varılamaz. Bir toplumun sahip olduğu kültürel özellikler, o toplumdaki ya da diğer toplumlardaki kurumların genel işleyiş sistemi, yönetim ve yönetici kavramlarının algılanışı, kurumlardan beklentiler vb. birçok konudaki farklılıkları ortaya koymaktadır. Bu farklılıklar her toplumdaki kurumsal, yönetsel süreçler ve uygulamalar üzerinde de belirleyici olmakta, bu nedenle kurumların sahip olduğu kültürel özellikler bir anlamda o toplumun yansımalarından meydana gelmektedir. Bu bağlamda bireylerin içinde yetiştikleri ve buldukları sosyo-kültürel ortam, sessiz kalmalarında veya konuşmalarında etkili olmaktadır. Otoriter ve gelenekçi kültür sistemlerinde iletişim ve konuşma konusunda çeşitli sınırlamaların ve kısıtlamaların olduğu söylenebilir. Bu tür kültür sistemlerinde konuşma, tartışma ve eleştiri kültürü yeterince gelişmemiştir. İtaat kültürü daha yoğundur. Buna karşılık demokratik ve açık toplumlarda ve dolayısıyla bu özelliklere sahip örgütlerde konuşma ve iletişim konusunda daha fazla serbestlik ve özgürlük olduğu söylenebilmektedir (Durak, 2012: 33).

Örgütlerde sessizlik olgusu üzerinde, kültürel faktörlerin etkilerinden bahseden çalışmalar ele alındığında (Ruçlar, 2013; Özgen ve Sürgevil, 2009; Zerenler, 2011; Alparslan, 2010; Çakıcı, 2010; Huang 2003; Huang 2005) kültürlerarası farklılaşmanın boyutlarından güç mesafesinin, çalışanların sessiz kalmalarına dolayısı ile örgütsel sessizliğin yaygınlaşmasında etkisi olduğundan sıklıkla bahsedilmektedir.

Huang ve arkadaşlarının 24 ülkedeki çok uluslu şirketlerden 421 kişi ile yaptıkları çalışmada, çalışanların örgütleriyle ilgili düşüncelerini ve kaygılarını paylaşıp paylaşmama kararlarını etkileyebilen bir kültürel norm olarak, güç mesafesi ile sessizlik davranışı arasındaki ilişki ele alınmıştır. Çalışmanın sonuçları, güç mesafesinin çalışanların fikirlerini kendilerine saklamalarının genel seviyesiyle

ilişkili olduğunu ve güç mesafesinin daha az olduğu ülkelerdeki çalışanların fikirlerini seslendirme konusunda daha cesaretli olduklarını göstermiştir (2005: 460).

Huang ve arkadaşlarının aynı çalışmasında, Hofstede'nin 1991 yılındaki çalışmasından aktardığına göre, Hofstede'nin kültürel boyutlar üzerine yaptığı çalışmasında, düşük güç mesafesine sahip ülkelerdeki insanlarla karşılaştırıldığında, yüksek güç mesafesine sahip ülkelerdeki insanların hiyerarşik eşitsizlikleri doğal karşılama eğiliminde olduklarını ve güç sahibi kişilerle doğrudan çatışmalardan kaçınabilmek için endişelerini üstlerine söylemekten daha fazla çekindiklerini ifade etmişlerdir. Buradan, ülkelerin kültürlerindeki güç mesafelerinin derecesine bağlı olarak, örgütlerde sessizliğin önemli ve sistematik çeşitleri olabileceği söylenebilir. Aynı zamanda, kişilerin yönetim uygulamalarını anlamlandırmaları ve bunlara verdikleri tepkilerin kültürel değerlere göre şekillendiği yönünde artan bir kabullenme vardır. Düşük güç mesafesine sahip ülkelerdeki meslektaşlarından farklı olarak, yüksek güç mesafesine sahip ülkelerdeki çalışanlara karar verme sürecine katılma şansı verildiğinde, işlerinden daha memnun ve daha üretici olmadıkları görülmüştür. Bu bulgular, örgütsel sessizliği bozmaya yönelik yönetimsel uygulamaların çalışanları tüm ülkelerde aynı ölçüde etkilemeyebileceği ihtimalini göstermektedir. Yapısal ve sosyal mekanizmalar çalışanları örgütsel konulardaki endişelerini dile getirmeye teşvik etmede yardımcı olabilir. Özellikle karar alma ve geri bildirim faaliyetlerinde resmi olarak bulduklarında, daha açık ve katılımcı bir örgütsel ortamda çalıştıklarında, çalışanlar seslerini yükseltmeye daha yatkındırlar. Ancak, kültürlerarası bu ifade mekanizmalarının kullanımı büyük ölçüde bilinmemektedir (2005: 459-460).

Huang ve arkadaşlarının (2005) yaptıkları kültürlerarası karşılaştırmalı aynı çalışmasında Morrison ve Milliken'in (2000) çalışmasından aktardığına göre, yüksek güç mesafesi yönelimli çalışanlar, yetkililerin tüm yaptıklarını eleştirmeksizin kabul etme eğiliminde oldukları için, yöneticilerin bu kişileri konuşmaya teşvik etmelerinin daha zor olabileceğini düşündüklerini, çünkü bu tür bir davranışın onların yerleşmiş kültürel anlayışlarına ters bir durum olduğunu ifade etmişlerdir. Kültürlerarası çalışmalardan elde edilen sonuçlar, yüksek güç mesafesine sahip ülkelerdeki alt kademe çalışanlarının, daha fazla çalışan katılımı ve karar alma sürecine dahil olmayı teşvik etmeyi amaçlayan yönetimsel uygulamaları daha az olumlu karşılama

eğiliminde olduklarını doğrulamıştır. Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde, yönetimin açıklığı ve çalışan katılımının mutlaka daha pozitif bir davranış üretmediği görülmüştür. Güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerdeki insanların tersine, güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelere gelen çalışanlara kararlara katılma fırsatı verildiğinde, görüş belirtme konusunda daha cesaretli ve üretken olmadıkları ortaya çıkarılmıştır. Bu ülkelerde henüz açıklık ikliminin çalışanları daha fazla ses çıkartmalarını sağlamada yeterli olmadığı söylenebilir. Bu durum, güç mesafesinin yüksek olduğu ülkelerde daha az bağımsızlık gereksinimi ile daha yüksek dışsal kontrol güçlü bir şekilde tutarlılık göstermektedir (Çakıcı, 2010: 28). Bu sonuçlar, örgütsel sessizliği kırmayı amaçlayan yönetsel uygulamaların her ülkede çalışanları benzer ölçüde etkilemeyebileceğini göstermektedir.

Huang ve arkadaşlarının (2005) yaptıkları aynı çalışmada, yüksek güç mesafesi kültürüne sahip ülkelerde çalışan katılımının her zaman artan iş memnuniyeti ve performansı sağlamayacağı ifade edilmiştir. Tersine, daha yüksek güç mesafesi kültürüne sahip ülkelerdeki insanlar, daha az katılımın sağlandığı durumlarda daha yüksek iş performansı sergilemişlerdir. Ayrıca, insan kaynakları uygulamalarının, şirketin dış ortamına uyması halinde, şirket performansını artırma ihtimalinin daha yüksek olabileceği ileri sürülmektedir.

Güç mesafesinin yüksek olduğu ülkeler grubunda yer alan ülkemizde, yapılan çalışmaların sonuçlarına göre, çalışanlar birlikte karar almaya yardımcı olan yönetim uygulamalarına karşı isteksiz olmakta ve neyi, nasıl yapacaklarını bilmedikleri için yöneticilerinin kendilerini yönlendirmesini beklemektedir (Arıkan, 2004: 252). Bu sonuç, Huang ve arkadaşlarının (2005) yaptıkları çalışmanın sonuçları ile tutarlılık göstermektedir.

Morrison ve Milliken (2000) çalışmalarında, kültürel normların, çalışanların örgütleri hakkındaki görüşlerini saklı tutma ölçüsünü etkileyebileceğini belirtmişlerdir. Çok uluslu şirketler, kültürel olarak çok çeşitli ülkelerde yan şirketlere sahip olma eğiliminde oldukları için, yan şirketlerin örgütsel sessizlik düzeyi, ev sahibi ülkelerin kültürü tarafından şekillendirilebilir ve böylelikle, ülkeden ülkeye önemli ölçüde ve sistematik bir şekilde değişebilir. Yapılan araştırmada, yüksek güç mesafesine sahip ülkelerdeki çalışanlar, yöneticilerine olduğu kadar iş

arkadaşlarına da endişelerini ve görüşlerini dile getirmekten kaçındıkları ifade edilmiştir. Bu durum da, yüksek güç mesafesine sahip ülkelerdeki bireylerin çevrelerindeki kişilerle doğrudan çatışmayı engelleyecek ve/veya yöneticilerinden gelen talimatların eleştirisini yapmadan uygulayacak şekilde sosyalleşmiş olmalarıyla açıklanmıştır. (Huang 2005: 461)

Sosyo-kültürel normlar ve değerler açısından yapılan bir araştırmada (Nakane, 2006: 1811-1835) sessiz kalmayı Japon öğrencilerin genellikle saygınlık ve itibarı korumak için kullandıkları, Avusturyalı öğrencilerin ise sessiz kalmak yerine sözlü stratejileri daha sık kullandıkları görülmüştür. Sessizlik kasıtlı bir strateji olarak kullanılabilirdiği gibi aşırı endişe, mahcubiyet ve panik yüzünden kasıtsız olarak da ortaya çıkabilmektedir. Nitekim Japon öğrenciler öğretim görevlilerini taciz etmekten kaçındıkları için sessiz kalıyorlarken öğretim görevlileri onların bu davranışını olumsuz olarak değerlendirmişlerdir.

2.9 Örgütsel Sessizliğin Boyutları

Sessizlik, hakkında akademik anlamda çok fazla çalışma bulunmamasına rağmen, örgütlerde oldukça yaygın ve göz ardı edilemez bir durumdadır. Ciddi bir sorun olarak ortaya çıkan ve olumsuz bir davranış olmasına rağmen çalışanların sessiz kalma durumuna örgütler tarafından gerekli özen gösterilmemekte ve dolayısıyla da araştırmacılar tarafından sessizlik konusu ihmal edilmektedir (Dyne vd., 2003: 1363-1364).

Çalışanların bilerek ve isteyerek görüş ve düşüncelerini kendilerine saklamaları ile ortaya çıkan örgütsel sessizlik kavramı, örgüt içinde çok farklı şekillerde kendini gösterebilir. Bazen başkalarının görüşlerine uyma, bazen kendini koruma adına, bazen görüş ve düşüncesini ifade etmesinin hiçbir değişiklik yaratmayacağına olan inancı, bazen de başkalarını düşünerek hareket etme isteği, konuşulan konu hakkında bilgi eksikliği, tartışmalı ve hassas konularda korkudan dolayı konuşmaktan ve karar vermekten kaçınması gibi pek çok nedenlerle sessizlik örgütlerde oluşabilmektedir.

Örgütsel sessizlik ile ilgili literatür incelendiğinde, sessizlik türleri için bazı yazarlar (Pinder ve Harlos, 2001) tarafından ikili bir sınıflandırma, bazı yazarlar (Dyne vd., 2003) tarafından ise üçlü bir sınıflandırma yapıldığını görebilmek mümkündür.

Pinder ve Harlos (2001) yapmış oldukları çalışmada, sessizlik olgusunun altında yatan sebeplere bağlı olarak farklı anlamlar taşıyabileceğini ifade etmişler ve sessizliği “pasif/sükûnetli” (quiescence) ve “rıza gösteren/kabullenen” (acquiescence) olarak iki grup altında sınıflandırmışlardır. Pasif/sükûnetli sessizlik planlı ihmal olarak ifade edilirken, rıza gösteren/kabullenen sessizlik boyun eğmeye dayanır (2001: 348-349).

Sessizliği sınıflandıran Pinder ve Harlos’un (2001) çalışmasının ardından, Dyne ve arkadaşlarının (2003) çalışan sesliliği ve sessizliği çalışması da sessizlik literatüründe önemli bir yer tutmuştur. Bu çalışmada, fikirleri saklamanın (sessizlik) karşının fikirleri ifade etmek (seslilik) olarak iddia edilmesine karşın, sessizliğin ille de sesliliğin yokluğunda ortaya çıkmayacağını, aynı zamanda farklı çalışan davranışları ile de açıklanabileceğini göstermek istemişlerdir (s:1360). Pinder ve Harlos’un sessizlik sınıflandırmasına ek olarak toplumsal motivasyonlar üzerine kurulu olan “örgüt yararına sessizlik” (prosocial silence) boyutunu geliştirmişlerdir (2003: 1364). Çakıcı, yaptığı çalışmalarında söz konusu bu üç sessizlik türünü kabullenici (acquiescent silence), korunma amaçlı (quiescent silence) ve koruma amaçlı (prosocial silence) olarak adlandırarak, sessizliğin 3 K’sı olacak şekilde literatüre geçirmiştir (2008: 97). Sessizliğin 3 boyutu aşağıda açıklanmaktadır:

2.9.1 Kabullenici Sessizlik (Acquiscent Silence)

Dyne ve arkadaşları kabullenici sessizliği, çalışanların herhangi bir konu, sorun ya da durum ile ilgili gelişmelere rıza göstermesinin sonucunda, söz konusu durum hakkındaki görüş, düşünce ve bilgilerini söylememesi olarak tanımlamaktadır. Çalışan, içinde bulunduğu örgütün koşullarına razı olmakta ve bir çeşit, “tevekkül, kaderine boyun eğme” düşüncesi içerisinde bulunmaktadır. Çalışan, koşulları değiştirmek ve konuşmak için herhangi bir çaba içerisinde bulunmayı istememekte, başka bir anlatımla kendini geri çekmiş ve mevcut duruma razı olmuştur (2003: 1366). Dolayısıyla kabullenici sessizlik edilgen bir davranıştır. Bu sessizlik türünde,

çalışanın kasıtlı olarak pasif davranış sergilemesi ve ilgisiz davranış içine girmesi durumu söz konusudur (Çakıcı, 2008: 87).

Kabullenici sessizlik davranışı gösteren çalışanlar, içinde bulunulan örgütsel koşullara olduğu gibi razı olmanın yanında, koşulları değiştirmeye yönelik alternatif çıkış yollarının da çok fazla farkında değildirler. Buna ilaveten haksız bir durum karşısında çıkış yollarını aramama veya uygun olanlarını görmezden gelme davranışında da bulunurlar (Pinder ve Harlos, 2001: 349).

Kabullenici sessizlikte çalışan, bir ümitsizlik durumu içinde bulunduğu durumu kabullenmiş ve tatminsizliğine neden olan bu durumu düzeltmekten vazgeçmiştir. Çünkü çalışan, konuşmasının boşuna bir girişim olacağını düşünmesi nedeniyle sessizliği seçmektedir (Brinsfield, 2009: 41).

Kabullenici sessizlik, sineye çekme davranışından daha derin bir sessizlik biçimidir. Sineye çekme, kabullenici sessizliğin bir parçası olarak kasıtlı bir biçimde ihmal etmeyi temsil etmektedir. Örgüt yöneticileri sineye çekmeye nazaran kabullenici sessizliği kırmak için daha fazla çaba göstermelidirler. Çünkü kabullenici sessizlik içindeki çalışanlar, kendi durumları hakkında sineye çekme davranışındakine kıyasla daha az bilinçlidirler ve değişim için daha az hazır ve daha az isteklidirler (Pinder ve Harlos, 2001: 348-349).

Kabullenici sessizlik kavramının bir parçası da çalışan itaatidir. Çalışan itaati, örgütsel şartları derinden bir kabul edişi, durumu sorgulamadan kabul etmeyi ve mevcut alternatiflerin sınırlı farkındalığını ifade eder. İtaatkâr çalışanlar durumlarının bilinçli olarak farkında olmaksızın az ya da çok gönülsüzce sessizdirler. İtaatkâr çalışanlar şartlarını normal olarak kabul ederler (Pinder ve Harlos, 2001: 349-350).

Kabullenici sessizlik, ülkemiz çalışma ortamlarında sıklıkla telaffuz edilen, “böyle gelmiş, böyle gider”, “boşuna çeneni yorma, hiç bir şeyi değiştiremezsin” gibi toplumumuz tarafından bilinen sözlerle kendini göstermektedir. Kabullenici sessizlik içindeki kişiler içinde bulunulan durumu kabullenirler ve bu mevcut durumu değiştirebilmek için hiçbir davranışta bulunmazlar ve açıkça konuşmazlar. Bu nedenle kabullenici sessizlik ile öğrenilmiş çaresizlik davranışı arasında güçlü bir ilişki olabileceği söylenebilir. Daha önceki deneyimlerinde, ne yaparlarsa yapsınlar

çevrelerini ve durumlarını kontrol edemediklerini gören çalışanlar, örgütleriyle veya işleriyle ilgili sorunlara ve konulara ilgisizleşmektedir. Özel sektörden kamu sektörüne geçen herhangi bir çalışan, bildiği yol ve yöntemleri kullanarak işin yapılış süresini ve niteliğini artırmaya yönelik önerilerde bulunabilir. Ancak önerileri dikkate alınmayan ve değerlendirmeyen söz konusu çalışan bir süre sonra kabullenici sessizlik davranışında bulunabilir (Çakıcı, 2008: 98). Bu bağlamda çalışanların geçmiş tecrübeleri kabullenici durumlarını artırabilmektedir.

Sonuç olarak kabullenici sessizlik, çalışanın mevcut durum ve sorunla ilgili herhangi bir değişiklik olmayacağına inancı ile gelişmelere boyun eğme duygusu temelinde, görüş, bilgi ve düşüncelerini ifade etmemesini, dışı vurmamasını içermektedir. Kabullenici sessizlik içindeki çalışanlar, örgütün gelişmesinden ümidini kesmiş ve bu konu da hiçbir öneride bulunmayan insanlardır.

2.9.2 Korunma Amaçlı Sessizlik (Defensive Silence)

Korunma amaçlı sessizlik, çalışanların herhangi bir konu, sorun ya da durum ile ilgili görüşlerini açıkladığında gelebilecek tepkilerden korkmasına bağlı olarak kendini koruma adına fikir, görüş ve düşüncelerini saklaması olarak tanımlanabilmektedir (Dyne vd., 2003: 1367). Pinder ve Harlos (2001) ise korunma amaçlı sessizliği, bireyin kişisel olarak açıkça konuşmanın olası sonuçlarından korkmasından dolayı kasıtlı olarak sessiz kalmayı tercih etmesi olarak ifade etmektedir. Bu kasıtlı hareketin ortaya çıkmasında Morrison ve Milliken'in vurguladığı korku faktörü önemli bir rol oynamaktadır (2000: 708). Yapılan bir çalışmada, 22 örgütte toplam 260 çalışan ile yapılan mülakatlar sonunda, çalışanların %70'i çeşitli korkularından dolayı kendilerinin örgüt içerisindeki konumlarını ve itibarlarını korumak adına sessiz kalabildikleri ortaya konulmuştur (Slade, 2008: 25). Açıkça konuşmaktan korkan çalışanlar, kariyerlerinde ilerlemede kısıtlanma, meslektaşlarının ve yöneticilerinin desteğinden mahrum kalma şeklinde örneklendirilebilecek bireysel kayıplar nedeniyle bu tür bir sessizliği seçmeye daha eğilimli olabilmektedirler (Detert ve Burris, 2007: 872). Örgüt içerisindeki çalışan korkudan dolayı görüş, fikir ve düşüncelerini saklamakta ve böylece kendini korumuş olmaktadır. Korunma amaçlı sessizlik içindeki çalışan, mevcut durumu

değiştirmeye yönelik alternatif fikirlere sahip olmasına karşın, kendini koruma adına onları dile getirmekte isteksizdir (Pinder ve Harlos, 2001: 348).

Çalışmamızın örgütlerde sessizliğin gelişiminde etkili olan faktörler bölümünde yönetsel bir faktör olarak yöneticilerin çalışanlardan negatif geri bildirim alma korkuları, yöneticilerin çalışanların doğuştan tembel olma konusundaki inançları çalışanların korunma amaçlı sessizlik davranışını göstermelerine neden olabilmektedir.

Literatürde korunma amaçlı sessizlik, çalışanların dış tehlikelere karşı kendilerini koruma amaçlı ve proaktif bir davranış biçimi olarak tanımlanmakta ve ayrıca, Dyne ve arkadaşları, proaktif olmanın yanında alternatiflerin farkında olarak ve göz önünde bulundurarak, ileriye dönük ne yapacaklarına dair karar almanın kişisel strateji olduğunu eklemişler. Korunma amaçlı sessizliğin, kabullenici sessizlikten esasen farklı olduğunu, değişim için öneri yapma veya konuşma korkusunun temel olduğunu açıklamışlardır (2003: 1367). Ayrıca kabullenici sessizliğin tam tersine, çalışan farklı alternatifleri düşünmekte ve buna göre korunma amaçlı sessizliğin kendisine en uygun tercih olduğuna karar vermektedir.

Örgütte çalışan her çalışan belli düzeylerde sosyal sermayeye sahiptir. Sosyal sermaye eğer süreklilik arz ederse bireyler için etkili bir güç olacaktır. Çalışanların bu sosyal sermayenin sürdürülebilirliğine zarar gelmemesi için buldukları ortamda ilişkilerini belli bir düzeyde bozmadan devam ettirmek zorundadırlar. Çalışan, örgüt için hassas olan konularda kurumdaki imajını zedelememek adına sessiz ve pasif kalmayı tercih edebilecektir. Dolayısıyla, değer verilen ilişkinin korunması sessizliğin önemli bir kaynağıdır (Morrison ve Milliken, 2003: 1355).

Çalışanlar bazı durumlarda da herhangi bir görüş, bilgi ya da haberi üstlerine olduğu gibi iletme yerine çeşitli kaygılarından dolayı filtreleyerek vermektedirler. Konu ile ilgili yapılan çalışmalarda astların üstlerine bilgi verirken, olumsuz bilgiyi minimize edecek biçimde çarpıttıkları görülmüştür (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 158). Sessizliğin nedeni olarak ifade ettiğimiz “susma etkisi” bu araştırma sonucu ile de tekrar ortaya konulmuştur.

Sessizlik bağlamında bakıldığında, kabullenici sessizlik türü korunma amaçlı sessizlik türüne göre çok daha derin bir durumu ifade etmektedir. Tablo 2.3'te kabullenici sessizlik ile korunma amaçlı sessizlik türlerinin karşılaştırılması sekiz farklı boyut üzerinden gösterilmektedir.

Tablo 2.3. Kabullenici ve Korunma Amaçlı Sessizliğin Boyutları

Sessizlik Türü Boyut	Korunma Amaçlı	Kabullenici
Gönüllülük	Oldukça gönüllü	Oldukça gönülsüz
Bilinçlilik	Bilinçli	Daha az bilinçli
Kabullenme	Düşük	Yüksek düzeye yakın
Stres Düzeyi	Yüksek düzeye yakın	Düşük düzeye yakın
Alternatiflerin Farkında Olma	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Ses Çıkarma Eğilimi	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Ayrılma Eğilimi	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
Baskın Duygular	Korku, öfke, umutsuzluk, depresyon, kinizm	Razı olma, boyun eğme

Kaynak: Pinder ve Harlos, 2001:350.

2.9.3 Koruma Amaçlı Sessizlik (Prosocial Silence)

Kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik türleri, Morrison ve Milliken (2000) ile Pinder ve Harlos'un (2001) oluşturduğu yönetim literatürüne dayanmaktadır. Üçüncü sessizlik türü olarak ele aldığımız koruma amaçlı sessizlik ise, Dyne ve arkadaşları (2003) tarafından mevcut literatür geliştirilerek yönetim literatürüne eklenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı literatürüne dayandırılarak, koruma amaçlı sessizlik; çalışanların başkalarını düşünme veya işbirlikçi nedenlere bağlı olarak, örgüte ya da diğer bireylere fayda sağlamak amacıyla, herhangi bir durum hakkındaki görüş, düşünce ve bilgilerini söylememesi, saklaması olarak tanımlanmıştır. Korunma amaçlı sessizlik gibi koruma amaçlı sessizlik de

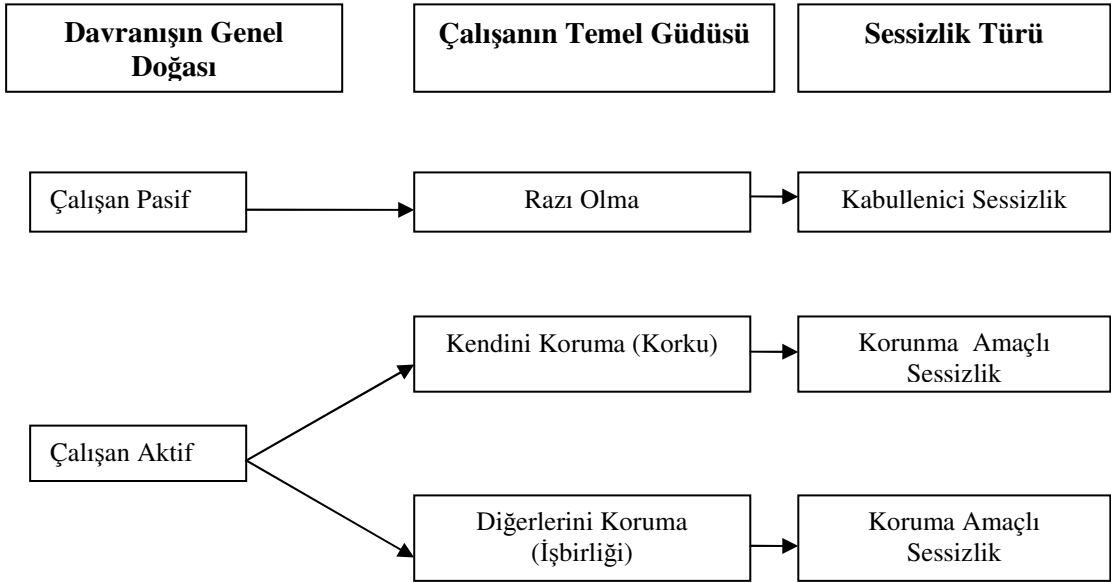
alternatiflerin düşünülmesini ve farkında olmayı içermekte ve bu bağlamda fikir, görüş ve bilginin saklanması gerektiren bilinçli bir karar olarak karşımıza çıkmaktadır (2003: 1368). Koruma amaçlı sessizlik; iki şekilde ortaya çıkar. Bunlardan ilki çalışanın örgütünü koruma güdüsü içinde sessiz kalması iken, ikincisi ise diğer çalışanları koruma güdüsünün dışı vurumudur. Bu sessizlik türünde örgütsel vatandaşlık davranışında olduğu gibi ilk önce bireyin kendisinin değil, diğer çalışanların ve örgütün yararları ön planda düşünülerek isteğe bağlı olarak gerçekleştirilen proaktif bir davranış biçimi söz konusudur. Çalışanın korku kaynaklı kendini koruma güdüsü yerine, diğerlerinin faydası, diğerlerine fedakarlık ön plandadır.

Yöneticilerin, çalışanların sessizlik davranışlarının altında yatan yukarıda anlatılan güduları anlaması kolay değildir. Çünkü sessizlik kasıtlı olarak bilgiyi esirgemeye ya da söylememeye dayanır ve konuşmaya nazaran daha karmaşık ve daha belirsiz bir yapı arz eder. Dolayısıyla konuşmaya göre daha örtüktür ve yöneticilerin, çalışanların hangi nedenlerle sessizlik davranışına yöneldiklerini doğru olarak tespit edebilmeleri güçtür (Çakıcı, 2010: 34). Bu sebeple gözetimcilerin sessizliğin nedenlerini/güdülerini yanlış anlama ve yanlış yorumlama olasılıkları daha yüksektir (Dyne vd., 2003: 1389).

Sessizlik kolektif bir hal almış ve örgütün her yanını kaplamışsa, sessizliği kırmaya yönelik yöneticileri örgütte zor bir süreç bekliyor demektir. Çalışanları konuşmaya cesaretlendirmek, fikir, görüş ve bilgilerini örgütün üretici sistemine katabilmek için yöneticilerin sessizliğin nedenlerini doğru anlamaları ve doğru yorumlamaları gerekmektedir. Örgütlerde dinamik bir davranış olan sessizliğin (buzdağının görünmeyen yüzü) temel nedenlerine mutlaka inilmelidir.

Şekil 2.9'da sessizlik türleri ve sessizliğe neden olabilecek temel güdüler ve kritik özellikler gösterilmektedir:

Şekil 2.9. Sessizliğin Kritik Özellikleri Olarak Çalışan Güdüleri



Kaynak: Dyne vd., 2003:1362.

Şekil 2.9'da, bahsedilen sessizlik türlerinin altında yatan güdüler ve bu davranışların türü hakkında bilgiler verilmiştir. Buna göre, razı olma şeklinde ortaya çıkan kabullenici sessizliğin altına yatan temel güdü, boyun eğme ve rıza göstermedir. Pasif bir davranışı ifade eden bu güdüye göre, birey **konuşmasının örgütte herhangi bir değişiklik yaratmayacağına** inanmaktadır. Korunma amaçlı sessizlik türünde temel güdü ise, bireyin kendini koruma isteğidir. Birey, görüş ve fikirlerini açıkça söylemesi durumunda ortaya çıkabilecek sonuçlardan **korktuğu için bilerek ve isteyerek görüşlerini ifade etmektен kaçınmaktadır**. Koruma amaçlı sessizlik türünde ise bireyler, diğerleri yönelimli oldukları için işbirliği yapma sebebi ile sessiz kalmaktadırlar. Ortak çıkarlar ve koruma nedeniyle, **örgütün veya başkalarının yararlarını gözeterek herhangi bir durum hakkındaki görüş ve düşüncelerini** ifade etmemektedir. Dolayısıyla, korunma amaçlı ve koruma amaçlı sessizlik türleri proaktif bir davranış niteliği taşımaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008: 159).

Tablo 2.4'te çalışan sessizliğinin alt boyutlarına yönelik; davranış tipi ve çalışan güdüsü doğrultusunda örnekler verilmektedir.

Tablo 2.4. Amaçlarına Göre sessizliğin ve Konuşmanın Özel Türlerine Göre Örnekler

Davranış Tipi Çalışan Güdüsü	ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ	ÇALIŞAN KONUŞMASI
İLGİSİZ DAVRANIŞ Çekilmeye/vazgeçmeye dayalı, Fark yaratmayacağı hissi.	KABULLENİCİ SESSİZLİK Çekilme amaçlı fikir esirgeme, Kendini yetersiz görme nedeniyle görüş bildirmeme.	KABULLENİCİ KONUŞMA Yetersizliği nedeniyle grupla aynı fikirde olma, Uysal fikirler açıklama.
KORUNMA AMAÇLI DAVRANIŞ Korkuya dayalı, Kişisel olarak riskli olacağı hissi.	KORUNMA AMAÇLI SESSİZLİK Korku nedeniyle bilgiyi esirgeme, Kendini korumak için gerçekleri göz ardı etmek.	KORUNMA AMAÇLI KONUŞMA Korku nedeniyle dikkati başka yöne çekecek fikirleri açıklama, Korunmak için diğerlerine odaklanan fikirleri önerme.
BAŞKALARINA DÖNÜK İşbirliğine dayalı, Özveride bulunma hissi.	KORUNMA AMAÇLI SESSİZLİK İşbirliği temelinde gizli bilgileri esirgeme, Özel bilgilerin örgüt yararına korunması .	KORUNMA AMAÇLI KONUŞMA Sorunların çözümü için çözümler açıklama, Örgüt yararına değişim için yapıcı fikirler önerme.

Kaynak: Dyne vd., 2003:1363.

2.10 Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Günümüz bilgi çağında örgütlerin verimlilik ve kalitesinin artırılmasında, çalışanların fikirlerini, önerilerini dile getirmelerinin ve alınan kararlara katılmalarının önemi büyüktür. Bilgi paylaşımının örgütler açısından faydaları ve örgütsel performansa olan katkısına dair literatürde bir uzlaşma vardır (Akgün vd., 2009: 185). Örgüt içerisinde planlama ve karar vermenin iyi nitelikli olması için çalışanların düşünsel olarak girdilerine ihtiyaç vardır. Özellikle örgütün iç ve dış çevresi dinamik bir yapıya sahip ise, çalışanların görüşlerini, düşüncelerini ve sahip olduğu bilgileri istekli olarak örgütün faaliyetlerine katkı sağlamak amacı ile ifade etmesi, güçlü ve etkili bir değişimin önemli bir kaynağıdır. Buna karşılık, çalışanlar örgütsel değişimin, gelişimin, verimliliğin ve kalitenin güçlü bir kaynağı olabildiği halde, genellikle çeşitli nedenlerden dolayı konuşmaya isteksiz olabilmekte ve

bilinçli olarak önerilerini ve düşüncelerini dile getirmemektedirler. Bu durumda sessizlik davranışı hem çalışanlar üzerinde, hem de örgütler üzerinde olumsuz sonuçlar ortaya çıkarabilmekte ve dolayısıyla bir bütün olarak örgütün performansını olumsuz etkileyebilmektedir.

Çalışanların düşünce, görüş ve eleştirilerini bilinçli olarak saklamayı seçmelerinin, hem çalışanlar hem de örgütler açısından sonuçları aşağıdaki gibi ortaya konulabilmektedir:

2.10.1 Sessizliğin Örgütler Üzerindeki Sonuçları

Örgütsel sessizlik genellikle, örgütsel değişim ve gelişimin önünde tehlikeli bir engel olarak görülmekte ve çoğulcu örgütlerin gelişimine büyük ölçüde engel olduğu düşünülmektedir. Örgüt kültürü sessizliği destekliyorsa, örgüt içindeki farklı bakış açıları, fikirler, tercihler ve amaçlar muhtemelen seslendirilmeyecektir. Eğer çalışanlar ciddi konularda farklı bakış açılarını açıkça ifade edemezlerse, bir fikir çoğulculuğu ve zenginliği elde edilemeyecek ve bu farklı fikir ve bakış açıları, örgütün üretim sürecine katılamayacaktır (Morrison ve Milliken, 2000). Farklı görüş, fikir ve bilgi zenginliğinin atıl kalması, çevresel değişim hızının arttığı günümüzde örgütlerin performanslarını artırma çabalarına engel olacaktır.

Sessizliğin örgütler üzerindeki en önemli etkilerinden birisi, örgütsel karar alma ve değişim süreçlerine olan etkisidir. Farklı girdilerin elde edilememesi ile fikir ve alternatiflerin tartışılmaması sonucunda eleştirilerin geliştirilememesi ve karar alıcılara yönelik bilgi akışının kısıtlanması örgütsel karar almada etkinliğin sağlanamamasına neden olmaktadır. Sessizliğin olmadığı ortamlarda alınan kararlar ise daha kaliteli ve çoklu bakış açıları ortaya koymaktadır. Diğer taraftan, örgüt içinden gelebilecek negatif yönlü geri bildirim eksikliği ise olası hata ve sorunların önceden tespit edilememesine ve dolayısıyla erken müdahale edilerek düzeltilmemesine neden olacaktır. Hem örgütsel karar almada etkin olunamaması hem de hataların önceden tespit edilip önlenememesi, örgütsel sessizliğin en önemli etkilerinden biri olan örgütsel karar alma ve değişim süreçlerinin etkin olarak işletilememesine neden olmaktadır. Buna karşılık günümüzdeki hızlı çevresel değişimler, değişimlere hızlıca cevap verebilmeyi, hızlı karar alabilmeyi, ekip çalışmasını, katılımcı ve destekleyici yönetimi ve esnekliği zorunlu kılmaktadır.

Başka bir bakış açısından ise, çalışanlardan sınırsız bilgi girdisi sağlamaya çalışmanın da arzu edilen bir durum olmadığını belirtmek gerekir (Morrison ve Milliken, 2000: 719). Çünkü aşırı bilgi yüklemesi, karar alma süreçlerini uzatarak etkinliğini azaltabilir. Burada önemli olan ve üzerinde durulması gereken husus, karar ve sorunlarla ilgili nadiren sesin çıkması ve bu durumun küçümsenmeyecek kadar yaygın olmasıdır (Çakıcı, 2010: 36).

Örgütler üzerinde sessizliğin olumsuz etkilerinden bir diğeri, çalışanların algıladıkları adaletsizlikler sonucunda açıktan tepki vermekten kaçınmaları örgütlerde derinden ve sessiz bir şekilde giderek artan tatminsizliğe ve diğer yandan genel olarak gelişen sessiz kalma eğilimi çalışanların işlerini ve örgütlerini iyileştirmeye ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemelerine neden olacaktır (Morrison ve Milliken, 2000). Ülkenin içerisinde bulunduğu ekonomik koşullar düşünüldüğünde; mevcut iş pozisyonlarının devamını düşünerek çalışanlar işten ayrılmada cesaretli davranamayacak ve eşitsizlik karşısında sessiz kalmanın bir karşılığı olarak zamanla performanslarını düşürerek tepki verebileceklerdir. Buradaki en büyük tehlike, yöneticilerin çalışanlarda oluşan sessizliği olumlu bir durum gibi algılamasıdır. Çalışanlar sadece işte kalmalarına yetecek kadar çaba göstererek asıl kapasitelerini asla ortaya koymayacaklardır. Bu durum ise örgütsel performansı bir bütün olarak olumsuz yönde etkileyecektir (Özen 2009: 406).

Çalışanların fikir, görüş ve bilgilerini kasıtlı olarak paylaşmama kararları olan sessizlik davranışı, etkili örgütsel öğrenmeye, çevreye daha kolay uyum sağlama gücüne ve güvenilirliğe de ciddi zarar verebilmektedir. Bunun tersi durumda ise, çalışanlar konuştuklarında sahip oldukları bilgileri, fikir ve görüşleri diğer çalışma arkadaşları ile paylaşacaklar ve çalışanların birbirlerinin bilgisini kullanma yoluyla bilginin sinerji etkisinden yararlanarak da daha fazla bilgi üreterek daha fazla öğrenme şansını yakalayacaklar ve böylece örgütte örgütsel öğrenme ortamına geçmiş olacaklardır (Premeaux ve Bedeian, 2003; Tangirala ve Ramanujam, 2008).

Örgüt içerisindeki sessizlik ortamı örgütsel iletişimin önünü de kapatabilmektedir. Bunun neticesinde etkili iletişim ortamı ortadan kalkmakta, yerine tek tip ve etkisiz bir iletişim sistemi yerleşmektedir. Bu durum da, örgütün orta ve

uzun dönemdeki faaliyetlerini önemli derecede ve olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008).

Sessizlik davranışının sergilendiği, bu davranışın bir iklime dönüştüğü örgütte, örgütsel atalet ve örgüt içerisinde tartışılmazlık hali doğabilmektedir. Bu durum örgütün gelişmesi ve çeşitli iyileştirilmelerin yapılabilmesini engeller, çevresel faktörlerin gerektirdiği uyum sürecini olumsuz etkiler ve değişim hızını düşürür. Günümüz dinamik yaşantısında atalet gibi bir olguya yer olmadığı aşikârdır. Bu yüzden mevcut düzenin sorgulanması, üzerinde tartışılması ve gerekli değişimler ile iyileştirilmelerin yapılması gerekmektedir (Slade, 2008: 28).

Sessizliğin, ayrıca çalışanların örgüt ile ilgili sorunlara yönelik görüş ve fikirlerini ifade etmemelerine bağlı olarak ortaya çıkabilecek sorunlara dair erken sinyallerin alınmaması ve örgütsel bozulma ve değişime direnç gibi örgüt düzeyinde olumsuz sonuçları da olmaktadır (Taşkiran, 2010: 116). Sessizlik iklimi kritik bilgilerin yönetsel dolaşımını, problemler ile yüzleşmeyi ve yeniliği olumsuz etkileyecektir (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 38-39).

Örgütlerde sessizlik, çalışanların fikri katkılarının kullanılamaması, sorunların hasıraltı edilmesi, olumsuz geri bildirimden kaçınılması, bilgilerin filtrelenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Çalışanların örgütleri için herhangi bir katkıda bulunmamaları sağlıklı karar almayı, ilerleme/gelişmeyi ve performans artışını engelleyebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 720).

2.10.2 Sessizliğin Çalışanlar Üzerindeki Sonuçları

Örgüt içerisinde en doğru verilerin ve bilgilerin en önemli kaynağının çalışanlar olduğunu yapılan araştırmalar göstermektedir. Çalışanlar örgütün faaliyetlerine en yakın ve stratejik noktalarında buldukları için örgütsel davranışa rehberlik edebilecek etkiyi yaratabilmektedirler (Clapham ve Cooper, 2005: 307). Örgüt içerisindeki önemlerine rağmen, çalışanların görüş, fikir ve geri bildirimlerini bilinçli olarak ifade etmeme eğilimleri, sadece örgütleri olumsuz etkilememekte, bunun yanı sıra, çalışanlardan gelebilecek istenmeyen davranışların ortaya çıkmasına da neden olabilmektedir.

Örgütsel sessizliğin çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine, kontrol eksikliği algılamasına ve bilişsel uyumsuzluklarına (tutarsızlıklarına) yol açtığı, bu sonuçların ise çalışanlarda düşük iş tatminine, düşük motivasyona, düşük bağlılığa ve örgütten ayrılmalarına⁵ neden olduğu araştırmalarda ortaya konulmaktadır. Bu tür olumsuz iş tutumları hem çalışanlar üzerinde, hem de örgütler üzerinde olumsuz sonuçlara yol açmaktadır.

Sessizliğin, çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerinden birisi, çalışanların konuşamamalarından ve yöneticilerinin dinlememelerinden dolayı kendilerine önem verilmediğini, değersiz olduklarını düşünmeleridir. Eğer çalışanlar, örgütlerinde kendilerine değer verilmediğini hissedersen, onlar da örgüte daha az değer verecek ve daha az güvencilerdir. Dolayısıyla bu durum çalışanlarda daha düşük motivasyona ve daha düşük tatmine yol açacak ve böylece çalışanların psikolojik çekilme ve örgütten ayrılmalarına neden olacaktır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 58). Bu bağlamda çalışanları ile iyi bir iletişim ağı kurmak, başarılı bir yöneticinin en önemli özelliğidir. İyi bir yönetici, çalışanlarını dinleyerek onları anlamaya çalışacak, önerilere açık olacak ve çalışanlarını öneride bulunması konusunda teşvik edecektir. Bu bakış açısı, çalışanları fikirlerine hem önem verildiği için motive edecek, hem de çalışanların kararlara katılımını sağlayarak onları sessiz ortamdan uzaklaştıracaktır (Doğan, 2005: 276).

Vakola ve Bouradas (2003) örgütsel sessizliğin öncüllerini ve sonuçlarını bulmaya yönelik yaptıkları araştırmalarında, üst yönetimin sessizliğe karşı tutumu, amirlerin tutumu ve iletişim fırsatları gibi faktörlerin, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkilediğini ifade etmektedirler. Örgütsel bağlılığın en önemli belirleyicisinin çalışanlara verilen iletişim fırsatları olduğunu ve bölüm yöneticileri ile üst yönetimin sessizliğe karşı tutumunun örgütsel bağlılık üzerinde rol oynadığını, aynı zamanda bu faktörlerin çalışanların sessizlik davranışlarıyla da ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Örgüt içerisinde çeşitli iletişim fırsatlarının varlığı ve iletişimin sağlıklı bir şekilde işlenmesi, sessizliği önemli derecede azaltabilmektedir.

Vakola ve Bouradas'ın (2005) bir diğer çalışmalarında ise, örgütsel sessizliğin, çalışanlar arasında fikirlerin uyuşmamasını sağlayarak iş tatminsizliğine,

⁵ İşten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik ilişkisi 2.13 İşten ayrılma niyeti başlığı altında incelenmiştir.

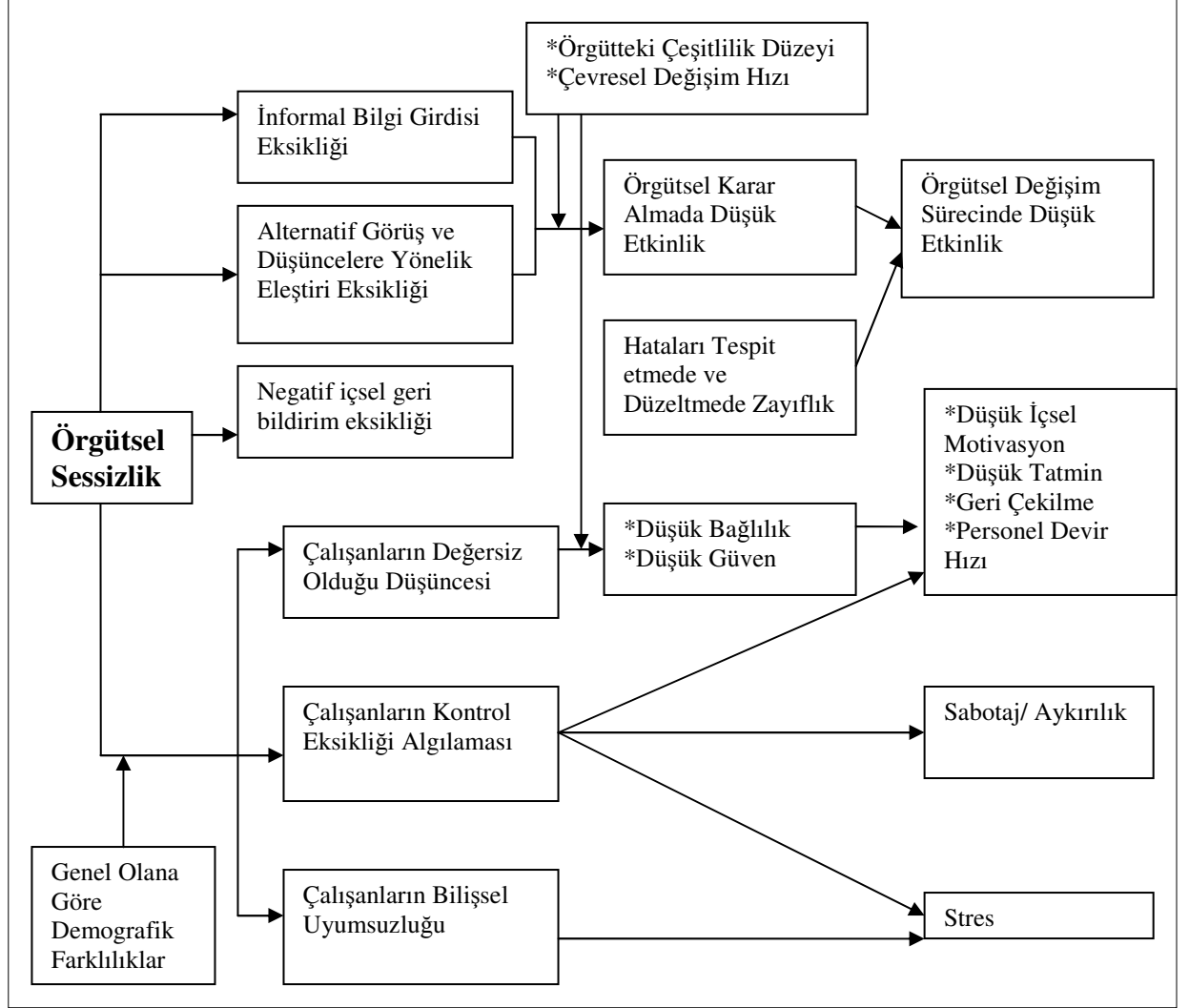
motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olmasına yol açtığı ortaya konulmaktadır. Ayrıca sessizliğin çalışanlar arasında strese, memnuniyetsizliğe, işgücü devrine, iletişim kopukluklarına, geribildirim eksikliğine neden olduğu ve aynı zamanda örgütsel süreçlerin etkinliğini de olumsuz yönde etkilediği ifade edilmektedir.

Sessizliğin, çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerinden bir diğeri ise, çalışanların çevrelerini kontrol eksikliği algılamasıdır. Çalışanlar, kendilerini etkileyen yakın çevre üzerinde güçlü bir kontrol isteğine sahip olmasına rağmen, bazen çevrelerini ve işlerini kontrol etme konusunda eksik kalabilirler. Çalışanlar fikir ve görüşlerini açıklayarak çevreleri üzerinde kontrol duygusu elde ederler. Kendilerine konuşma imkanı verilmediği zaman ise çalışanların kontrol ihtiyaçları karşılanmamış olur ve bu durumda kendilerini yaptıkları işleri ve çevrelerini etkileme konusunda güçsüz hissederler. Çalışanların kontrol eksikliği hissetmeleri motivasyonun azalması, tatminsizlik, strese bağlı rahatsızlıklar, fiziki ve psikolojik geri çekilme ve hatta sabotaj ve aykırılık gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Ayrıca stres ve geri çekilme gibi davranışlar da öğrenilmiş çaresizliği yansıtabilmektedir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 58).

Çalışanlar üzerinde sessizliğin olumsuz etkilerinden bir diğeri ise, çalışanların bilişsel uyumsuzluk yaşamalarıdır. Bilişsel uyumsuzluk, bireyin kendi iç dünyasında tutarsızlıklardan hoşlanmadığı ve bilişleri, duyguları ve davranışları arasında tutarlılık sağlamaya çabaladığı görüşüne dayanmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 276). Teorinin sessizlik bağlamında ele alınması durumunda bireyin, her hangi bir konu hakkında sahip olduğu bilgiyi ilgili konu hakkında karar alırken görmezden gelmesi, inandığı ile davranışı arasında uyumsuzluğun ortaya çıkması kendini ifade etmekten vazgeçirici bir tutum oluşturabilmektedir. Çalışan uyumsuzluğu tecrübe etmesi halinde, ya inancını ya da davranışını değiştirerek tutarlı olmaya yeniden motive olacaktır. Örneğin çalışan, yöneticinin herhangi bir konu ile ilgili görüşüne katılmasa da, bu görüşün davranışını sergilenmek durumunda kalabilir. Bu uyumsuzluk, çalışanlarda iş ile ilgili bocalamalara ve kaygılarının artmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla bilişsel uyumsuzluk çalışanlarda stres ve endişenin artmasına neden olabilmektedir. Stres ve endişe ise çalışan devrini artırır ve çalışan performansını düşürebilmektedir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 58-59).

Sonuç olarak, sessizliğin hem örgütler ve hem de çalışanlar üzerinde yol açtığı olumsuz sonuçlar bir bütün olarak şekil 2.10'da ortaya konulmaktadır:

Şekil 2.10. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları



Kaynak: Morrison ve Milliken, 2000:718.

2.11 İşten Ayrılma Niyeti

Çalışanın işinden ayrılması, örgütsel davranış alanında üzerinde önemle durulan konular arasında yer almaktadır. İşlevsel olarak düşünüldüğünde niteliği düşük personelin işinden ayrılması ne kadar istenen bir sonuçsa, eğitilmiş ve nitelikli personelin işinden ayrılması da o ölçüde istenmeyen bir durumdur. İnsan kaynakları yönetiminde, nitelikli personellerin örgütte kalmasını sağlamak örgütsel

performansın göstergelerinden birisidir. Bunun farkında olan yöneticiler özellikle örgütün amacına ulaşmasında etkili ve verimli çalışan personelleri örgüte bağlamaya çalışmaktadırlar. Buna karşın, çalışanlar örgütün değerlerine bağlı değilse ve bu değerlerin gerçekleşmesine katkıda bulunmak istemiyorlarsa örgütünden ayrılmak isteyeceklerdir (Çekmecelioğlu, 2005). İşten ayrılma niyeti olarak adlandırılan bu durum “çalışanın örgütten ayrılmak konusundaki bilinçli ve temkinli kararını veya niyetini” ifade etmektedir (Barlett, 1999: 70).

İşten ayrılma davranışından önce çalışanlarda işten ayrılma niyeti oluşur. Literatürde, işten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışının doğrudan bir habercisi olarak kabul edilmekle birlikte bu iki değişken arasındaki ilişki bir çok moderatör (örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı v.s.) tarafından ciddi bir şekilde etkilenmektedir (Allen vd., 2005).

Çalışanların örgütte devam etme konusundaki isteksizliği, bekleyişlerinin büyük ölçüde karşılanmamış olmasıyla açıklanmaktadır (Porter ve Steers, 1973: 170-172). Genel olarak örgüte “girme” noktasında, daha sonra üye olarak kalanlarla ayrılanların bekleyişleri arasında önemli bir fark yoktur. Ama zaman geçtikçe, üyeler arasında, bekleyişlerinin gerçekleştiğini düşünenleri örgütte kalmaya, gerçekleşmediği düşüncesinde olanları ayrılmaya zorlayan bir fark belirlemektedir. Çalışanların üyeliği sürdürme ya da ayrılma kararı, bekleyişlerle özdeşleşmenin sağladığı ya da sağlayacağı umulan ödüller arasında bir denge kurulması sürecidir (Tosun, 1981: 150). Bu dengenin örgüt tarafında yer alan üyeler, yani örgütün amaç ve başarılarını kendi başarıları olarak algılayan bireyler, işvereniyle daha uzun süreli ilişkiler geliştirmekte (Lee, 2004: 623-639) ve işten ayrılma niyetleri azalmaktadır.

Rusbelt ve arkadaşları (1988) işten ayrılma niyetini, personelin iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemlerdir şeklinde tanımlamaktadırlar. İşten ayrılma niyetinin, örgütsel etkinliği etkilediği yönünde yaygın bir kanaat bulunmaktadır (Aktaran: Hwang vd., 2006). İşten ayrılma niyetini etkileyen unsurların belirlenmesiyle birlikte araştırmacılar işten ayrılma davranışlarını önceden tahmin etmekte ve açıklamakta, yöneticiler de potansiyel ayrılmaları önlemek için tedbirler geliştirebilmektedirler.

Çalışanların işten ayrılmaları birçok nedenle oldukça maliyetli olabilir. İşten ayrılmaların yüksek olduğu kurumlarda yaşanan olumsuzlukların en başında; yetenekli iş gücünü kaybetme olasılığının sürdürülebilir rekabet avantajını olumsuz yönde etkilemesi yer almaktadır (Bibby, 2008; Scott vd., 1999).

İşten ayrılmaların meydana getirdiği maliyetleri Sanderson (2003) aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

- i. Yeniden işe yerleştirmenin ve işçi seçmenin maliyeti,
- ii. Yeniden eğitim masrafları,
- iii. Personelin tam kapasite ile çalışmadığı işi öğrenme sürecinde gereksiz ödenen ücretlerin maliyeti,
- iv. İşe alışma sürecinde meydana gelebilecek kırılma, hasar veya kazaların maliyeti,
- v. Kişinin işe alışıp tam kapasite ile çalışmaya kadar geçen sürede diğer çalışanların fazla mesai ücret maliyetleri,
- vi. Yeni işçinin işe alımı ile eski işçinin işten ayrılması arasında geçen sürede meydana gelen üretim kaybının maliyeti,
- vii. Bireyin kendi departmanındaki işleri aksatan negatif davranışlarının maliyeti.

2.11.1 İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Örgüt ile büyük bir uyum içerisinde olduğunu düşünen çalışanın işinden ayrılma olasılığı daha düşüktür; işverenine bağlılığı daha yüksektir ve daha fazla iş doyumuna sahiptir. Bireyler daha çok, kendilerine uygun olduğunu düşündükleri firmalarda çalışmayı tercih ederler (Laurie, 2005:303). Ancak çalışanlarda çeşitli nedenlere bağlı olarak işyerlerinden ayrılma fikirleri oluşabilmektedir. İşten ayrılma hemen hemen her sektör ve her kurum için özellikle bazı durumlarda kontrol edilemeyen ciddi bir sorundur. İşten ayrılmanın sebepleri arasında işe alım sürecindeki olumsuzluklardan başlayıp, iş atmosferi ile devam eden bir süreç içinde yer alan birçok durum sayılabilmektedir. İşten ayrılma literatürü incelendiğinde işten ayrılma niyetini etkileyen pek çok bireysel ve örgütsel faktör olduğu görülmektedir. Çalışanlarda işten ayrılma niyetine neden olabilecek örgütsel faktörler çözülmesi gereken önemli problemler olarak değerlendirilmektedir. Çünkü bu faktörler,

çalışanların örgüte ilişkin olumsuz düşünce ve davranışlar içinde bulunmasına neden olabilmektedir (Bedeian, 2007).

İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörler üç gruba ayrılmaktadır: Bunlar; çevresel etmenler, iş ile ilişkili etmenler ve çalışanın kişisel özellikleridir. Bu faktörler tablo 2.5’te verilmektedir.

Tablo 2.5. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Çevresel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Bireysel Faktörler
Farklı iş olanakları, Yüksek işsizlik oranı, Sendikannın olmaması, Ekonomik etmenler, İşe ait bilgi-yetenek, İşle özdeşleşme.	Sosyal güvence ve sağlanan olanaklar, Örgütsel adalet, İletişim, Kendini geliştirme olanakları, Ast-üst ilişkileri, Ücret, Terfi olanakları, Örgütün imajı, İşin anlamlılığı, İşte çalışılan süre, İş performansı, Rol açıklığı, Örgütsel bağlılık.	Yaş, Kıdem, Cinsiyet, Eğitim seviyesi, Medeni durum, Bakmakla yükümlü kişi sayısı, Evli olanlar için eşin çalışma durumu.

Kaynak: Cotton ve Tuttle, 1986: 55-70; Eren, 2007:36.

2.12 Örgütsel Sessizlik Üzerine Yurtiçi ve Yurtdışında Yapılmış Çalışmalar

Örgütsel sessizlik ile ilgili yerli ve yabancı literatür incelendiğinde çalışmaların daha çok yabancı yazarlar tarafından ele alındığı izlenmekle birlikte, ülkemizde de örgütsel sessizlik konusuna giderek artan bir merak ve ilginin olduğu görülmüştür. Bu bağlamda örgütsel sessizlik üzerinde yapılmış yerli ve yabancı çalışmalar değerlendirilerek ulaşılan sonuçlar tablo 2.6’da ortaya konulmaktadır:

Tablo 2.6. Örgütsel Sessizlik Üzerine Yurtiçinde ve Yurtdışında Yapılmış Çalışmalar

Yazar/lar	Yıl	Yöntem ve Sonuçlar
Ruçlar	2013	<p>Yazar, bir kamu üniversitesinin 253 öğretim elemanı üzerinde yaptığı örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ele aldığı çalışma sonucunda:</p> <ol style="list-style-type: none">Öğretim elemanlarının örgüt kültürü algıları zayıfladıkça örgütsel sessizlik algılarının güçlendiği,En yüksek örgüt kültürü algısına sahip öğretim elemanlarının, örgütsel sessizliğin “yönetimsel ve örgütsel nedenler”, “işle ilgili konular” ve “izolasyon korkusu”, “ilişkileri zedeleme korkusu” alt boyutlarında ve örgütsel sessizlik ölçeğinin tamamından alınan puanlara göre en düşük örgütsel sessizlik algısına sahip olduğu,Öğretim elemanlarının, örgüt kültürü algısının pozitif yönlü olarak artmasında, yöneticileriyle açıkça konuşabilme düşüncelerinin önemli bir rol oynadığı ve öğretim elemanları yöneticileriyle ne kadar sık açıkça konuşabileceklerini düşünüyorlarsa örgüt kültürü algılarının da o kadar pozitif yönlü arttığı ortaya konulmuştur.
Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk	2011	<p>Yazarlar, Isparta il merkezinde yer alan 202 kişiden oluşan tekstil sektörü çalışanlarına ait örgütsel bağlılıkların, çalışan sessizliği ile olan ilişkileri incelemişler ve araştırma sonucunda;</p> <ol style="list-style-type: none">Tekstil işçilerinin çeşitli etmenlerle birlikte ortalamanın üstünde bir bağlılık sergiledikleri,Korumacı sessizlik boyutunda sessiz kaldıkları,Koruma sessizliği alt boyutu ile devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf

		bir ilişki saptanmıştır.
Doğan	2011	<p>Yazar, Türkiye’deki bölgesel, ulusal ve uluslararası firmalarda çalışan 491 katılımcı ile gerçekleştirdiği “etkili liderlik, örgütsel sessizlik ve performans ilişkisi” adlı çalışmasında;</p> <p>i. Görev odaklı liderliğin; savunma amaçlı seslilik ile negatif anlamlı ve örgüt yararına seslilik ile pozitif anlamlı ilişki içerisinde olduğu ve bunun görev odaklı liderlerin çalıştığı konularla ilişkili olduğu ortaya konulmuştur.</p>
Taşkıran	2011	<p>Yazar, liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolünü belirlemek üzere İstanbul’daki otel işletmelerinde görev yapan 602 çalışan üzerinde yaptığı araştırma sonucunda,</p> <p>i Liderlik tarzı ile örgütsel sessizlik, örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkiler olduğu,</p> <p>ii Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde hem dağıtım adaleti hem de uygulamaya ilişkin adalet algısının farklılaştırıcı rolü olduğu görülmüştür.</p>
Aşkun, Bakoğlu ve Berber	2010	<p>Yazarlar, sessiz kalma davranışı ile güç mesafesi arasındaki ilişkiyi İstanbul’da bulunan iki büyük üniversitenin işletme fakültesinde görev yapan 83 akademisyen üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda;</p> <p>i. Temel sonuç olarak, akademisyenlerin sessiz kalmayı tercih ettikleri,</p> <p>ii. Yönetimsel performansın moderatör etkisi izlenmiş ve söz konusu bu değişkenin de sessiz kalma</p>

		davranışı üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.
Erenler	2010	<p>Antalya'daki beş yıldızlı otel çalışanları üzerinde örgütsel sessizlik davranışının bazı örgütsel ve kişisel özellikler ile ilişkisinin incelendiği araştırma sonucunda;</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Tepe yönetiminin açıklığı ile çalışanların sessizlik davranışı arasında negatif bir ilişki bulunmuş, ii. Örgütün çalışana sağlamış olduğu desteğin artması sessizlik davranışının azaldığı, iii. İşten çıkarılmaktan korkan çalışanların sorunlarını ya da iyileştirici düşüncelerini ifade etmekten çekinerek, sessizliği tercih ettikleri ortaya konulmuştur.
Alparslan	2010	<p>Yazar, örgütsel sessizlik iklimi ile çalışanların sessizlik davranışı arasındaki etkileşimi incelemek üzere 150 üniversite öğretim elemanı üzerinde yaptığı araştırma sonucunda;</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Üst yönetimin olumsuz tutumlarının, iletişim yapısının, örgütün iletişim kanallarının açık olması, şeffaf bir yapının bulunmasının, bilgi akışının sürekli ve doğru olmasının çalışanların örgütsel faaliyetlere katılımını artırıcı bir etki oluşturduğu görülmüş, ii. Örgütsel sessizlik iklimi ile çalışanların sessizlik davranışında bulunmaları arasında anlamlı ilişkiler belirlenmiş ve çalışanların sessizlik davranışlarının örgüt içinde sessizlik ikliminin oluşmasına neden olduğu saptanmış, iii. Ayrıca, katımcıların yaş, örgütte çalışma süresi ve ekonomik durum gibi demografik özelliklerinin sessizlik davranışı üzerindeki etkisi

		olduğu görülmüştür.
Şehitoğlu ve Zehir	2010	<p>Yazarlar, çalışan sessizliği, örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi ampirik olarak ortaya koyan bir çalışmayı altı kamu kuruluşunda görev yapmakta olan 353 çalışanla gerçekleştirmişlerdir. Araştırma sonucunda,</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Çalışan sessizliğinin, savunmacı sessizlik ve özgeci sessizlik alt boyutları ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmış, ii. Savunmacı sessizlik ile çalışan performansı arasındaki ilişki negatif yönde ve anlamlı ($r=-.141$) bulunurken; özgeci sessizlik ile çalışan performansı arasındaki pozitif yönde ve anlamlı ($r=.312$) bulunmuş, iii. Çalışan sessizliği ile çalışan performansı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ortaya konulmuştur. iv. Ayrıca araştırma kapsamında, örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan sessizliği ile çalışan performansı arasında aracı (biçimleyici) değişken rolü oynadığı sonucuna da ulaşılmıştır.
Soycan	2010	<p>Yazar, İstanbul'da birleşme ve satın alma yaşamış bankalarda örgütsel bağlılığın, örgütsel sessizliği ne oranda etkilediği, örgütlerine bağlılıklarının nasıl değiştiği ve çalışan sessizliği ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olup olmadığını ölçmek üzere ilgili 3 büyük bankada görev yapan 63 çalışan üzerinde yaptığı araştırma sonucunda;</p> <ol style="list-style-type: none"> i. Birleşme sonrasında çalışanlarda örgütsel sessizlik ve bağlılık arasında ters yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu görülmüş, ii. Çalışanlar kişisel özellikleri nedeniyle düşük

		<p>oranda örgüte bağlılık ve sessizlik geliştirdikleri, profesyonel davrandıkları söylenebileceği ileri sürülmüştür.</p>
Bayram	2010	<p>Yazar, Türkiye'nin kuzeyinde bulunan bir üniversitenin 2 fakültesinde çalışan 315 akademisyen üzerinde gerçekleştirdiği ve üniversitelerde örgütsel sessizlik adlı çalışmasının sonucunda;</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Üniversitelerde örgütsel sessizlik davranışının görüldüğünü, ii. İdari görevi olmayan akademisyenlerin sessiz kalma oranının daha yüksek olduğu, iii. Akademisyenlerin çalışma olanakları ile ilgili konularda, genel olarak “çok nadir” sessiz kaldıkları, iv. Kıdem, yaş ve tecrübe arttıkça sessizlik davranışının azaldığı ortaya konulmuştur.
Bakoğlu, Aşkun ve Berber	2009	<p>Yazarlar, denetim odağı (locus of control) ile sessizlik arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere İstanbul'da bulunan iki büyük üniversitede görev yapan 83 akademisyen üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda;</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Denetim odağı ile sessizlik arasında zayıf bir ilişkinin var olduğunu ortaya koymuşlardır.
Karacaoğlu ve Cingöz	2009	<p>Yazarlar, Kayseri'de faaliyet gösteren altı özel sektör işletmesinden 121 çalışan üzerinde anket tekniği yardımıyla yürüttükleri araştırma sonucunda,</p> <ul style="list-style-type: none"> ii. Sessiz kalma tercihi ile açık liderlik davranışı ve örgütsel adalet algısı boyutlarından, etkileşim adaleti arasında ters yönlü fakat oldukça zayıf bir ilişki olduğunu, iii. Örgütte adaletli uygulamalar arttıkça ve açık liderlik davranışı yaygınlaştıkça çalışanların

		sessiz kalmalarının da azaldığı bulunmuştur.
Bildik	2009	<p>Yazar, özel ve kamu bankaları, sağlık, eğitim, sanayi ve diğer hizmet sektörlerinden olmak üzere geniş bir çalışma alanından 1051 çalışan üzerinde anket yoluyla yaptığı araştırma sonucunda;</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Örgütsel sessizlik ile dönüştürücü liderlik, firma performansı ve örgüte bağlılık arasında negatif bir ilişki olduğunu, ii. Etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlikle pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.
Ülker ve Kanten	2009	<p>Yazarlar, makine ve gıda sektöründe faaliyet gösteren iki üretici işletmede çalışan 123 kişi üzerinde anket yoluyla yaptıkları araştırma sonucunda;</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Sessizlik iklimi, çalışan sessizliği ve duygusal bağlılık arasında anlamlı ilişkiler, ii. Çalışanların sessizlik davranışları ve duygusal bağlılıklarının, örgütün sessizlik ikliminden etkilendiğini tespit etmişlerdir.
Sözen, Yeloğlu ve Ateş	2009	<p>Yazarlar, çalışanların algıladıkları eşitsizlik karşısında sessiz kalmayı tercih edeceklerini öne süren iddiayı test etmek üzere bir üniversitede çalışan tüm mavi yakalılar üzerinde yaptığı bir çalışma sonucunda;</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Çalışanların algıladıkları eşitsizlikler karşısında tepkisiz kalmayı tercih ettiklerini ortaya koymuşlardır.
Tangirala ve Ramanujam	2008	<p>Yazarlar, 606 hemşire üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda;</p> <ul style="list-style-type: none"> i Mesleki bağlılık ve çalışma grubu ile özdeşleşme ile

		çalışan sessizliği arasındaki ilişkide prosedür adalet algısının moderatör rolü üstlendiğini saptamışlardır.
Ehtiyar ve Yanardağ	2008	Yazarlar Antalya’da 3 oteli bulunan bir zincir otelde çalışan 135 kişi üzerinde anket yardımıyla gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda; <ul style="list-style-type: none"> i. Yaş ve cinsiyetin sessizlik boyutları üzerinde anlamlı bir farklılık yaratmadığını, ii. İşletme genelinde kısmi de olsa sessizlik tutumunun olduğunu, genel anlamda çalışanlar açık iletişimden yana ve sorunları açıkça dile getirmeyi tercih ettiklerini ortaya koymuşlardır. iii. Araştırmada sessizlik tutumu düşük çıkmıştır.
Çakıcı ve Çakıcı	2007	Yazarların üç adet şehir ve iki adet de resort otelin 310 çalışanına anket yardımıyla yaptıkları araştırma sonucunda; <ul style="list-style-type: none"> i. Çalışanların %55’inin iş yaşamlarında en az bir kez sessiz kalmayı yaşadıkları belirlenmiş, ii. Sessiz kalmayı tercih edenler, tercih etmeyenlere oranla sessizliğin sonuçları hususunda daha endişeli bir tutum sergilemiş, iii. Katılımcıların cinsiyet, yaş ve eğitim düzeylerine bağlı olarak sessizliğin algılanan sonuçlarının farklılaştığı saptanmıştır.
Detert ve Burris	2007	Yazarlar, liderlik davranışı ile açıkça konuşma davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere, bir zincir otelde görev yapan 3149 çalışan ve 223 yönetici üzerinde araştırma sonucunda; <ul style="list-style-type: none"> i. Liderlik davranışının, özellikle en iyi performans gösteren çalışanlar üzerinde, açıkça konuşmalarını sağlaması bakımından en önemli etkiye sahip olduğu saptanmıştır.
Çakıcı ve	2007	Yazarlar, 508 akademisyen üzerinde anket yoluyla

Çakıcı		gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda; i Katılımcıların %70'inin sessiz kaldığını, ii En az sessiz kalınan konuların, etik konular ve sorumluluklar, yönetim sorunu ve çalışma arkadaşlarının performansı olduğunu, iii Sessiz kalmayı tercih nedenlerin en çok yönetsel ve örgütsel nedenler, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkuları olduklarını saptamışlardır.
Vakola ve Bouradas	2005	Yazarlar, 677 çalışan üzerinde anket yöntemini kullanarak gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda; i Çalışan sessizliği ile örgüte bağlılık arasında anlamlı bir ilişki, ii Bölüm yöneticileri ile üst yönetimin sessizliğe karşı tutumlarının örgüte bağlılık üzerinde önemli bir rol oynadığı saptanmıştır.
Huang, Vliert ve der Vegt	2005	Yazarlar, 24 farklı ülkedeki çokuluslu işletmede 421 çalışan ile anket yoluyla yapılan araştırma sonucunda; i Biçimsel olarak çalışan katılımının sağlanması ve katılımcı bir iklimin oluşturulması, çalışanların düşük güç mesafesi kültürüne bağlı olarak sessiz kalmayıp konuşmalarına ve görüşlerini açıkça ifade etmelerine neden olduğu ortaya konulmuştur.
Milliken, Morrison ve Hewlin	2003	Birebir görüşme ve ses kaydı yöntemleri kullanılarak ortaya konmuş bir çalışmadır. Yazarlar, bazı durumlarda çalışanların neden konuşmayıp sessiz kaldıklarını tespit etmek üzere, 40 çalışan ile görüşme yoluyla bir araştırma yapmışlar ve sonucunda; i Çalışmaya katılan bireylerin neredeyse tamamına yakını bir kez de olsa sessiz kalma davranışını sergiledikleri,

		<p>ii Konuşmamayı tercih etmenin en büyük nedeninin, olumsuz sorun çıkaran biri olarak etiketlenme korkusu olduğu, ortaya konulmuştur.</p> <p>iii Ayrıca, çalışanları sessizlik davranışını seçme nedenleri, bu seçimin doğurabileceği potansiyel sorunlar veya riskler üzerinde durulmuştur.</p> <p>Sessiz kalmanın önemli sebepleri olarak;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Konuşma sonrası alınacak olumsuz dönütler, 2- Olumsuz sonuçlardan kaçınma, 3- Dikkate alınmama korkusu, 4- Kötü haber veren kişi olarak etiketlenme, 5- Önemli ilişkilerin bozulması, 6- Ceza görme korkusu olarak ortaya çıkmıştır. <p>Araştırmacılar konuya farklı bir bakış açısı getirerek korkunun sessizlik davranışını motive ettiği ve devamını sağladığını ortaya koymuşlardır.</p> <p>—Bu çerçevede bir model geliştirilmiştir.</p>
Milliken ve Morrison	2003	<p>Yazarlara göre sessizlik; korku, kötü haberleri ileten kişi olarak görülme ve grup içerisindeki normatif veya sosyal baskılar nedeni ile olabilir. Bu davranış tekil bir davranış olarak görülmemeli, bütün iyi şekilde ayırt edilmelidir. Çünkü sessizlik davranışı kolektif bir fenomendir. Sessizliğin örgütte bir iklim haline gelebileceğini, örgütün sessizleşebileceğinden bahsetmişlerdir.</p>
Bowen and Blackmon	2003	<p>Bu çalışma, Noelle-Neumann tarafından ortaya konulmuş olan sessizlik sarmalı teorisine dayanmaktadır. Çoğunluğun görüşünün, azınlığın görüşüne olan etkileri üzerine hazırlanmış bir çalışmadır. Kişiler azınlıkta bulunan bir fikri savunurken ne tür konuşma formları kullanır? Ses çıkarma</p>

		düzeyleleri nelerdir? Çevresindeki insanların görüşünden ne kadar etkilenir? vb. soruların cevabı aranmıştır. Burada en önemli kavram, izolasyon korkusudur. Kişiler azınlık grup içerisinde yer aldıklarında çevrelerindeki insanlar tarafından dışlanacakları korkusunu yaşamaktadırlar. Ses ve sessizlik kolektif bir yapıya sahip olup destek gördükleri takdirde ortaya konulan davranışlardır. Bowen ve Blackmon, her iki davranışın da, yani ses ve sessizliğin kişisel özelliklerle örgütteki düşünce ikliminin etkileşimi sonucu ortaya çıktığını savunmaktadırlar.
Perlow ve Williams	2003	Yazarlar, çok çeşitli sektör ve farklı ölçeklerden yönetici ve çalışanlar ile yaptıkları görüşmeler sonucunda, sessizlik davranışının özellikle bireyler üzerinde aşırı stres, kin, utanma, düşük verimlilik düzeyi ve iş tatmini gibi duygusal ve psikolojik sonuçları olduğu saptanmıştır.
Edmondson	2003	Yazarın yaptığı çalışma; takım liderlerinin konuşmayı, fikirleri açıklamayı nasıl cesaretlendirdiği veya engellediği üzerine kurulmuştur. Yazar, psikolojik güvenlik iklimi kavramı ile sessizlik davranışını açıklamıştır. Araştırmacı kişilerin sessiz kalarak aslında büyük bir tehlike yarattığını belirtmiş, sesin yeni durumlara ayak uydurabilme, gelişme ve değişme için önemini vurgulamıştır. Ayrıca sessizlik davranışının grupla öğrenme işlemine büyük bir engel teşkil ettiği de ortaya konulmuştur.
Premeaux ve Bedeian	2003	Yazarlar, telekomünikasyon sektöründen 118 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada açıkça konuşma ile kavramsal faktörler (üst yönetimin açıklığı ve üste güven) ve bireysel faktörler (kontrol ve kendini beğenme) arasındaki ilişkide kendini uyarılma (self-monitoring) değişkeninin moderatör etkisini araştırmışlardır.

Piderit ve Ashford	2003	Yazarlar, kadın yöneticilerin, örgüt içinde kadınlara nasıl davranıldığı ile ilgili sessiz kalıp kalınmadığına yönelik değerlendirmelerini araştırmışlardır. 172 kadın çalışan ile yapılan derinlemesine mülakat tekniği sonucunda bir model ortaya koymuşlardır.
Dyne, Ang ve Botero	2003	Yazarlar, örgütsel sessizlik konusunu kavramsal boyutta ele alarak, sessizlik ve ses çıkarma tutumları üzerine model ve öneriler geliştirmiştir. 3 tür sessizlik ve seslilik olduğunu ifade etmişler ve ortaya koydukları formlara seslilik ve sessizliğin 2X3 tipolojisi adını vermişlerdir. Literatürdeki mevcut sessizlik boyutuna 3. bir boyut eklemiştir. Seslilik ve sessizliğin karmaşık bir yapıda olduğunu ve farklı durumlarda farklı biçimler aldığını ifade etmişlerdir. Ayrıca sesliliği ve sessizliği motive eden unsurlar da ele alınmış ve bunların bilimsel olarak ölçümlenmesine yönelik ölçek geliştirmişlerdir.
Pinder ve Harlos	2001	Yazarlar, sessizlik konusunu kavramsal boyutta ele alarak, sessizlik ile algılanan adaletsizliği ilişkilendirmişlerdir. Literatür taramasına dayalı çalışma ile adaletsizlik algısının sessizliğe neden olduğu belirtilmiş ve sessizliği geliştiren örgütsel özelliklere ilişkin bir model önerisinde bulunmuşlardır.
Morrison ve Milliken	2000	Örgütsel sessizlik kavramının ortaya çıkmasına öncü bir çalışmadır. Yazarlar, örgütsel sessizlik konusunu ilk ele alan yazarlardan olup, konuyu kavramsal boyutta ele alarak 13 adet önerme geliştirmiş ve örgütsel sessizliğin oluşumuna yönelik model geliştirmişlerdir.

Ryan ve Oestreich	1992	<p>Yazarlar, Amerika'da faaliyet gösteren 22 farklı işletmedeki 260 çalışan üzerinde görüşme yoluyla yaptıkları araştırma sonucunda;</p> <ul style="list-style-type: none">i Çalışanların % 70'inden fazlasının örgütsel sorun ve problemlerle ilgili konuşmaktan korktuklarını tespit etmişler,ii Negatif geribildirim alma korkusu ve konuşmanın herhangi bir değişim yaratmayacağına dair olan inançlarının çalışanların konuşmamayı tercih etmelerine neden olduğunu ifade etmişlerdir.
--------------------------	-------------	--

Tablo 2.6'da özetlenerek sunulan örgütsel sessizlik ile ilgili yapılmış çalışmalar genel olarak değerlendirilirse, çalışmaların genellikle hastane, hizmet işletmeleri, bankalar, telekomünikasyon, tekstil, gıda, otel işletmeleri, özel ve kamu üniversiteler gibi farklı sektörler ve endüstrilerde faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yürütüldüğü görülmüştür. Çalışmalarda genel olarak anket tekniği ile veriler toplanmış olup, bazı çalışmalarda da bire bir görüşme ve ses kayıt yöntemlerinden yararlanıldığı belirlenmiştir. Konuyu ilk ele alan yazarlardan, Morrison ve Milliken, Pinder ve Harlos ile Dyne, Ang ve Botero, kavramsal olarak örgütsel sessizlik konusunu tartışmış, konuya ilişkin önermeler geliştirmişler, ilgili sorunun kavramsallaştırılması ve ölçümüne yönelik literatürün gelişmesine temel oluşturmuşlardır. Sonraki araştırmalar genel olarak sessizlik davranışının nedenleri, olası sonuçları ve etkileri üzerinde durmuştur. Örgüte bağlılık, liderlik tarzı, iş tatmini, örgüt kültürü, sessizlik iklimi, tepe yönetiminin açıklığı, psikolojik güvenlik iklimi, özdeşleşme, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan performansı, örgütsel adalet, örgüte ve yöneticilere güven, denetim odağı ve güç mesafesi gibi kavramlarla örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin araştırıldığı görülmüştür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve kısıtları, modeli ve hipotezleri, veri toplama yöntemi ve aracı, veri analizi ve elde edilen sonuçlara yer verilecektir. Analizlerden elde edilen sonuçlar; demografik analizler, örgüt kültürüne ilişkin analizler, örgütsel sessizliğe ilişkin analizler ve örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik ile ilişkisi üzerine analizler olarak ayrı ayrı incelenecektir. Bütün bu incelemelerden sonra sonuçların genel olarak değerlendirilmesine ve önerilere yer verilecektir.

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

İşletmelerin en önemli entelektüel sermaye unsuru olan çalışanların, örgüt içerisinde süreçlere ilişkin farkındalıkları, örgütün faaliyetleri ile ilgili fikirleri, bilgileri, önerileri ve bu faaliyetler ile ilgili geri bildirimleri oldukça önemsenmektedir. Çalışanların düşünsel katkıları, örgütlerin sürekli öğrenen, bilgiyi üreten, elde eden, koruyan, paylaşan ve etkin olarak kullanan rekabetçi bir kültüre kavuşmalarında temel rol oynamaktadır. Rekabetçi bir kültür, dinamik bir örgütsel yapı ve süreçlerin varlığına, örgütsel sesliliğine bağlıdır. Örgütün tüm kurumsal mekanizmalarının bilgiyi ve fikri paylaşma odaklı özellik taşımaları gerekmektedir. Teorideki bu durum, uygulamaya çeşitli nedenlerle yansımamaktadır. Çalışanlar çeşitli nedenlere bağlı olarak düşünsel katkılarını kasıtlı olarak saklamakta, örgütle paylaşmamaktadırlar. Bu bakımdan çalışanların sahip oldukları bilgiyi, fikri ve görüşü ifade etmeyip, neden sessiz kaldıkları, sessiz kalmalarını artıran faktörlerin belirlenmesi gerekmekte olup, bu faktörlerin minimize edilmesi hatta ortadan kaldırılması işletmeler için hayati önem taşımaktadır.

Sessizlik olgusu örgütlerde çok sık ve yaygın olarak görülmesine rağmen, konunun temel bileşenleri ve doğası ile ilgili olarak çok az ampirik çalışma olduğu ileri sürülmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005: 441). Bu yönüyle çalışanların iyileşme ve gelişme adına işi veya işyeriyle ilgili teknik ve/veya davranışsal konulara ilişkin görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesini ifade eden örgütsel sessizlik kavramının araştırılması gereken birçok yönü bulunmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel sessizlik kavramı çalışanların ve örgütün performansı üzerinde etkiye sahip önemli bir davranış olarak incelenmeli ve kavramsallaştırılmalıdır. Örgütsel sessizlik olgusu ile ilişkisi olabilecek örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgütsel adalet ve liderlik tarzı vb. değişkenlerin derinlemesine araştırılması gerekmektedir (Çakıcı, 2007:149).

Örgüt kültürleri, işletmelerin rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır.

Örgüt kültürleri, çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş değer, varsayımlar ve inançları gösteren öğeleri içerdiğinden dolayı işletmelerin amaçlarını ve politikalarını gerçekleştirmede önemli bir etkisi olduğu söylenebilir. Bu paylaşılan ortak değerler ve inançlar işletmeleri buldukları çevrede rakiplerinden ileriye bazen de geriye itebileceğinden güçlü kültürler oluşturulması örgütlerin yararına olacağı düşünülmektedir.

Örgütsel sessizlik ile ilgili literatürde sessizliğin oluşumunda kültür önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak yapılan literatür taramasında bu tez çalışmasının temel değişkenlerini oluşturan örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri ele alan çok az araştırma bulunmuştur. Kültür boyutlarından güç mesafesi (Huang vd., 2005), bireycilik ve toplulukçuluk (Karakiraz, 2012), yapıcı, pasif savunmacı ve agresif savunmacı kültür (Tiktaş, 2012), güç, rol, başarı ve destek kültürü (Ruçlar, 2013) ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalardan birkaçıdır. Örgütsel sessizlik, hem örgütler üzerinde hem de çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olan önemli bir örgütsel sorundur. Çalışanların iş tutumları üzerine olumsuz etkileri bulunmaktadır. Araştırmada, önemli bir iş tutumu

olan işten ayrılma niyetinin örgütsel sessizlik ile ilişkisi de ele alınmaktadır. Bu bağlamda yapılan çalışma orijinaldir ve literatüre katkı yapması beklenmektedir.

Yapılan araştırmanın literatüre katkısı açısından değerlendirilirse, örgütsel sessizlik olgusunun araştırılması gereken pek çok boyutu ve birçok değişkenle ilişkisi bulunmakla birlikte yönetim-örgütsel davranış literatüründe az çalışılan bir konu olması, çalışma sonucunda elde edilecek sonuçların uygulamacıları bilgilendirici, yönlendirici ve sorunların çözümüne yönelik somut tespitlerin yapılmasına katkıda bulunulması hedeflenmektedir.

Çalışmanın temel amacı, yönetim-örgütsel davranış alanına yeni girmiş olan örgütsel sessizlik, örgüt kültürü ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri açıklamaktır. Bu temel amaca yönelik olarak, çalışmada aşağıdaki alt amaçlar belirlenmiştir:

- i. Araştırmanın yapıldığı örgütün mevcut kültür tipinin belirlenmesi,
- ii. Örgütsel sessizlik davranış tiplerinin belirlenmesi,
- iii. Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerine etkisinin belirlenmesi,
- iv. İşten ayrılma düzeyinin belirlenmesi,
- v. Örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin belirlenmesi,
- vi. Demografik değişkenler ile örgütsel sessizlik ilişkilerinin belirlenmesi,

3.2 Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın en önemli kısıtlarından birini araştırma evrenini tek bir örgütün oluşturması ve bu durumun sonucu olarak örneklemin açıklama ve genelleme özelliğinin yeterli olmayabileceği eleştirisi oluşturmaktadır. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise araştırma verilerinin elde edilmesinde anket yönteminin kullanılmasıdır. Araştırmaya katılan deneklerin anket sorularını cevaplarken ankette belirtilen yargıları doğru bir biçimde algılayıp doğru bir biçimde cevap verdiği kabul edilmektedir.

3.3 Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın bu kısmında öncelikle araştırmanın ana problemi tanımlanmış, daha ayrıntılı olarak da alt problemler sıralanmıştır. Problemin tanımlanmasının ardından araştırma modelleri ve araştırmanın hipotezleri ortaya konulmuştur. Örneklem süreci açıklanmış ve araştırma ölçekleri belirlenmiştir. Araştırma problemini çözmek için verilerin nasıl toplandığı, eğer birincil kaynaklardan toplanacaksa hangi yöntemle toplanacağı belirlenmiştir.

3.3.1 Araştırma Probleminin Tanımlanması

Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesi kapsamında cevabı araştırılacak sorular şu şekilde sıralanabilir:

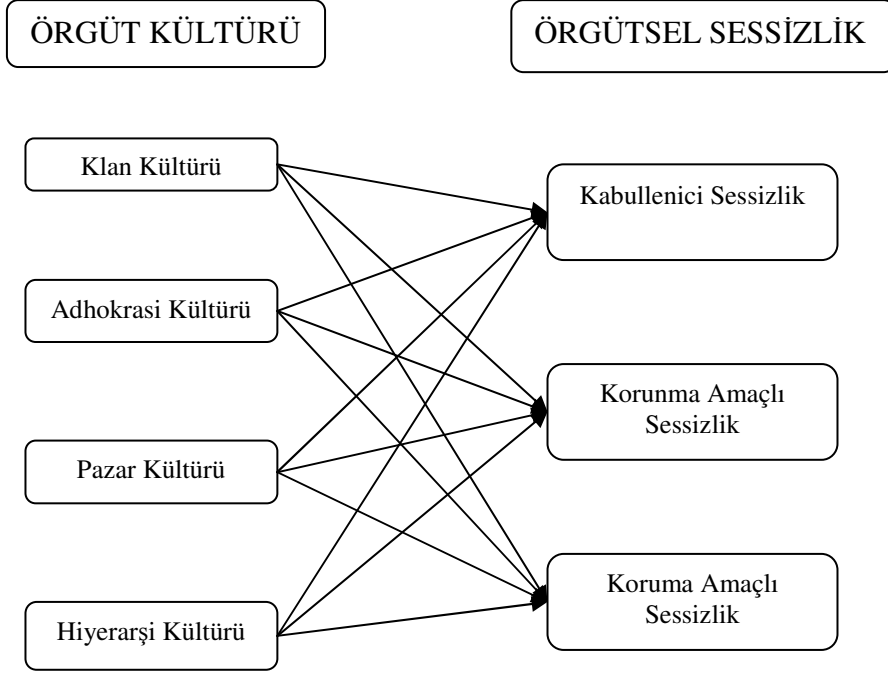
- i. Araştırma yapılan kurumun kültürü hangi kültür tipolojisine girmektedir?
- ii. Çalışanlar sessiz kalma davranışı göstermekte midir?
- iii. Çalışanlar hangi tür sessizlik davranışını daha fazla göstermektedir?
- iv. Çalışanların sessiz kalma davranışı algıladıkları örgüt kültürüne bağlı olarak farklılık göstermekte midir?
- v. Çalışanlar hangi kültürlerde ne tür sessizlik içerisine girmektedirler?
- vi. Çalışanların sessiz kalma davranışı işten ayrılma niyetini nasıl etkilemektedir?
- vii. Çalışanların sessiz kalma davranışı demografik özelliklerine göre farklılaşmakta mıdır?

3.3.2 Araştırmanın Modeli

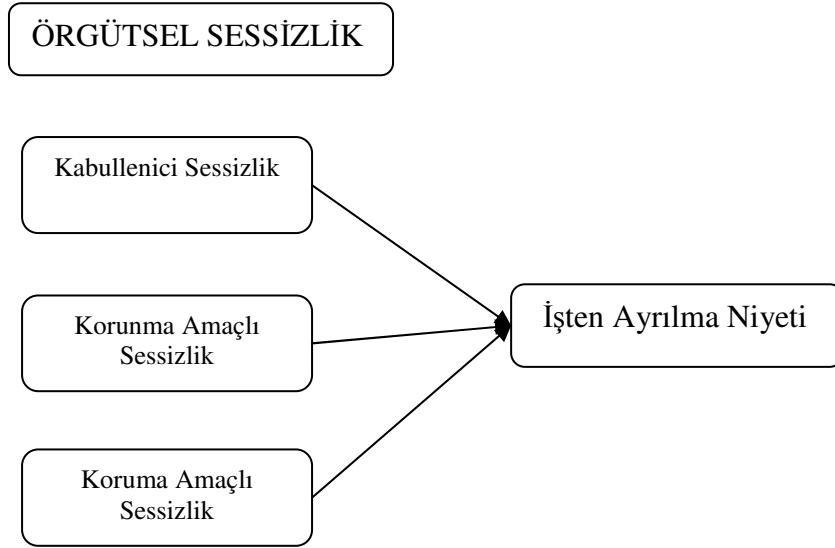
Kapsamlı bir literatür taramasından sonra iki ayrı araştırma modeli oluşturulmuştur. Araştırma modeli 1'de örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik değişkeni; model 2'de ise örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyetine ait iki ayrı değişken grubu yer almaktadır. Şekil 3.11'de şematik gösterimi yer alan model 1 çerçevesinde çalışanların örgüt kültürü algılamalarının örgüt içinde sessizlik tutumları üzerine etkisi ve şekil 3.12'de ise örgütsel sessizliğin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine etkisi incelenmektedir.

Geliştirilen teorik modeller aşağıda gösterilmektedir:

Şekil 3.11. Araştırma Model 1'in Şematik Gösterimi



Şekil 3.12. Araştırma Model 2'nin Şematik Gösterimi



3.3.3 Araştırmanın Hipotezleri

Örgüt kültürü, örgütlerde çalışanların davranışlarını etkileyen önemli bir faktördür. Dolayısıyla farklı örgüt kültürlerinde çalışanların davranış ve tutumları da farklılaşmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007). Örgütsel sessizliğin , örgüt kültürünün bir parçası olarak ortaya çıkabilmesi (Demir, 2010; Morrison ve Milliken, 2000) nedeniyle, sessizlik davranışı örgütlerdeki kültür tiplerine göre farklılaşan önemli bir örgütsel davranış konusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla örgüt kültürünü araştırmak birçok örgütsel çıktıyı yönetebilmek açısından önemli ve de gereklidir.

Literatürde bireysel, örgütsel, yönetsel ve toplumsal faktörlerin çalışanların sessizliğini etkilediği ifade edilmektedir (Çakıcı, 2010). Çalışma kapsamında ele aldığımız örgüt kültürü de çalışanların sessizliğini önemli derecede etkileyen örgütsel faktörlerden biridir.

Her örgüt kültürü kendine özeldir ve tüm çalışanların birbirine bütünleşmelerinde kolaylaştırıcı bir rol oynar. Örgüt içerisinde çalışanların davranışlarında yönlendirici bir rol oynayarak, performanslarını güçlü bir şekilde etkiler ve tüm çalışanlara uyulması gereken örgüt kurallarını göstererek, örgütsel davranışlar oluşturur. Çalışanlara, hangi davranışların kabulü veya reddinde kontrol mekanizması işlevinde bulunarak yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğunu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendirir ve böylece onları ortak amaçlar etrafında toplayarak benzer şekilde davranıp düşünmelerine yol açar. Nihayetinde davranışların kontrolü ile ilgili bir kavram olan kültür, bu kontrol fonksiyonu dolayısıyla liderlerin astlarına benimsetmek istediği davranış normlarının, değerlerin ve inançların oturtulmasını bünyesinde barındırmaktadır. Etkin bir örgüt kültürünü, örgütlerin uzun dönemde başarıyla varlıklarını sürdürebilmelerini sağlayan örgütsel yetkinlikleri etkilemekte olan faktörlerden biridir (Akgün vd., 2009: 193).

Örgüt kültürü farklı biçimlerde tanımlansa da tüm tanımlarda “paylaşma düşüncesi” hemen hemen üzerinde uzlaşılan bir durumdur. Dolayısıyla, örgüt kültürü, anlamların paylaşılması (Hatch, 1997: 205) ve çalışanlar için ortak bir anlam dünyası oluşturmakla ilgili bir kavramdır. Örgütsel kültürde bulunan değerler, zaman

içinde çalışanlar tarafından öğrenilerek geliştirilmekte, paylaşılmakta ve baskın değerler halini almaktadır. Quinn ve Cameron'ın rekabetçi değerler modelinin kültür boyutlarındaki farklı baskın değerler bu anlamda çalışanların farklı davranışlar göstermelerine neden olmaktadır. Kültür kalıpları davranışların sürdürülmesinde önemlidir. Örgütsel kültürün sessizliği değer olarak desteklemesi, sessizliğin zaman içinde derinleşerek yerleşmesine ve örgüte yeni gelenlere öğretilmek suretiyle geleceğe de taşınmasına neden olmaktadır. Sessizliğin örgüt içinde zamanla öğrenilebilir bir durum olması ve dinamik bir özellik ortaya koyması bağlamında örgütlerdeki var olan kültür, örgütsel sessizliğin ortaya çıkışında ve devam etmesinde etkilidir.

Örgüt kültürü, başarılı bilgi ve fikir paylaşma ortamı yaratmayı sağlayan en önemli unsurlardan birisidir (Tiwana, 2003: 369). Yapılan uluslararası bir araştırmada, araştırmaya katılan firmaların %80'i bilgi yönetimi uygulamalarının önündeki en büyük engelin "mevcut örgüt kültürü" olduğunu belirtmiştir (Chase, 1997: 38-49). Bu bağlamda, çalışanların örgüt kültürü algılamaları arttıkça görüş ve düşüncelerini ifade etme ve paylaşma eğilimleri artacaktır.

Örgüt kültürü, çalışanların fikirlerini yöneticileriyle paylaşıp paylaşmama kararlarında etkili olan örgütsel faktörlerden birisidir. Çalışanlara, örgüt içerisinde oyunun kurallarını tanıtarak, onların tutum ve davranışlarını yönlendiren bir anlam, yaratıcı ve denetim mekanizması işlevi görür. Örgütlerin, çalışanlarına verdiği "bu bizim yönetim şeklimiz ve bu şekilde devam edecek" ve "patron her zaman haklıdır" şeklindeki dolaylı ya da dolaysız mesajlar aslında sessizliğin örgütün kültürüne ne kadar derin bir şekilde işlemiş olduğunu göstermektedir. Örgütün mevcut kültürü sadece problemler ve sorunlar hakkında değil, ürünleri, süreçleri ya da performansı geliştirebilecek yararlı ve geliştirici fikirler hakkında da çalışanların fikirlerini dile getirmekten çekinmelerine ve kendilerini koruma içgüdüleriyle sessiz kalmalarına neden olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

Örgütsel değerlerin örgüt üyelerince yoğun bir şekilde algılanması ve geniş bir biçimde paylaşılması güçlü bir kültürün varlığını gösterir. Ancak güçlü kültür her zaman istenilen bir durum olmayabilir. Özellikle geleneksel ve kapalı örgütlerde örgüt üyeleri arasında güçlü bir değer paylaşımı bulunabilir. Ancak bu, değişime

karşı bir direnç olarak kendini gösterebilir. Aşırı biçimde kültüre yönelme örgütün çevresel ve içsel değişimlere uyum sağlamasını zorlaştıracaktır. (Erdem, 2007: 63-79) Böylece değişim adına ortaya çıkabilecek farklı düşünceler örgüt kültürünün değerlerine uymayacağı düşünülmesi ile gizli tutulabilecektir. Bu anlamda örgütteki kültür, sessizliğin oluşumunu ve sürdürülmesini güçlendirici bir etki yapabilecektir. Yapılan araştırmalar, katılımcı örgüt kültürlerinin oluşturulması, çalışanlara karşı örgütsel desteğin artması, yönetici ile çalışanın yakınlaşması, biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkilerin artması ve üst yönetimin çalışanlarını dinlemeye istekli hale gelmesi gibi uygulamaların sessizliği engelleyebileceğini ortaya koymaktadır (Morrison ve Milliken, 2003: 1455).

Kültürel değerler, örgüt içerisindeki çalışanların rolleri ve birbirleri ile iletişimleri hakkındaki kuralları etkilemektedir. Literatürde örgüt kültürünün sessizlikle ilişkisini ele alan çalışmalarda Hofstede'nin kültürel güç mesafesi boyutu kullanılmıştır. Morrison ve Milliken (2007) yaptıkları çalışmada örgüt içerisinde güç mesafesinin yüksek olmasının sessizliği artıran bir durum olduğundan bahsetmişlerdir. Güç ve statü farklılıkları ile ilgili inançlar, bölüm yöneticileri-çalışan davranışları konusunda çalışanın algısını etkilemektedir (Botero ve Dyne, 2009:89). Güç mesafesi yüksek bir örgütte otorite daha kutsal olarak ele alınacağı için ses çıkarma ya da otoriteye karşı olumsuz geri bildirimde bulunma, nadir görülen bir olay olacaktır. Benzer şekilde, güç mesafesi yüksek bir kültürden gelen yöneticilerin olduğu bir örgütte yöneticiler, kendilerinin en iyiyi bildiklerini düşünürken, çalışanlar da yöneticilerinin statülerinden dolayı doğruyu bildiğini düşünürler. Hofstede'nin (1980) yapmış olduğu araştırmada, Türkiye güç mesafesinin yüksek olduğu bir ülke olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle ülkemizde çalışanların inisiyatif kullanma eğiliminin de düşük olduğu düşünülebilir. Türk ulusal kültürüne has yüksek güç mesafesi, çalışanların davranışlarını kısıtlayıcı bir faktördür (Sözen vd., 2009:399-405).

Türk kamu sektöründe kabul gören bürokratik kültürün kalıpları oldukça belirgindir. Yöneticinin odasından geri geri çıkılması, üstlerin görüldüğü anda ayağa kalkılıp ceket düğmelerinin iliklenmesi; ast-üst ilişkisinin belirgin çizgilerle çizilmesi gibi tutum ve davranışlar Türk kamu örgütlerinin bürokratik yapısının birer parçası konumundadır. Yine aynı şekilde “çayda dem memuriyet de kıdem” deyişiyle

kendisini ortaya çıkararak ve örgütlerimizde kıdemli çalışanların fikir ve görüşlerinin daha kabul gördüğü, genç kıdemsiz çalışanların fikirlerinin pek de önemsenmediği bilinmektedir. Bütün bu tutum ve davranışlar, disiplini sağlama ve yönetimi kolaylaştırma yolu olarak özellikle bizim gibi örgüt kültürünün katı olduğu, itirazın saygısızlık kabul edildiği yapılarda normal olarak algılanmakta ve kanıksanmış durumdadır. Dolayısıyla, yoğun iş temposuna odaklanan yöneticiler çalışanların susarak anlatmak istediklerini fark edemezler (Bildik, 2009: 41). Bu bağlamda yukarıda verilen, çoğaltılabilecek örnekler ışığında örgüt kültürü uygun şekilde yapılandırılıp-yönlendirilemez ise sessizliğin önemli nedenlerinden biri olabilmektedir.

Ruçlar'ın (2013) yaptığı çalışmada da, öğretim elemanlarının örgüt kültürü algıları zayıfladıkça örgütsel sessizlik algılarının güçlendiği ortaya konulmakta ve örgütsel sessizlik davranışında yerleşik kültürün belirgin bir şekilde etkisi olduğu açıklanmaktadır. Çalışmada örgüt kültürünün güç, rol, başarı ve destek alt boyutları kullanılmaktadır. Çalışmada en yüksek örgüt kültürü algısına sahip öğretim elemanları, örgütsel sessizliğin “yönetimsel ve örgütsel nedenler”, “işle ilgili konular” ve “izolasyon korkusu”, “ilişkileri zedeleme korkusu” alt boyutlarında ve örgütsel sessizlik ölçeğinin tamamından alınan puanlara göre en düşük örgütsel sessizlik algısına sahip olduğu ortaya konulmuştur. Dolayısıyla örgüt kültürü algılaması arttıkça öğretim elemanlarının yöneticileriyle açıkça konuşabilme isteklerinin arttığı, sessizlik algılamalarının ise azaldığı sonucuna varılabilmektedir.

Araştırmada, örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerine etkisini incelemeye Quinn ve Cameron'ın rekabetçi değerler modeli kullanılmaktadır. Literatürde modeldeki kültür boyutlarının örgütsel sessizlik üzerine etkisini araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Modelde kültür, bir bütün olarak farklı boyutları ile değerlendirilebilmektedir. Model klan kültürü, pazar kültürü, hiyerarşi kültürü ve adhokrasi kültürü olmak üzere 4 boyut üzerine kuruludur. Her örgüt, bu kültür boyutlarına farklı seviyelerde de olsa sahiptir. Klan kültürünün baskın olduğu örgütlerde çalışan katılımı, görüş ve düşüncelerini ifade etme önemli bir değerdir. Dolayısıyla bu kültürde çalışanların sessizlik içerisine girmeleri beklenmez, başka bir anlatımla klan kültürü çalışanların sessizlik davranışları üzerine olumsuz bir etkiye sahiptir. Adhokrasi kültürünün baskın olduğu örgütlerde girişimcilik ve

yaratıcılık önemlidir. Bireysel girişimcilik teşvik edilir. Adhokrasi kültüründe de çalışanların sessizlik davranışı göstermeleri beklenmez. Pazar kültüründe kazanmak, amaca ulaşmak, işi bitirmek önemli değerlerdir. Bireysellik ön plandadır. Bu kültürde çalışanlar amaca ulaşmanın farkında oldukları için sessizlik davranışları göstermeleri beklenmez, ancak fırsatçı bir yaklaşım sergilemeleri durumunda durumsal olarak sessizlik içerisine girmeleri mümkün olabilmektedir. Modelin son boyutu hiyerarşi kültüründe ise düzen, formallik ve kurallar baskın değerlerdir. Bu baskın değerler çalışanları, herhangi bir konu ve sorun ile ilgili görüş ve düşüncelerini ifade etmesinin sonucunda karşılaşabileceği olumsuz sonuçlardan koruyabilmektedir. Dolayısıyla hiyerarşi kültüründe çalışanlar sınırları çerçevesinde seslilik davranışı gösterebilmektedir. Özetle klan ve pazar kültürleri diğer kültür boyutlarına göre daha sesli kültürler denilebilmektedir. Farklı örgüt kültürü boyutları örgütsel sessizlik davranışı üzerine farklı etkilere neden olabilmektedir. Dolayısıyla;

H₁: Örgüt kültürünün klan boyutunun kabullenici sessizlik davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Örgüt kültürünün klan boyutunun korunma amaçlı sessizlik davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Örgüt kültürünün klan boyutunun koruma amaçlı sessizlik davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Örgüt kültürünün adhokrasi boyutunun kabullenici sessizlik davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₅: Örgüt kültürünün adhokrasi boyutunun korunma amaçlı sessizlik davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₆: Örgüt kültürünün adhokrasi boyutunun koruma amaçlı sessizlik davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₇: Örgüt kültürünün pazar boyutunun kabullenici sessizlik davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₈: Örgüt kültürünün pazar boyutunun korunma amaçlı sessizlik davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₉: Örgüt kültürünün pazar boyutunun koruma amaçlı sessizlik davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₀: Örgüt kültürünün hiyerarşi boyutunun kabullenici sessizlik davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₁: Örgüt kültürünün hiyerarşi boyutunun korunma amaçlı sessizlik davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

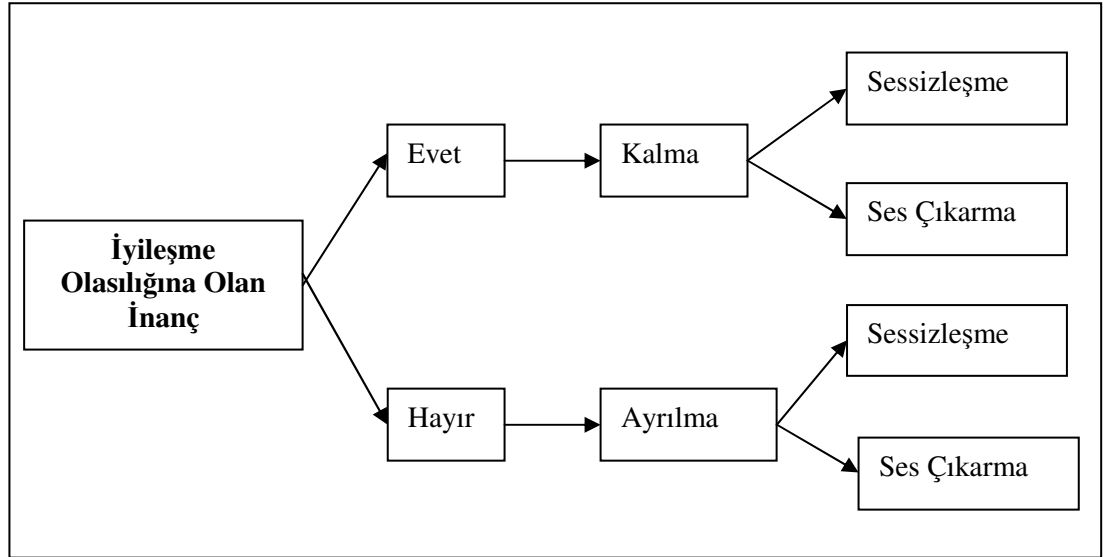
H₁₂: Örgüt kültürünün hiyerarşi boyutunun koruma amaçlı sessizlik davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

İşten ayrılma niyetinin işe son verme davranışına dönüşmesi belirli bir süreci takip eder ve bu süreç pek çok unsurdan etkilenebilir. Çalışanların işlerinden ayrılmalarının en büyük etkenleri iş tatmininin azalması ve örgüte olan bağlılığın yitirilmesidir (Çekmecelioğlu, 2005). Literatürde çalışanların işten ayrılmalarına neden olan pek çok örgütsel faktörlerden bahsedilmektedir. Örgütsel adaletsizlikler, çalışanın kendisini geliştirme imkanlarına sahip olamaması, iletişim eksiklikleri, işin anlamlılığını yitirmesi, ast-üst arasındaki ilişkilerin kalitesi ve genel olarak çalışma yaşam kalitesinin derecesi çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir (Eren, 2007:36). Bu faktörlere örgütsel sessizlik davranışı da eklenebilir. Nitekim örgütlerde iletişim imkanlarının yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmakta ve bu durum da stres, iş tatminsizliği, örgüte karşı güvensizlik, düşük seviyede örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma niyetlerine de neden olmaktadır (Schweiger ve Denisi, 1991:127).

Çalışanlar örgüt içerisinde adil davranılmadığını algıladıklarında çalıştıkları örgüte karşı negatif tutum ve davranışlar sergilemeleri kaçınılmaz bir sonuçtur. Çünkü çalışanların örgüt içerisinde adaletsiz bir ortamın olduğunu algılamaları çalışanların iş tatminlerinde azalma, çalışan sessizliğinin ortaya çıkması, bağlılığın azalması vb. davranışsal ve tutumsal sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Bunun beraberinde de işe yabancılaşma, çalıştıkları örgüte güvensizlik, tükenmişlik, verimsizlik, işten ayrılma niyeti gibi sonuçlar doğurabilmektedir.

Kolarska ve Aldrich'in (1980), çalışanların tatminsizlik yaşamaları durumunda örgütte çalışmaya devam ederek sessizleşmeleri ile örgütten ayrılmaları arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmada; şekil 3.13'te görüldüğü üzere, tatminsizlik durumlarının iyileşeceğine olan inançları neticesinde örgütte kalmaya devam eden çalışanlar, şikâyetlerini dile getirmeyi veya sessiz kalmayı tercih edebilecekleri ifade edilmektedir. Yine aynı şekilde örgütten ayrılmayı seçen çalışanlar da, şikâyetlerini dile getirmeyi veya sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler.

Şekil 3.13. Çalışanların Tatminsizlik Yaşamaları Durumunda Karşı Karşıya Kalacağı Seçimler



Kaynak: Kolarska ve Aldrich, 1980:43.

Sesini çıkartma ve işten ayrılma ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar da bulunmaktadır. Amerika'da uluslararası telekomünikasyon şirketinde yönetici olmayan çalışanlara yapılan araştırma sonucunda, örgütsel bağlılığın hem ses çıkartma, hem de işten ayrılma niyeti ile güçlü bir negatif ilişkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur (Çakıcı, 2007: 151).

Literatürde örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi faktörlerin personel devir hızını, stres düzeyini ve iş için gösterilen gayretleri etkilediği öne sürülmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığının ve iş tatmininin azalmasının örgütsel sessizliğin birer sonucu olduğunu savunan araştırmalar da bulunmaktadır (Vakola ve Bouradas; 2005; Morrison ve Milliken, 2000). Sessizliği itiraz olarak kabul eden bazı araştırmalarda

ise, memnuniyetsizlik içinde olan çalışanların ortak bir kararla sessizlik içinde işten ayrılacağı ve bu sessiz işten çıkışın prensipli iş gücü devri olarak adlandırıldığı ileri sürülmektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Ayrıca çalışanın sessizlik içinde bulunması, içsel olarak işten ayrılması anlamına da gelebilmektedir. İçsel olarak işten ayrılan çalışan inisiyatif kullanmaktan ve adanmışlığından bilinçli olarak vazgeçmekte, ancak en az çaba ile çalışmaya devam etmektedir. Başka bir deyişle sadece görevini yerine getirmekte ve gösterebileceği performansı asgari düzeyde tutmaktadır. İçsel olarak işten ayrılan çalışan tartışmalara ilgi göstermeyen, sürekli olarak çoğunluğun yanında yer alan, öneri ve eleştiri getirmeyen, üstlerin kararlarını yorumsuz kabul eden ve tipik bir evet-hayırcı gibi özelliklere sahiptir (Seçer, 2012: 557). Dolayısıyla örgütte çalışmaya devam edenlerdeki sessizlik, çalışanların bir çeşit içsel olarak işten ayrılması gibi bir sonucu ortaya koyabilmektedir.

Pinder ve Harlos (2001) çalışmalarında kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik davranışının çalışanların işten ayrılma eğilimlerini artıracaklarını ifade etmişlerdir. Bu iki sessizlik türü örgütlerde olumsuz olarak algılanmakta ve hem çalışanlar hem de örgütler üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. Tersine ise koruma amaçlı sessizlik olumlu bir duruma işaret etmektedir. Dolayısıyla;

H₁₃: Örgütsel sessizliğin kabullenici boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₄: Örgütsel sessizliğin korunma amaçlı boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₁₅: Örgütsel sessizliğin koruma amaçlı boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

3.3.4 Örneklem Süreci

Bu çalışma kapsamında oluşturulan hipotezleri test edebilmek amacıyla hazırlanan anket, farklı sektörlerde faaliyet gösteren uluslararası ölçekli bir işletmenin yalnızca idari çalışanları üzerine gerçekleştirilmiştir. Kolayda örneklem yöntemi uygulanmıştır. Soru kağıtlarının gönderilmesi için öncelikle sözkonusu şirketin yöneticilerinden sözlü izinler alınmıştır. Anket formu daha sonra idari

çalışanların tamamına (şirket çalışanları 900 olarak öğrenilmiştir.) e-posta olarak gönderilmiş, geri dönüşümleri ise gerek e-posta yoluyla gerekse de tarafımıza elden teslim edilerek sağlanmıştır. Toplamda 470 tane anket toplanmış, ancak geri dönen anketlerden 8 tanesi soruların eksik cevaplanması (elden teslim alınanlardan), tüm sorulara aynı cevabın verilmesi gibi nedenlerle güvenilir bulunmadığı için analize dâhil edilememiştir. Kalan 462 anket çalışmaya dâhil edilmiştir. Uygulamalı araştırmalarda ana kütlede seçilen örnekler üzerinden geri dönüş oranının genellikle %20 ile %40 arasında değiştiği dikkate alındığında (Öğüt, 2003: 293) %51,33 düzeyindeki bir geri dönüş oranı iyi derecede bir oran olarak sayılabilir.

3.3.5 Araştırma Ölçeklerinin Oluşturulması

Araştırmada çalışanların demografik bilgilerine, çalıştıkları örgütlerinin kültürünü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti tutumlarını ölçmek amacıyla 4 ayrı kategoride yer alan sorular sorulmuştur. Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için araştırma konusu ve katılımcıların genel özellikleri dikkate alınarak seçilmiş 7 demografik özelliğin bulunduğu sorular, örgüt kültürü için Quinn ve Cameron'ın (2005) örgüt kültürü ölçeği, Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeği ve Bluedorn (1982) tarafından geliştirilen işten ayrılma niyetine yönelik ölçek kullanılmıştır. Uygulanan anket soru formu EK-1'de yer almaktadır.

Örgüt kültürünü ölçmek için literatürde kültürle ilgili sınıflamalar içerisinde bir değerlendirme ve ölçüm aracını da içermesi sebebiyle yaygın bir şekilde kullanılan, Quinn ve Cameron'ın sınıflaması kullanılmıştır. Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemede, rekabetçi değerler analizinin kullanılmasının başka bir sebebi de, kültürü bir bütün olarak (baskın değerleri, liderlik tarzını, stratejik yöntemi ve çalışanları birbirine yakınlaştıran değerleri) değerlendirmeye imkan tanınmasıdır. Bu model ile örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarı ya da etkinliğe etkisi de araştırılabilmektedir. Bayazıt ve Koçtaş (2010) da, Türkiye'de örgüt kültürünü tanımlamak için yapılacak çalışmalarda bu modelin kullanılabilirliğini yaptıkları çalışmalarıyla desteklemiştir. Quinn ve Cameron tarafından geliştirilen "Rekabetçi Değerler" modelinde 4 kültür tipi

(hiyerarşik kültür, pazar kültürü, klan kültürü ve adhokrazi kültürü) mevcuttur. 16 önermeden oluşan ölçeğin ilk 4 sorusu klan kültürünü, ikinci 4 sorusu adhokrazi kültürünü, üçüncü 4 sorusu pazar kültürünü ve son 4 sorusu ise hiyerarşi kültürünü ölçmeye yöneliktir. Bu ölçek için de, öncelikle araştırmacı tarafından çeviri yapıldıktan sonra gerek İngilizce eğitimi almış çeşitli akademisyenlerin gerekse de aynı anketi farklı çalışmalarda kullanmış çeşitli araştırmacıların (İşcan ve Timuroğlu, 2007; Bayazıt ve Koçaş 2010) çevirilerinin yardımıyla ölçeğe son şekli verilmiştir.

Örgütsel sessizlik kavramı ise Dyne, Ang ve Botero (2003, s:1366) tarafından geliştirilen ve kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı olmak üzere 3 boyuttan oluşan örgütsel sessizlik ölçeği yoluyla ölçülmektedir. Bu ölçek için de, öncelikle araştırmacı tarafından çeviri yapıldıktan sonra gerek İngilizce eğitimi almış çeşitli akademisyenlerin gerekse de aynı anketi farklı çalışmalarda kullanmış çeşitli araştırmacıların (Taşkiran, 2012; Şehitoğlu, 2010; Karacaoğlu ve Cingöz, 2009) çevirilerinin yardımıyla ölçeğe son şekli verilmiştir. Ölçekte toplam 15 ifade bulunmaktadır. 15 önermeden oluşan ölçeğin ilk 5 sorusu kabullenici sessizliği, ikinci 5 sorusu korunma amaçlı sessizliği ve son 5 sorusu ise koruma amaçlı sessizliği ölçmeye yöneliktir. Çalışanlara yöneltilecek bu sorularla, sessiz kalıp kalmadıkları ve kalıyorlarsa hangi tür sessizlik davranışında buldukları ile ilgili bilgiler edinilmeye çalışılacaktır.

Anketin dördüncü bölümünde **işten ayrılma niyeti** ile ilgili sorular yer almaktadır. Soruların ölçeği Bluedorn (1982) tarafından geliştirilmiştir. Bu bölümde çalışanların ne sıklıkla işten ayrılmayı düşündüklerini belirten ifadeler yer almaktadır. Soru ölçeği toplam 5 sorudan oluşmaktadır.

3.3.6 Araştırma İçin Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Herhangi bir araştırmada anket yöntemini kullanmanın temel amacı, araştırmanın problemini çözecek ve değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik ele alınan hipotezleri test edecek verileri sistematik bir biçimde toplamak ve saklamaktır (İslamoğlu, 2009: 113). Hem araştırmacı hem de denekler için maliyet ve zaman

açısından kolaylık sağlaması, deneklere kolayca ulaştırılabilmesi, tutum ölçümü ve sayısal verilerin elde edilmesi için en kullanışlı ölçütün olması, her türlü ölçeğin kolaylıkla uygulanmasını sağlaması ve yine kolayca toplanabilmesi gibi nedenler dolayısıyla bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tercih edilmiştir (Usal ve Kuşluvan :150).

Anket dört bölümden ve toplam 43 sorudan oluşmaktadır. Demografik bilgileri içeren ilk bölüm hariç anketteki soruların cevapları 1 (kesinlikle katılmıyorum) ve 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen beşli Likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Rensis Likert tarafından geliştirilen Likert tipi tutum ölçeği, tutumları ölçülecek bireylere çeşitli ifadelerin sunulmasıyla bu ifadelere katılma oranlarının istendiği bir örnekleme yöntemidir (Tavşançıl, 2002). Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik, işten ayrılma niyetinin ölçülmesinde güvenilir bir yöntem olan Likert ölçekleme metodunun kullanılması yerinde görülmüştür.

3.3.7 Araştırma Verilerinin Analizi ve Sonuçları

Bu araştırmada, literatür taramasının ardından araştırmanın modelleri oluşturulmuş, yapısal eşitlik modeli (YEM) dahilinde ölçümleri ve yapısal parametreleri hesaplayabilmek için Partial Least Squares (PLS-Graph 3.0, Chin, 2001) yaklaşımı kullanılmıştır. PLS yaklaşımı, ölçülen modelin psikometrik özellikleri ve yapısal modelin parametrelerini (modeldeki değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi ve anlamlılık düzeyi) eşzamanlı olarak değerlendirmektedir.

Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik değişkenleri, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ilişkiler incelendikten sonra örgütsel sessizliğe öncül olarak ortaya koyabileceğimiz, araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri ile sessizlikleri arasındaki ilişkiler de test edilmiştir. Demografik özelliklerin frekans analizleri SPSS 13.0 paket programı aracılığı ile yapılmıştır. Demografik özellikler ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin incelenmesinde, cinsiyet ve medeni durum değişkenleri için t-testi, diğer demografik değişkenler için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Tek yönlü varyans analizinde çoklu karşılaştırmalar için Tukey HSD testi kullanılmıştır.

3.3.7.1 Araştırma Yapılan Firmaya Ait Bilgiler

Firma Hakkında

Firmanın geçmişi, 1860'lı yıllara III. Napolyon dönemine kadar uzanan Hollandalı margarin üreticisi A kişisi ile İngiliz sabun üreticisi B kişininin 1930 yılında birleşmesine kadar uzanmaktadır. 100'den fazla ülkede faaliyet gösteren, gıda, ev ve kişisel bakım markalarını kapsayan güçlü ürün yelpazesıyla 190'dan fazla ülkede tüketicilerle buluşan bir şirket olarak; insanların beslenmelerine yardımcı oluyor, kendilerini ve evlerini temiz ve ferah tutmak için tercih ettikleri ürünleri üretmekte, pazarlamakta ve dağıtmaktadır.

Firma Türkiye

100 yılı aşkın bir süredir Türkiye ve Türk insanı için katma değer yaratan firma, pazara sunduğu markalarla Türkiye'de her ay 51 milyon tüketicinin yaşamının bir parçası olmaktadır. Firma, Türkiye'deki fabrikalarında 4000 kişi çalışmakta ve gerçekleştirdiği üretimle 34 ülkeye ihracat yapmaktadır.

Firmanın Türkiye'deki tarihi, yüzyıla yakın bir geçmişe dayanıyor. 1924 yılında G&A Baker Limited şirketiyle tanıştığı Türkiye'de, ilk yatırımı, 1952'de İstanbul/Bakırköy'de kurulan Z fabrikasıyla gerçekleştirmiştir. Bu yatırımla ülke için katma değer ve istihdam yaratmaya başlarken, aynı misyonu hala aynı kararlılık ve özveriyle sürdürmektedir.

Firma, gıda ve dondurma, ev bakımı ve kişisel bakım konularında 400'ü aşkın markaya sahip ve bunlardan 14'ü yılda 1 milyar avroyu aşkın bir satış rakamına ulaşmaktadır.

Firmanın Vizyonu ise;

“çevre üzerindeki etkilerini azaltırken şirketi iki kat büyütmeyi ve içinde bulunduğu topluma pozitif fayda yaratmayı sağlayacak yeni iş yapış yolları geliştirmek,

insanların, kendilerini daha iyi hissetmelerine, daha iyi görünmelerine ve hayattan daha fazla keyif almalarına yardımcı olan markalar ve hizmetlerle, her gün daha iyi bir gelecek yaratmak için çalışmak” belirlenmiştir.

3.3.7.2 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Ankete katılan çalışanların demografik özelliklerine ait veriler frekans tabloları aracılığıyla aşağıda verilmiştir. Katılımcıların cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, medeni durumu, işyerindeki çalışma süreleri, işyerindeki pozisyonları ve yaşadıkları eve sahiplik durumu gibi demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans analizi yapılmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 3.7. Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Erkek	231	50,0
Kadın	231	50,0
Toplam	462	100,0

Araştırma kapsamındaki çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde çalışanların yarısının (%50) erkeklerden, diğer yarısının (%50) kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Çalışılan örneklem içerisindeki kadınların ve erkeklerin oranları birbirine eşittir. Örneklem cinsiyet bakımından homojen dağıldığı söylenebilir.

Tablo 3.8. Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaşlar	N	%
25 ve altı	53	11,5
26-35	297	64,0
36-45	91	19,7
46-55	16	3,5
56 ve üstü	5	1,1
Toplam	462	100,0

Araştırma kapsamındaki çalışanların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde, çalışanların %11,5'inin 25 ve altı yaş grubunda, %64'ünün 26 ile 35 yaş arasında, %19,7'sinin 36 ile 45 yaş arasında, %3,5'inin 46 ile 55 yaş arasında ve %1,1'inin de 56 ve üstü yaş grubunda olduğu görülmektedir.

Tablo 3.8'den hareketle ankete katılım oranının genç çalışanlarda daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 3.9. Araştırmaya Katılan Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	N	%
Lise	66	14,3
Üniversite	335	72,5
Lisansüstü	61	13,2
Toplam	462	100,0

Araştırma kapsamındaki çalışanların öğrenim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde çalışanların %14,3'ü lise, %72,5'i üniversite ve %13,2'si ise lisansüstü mezundur. Araştırmaya katılımın %85'ten daha fazlası lisans ve lisansüstü mezunları olarak ifade edilebilir.

Tablo 3.10. Araştırmaya Katılan Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	N	%
Evli	251	54,3
Bekar	211	45,7
Toplam	462	100,0

Araştırma kapsamındaki çalışanların medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde çalışanların %54,3'ü evli, %45,7'si de bekârdır. Evli çalışanların oranı %50'den fazladır.

Tablo 3.11. Araştırmaya Katılan Çalışanların Kıdemlerine Göre Dağılımı

İşyerindeki Kıdemi	N	%
1 Yıdan Az	59	12,8
1-5	219	47,4
6-10	105	22,7
11 Yıl ve Üstü	79	17,1
Toplam	462	100,0

Araştırma kapsamındaki çalışanların kıdemlerine göre dağılımları incelendiğinde çalışanların %12,8'i 1 yıldan az, %47,4'ü 1 ile 5 yıldır, %22,7'si 6 ile 10 yıldır ve %17,1'i de 11 yıldan fazla kıdeme sahiptirler. Araştırmaya katılan çalışanların %87 oranında 1 yıl ve üzeri kıdeme sahip oldukları, deneyimli oldukları söylenebilir.

Tablo 3.12. Araştırmaya Katılanların İşyerindeki Pozisyonlarına Göre Dağılımı

İşyerindeki Pozisyonu	N	%
Çalışan	262	56,7
Uzman	116	25,1
Orta Düzey Yönetici	77	16,7
Üst Düzey Yönetici	7	1,5
Toplam	462	100,0

Araştırma kapsamındaki çalışanların pozisyonlarına göre dağılımları incelendiğinde örneklemin %56,7'si çalışan, %25,1'nin uzman, %16,7'si orta düzey yönetici ve %1,5'nin ise üst düzey yönetici grubudur. Örneklemin % 81,8'i çalışan ve uzman grubu dediğimiz anakütlenin asli çalışanlarını kapsamaktadır.

Tablo 3.13. Araştırmaya Katılan Çalışanların Ev Sahipliği Durumlarına Göre Dağılımı

Ev Sahipliği	N	%
Kira	222	48,0
Kendisine Ait	163	35,3
Kredi Ödeme	77	16,7
Toplam	462	100,0

Araştırma kapsamındaki çalışanlara yaşadıkları evlerinin kendilerine mi ait, yoksa kira mı, kredi mi ödedikleri sorulmuş, elde edilen yanıtlara göre çalışanların neredeyse yarısının (%48) kira ödedikleri, %35,3'ünün kendilerine ait olduğunu ve %16,7'sinin ise kredi ödedikleri ortaya çıkmıştır. Yaşadıkları evleri için kira ve kredi ödeyenlerin toplamı %64,7'dir. Bu durum çalışanları kurumlarına bağlayan ayrı bir faktör olarak düşünülebilir.

3.3.7.3 Araştırmadan Elde Edilen Verilerden Firmaya İlişkin Çıkarılan Tanıtıcı Bilgiler

Anket formunda yer alan ifadelere katılımcıların verdiği yanıtlar toplandığında araştırma yapılan firmanın rekabetçi değerler analizine göre klan, adhokrasi, Pazar ve hiyerarşi kültürünün toplam puanları, ortalaması ve standart sapmaları tablo 3.14'te görülmektedir.

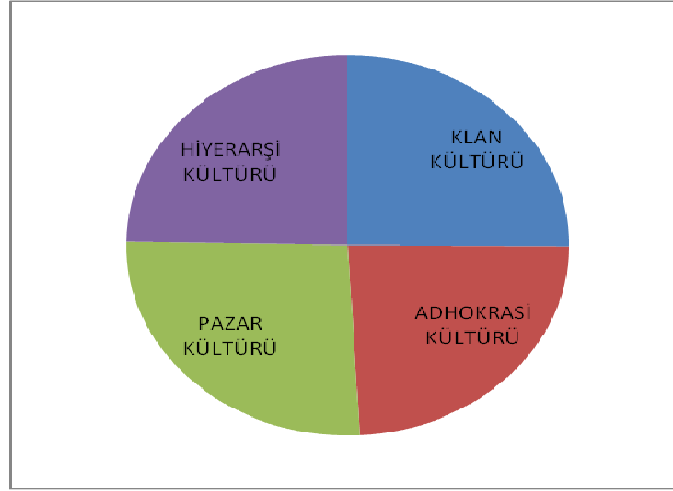
Tablo 3.14. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Ortalamaları

İFADELER	N	Toplam	Ort.	Std Sapma
D1: İşletmemiz, çalışanların çok şeylerini paylaştığı geniş bir aile gibidir.	462	1662	3,60	1,051
D2: İşletmemizdeki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade etmektedir.	462	1636	3,54	1,120
D3: İşletmemizi bir arada tutan ve başarıya taşıyan şey, çalışanların işyerine olan bağlılıklarıdır.	462	1790	3,87	1,013
D4: İşletmemizde çalışanların gelişimine önem verilir.	462	1691	3,66	1,058
D5: İşletmemiz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar risk almaya isteklidirler.	462	1516	3,28	1,030
D6: İşletmemizdeki liderlik genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ifade etmektedir.	462	1566	3,39	1,076
D7: İşletmemizi bir arada tutan şey, yaratıcılık ve gelişim konusunda gösterilen kararlılıktır.	462	1599	3,46	1,038

D8: İşletmemizde yeni kaynaklar elde etmek, yeni imkânlar ve fırsatlar araştırmak çok önemlidir.	462	1810	3,92	,923
D9: Çalışanların rekabetçi ve başarı odaklı olduğu işletmemizde işler sonuca yöneliktir.	462	1780	3,85	,917
D10: İşletmemizdeki liderlik, rekabetçi bir anlayışa sahiptir.	462	1659	3,59	1,047
D11: İşletmemizdeki çalışanları bir arada tutan şey, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir.	462	1718	3,72	,979
D12: İşletmemizde pazar üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir.	462	1910	4,13	1,045
D13: İşletmemiz çok kontrollü ve yapısal olduğu için, çalışanların ne yapacağını genellikle resmi prosedürler belirler.	462	1621	3,51	1,028
D14: İşletmemizdeki liderlik genellikle koordine etmeyi, örgütlemeyi ya da düzgün işleyen bir verimliliği ifade etmektedir.	462	1679	3,63	,978
D15: İşletmemizi bir arada tutan şey, biçimsel kurallar ve politikalarıdır.	462	1513	3,27	1,023
D16: İşletmemizdeki işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.	462	1822	3,94	,839
Klan Kültürü		1694,75	3,67	,79907
Adhokrasi Kültürü		1622,75	3,51	,78626
Pazar Kültürü		1766,75	3,80	,71306
Hiyerarşi Kültürü		1671,33	3,61	,66122

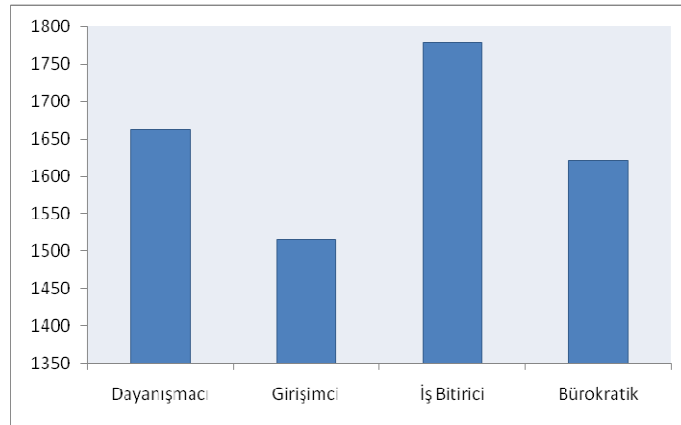
Araştırma yapılan firmanın sahip olduğu kültürleri gösteren şekil aşağıda görülmektedir. Rekabetçi değerler analizine göre firmanın klan kültürü:1694,75, adhokrasi kültürü:1622,75, Pazar kültürü:1766,75 ve hiyerarşi kültürü:1671,33 puan olarak ortaya çıkmıştır. İlgili puanlara göre şirketteki kültür tipleri şekil 3.14'teki gibidir.

Şekil 3.14. Araştırma Yapılan Firmanın Rekabetçi Değerler Analizine Göre Kültür Tipolojisi



Örgüt kültüründe baskın değerler olarak, klan (işletmemiz, çalışanların çok şeylerini paylaştığı geniş bir aile gibidir), adhokrasi (işletmemiz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar risk almaya isteklidirler), pazar (çalışanların rekabetçi ve başarı odaklı olduğu işletmemizde işler sonuca yöneliktir), hiyerarşi (işletmemiz çok kontrollü ve yapısal olduğu için, çalışanların ne yapacağını genellikle resmi prosedürler belirler) kültürü için verilen cevaplar şekil 3.15'te görülmektedir. Klan:1662, adhokrasi:1516, pazar:1780, hiyerarşi:1621 toplam puan olarak ortaya çıkmıştır.

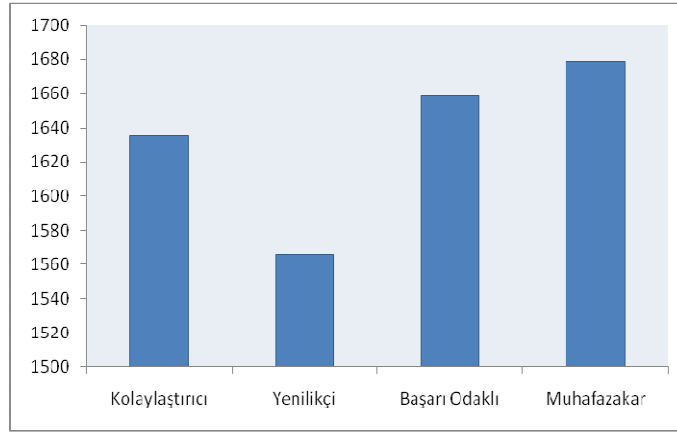
Şekil 3.15. Organizasyon Türü



Örgüt kültüründe liderlik stili olarak, klan (işletmemizdeki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade etmektedir), adhokrasi (işletmemizdeki liderlik genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ifade

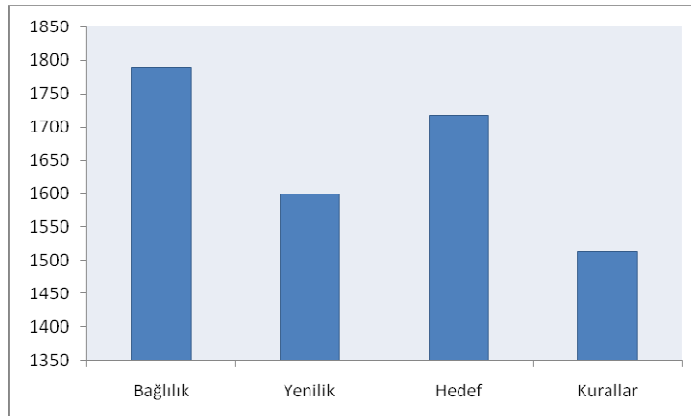
etmektedir), pazar (işletmemizdeki liderlik, rekabetçi bir anlayışa sahiptir), hiyerarşi (işletmemizdeki liderlik genellikle koordine etmeyi, örgütlemeyi ya da düzgün işleyen bir verimliliği ifade etmektedir) kültürü için verilen yanıtlar şekil 3.16'da görülmektedir. Klan:1636, adhokrasi:1566, pazar:1659, hiyerarşi:1679 toplam puan olarak ortaya çıkmıştır.

Şekil 3.16. Liderlik



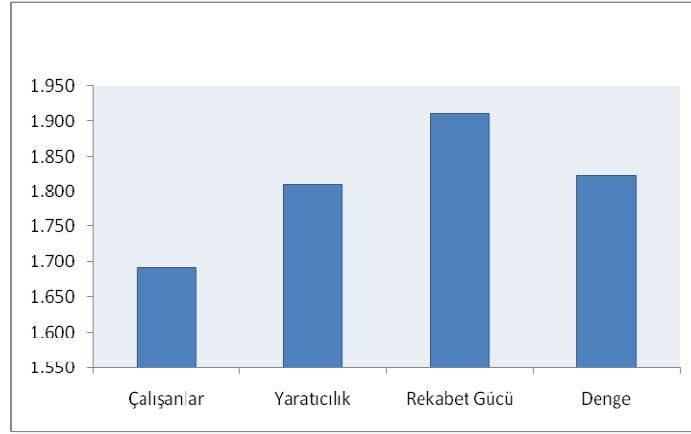
Örgütü bir arada tutan değerler olarak, klan (işletmemizi bir arada tutan ve başarıya taşıyan şey, çalışanların işyerine olan bağlılıklarıdır), adhokrasi (işletmemizi bir arada tutan şey, yaratıcılık ve gelişim konusunda gösterilen kararlılıktır), pazar (işletmemizdeki çalışanları bir arada tutan şey, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir), hiyerarşi (işletmemizi bir arada tutan şey, biçimsel kurallar ve politikalarıdır) kültürü için verilen yanıtlar şekil 3.17'de görülmektedir. Klan:1790, adhokrasi:1599, pazar:1718, hiyerarşi:1513 toplam puan olarak ortaya çıkmıştır.

Şekil 3.17. Organizasyonu Birarada Tutan Değerler



Örgüt kültüründe “önemli olan nedir” sorusu ile ilgili olarak, klan (işletmemizde çalışanların gelişimine önem verilir), adhokrası (işletmemizde yeni kaynaklar elde etmek, yeni imkânlar ve fırsatlar araştırmak çok önemlidir), pazar (işletmemizde pazar üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir), hiyerarşi (işletmemizdeki işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir) kültürü için verilen yanıtlar şekil 3.18’de görülmektedir. Klan:1691, adhokrası:1810, pazar:1910, hiyerarşi:1822 toplam puan olarak ortaya çıkmıştır.

Şekil 3.18. Örgüt Kültüründe Önemli Olan Nedir?



3.3.7.4 Ölçüm Güvenilirliği ve Geçerliliği

Bu çalışmada, tüm değişkenler için reflektif ölçekler kullanılmaktadır (bakınız EK-1). Ölçüm araçlarının psikometrik özelliklerini (herbir değişkenin ölçümünde kullanılan ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği) değerlendirebilmek amacıyla; herhangi bir yapısal ilişkinin olmadığı boş (null) bir model hesaplanmıştır. Güvenilirliğin hesaplanmasında kompozit ölçek güvenilirliği (CR) ve çıkartılan ortalama varyans (AVE) kullanılmıştır. Tablo 3.15’te tüm ölçümler için PLS tabanlı CR değerinin –hiyerarşi kültürü dışında ki hiyerarşi de 0,635→ kabul edilebilir bir değer- eşik değeri olan 0,70’in üstünde seyrettiği ve AVE değerlerinin de –yine hiyerarşi dışında; hiyerarşi →0,493 yine eşige yakın, ve kabul edilebilir bir değer- eşik değeri 0,50’yi aştığı görülmektedir.

Tablo 3.15. Test Edilen Model 1 ve 2'nin Güvenilirlik Sonuçları

DEĞİŞKENLER	CR	AVE
Klan Kültürü	0,838	0,565
Adhokrasi Kültürü	0,851	0,588
Pazar Kültürü	0,755	0,548
Hiyerarşi Kültürü	0,635	0,493
Kabullenici Sessizlik	0,895	0,632
Korunma Amaçlı Sessizlik	0,877	0,591
Koruma Amaçlı Sessizlik	0,840	0,638
İşten Ayrılma Niyeti	0,952	0,798

Tablo 3.16. Örgüt Kültürü Tiplerine Ait Faktör Yükleri

DEĞİŞKENLER	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
Klan Kültürü				
D1:İşletmemiz, çalışanların çok şeylerini paylaştığı geniş bir aile gibidir.	0,731			
D2:İşletmemizdeki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade etmektedir.	0,799			
D3:İşletmemizi bir arada tutan ve başarıya taşıyan şey, çalışanların işyerine olan bağlılıklarıdır.	0,689			
D4:İşletmemizde çalışanların gelişimine önem verilir.	0,781			
Adhokrasi Kültürü				
D5:İşletmemiz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar risk almaya isteklidirler.		0,728		
D6:İşletmemizdeki liderlik genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ifade etmektedir.		0,809		
D7:İşletmemizi bir arada tutan şey, yaratıcılık ve gelişim konusunda gösterilen kararlılıktır.		0,779		
D8:İşletmemizde yeni kaynaklar elde etmek, yeni imkânlar ve fırsatlar araştırmak çok önemlidir.		0,751		
Pazar Kültürü				
D9:Çalışanların rekabetçi ve başarı odaklı olduğu işletmemizde			0,612	

işler sonuca yöneliktir.			
D10: İşletmemizdeki liderlik, rekabetçi bir anlayışa sahiptir.			0,849
D11: İşletmemizdeki çalışanları bir arada tutan şey, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir.			0,710
D12: İşletmemizde pazar üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir.			0,440
Hiyerarşi Kültürü			
D14: İşletmemizdeki liderlik genellikle koordine etmeyi, örgütlemeyi ya da düzgün işleyen bir verimliliği ifade etmektedir.			0,830
D15: İşletmemizi bir arada tutan şey, biçimsel kurallar ve politikalarıdır.			0,039
D16: İşletmemizdeki işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.			0,818

Örgüt kültürü ölçeği için ölçekte tutarsızlık yaratan D13 ifadesi çıkartılmıştır. Tablo 3.16’da araştırmanın öncülleri olan, örgüt kültürünün (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) PLS 3.0’da yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Örgütsel sessizlik ölçeği için ölçekte tutarsızlık yaratan D27 ve D28 ifadeler çıkartılmıştır. Tablo 3.17’de, araştırmanın değişkenlerinden, örgütsel sessizliğin (kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı) PLS 3.0’da yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.17. Örgütsel Sessizlik Dinamiklerine Ait Faktör Yükleri

DEĞİŞKENLER	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Kabullenici Sessizlik			
D17: İşletmemizde, benimle ilgili olmayan konularda değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmada isteksizim.	0,756		
D18: İşletmemizde alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım.	0,791		
D19: İçinde bulunduğum işletmedeki sorunlara çözüm üretme konusunda düşüncelerimi kendime saklarım.	0,798		
D20: İşletme içinde fark yaratabileceğime inanmadığım için, iyileşme ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	0,825		
D21: Beni ilgilendirmediyini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki fikirlerimi ifade etmem.	0,802		
Korunma Amaçlı Sessizlik			
D22: Yöneticimin tepkisinden korktuğum için değişme yönelik fikirlerimi söylemem.		0,760	
D23: Yöneticimin tepkisinden korktuğum için, işimle ilgili bilgileri başkalarıyla paylaşmam.		0,607	
D24: Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.		0,741	
D25: İşletmedeki devamlılığımı korumak için iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.		0,864	
D26: İşletmede korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine yönelik fikirlerimi saklarım.		0,845	
Koruma Amaçlı Sessizlik			
D29: İşletmenin veya iş arkadaşlarımla ilgili gizli bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.			0,706
D30: İşletmeye veya iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.			0,791
D31: İşletme veya iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.			0,889

Tablo 3.18’de ise, araştırmanın değişkenlerinden, işten ayrılma niyetinin PLS 3.0’da yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.18. İşten Ayrılma Niyeti Dinamiğine Ait Faktör Yükleri

DEĞİŞKEN	Faktör 1
İşten Ayrılma Niyeti	
D32: Gelecek üç ay içinde işten ayrılmayı düşünüyorum.	0,909
D33: Gelecek altı ay içinde işten ayrılmayı düşünüyorum.	0,925
D34: Önümüzdeki yıl içinde bir gün işten ayrılmayı düşünüyorum.	0,912
D35: Önümüzdeki iki yıl içinde bir gün işten ayrılmayı düşünüyorum.	0,860
D36: Sık sık işten ayrılmayı düşünüyorum.	0,858

Bunlarla birlikte ölçümlerin ilgili kavramlar üzerindeki standardize edilmiş yüklemeleri hesaplanarak yakınsak geçerlilik de test edilmiş ve tüm ölçümlerin 0,60’ı aşan bir standardize yükleme gösterdiği bulunmuştur (bakınız 3.16, 3.17 ve 3.18). Bunu takiben de ölçümlerin ayrışma geçerliliği test edilmiştir. Fornell ve Larcker’in (1981) ifade ettiği üzere, her bir değişken için hesaplanan AVE değeri, değişken çiftleri arasındaki latent faktör korelasyonlarının karesinden (korelasyonlar, tablo 3.19’da verilmektedir) yüksektir. Böylece ölçümlerimizin geçerlik ve güvenilirlik kriterlerini karşıladığı görülmektedir.

Tablo 3.19. Örgüt Kültürünün ve Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarına ve İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Klan Kültürü	Adhokrasi Kültürü	Pazar Kültürü	Hiyerarşi Kültürü	Kabullenici Sessizlik	Korunma Amaçlı Sessizlik	Koruma Amaçlı Sessizlik	İşten Ayrılma Niyeti
Klan Kültürü	--							
Adhokrasi Kültürü	,690(**)	--						
Pazar Kültürü	,420(**)	,483(**)	--					
Hiyerarşi Kültürü	,433(**)	,408(**)	,469(**)	--				
Kabullenici	-,309(**)	-,197(**)	-,135(**)	-,125(**)	--			
Korunma Amaçlı	-,291(**)	-,195(**)	-,121(**)	-,073	,656(**)	--		
Koruma Amaçlı	,088	,055	,038	,054	-,265(**)	-,194(**)	--	
İşten Ayrılma Niyeti	-,451(**)	-,355(**)	-,291(**)	-,325(**)	,334(**)	,283(**)	-,079	--
Ortalama	3,6683	3,5124	3,8241	3,6176	2,1835	1,9346	4,2071	2,2771
Standart Sapma	,79907	,78626	,71306	,66122	,79461	,72976	,76320	1,12666

** Korelasyon anlamlılığı 0.01 düzeyi, * Korelasyon anlamlılığı 0.05 düzeyi.

Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemeye yardımcı olan istatistiki yöntem korelasyon analizi adı verilmektedir. Korelasyon katsayısının 1.00 olması, mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1.00 olması, mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0.00 olması, ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde tam olarak ortaklaşılan aralıklar bulunmamakla birlikte, korelasyonu yorumlamada şu sınırların sıklıkla kullanılabilceği not edilmektedir. Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0.70-1.00 arasında olması, yüksek; 0.30-0.70 arasında olması, orta; 0.00-0.30 arasında olması ise, düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilmektedir (Büyüköztürk, 2011:32).

Araştırmamızın temel değişkenlerinin alt boyutlarının birebir ilişkilerinin ele alındığı korelasyon analizi sonuçları, örgüt kültürünün kendi alt boyutları arasında (klan kültürü ile adhokrasi kültürü; $r=0,69$, $p<0,01$), örgütsel sessizliğin kendi alt boyutları arasında (kabullenici sessizlik ile korunma amaçlı sessizlik; $r=0,67$, $p<0,01$) ve örgüt kültürünün boyutları ile örgütsel sessizliğin boyutları arasında karşılıklı ve birebir ilişkilerin varlığını ortaya koymaktadır.

Korelasyon verilerine göre klan kültürü ile kabullenici sessizlik arasında ($r=-0,31$, $p<0,01$) ve klan kültürü ile korunma amaçlı sessizlik arasında ($r=-0,29$, $p<0,01$) negatif ilişkiler, adhokrasi kültürü ile kabullenici sessizlik arasında ($r=-0,20$, $p<0,01$) ve adhokrasi kültürü ile korunma amaçlı sessizlik arasında ($r=-0,20$, $p<0,01$) negatif ilişkiler, pazar kültürü ile kabullenici sessizlik arasında ($r=-0,14$, $p<0,01$) ve pazar kültürü ile korunma amaçlı sessizlik arasında ($r=-0,12$, $p<0,01$) negatif ilişkiler, hiyerarşi kültürü ile kabullenici sessizlik arasında ($r=-0,13$, $p<0,01$) seviyesinde birebir negatif ilişkiler mevcuttur. Bu sonuçlar örgüt kültürü ile örgütsel sessizliğin birbirleriyle yakından ilişkili kavramlar olduğunu ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte örgütsel sessizliğin alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında, kabullenici sessizlik ($r=0,33$, $p<0,01$) ve korunma amaçlı sessizlik ($r=0,28$, $p<0,01$) seviyesinde pozitif yönlü ilişkilerin varlığını görülmektedir.

Ayrıca, değişkenlerimizden örgüt kültürü boyutları ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilere bütün olarak baktığımızda ise, klan kültürü ile işten ayrılma niyeti ($r=-0,45$, $p<0,01$), adhokrazi kültürü ile işten ayrılma niyeti ($r=-0,36$, $p<0,01$), pazar kültürü ile işten ayrılma niyeti ($r=-0,29$, $p<0,01$) ve hiyerarşi kültürü ile işten ayrılma niyeti ($r=-0,33$, $p<0,01$) arasında negatif yönlü birebir ilişkilere rastlanmaktadır.

3.3.7.5 Hipotez Testleri

Şekil 3.11 ve 12’de gösterilen teorik modeller kapsamındaki ilişkileri test etmek amacıyla örtük (latent) değişken (LV) skorlarının açık ve net bir şekilde hesaplanmasına izin veren PLS yol modeli analizi kullanılmaktadır.

Tablo 3.20. Örgüt Kültürünün Klan Boyutunun Örgütsel Sessizlik Davranışı Boyutları Üzerine Etkisi

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
H₁	Klan Kültürü→ Kabullenici Sessizlik	-0,30**	Desteklendi
H₂	Klan Kültürü→ Korunma Amaçlı Sessizlik	-0,32**	Desteklendi
H₃	Klan Kültürü→ Koruma Amaçlı Sessizlik	0,07	Desteklenmedi

Tablo 3.20’den tablo 3.24’e gösterildiği üzere sonuçlar, ortaya konulan hipotezlerin yarıya yakınına doğrular niteliktedir. Öncüllerle ilgili olarak baktığımızda; klan kültürünün kabullenici sessizlik ($\beta= -0,30$, $p < 0,01$) ve korunma amaçlı sessizlik ($\beta= -0,32$, $p < 0,01$) üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu; böylece **H₁** ve **H₂** hipotezlerinin desteklendiği görülmektedir. Klan kültürünün koruma amaçlı sessizlik üzerine bir etkisi tespit edilememiştir. **H₃** hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 3.21. Örgüt Kültürünün Adhokrasi Boyutunun Örgütsel Sessizlik Davranışı Boyutları Üzerine Etkisi

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
H₄	Adhokrasi Kültürü→ Kabullenici Sessizlik	0,05	Desteklenmedi
H₅	Adhokrasi Kültürü→ Korunma Amaçlı Sessizlik	0,04	Desteklenmedi
H₆	Adhokrasi Kültürü→ Koruma Amaçlı Sessizlik	-0,06	Desteklenmedi

Adhokrasi kültürünün kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı sessizlik üzerine bir etkisi tespit edilememiştir. Dolayısıyla **H₄**, **H₅** ve **H₆** hipotezlerinin reddedildiği görülmektedir.

Tablo 3.22. Örgüt Kültürünün Pazar Boyutunun Örgütsel Sessizlik Davranışı Boyutları Üzerine Etkisi

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
H₇	Pazar Kültürü→ Kabullenici Sessizlik	-0,06	Desteklenmedi
H₈	Pazar Kültürü→ Korunma Amaçlı Sessizlik	-0,17*	Desteklendi
H₉	Pazar Kültürü→ Koruma Amaçlı Sessizlik	0,07	Desteklenmedi

Pazar kültürünün korunma amaçlı sessizlik ($\beta= -0,17$, $p < 0,05$) üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu; **H₈** hipotezinin desteklendiği görülmektedir. Pazar kültürünün kabullenici ve koruma amaçlı sessizlik üzerine bir etkisi tespit edilememiştir. **H₇** ve **H₉** hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 3.23. Örgüt Kültürünün Hiyerarşi Boyutunun Örgütsel Sessizlik Davranışı Boyutları Üzerine Etkisi

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
H₁₀	Hiyerarşi Kültürü→ Kabullenici Sessizlik	-0,05	Desteklenmedi
H₁₁	Hiyerarşi Kültürü→ Korunma Amaçlı Sessizlik	-0,02	Desteklenmedi
H₁₂	Hiyerarşi Kültürü→ Korunma Amaçlı Sessizlik	0,08	Desteklenmedi

Hiyerarşi kültürünün kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı sessizlik üzerinde bir etkisi tespit edilememiştir. Dolayısıyla **H₁₀**, **H₁₁** ve **H₁₂** hipotezlerinin reddedildiği görülmektedir.

Tablo 3.24. Örgütsel Sessizlik Davranışı Boyutlarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi

Hipotez	İlişkiler	β	Sonuçlar
H₁₃	Kabullenici Sessizlik → İşten Ayrılma Niyeti	0,22**	Desteklendi
H₁₄	Korunma Amaçlı Sessizlik → İşten Ayrılma Niyeti	0,20**	Desteklendi
H₁₅	Korunma Amaçlı Sessizlik → İşten Ayrılma Niyeti	0,01	Desteklenmedi

Model 2'deki ilişkileri test etmek üzere hazırlanan hipotezler açısından bakıldığında da ise sonuçlar; kabullenici sessizliğin ($\beta= 0,22$, $p < 0,01$) ve korunma amaçlı sessizliğin ($\beta= 0,20$, $p < 0,01$) işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkinin varlığını ortaya koymakta, böylece **H₁₃** ve **H₁₄** hipotezleri desteklenmektedir. Ancak korunma amaçlı sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerine anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. **H₁₅** hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 3.25. Model 1'in Açıklama Kuvveti

Uyum Ölçekleri	İçsel Değişkenler	Model 1
R^2	Kabullenici Sessizlik	0,107
	Korunma Amaçlı Sessizlik	0,102
	Koruma Amaçlı Sessizlik	0,020

* $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .01$

Tablo 3.25'de PLS kullanılarak elde edilen verilen sonuçlara göre model 1'deki; klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürünün kabullenici sessizliğin %11'ini, korunma amaçlı sessizliğin %10'unu ve koruma amaçlı sessizliğin %2'sini açıkladığını göstermekte; araştırma yapılan kurumdaki örgüt kültürü boyutları örgütsel sessizlikteki değişimin yaklaşık %23'ünü açıklayabildiğini, geriye kalan yaklaşık %77'lik kısmın başka değişkenlerle açıklanabileceğini söyleyebiliriz.

Tablo 3.26. Model 2'in Açıklama Kuvveti

Uyum Ölçekleri	İçsel Değişkenler	Model 2
R^2	İşten Ayrılma Niyeti	0,148

Bununla birlikte tablo 3.26'da PLS kullanılarak elde edilen sonuçlara göre model 2'deki; kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı sessizliğin, işten ayrılma niyetindeki değişimin yaklaşık %15'ini açıklamaktadır. Geriye kalan yaklaşık %85'lik kısmın da başka değişkenlerle açıklanabileceğini söyleyebiliriz.

Tüm bu bulguların özeti tablo 3.27’de verilmektedir.

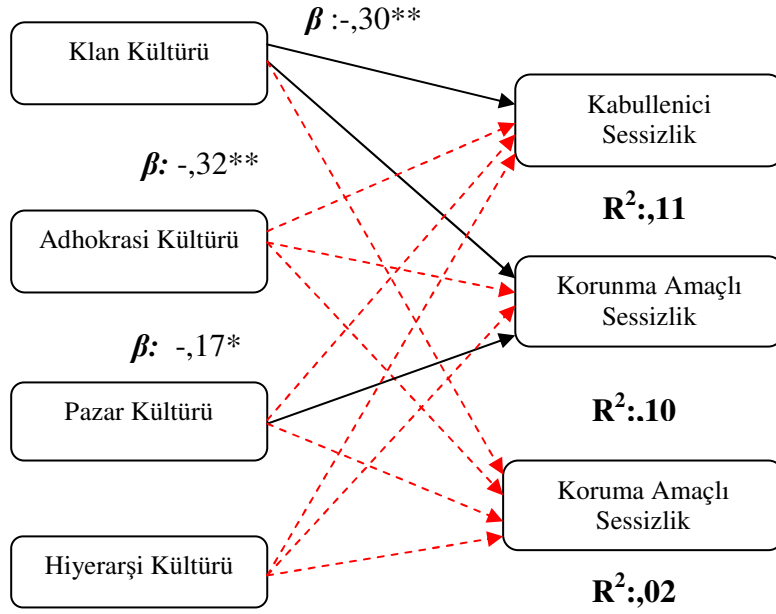
Tablo 3.27. Araştırma Bulgularının Özeti

	Klan	Adhokrasi	Pazar	Hiyerarşi	Kabullenici	Korunma Amaçlı	Koruma Amaçlı	İşten Ayrılma Niyeti
Klan Kültürü								
Adhokrasi Kültürü								
Pazar Kültürü								
Hiyerarşi Kültürü								
Kabullenici Sessizlik	(-)√							
Korunma Amaçlı Sessizlik	(-)√		(-)√					
Koruma Amaçlı Sessizlik								
İşten Ayrılma Niyeti					(+)√	(+)√		

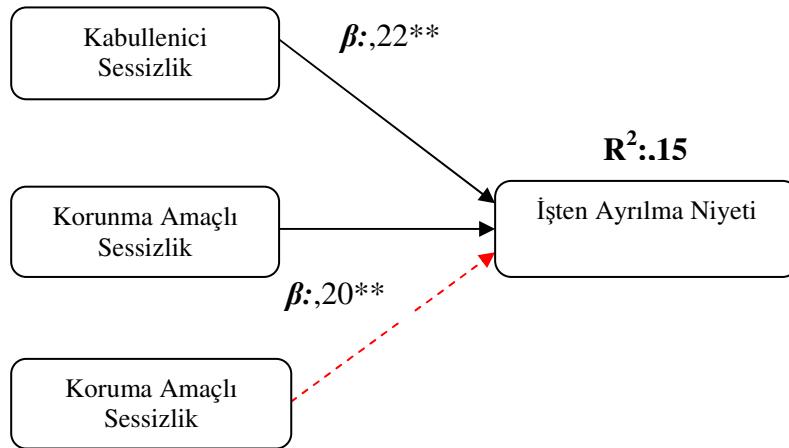
Araştırma sonucunda elde edilen modeller

Yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan araştırma modelleri şekil 3.19 ve 3.20'de gösterilmiştir:

Şekil 3.19. Araştırma Sonucunda Ortaya Çıkan Model 1



Şekil 3.20. Araştırma Sonucunda Ortaya Çıkan Model 2



** Korelasyon anlamlılığı 0.01 düzeyi, * Korelasyon anlamlılığı 0.05 düzeyi.

Yukarıda belirtilen değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek üzere oluşturulan hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak yapılan hipotez sonuçları toplu olarak tablo 3.28’de verilmiştir:

Tablo 3.28. Hipotez Testlerinin Sonuçları

H₁: Örgüt kültürünün klan boyutunun kabullenici sessizlik davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H₂: Örgüt kültürünün klan boyutunun korunma amaçlı sessizlik davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H₃: Örgüt kültürünün klan boyutunun koruma amaçlı sessizlik davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H₄: Örgüt kültürünün adhokrasi boyutunun kabullenici sessizlik davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H₅: Örgüt kültürünün adhokrasi boyutunun korunma amaçlı sessizlik davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H₆: Örgüt kültürünün adhokrasi boyutunun koruma amaçlı sessizlik davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H₇: Örgüt kültürünün pazar boyutunun kabullenici sessizlik davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H₈: Örgüt kültürünün pazar boyutunun korunma amaçlı sessizlik davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H₉: Örgüt kültürünün pazar boyutunun koruma amaçlı sessizlik davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H₁₀: Örgüt kültürünün hiyerarşi boyutunun kabullenici sessizlik davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H₁₁: Örgüt kültürünün hiyerarşi boyutunun korunma amaçlı sessizlik davranışı üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H₁₂: Örgüt kültürünün hiyerarşi boyutunun koruma amaçlı sessizlik davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H₁₃: Örgütsel sessizliğin kabullenici boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi

H₁₄: Örgütsel sessizliğin korunma amaçlı boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H₁₅: Örgütsel sessizliğin koruma amaçlı boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi

3.3.7.6 Demografik Özelliklerden Kaynaklanan Algı Farklılıklarının Analizi

Bu kısımda, araştırmaya katılan çalışanların genel olarak örgütsel sessizlik ve alt boyutları için verdikleri cevapların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır.

3.3.7.6.1 Cinsiyet ve Örgütsel Sessizlik Algılamaları

Çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel sessizlik algılamalarının farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla t-testi kullanılmıştır. Bu bağlamda yürütülen t-testi analizi sonuçları aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.29’da çalışanların cinsiyetleri ve örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve t testi sonuçları görülmektedir.

Tablo 3.29. Erkek ve Kadın Çalışanların Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve t Testi ile İlgili Bulgular

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	Ss.	t	p
Kabullenici Sessizlik	Erkek	231	2,2797	,86088	2,616	,009
	Kadın	231	2,0874	,71126		
Korunma Amaçlı Sessizlik	Erkek	231	1,9853	,78571	1,494	,136
	Kadın	231	1,8840	,66702		
Koruma Amaçlı Sessizlik	Erkek	231	4,1558	,79840	-1,444	,149
	Kadın	231	4,2583	,72442		

* p<.05, **p<.01

Tablo 3.29 incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların sessizliğin alt boyutlarından kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik puan ortalamalarının **cinsiyet** değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonucunda kabullenici sessizlik (t=2,616; p=0,009<0,05) ile grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuşken; korunma amaçlı (t=1,494; p=0,136>0,05) ve koruma amaçlı (t=-1,444; p=0,149>0,05) ile grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. **Korunma amaçlı ve koruma amaçlı sessizlik ortalamaları çalışanların cinsiyetlerine göre farklılaşmazken, sadece kabullenici sessizlik cinsiyet gruplarına göre farklılaşmaktadır.**

Kabullenici sessizlik ile cinsiyet gruplarındaki farklılıklara bakıldığında ise erkek çalışanların ($\bar{X}= 2,2797$) kadın çalışanlardan ($\bar{X}= 2,0874$) daha fazla kabullenici sessizlik davranışı gösterdikleri görülmektedir.

3.3.7.6.2 Öğrenim Durumu ve Örgütsel Sessizlik Algılamaları

Çalışanların öğrenim durumlarına göre örgütsel sessizlik algılamalarının farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla ANOVA kullanılmıştır. Bu bağlamda yürütülen ANOVA analizi sonuçları aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.30'da çalışanların öğrenim durumları ve örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler görülmektedir.

Tablo 3.30. Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Öğrenim Durumu		N	\bar{X}	Ss.
Kabullenici Sessizlik	Lise	66	2,5939	,91616
	Üniversite	335	2,0955	,74493
	Lisansüstü	61	2,2230	,78918
	Toplam	462	2,1835	,79461
Korunma Amaçlı Sessizlik	Lise	66	2,2394	,73941
	Üniversite	335	1,8615	,71136

	Lisansüstü	61	2,0066	,73844
	Toplam	462	1,9346	,72976
Koruma Amaçlı Sessizlik	Lise	66	3,7778	,93614
	Üniversite	335	4,3005	,71057
	Lisansüstü	61	4,1585	,67934
	Toplam	462	4,2071	,76320

Tablo 3.31’de çalışanların öğrenim durumları ve örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin ANOVA analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 3.31. Çalışanların Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p	Anlamlı Farklar
Kabullenici	Gruplar arası	13,806	2	6,903	11,428	,000	
Sessizlik	Gruplar İçi	277,269	459	,604			A-B
	Toplam	291,075	461				A-C
Korunma	Gruplar arası	8,238	2	4,119	7,968	,000	
Amaçlı	Gruplar İçi	237,268	459	,517			A-B
Sessizlik	Toplam	245,506	461				
Koruma	Gruplar arası	15,231	2	7,616	13,801	,000	
Amaçlı	Gruplar İçi	253,292	459	,552			A-B
Sessizlik	Toplam	268,524	461				A-C

* p<.05, **p<.01 A:Lise, B:Üniverste, C:Lisansüstü

Tablo 3.31 incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik puan ortalamalarının **öğrenim durumu** değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Kabullenici sessizlik (F=11,428; p=0,000<0,05), korunma amaçlı sessizlik (F=7,968; p=0,000<0,05) ve koruma amaçlı sessizlik (F=13,801; p=0,000<0,05). Bu bulgu, öğrenim durumu lise, lisans ve lisansüstü öğrenim

durumuna sahip çalışanların kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı sessizlik algılarının değiştiğini göstermektedir.

Gruplardaki farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi (Tukey testi) yapılmıştır. Analiz sonucu da tablo 3.31'deki anlamlı farklar sütunundadır.

Öğrenim durumları lise, lisans ve lisansüstü olan çalışanların kabullenici sessizlik puan ortalamaları farklılaşmaktadır. Lise grubunun “Kabullenici Sessizlik” alt boyutuna göre en yüksek ($\bar{X}= 2,5939$), lisansüstü grubunun ($\bar{X}= 2,2230$) ve lisans grubunun en düşük ($\bar{X}= 2,0955$) sessizlik algısına sahip olduğu bulunmuştur.

Öğrenim durumları lise ve lisans olan çalışanların korunma amaçlı sessizlik puan ortalamaları farklılaşmaktadır. Lise grubunun “Korunma Amaçlı Sessizlik” alt boyutuna göre en yüksek ($\bar{X}= 2,2394$) ve lisans grubunun en düşük ($\bar{X}= 1,8615$) sessizlik algısına sahip olduğu bulunmuştur.

Öğrenim durumları lise, lisans ve lisansüstü olan çalışanların koruma amaçlı sessizlik puan ortalamaları farklılaşmaktadır. Lisans grubunun “Koruma Amaçlı Sessizlik” alt boyutuna göre en yüksek ($\bar{X}= 4,3005$), lisansüstü grubunun ($\bar{X}= 4,1585$) ve lise grubunun en düşük ($\bar{X}= 3,7778$) sessizlik algısına sahip olduğu bulunmuştur.

3.3.7.6.3 Yaş ve Örgütsel Sessizlik Algılamaları

Çalışanların yaş gruplarına göre örgütsel sessizlik algılamalarının farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla ANOVA kullanılmıştır. Bu bağlamda yürütülen ANOVA analizi sonuçları aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.32'de çalışanların yaşları ve örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler görülmektedir.

Tablo 3.32. Çalışanların Yaşlarına Göre Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Alt Boyutlar	Yaş	N	\bar{X}	Ss.
Kabullenici Sessizlik	25 ve Altı	53	2,1585	,85337
	26-35	297	2,1906	,78062
	36-45	91	2,2154	,82636
	46-55	16	1,8250	,72618
	56 ve Üstü	5	2,6000	,31623
	Toplam	462	2,1835	,79461
Korunma Amaçlı Sessizlik	25 ve Altı	53	1,9132	,84627
	26-35	297	1,9758	,72014
	36-45	91	1,8352	,69256
	46-55	16	1,6875	,73018
	56 ve Üstü	5	2,3200	,33466
	Toplam	462	1,9346	,72976
Koruma Amaçlı Sessizlik	25 ve Altı	53	4,1258	,76019
	26-35	297	4,2233	,75329
	36-45	91	4,1905	,79216
	46-55	16	4,5417	,65405
	56 ve Üstü	5	3,3333	,62361
	Toplam	462	4,2071	,76320

Tablo 3.33. Çalışanların Yaşlarına Göre Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		Kareler	Serbestlik	Karelerin	Anlamlı			
		Toplamı	Derecesi	Ortalamaları	F	p	Farklar	
Kabullenici Sessizlik	Gruplar arası	3,064	4	,766	1,216	,303		
	Gruplar İçi	288,011	457	,630				
	Toplam	291,075	461					
Korunma Amaçlı Sessizlik	Gruplar arası	3,147	4	,787	1,483	,206		
	Gruplar İçi	242,359	457	,530				
	Toplam	245,506	461					
Koruma Amaçlı Sessizlik	Gruplar arası	6,062	4	1,516	2,639	,033		
	Gruplar İçi	262,461	457	,574				D-E
	Toplam	268,524	461					

* p<.05, **p<.01

A:25 Yaş ve Altı, B:26-35, C:36-45, D:46-55, E: 56 Yaş ve Üzeri

Tablo 3.33 incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik puan ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, grup ortalamaları ile kabullenici (F=1,216;

$p=0,303>0,05$) ve korunma amaçlı sessizlik ($F=1,483$; $p=0,206>0,05$) arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır. **Fakat koruma amaçlı sessizlik** ($F=2,639$; $p=0,033<0,05$), **yaş değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik ortalamaları çalışanların yaşlarına göre farklılaşmazken, korunma amaçlı sessizlik yaş gruplarına göre farklılaşmaktadır.**

Koruma amaçlı sessizlik ile yaş gruplarındaki farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi (Tukey testi) yapılmıştır. Analiz sonucu da tablo 3.33'teki anlamlı farklar sütunundadır.

Yaşları 46-55 ile 56 yaş ve üzeri olan çalışanların korunma amaçlı sessizlik puan ortalamaları farklılaşmaktadır. 46-55 yaş grubunun “Koruma Amaçlı Sessizlik” alt boyutuna göre en yüksek ($\bar{X}= 4,5417$), 56 ve üzeri olan yaş grubu en düşük ($\bar{X}= 3,3333$) sessizlik algısına sahip olduğu bulunmuştur.

3.3.7.6.4 Medeni Durum ve Örgütsel Sessizlik Algılamaları

Çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel sessizlik algılamalarının farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla t-testi kullanılmıştır. Bu bağlamda yürütülen t-testi analizi sonuçları aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.34'te çalışanların medeni durumları ve örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve t testi analiz sonuçları görülmektedir.

Tablo 3.34. Çalışmaya Katılanların Medeni Durum ve Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve t-Testi Sonuçları

	Medeni Durumu	N	\bar{X}	Ss.	t	p
Kabullenici Sessizlik	Evli	251	2,2295	,78093	1,356	,176
	Bekar	211	2,1289	,80904		
Korunma	Evli	251	1,9474	,69773	,410	,682

Amaçlı					
Sessizlik	Bekar	211	1,9194	,76753	
Koruma					
Amaçlı	Evlü	251	4,2098	,74193	,085
Sessizlik	Bekar	211	4,2038	,78953	,933

Tablo 3.34 incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik puan ortalamalarının **medeni durum** değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. **Kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı sessizlik ortalamaları çalışanların medeni durumlarına göre farklılaşmamaktadır.**

3.3.7.6.5 Kıdem ve Örgütsel Sessizlik Algılamaları

Katılımcıların kıdem sürelerine göre örgütsel sessizlik algılamalarının farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla ANOVA kullanılmıştır. Bu bağlamda yürütülen ANOVA analizi sonuçları aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.35'te çalışanların kıdemleri ve örgütsel sessizlik algılamalarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler görülmektedir.

Tablo 3.35. Çalışanların Kıdemleri ve Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Alt Boyutlar	Çalışma Yılı	N	\bar{X}	Ss.
Kabullenici Sessizlik	1 Yıldan Az	59	2,0034	,72254
	1-5 yıl	219	2,1717	,80030
	6-10 yıl	105	2,3200	,82676
	11 Yıl ve Üstü	79	2,1696	,76934
	Toplam	462	2,1835	,79461
Korunma Amaçlı Sessizlik	1 Yıldan Az	59	1,7356	,67511
	1-5 yıl	219	2,0073	,78772
	6-10 yıl	105	2,0000	,72748
	11 Yıl ve Üstü	79	1,7949	,54629
	Toplam	462	1,9346	,72976
Koruma Amaçlı Sessizlik	1 Yıldan Az	59	4,2994	,72634
	1-5 yıl	219	4,2024	,72814
	6-10 yıl	105	4,1460	,83962
	11 Yıl ve Üstü	79	4,2321	,78511
	Toplam	462	4,2071	,76320

Tablo 3.36’da çalışanların kıdemlerine ve örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin ANOVA analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 3.36. Çalışanların Kıdemlerine Göre Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Karelerin Ortalamaları	F	p	Anlamlı Farklar
Kabullenici	Gruplar arası	3,916	3	1,305	2,082	,102	
Sessizlik	Gruplar İçi	287,159	458	,627			
	Toplam	291,075	461				
Korunma	Gruplar arası	5,484	3	1,828	3,488	,016	
Amaçlı	Gruplar İçi	240,022	458	,524			A-B
Sessizlik	Toplam	245,506	461				
Koruma	Gruplar arası	,949	3	,316	,541	,654	
Amaçlı	Gruplar İçi	267,575	458	,584			
Sessizlik	Toplam	268,524	461				

* p<.05, **p<.01

A:1 Yıldan Az, B:1-5, C:6-10, D:11 Yıl ve Üstü

Tablo 3.36’daki değerler incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik puan ortalamalarının **kıdem** değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. **Fakat korunma amaçlı sessizlik kıdem değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.** (F=3,488; p=0,016<0,05). **Kabullenici ve koruma amaçlı sessizlik ortalamaları çalışanların kıdemlerine göre farklılaşmazken, korunma amaçlı sessizlik kıdem gruplarına göre farklılaşmaktadır.**

Korunma amaçlı sessizlik ile kıdem gruplarındaki farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi (Tukey testi) yapılmıştır. Analiz sonucu da tablo 3.36’daki anlamlı farklar sütunundadır.

Kıdemleri 1-5 yıl arası ve 1 yıldan az olan çalışanların koruma amaçlı sessizlik puan ortalamaları farklılaşmaktadır. 1-5 yıl arası çalışan grubunun “Korunma Amaçlı Sessizlik” alt boyutuna göre en yüksek ($\bar{X}= 2,0073$), 1 yıldan az çalışanlar grubu en düşük ($\bar{X}= 1,7356$) sessizlik algısına sahip olduğu bulunmuştur.

3.3.7.6.6 Çalışanların Pozisyonları ve Örgütsel Sessizlik Algılamaları

Çalışanların pozisyonlarına göre örgütsel sessizlik algılamalarının farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla ANOVA kullanılmıştır. Bu bağlamda yürütülen ANOVA analizi sonuçları aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.37’de çalışanların pozisyonları ve örgütsel sessizlik algılamalarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler görülmektedir.

Tablo 3.37. Çalışanların İşyerindeki Pozisyonlarına Göre Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Alt Boyutlar	İşyerindeki Pozisyonu	N	\bar{X}	Ss.
Kabullenici Sessizlik	Çalışan	262	2,3038	,84757
	Uzman	116	2,1172	,69336
	Orta Düzey Yönetici	77	1,9169	,68237
	Üst Düzey Yönetici	7	1,7143	,51455
	Toplam	462	2,1835	,79461
Korunma Amaçlı Sessizlik	Çalışan	262	2,0382	,77335
	Uzman	116	1,9328	,62967
	Orta Düzey Yönetici	77	1,6545	,63215
	Üst Düzey Yönetici	7	1,1714	,29277
	Toplam	462	1,9346	,72976
Koruma Amaçlı Sessizlik	Çalışan	262	4,1832	,74474
	Uzman	116	4,1724	,79428
	Orta Düzey Yönetici	77	4,2814	,78745
	Üst Düzey Yönetici	7	4,8571	,26227
	Toplam	462	4,2071	,76320

Tablo 3.38’de çalışanların pozisyonları ve örgütsel sessizlik alt boyutlarına ilişkin ANOVA analizi sonuçları görülmektedir.

Tablo 3.38. Çalışanların İşyerindeki Pozisyonlarına Göre Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		Kareler	Serbestlik	Karelerin			Anlamlı
		Toplamı	Derecesi	Ortalamaları	F	p	Farklar
Kabullenici	Gruplar arası	11,317	3	3,772	6,176	,000	
Sessizlik	Gruplar İçi	279,758	458	,611			A-C
	Toplam	291,075	461				
Korunma	Gruplar arası	12,927	3	4,309	8,485	,000	A-C, A-D
Amaçlı	Gruplar İçi	232,579	458	,508			B-C, B-D
Sessizlik	Toplam	245,506	461				
Koruma	Gruplar arası	3,672	3	1,224	2,117	,097	
Amaçlı	Gruplar İçi	264,852	458	,578			
Sessizlik	Toplam	268,524	461				

* p<.05, **p<.01 A:Çalışan, B:Uzman, C:Orta Düzey Yönetici, D:Üst Düzey Yönetici,

Tablo 3.38'deki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik puan ortalamalarının **işyerindeki pozisyonları** değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları ile koruma amaçlı sessizlik (F=2,117; p=0,097>0,05) arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunamamıştır. **Fakat kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik işyerindeki pozisyon durumuna göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.** (F=6,176; p=0,000<0,05, F=8,485; p=0,000<0,05, F=7,039; p=0,000<0,05). **Kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik ortalamaları çalışanların işyerindeki pozisyonlarına göre farklılaşırken, sadece koruma amaçlı sessizlik işyerindeki pozisyon gruplarına göre farklılaşmamaktadır.**

Gruplardaki farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi (Tukey testi) yapılmıştır. Analiz sonucu da tablo 3.38'deki anlamlı farklar sütunundadır.

İşyerindeki pozisyonu çalışan ile orta düzey yöneticilerin kabullenici sessizlik puan ortalamaları farklılaşmaktadır. Çalışan grubunun “Kabullenici Sessizlik” alt boyutuna göre en yüksek (\bar{X} = 2,3038), orta düzey yönetici grubu (\bar{X} = 1,9169) sessizlik algısına sahip olduğu bulunmuştur.

İşyerindeki pozisyonu çalışan, uzman, orta düzey yönetici ve üst düzey yöneticilerin korunma amaçlı sessizlik puan ortalamaları farklılaşmaktadır. Çalışan grubunun “Korunma Amaçlı Sessizlik” alt boyutuna göre en yüksek (\bar{X} = 2,0382), uzman grubu (\bar{X} = 1,9328), orta düzey yönetici grubu (\bar{X} = 1,6545) ve üst düzey yönetici grubunun en düşük (\bar{X} = 1,1714) sessizlik algısına sahip olduğu bulunmuştur.

3.3.7.6.7 Çalışanların Yaşadıkları Eve Sahiplik Durumları ve Örgütsel Sessizlik Algılamaları

Çalışanların yaşadıkları eve sahiplik durumlarına göre örgütsel sessizlik algılamalarının farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla ANOVA kullanılmıştır. Bu bağlamda yürütülen ANOVA analizi sonuçları aşağıdaki gibidir:

Tablo 3.39’da çalışanların yaşadıkları eve sahiplik durumları ve örgütsel sessizlik algılamalarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler görülmektedir.

Tablo 3.39. Çalışanların Yaşadıkları Eve Sahiplik Durumlarına Göre Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Alt Boyutlar	Yaşadıkları Eve Sahipliği	N	\bar{X}	Ss.
Kabullenici Sessizlik	Kira	222	2,1928	,83798
	Kendisine Ait	163	2,1632	,73341
	Kredi Ödeme	77	2,2000	,80000
	Toplam	462	2,1835	,79461
Korunma Amaçlı Sessizlik	Kira	222	1,9288	,72933
	Kendisine Ait	116	1,9337	,74769
	Kredi Ödeme	77	1,9352	,70105
	Toplam	462	1,9346	,72976
Koruma Amaçlı Sessizlik	Kira	222	4,1937	,76238
	Kendisine Ait	163	4,2311	,76920
	Kredi Ödeme	77	4,1948	,76156
	Toplam	462	4,2071	,76320

Tablo 3.40. Çalışanların Yaşadıkları Eve Sahiplik Durumlarına Göre Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

		Kareler	Serbestlik	Karelerin		
		Toplamı	Derecesi	Ortalamaları	F	p
Kabullenici	Gruplar Arası	,107	2	,054	,085	,919
Sessizlik	Grup İçi	290,968	459	,634		
	Toplam	291,075	461			
Korunma	Gruplar Arası	,034	2	,017	,032	,968
Amaçlı	Grup İçi	245,472	459	,535		
Sessizlik	Toplam	245,506	461			
Koruma	Gruplar Arası	,145	2	,073	,124	,883
Amaçlı	Grup İçi	268,378	459	,585		
Sessizlik	Toplam	268,524	461			

Tablo 3.40'teki veriler incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik puan ortalamalarının **yaşadıkları eve sahiplik** değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. **Kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı sessizlik ortalamaları çalışanların yaşadıkları eve sahiplik durumlarına göre farklılaşmamaktadır.**

3.4 Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde, araştırma bulgularına dayalı olarak elde edilen sonuçlara dair genel bir değerlendirme yapılmış ve bu doğrultuda öneriler geliştirilmiştir. Fakat bu çalışmadan elde edilen sonuçların ve geliştirilen önerilerin, sadece bir kurum çalışanları ile sınırlı olduğu ve diğer kurum çalışanları için genellenemeyeceği gerçeği göz ardı edilmemelidir.

3.4.1 Araştırma Sonuçlarının Genel Olarak Değerlendirilmesi

Örgütler, bireyler arası ilişkiler ve grup dinamiklerini içeren, aynı zamanda da kendine özgü değerler üreten bir topluluk olarak, gruplar arası ve kişilerarası ilişkilerin yaşandığı, insan duygu ve düşüncelerinden önemli derecede etkilenen sosyal yaşam alanlarıdır. Bu yaşam alanında tüm dinamikler etkileşim içerisinde.

Çalışma hayatında yaşanan gelişmeler neticesinde, örgütlerin sadece somut varlıklardan meydana gelmediği, çeşitli soyut unsurların da örgütün yaşamı ve faaliyetleri üzerinde belirleyici bir güce sahip olduğu gerçeği fark edilmiş ve buradan hareketle davranışsal yönetim ve organizasyon teorileri geliştirilmiştir. Bu teoriler kapsamında ele alınan en önemli konulardan birisi de örgüt kültürü olmuştur. Örgüt kültürü, örgütün yaşam sürecinde karşılaştığı içeride bütünleşme ve dışarıda uyum sorunları ile mücadele sürecinde oluşan, bu mücadelede örgütü başarıya ulaştıran, örgütte alınan ve sergilenen karar ve eylemlerin yapılış biçimini gösteren, örgütü diğerlerinden ayıran, bireysel davranışlara rehberlik eden, üyelerin paylaştığı temel değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar bütünü olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla örgüt kültürünü ve dinamiklerini anlamak, örgütte karşılaşılan ancak anlam verilemeyen birçok olağandışı insan davranışının anlamlı hale gelmesini, çözümlenmesini ve gerçekte örgütün nasıl çalıştığını anlamamızı sağlar. Çünkü kültür, sembolik anlamlarla örgütteki tüm faaliyetleri kontrol etmekte, aynı zamanda bir örgütün yönetim sisteminin kurulması, yönetilmesi ve değiştirilmesinin de temel belirleyicisi olmaktadır. Dolayısıyla karar ve eylemlerde başarıyı yakalayabilmek için üst yönetimin kültürel değerleri dikkate alması kaçınılmaz bir gerekliliktir. Çünkü örgüt kültürleri örgütlerin genel performansını olumlu ve pozitif yönde etkiler.

Çalışmada yer verilen diğer kavram örgütsel sessizliktir. Örgütlerin sorun çözme kapasitelerinin önünde, büyümesinde ve gelişmesinde önemli bir engel olarak görülen örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel konu ve sorunlar hakkındaki bildiklerini, görüş ve düşüncelerini bilinçli ve kasıtlı olarak saklamaları, paylaşmamaları şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanların görüş ve bildiklerini açık bir şekilde dile getiremediği bir örgüt; yaratıcı ve sorunlara çözüm getirecek düşünce ve fikirlerden mahrum kalacak ve örgütün yaşamı tehlikeye girebilecektir. Bu nedenle örgütler, zorlu rekabet şartlarında başarılı olabilmek için çalışanların örgüt fonksiyonlarını geliştirici yöndeki bilgilerini, düşüncelerini ve fikirlerini paylaşmaları önemlidir. Daha açık olarak bu bağlamda örgütsel seslilik çok önemlidir. Dolayısıyla örgütlerdeki sessizlik ya da seslilik davranışı örgütün kültürünün bir göstergesi olabilmektedir.

Çalışmada yer verilen diğer bir kavram ise çalışanların işten ayrılma niyetleridir. İşten ayrılma niyeti, örgütler açısından maliyet getiren ve zaman kaybına yol açan ve aynı zamanda örgütteki çalışma grupları arasındaki sosyal ilişkileri zedeleyen, çalışanların morallerini bozan, ayrılma davranışının bir önceki basamağı olması nedeniyle örgütler için oldukça önemli hale gelmiştir. İyi eğitilmiş, alanında uzman bir çalışanın işten ayrılmasıyla beraber örgüt açısından onun yetiştirilmesi için katlanılan maliyetler zarara dönüşmektedir. Dolayısıyla konularında yetmişmiş çalışanların tatmin ve bağlılıklarının sağlanarak, ayrılma niyetinin oluşmasına engel olmak ve söz konusu çalışanların örgüt içerisinde kalmasını sağlamak, örgütün verimlilik ve etkinliği açısından son derece önemlidir. Çalışanlarda işten ayrılma niyeti oluşturacak pek çok bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler vardır. Örgütteki adaletsizlikler, çalışanın kendisini geliştirme imkanlarına sahip olamaması, iletişim eksiklikleri, işin anlamlılığını yitirmesi, ast-üst arasındaki ilişkilerin kalitesi ve genel olarak çalışma yaşam kalitesinin derecesi gibi örgütsel faktörler çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. Bu örgütsel faktörlere araştırma kapsamına dahil ettiğimiz örgütsel sessizlik davranışı da eklenebilir. Sessizlik tutumuna sahip çalışan, kendini değersiz hissedebilir ve örgütünün kendine değer vermediğini düşünebilir. Ayrıca, örgütlerde iletişim imkanlarının yokluğu, eksikliği ya da yetersizliği de örgütsel ortamda belirsizliğe neden olmaktadır. Belirsizlik ise stres, iş tatminsizliği,

örgüte karşı güvensizlik, düşük seviyede örgütsel bağlılık, verimlilikte düşüş, devamsızlık ve işten ayrılma niyetlerinde de artışa yol açmaktadır.

Bu tez çalışmasında amaç; örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri ortaya koymak olarak ifade edilmişti. İlk iki bölümde bu kavramlarla ilgili literatüre yer verilmiş olup çeşitli tanımlamalar yapılmış ve konu ile ilgili kavramlar açıklanmıştır.

Üçüncü ve son bölümde ise, konu ile ilgili araştırmaya yer verilmiş ve geliştirilen hipotezler, merkezi İstanbul'da bulunan uluslar arası ölçekli bir kurumda çalışan 462 kişiden alınan veriler yardımıyla, uygun istatistiksel analizler kullanılarak değerlendirilmiş, test edilmiş ve bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

Öncelikle katılımcıların genel demografik yapısına bakacak olursak, katılımcıların yarısının erkek, yarısının kadın ve % 85'nin lisans ve lisansüstü mezunu olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların daha çok 26-35 yaş arası bir dağılıma sahip oldukları ve büyük çoğunluğunun evli olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar kurumlarındaki pozisyonları açısından değerlendirildiğinde ise yarısından fazlasının çalışan pozisyonunda olduğu, bu gruptan sonra uzman çalışanların fazla olduğu söylenebilir. Çalışma süreleri açısından çalışanlara göz atacak olursak, %47 gibi yüksek bir oranla çalışanların yaklaşık yarısının 1-5 yıl arası bir çalışma süresine sahip oldukları görülmüştür. Son olarak ise çalışanları ev sahipliği durumları açısından değerlendirdiğimizde, %48 gibi büyük bir oranın kirada kaldığı, %16,7'sinin kredi ödediği ve %35,2'sinin kendisine ait bir evde ikamet ettiği saptanmıştır.

Araştırma konusunu oluşturan değişkenlerden örgüt kültürü değişkenine ilişkin alt boyutların aritmetik ortalamaları incelendiğinde; pazar kültürü puan ortalaması 3,82, klan kültürü puan ortalaması 3,67, hiyerarşi kültürü puan ortalaması 3,62 ve adhokrasi kültürü aritmetik ortalaması ise 3,51 olarak belirlenmiştir. Araştırma bulgularına göre, örneklem içerisinde yer alan çalışanlar kurumlarını rekabetçi örgüt kültürü modelinde en çok "pazar kültürü", sonra "klan kültürü", daha sonra

“hiyerarşi kültürü” ve en az ise “adhokrasi kültürü” olarak algılamışlardır. Firma yöneticileriyle yapılan mülakatta, firmalarının daha çok pazar kültürünün özelliklerini gösterdiği, daha sonra ise klan kültürü özelliklerini yansıttığı dile getirilmiştir. Yöneticiler son 5 yılda klan kültüründen Pazar kültürüne güçlü bir şekilde geçiş yaptıklarını ve daha başarılı olduklarını söylemişlerdir.

Araştırma konusunu oluşturan değişkenlerden örgütsel sessizlik değişkenine ilişkin genel ve alt boyutların aritmetik ortalamaları incelendiğinde; koruma amaçlı sessizlik boyutu puan ortalaması 4,21, kabullenici sessizlik puan ortalaması 2,18 ve korunma amaçlı sessizlik boyutu aritmetik ortalaması ise 1,96 olarak belirlenmiştir. Araştırma bulgularına göre, örneklem içerisinde yer alan kurumun çalışanları arasında “orta düzeyde” sessizlik davranışı görülmektedir. Çalışanların genel anlamda örgütsel sessizlik için kararsız bir tutum sergiledikleri söylenebilir. Örgütsel sessizliğin alt boyutlarını değerlendirdiğimizde kurum çalışanları en çok “koruma amaçlı sessizlik”, daha sonra “kabullenici sessizlik” ve en az ise “korunma amaçlı sessizlik” davranışı göstermektedirler. Çalışanlar daha çok kurumlarını ve mesai arkadaşlarını korumak adına sessiz kalmaktadır. Firma yöneticileriyle yapılan mülakatta, yöneticiler çalışanlarının sessizlikleri daha çok durumsal olarak ifade etmişler, genel olarak firma sessizliğinin olmadığını, departman düzeyinde sessizlik olabileceğini söylemişlerdir.

Son olarak işten ayrılma niyeti değişkenine ait aritmetik ortalama puanı ise 2,28 olarak belirlenmiştir. Araştırma bulgularına göre, örneklem içerisinde yer alan kurumun çalışanları arasında “orta düzeye yakın” işten ayrılma niyeti görülmektedir. Firma yöneticileriyle yapılan mülakatta yöneticiler, çalışanlarında daima işten ayrılma niyetlerinin olduğunu ve bunun çeşitli nedenleri olabileceğini ifade etmişlerdir. Ayrılma niyetlerinin en başında da ekonomik faktörler olduğunu, ayrıca da çalışanlarının kendilerine değer verilmediğini düşündüklerinde de ayrılacaklarını söylemişlerdir. Çalışanlarına yönelik memnuniyet anketleri yaptırdıklarını, bu anketlerde memnuniyetlerini ölçtüklerini ve işten ayrılmayı isteyip istemediklerini öğrendiklerini söylemişlerdir. Anket sonuçlarında da genel olarak çalışanların memnun olduklarını ve aynı zamanda da işten ayrılmak istediklerini ifade etmişlerdir.

Araştırmamız ile ilgili diğer bulgular korelasyon analizleri yardımıyla elde edilmiştir. Araştırma değişkenlerini oluşturan örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda örgütsel sessizlik ve alt boyutlarının hem örgüt kültürü alt boyutları ile hem de işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre;

Örgüt kültürünün ve örgütsel sessizliğin alt boyutlarının birebir ilişkilerine bakıldığında;

- i Klan kültürü ile kabullenici sessizlik arasında orta düzeyde ve klan kültürü ile korunma amaçlı sessizlik arasında düşük seviyede negatif bir ilişki vardır. Çalışanların klan kültürü algılamaları arttıkça, kabullenici ve korunma amaçlı bireysel sessizlik davranışları azalmaktadır. Bu tür kültürlerde çalışan katılımı, örgüte bağlılık ve çalışanların geliştirilmesi gibi baskın değerler, görüş ve fikirlerin ifade edilmesi için uygun ortamlar sağlayabilir.
- ii Adhokrasi kültürü ile kabullenici sessizlik arasında ve adhokrasi kültürü ile korunma amaçlı sessizlik arasında düşük seviyede negatif bir ilişki vardır. Çalışanların adhokrasi kültürü algılamaları arttıkça, korunma amaçlı sessizlik davranışları azalmaktadır. Bu tür kültürlerde girişimcilik, yaratıcılık ve yenilik baskın değerlerdir. Çalışanlar bilgi ve görüşlerini ifade ederlerken, kendilerini savunmaya yönelik herhangi bir plan içerisine girmeyebilirler.
- iii Pazar kültürü ile kabullenici sessizlik arasında ve pazar kültürü ile korunma amaçlı sessizlik arasında negatif ilişkiler vardır. Çalışanların pazar kültürü algılamaları arttıkça, kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik davranışları azalmaktadır. Bu tür kültürlerde rekabetçilik, amaca ulaşma ve kararlı olma baskın değerler olduğu için çalışanlar herhangi bir pasifliğe, kendilerini geri çekmeye, razı olmaya ya da kendilerini savunmaya gerek görmeyebilirler.

- iv Hiyerarşi kültürü ile kabullenici sessizlik arasında düşük seviyede birebir negatif ilişkiler mevcuttur. Çalışanların hiyerarşi kültürü algılamaları arttıkça, kabullenici sessizlik davranışları azalmaktadır. Bu tür kültürlerde düzen, kurallar, idare etme baskın değerler çalışanları pasif bir davranış içerisine sokmayabilir. Düzenlemeler ve kurallar çalışanların kendilerini güvende hissettirip, sessizlik içerisine girmelerine engel olabilir.

Bu sonuçlar örgüt kültürü ile örgütsel sessizliğin birbirleriyle yakından ilişkili kavramlar olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların örgüt kültürü algılamaları arttıkça örgütsel sessizlik davranışları azalmaktadır. Algılanan kültür çalışanların sesliliği üzerine etkilidir.

- v Örgütsel sessizliğin alt boyutları açısından bakıldığında ise, kabullenici sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasında ve korunma amaçlı sessizlik ile işten ayrılma niyeti arasında orta seviyede pozitif yönlü ilişkilerin varlığını görmektedir.
- vi Örgüt kültürünün alt boyutları açısından bakıldığında ise klan kültürü ile işten ayrılma niyeti, adhokrasi kültürü ile işten ayrılma niyeti, pazar kültürü ile işten ayrılma niyeti ve hiyerarşi kültürü ile işten ayrılma niyeti arasında orta seviyede negatif yönlü birebir ilişkiler görmektedir.

Araştırma sonuçları kapsamında son olarak teorik modeldeki ilişkileri test etmek amacıyla yapılan PLS yol modeli analizi sonucunda ulaşılan sonuçlar değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında ele aldığımız üç değişken arasındaki anlamlı çıkan ilişkiler aşağıda sunulmaktadır. Bu kapsamda ilk olarak araştırmamızın örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yapılan hipotez testleri şöyledir:

- i Örgüt kültürünün klan alt boyutunun örgütsel sessizliğin alt boyutları üzerindeki etkisine baktığımızda, H_1 ($\beta = -0,30$, $p < 0,01$) ve H_2 ($\beta = -$

0,32, $p<0,01$) hipotezleri desteklenmiş, **H₃** hipotezi ise desteklenmemiştir. Diğer bir ifade ile klan kültürü alt boyutunun kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik alt boyutları üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır. Çalışanların klan kültürü algılamaları arttıkça, kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik davranışları azalmaktadır.

ii Örgüt kültürünün adhokrasi alt boyutunun örgütsel sessizliğin alt boyutları üzerindeki etkisine baktığımızda, **H₄, H₅, H₆** hipotezlerinin hiçbiri desteklenmemiştir. Diğer bir ifade ile adhokrasi kültürü alt boyutunun kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı sessizlik davranışları üzerine bir etkisi bulunamamıştır.

iii Örgüt kültürünün pazar alt boyutunun örgütsel sessizliğin alt boyutları üzerindeki etkisine baktığımızda, **H₈** ($\beta = -0,17$, $p<0,05$) hipotezi desteklenmiş, **H₇, H₉**, hipotezleri ise desteklenmemiştir. Diğer bir ifade ile pazar kültürü alt boyutunun korunma amaçlı sessizlik alt boyutu üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır. Çalışanların pazar kültürü algılamaları arttıkça, korunma amaçlı sessizlik davranışları azalmaktadır.

iv Örgüt kültürünün hiyerarşi alt boyutunun örgütsel sessizliğin alt boyutları üzerindeki etkisine baktığımızda ise, **H₁₀, H₁₁, H₁₂** hipotezleri desteklenmemiştir. Diğer bir ifade ile hiyerarşi kültürü alt boyutunun kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı sessizlik davranışları üzerine bir etkisi bulunamamıştır.

Araştırmamızda ayrıca örgütsel sessizlik davranışının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan hipotez testlerinde örgütsel sessizliğin alt boyutlarının çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine baktığımızda, **H₁₃** ($\beta=0,22$, $p<0,01$) ve **H₁₄** ($\beta=0,20$, $p<0,01$) hipotezleri desteklenmiş, **H₁₅** hipotezi ise desteklenmemiştir. Diğer bir ifade ile kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik alt boyutuna yönelik davranışların işten ayrılma niyeti üzerine pozitif ve anlamlı bir

etkisi vardır. Çalışanların kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik tutumları arttıkça, işten ayrılma niyetleri de artmaktadır.

Elde edinilen verilerin sonuçlarına göre test edilen birinci model; klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürünün kabullenici sessizliğin %11'ini, korunma amaçlı sessizliğin %10'unu ve koruma amaçlı sessizliğin %2'sini açıkladığını göstermekte; araştırma yapılan kurumdaki örgüt kültürü boyutları örgütsel sessizlikteki değişimin yaklaşık %23'ünü açıklayabildiğini, geriye kalan yaklaşık %77'lik kısmın başka değişkenlerle açıklanabileceğini söyleyebiliriz. Ayrıca test edilen ikinci model ise; kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizliğin işten ayrılma niyetindeki değişimin yaklaşık %15'ini açıklamakta, geriye kalan yaklaşık %85'lik kısmın başka değişkenlerle açıklanabileceğini söyleyebiliriz.

Araştırma modellerimizde yer almayan ancak araştırma soruları kapsamında, araştırmaya katılan çalışanların sadece örgütsel sessizlik (demografik özellikler örgütsel sessizliğin öncülü olarak düşünülmüştür). değişkeninin her bir alt boyutu için verdikleri cevapların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırmamızın amaçları kapsamında ayrıca araştırılmıştır. Burada cinsiyet ve medeni durumu değişkenleri için t testi, diğer demografik değişkenler için tek yönlü varyans (ANOVA) analizi uygulanmıştır. Gruplardaki farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla ise tamamlayıcı post-hoc analizi (Tukey testi) yapılmıştır.

Örgütsel sessizlik değişkenini çalışanların cinsiyetleri açısından değerlendirdiğimizde, katılımcıların örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan korunma amaçlı ve koruma amaçlı sessizlik ortalamalarının cinsiyetlerine göre herhangi bir farklılık olmadığı, sadece kabullenici sessizlik için farklılık olduğu saptanmıştır. Erkek çalışanlar kadın çalışanlara göre daha çok kabullenici sessizlik davranışı göstermektedir.

Örgütsel sessizlik değişkenini çalışanların öğrenim durumları açısından değerlendirdiğimizde, katılımcıların örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan

kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı sessizlik ortalamalarının öğrenim durumlarına göre bir farklılık olduğu saptanmıştır. Çalışanların örgütsel sessizlik algılamaları öğrenim durumlarına göre farklılık göstermektedir. Bu bulgu, öğrenim durumu lise, lisans ve lisansüstü öğrenim durumuna sahip çalışanların kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı sessizlik algılarının değiştiğini göstermektedir. Öğrenim durumları lise olan çalışanların örgütsel sessizlik ve alt boyutlarının ortalamaları, lisans ve lisansüstü olan çalışanların aritmetik ortalamalarından yüksektir. Diğer bir ifade ile lise mezunları daha çok sessizlik davranışı göstermektedir.

Örgütsel sessizlik değişkenini çalışanların yaşları açısından değerlendirdiğimizde, katılımcıların örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik için yaş gruplarına göre bir farklılık olmadığı, sadece korunma amaçlı sessizlik için farklılık olduğu saptanmıştır. Yaşları 46-55 ile 56 yaş ve üzeri olan çalışanların korunma amaçlı sessizlik puan ortalamaları farklılaşmaktadır. 46-55 yaş grubu 56 ve üzeri yaş grubundan daha fazla korunma amaçlı sessizlik davranışı göstermektedir.

Örgütsel sessizlik değişkenini çalışanların medeni durumları açısından değerlendirdiğimizde, katılımcıların örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı sessizlik için medeni durumlarına göre bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Örgütsel sessizlik değişkenini çalışanların kıdemleri açısından değerlendirdiğimizde, katılımcıların örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik için kıdemlerine göre bir farklılık olmadığı, sadece korunma amaçlı sessizlik için farklılık olduğu saptanmıştır. Kıdemleri 1-5 yıl arası ve 1 yıldan az olan çalışanların korunma amaçlı sessizlik puan ortalamaları farklılaşmaktadır. 1-5 yıl arası çalışan grubu 1 yıldan az olan çalışan grubundan daha fazla korunma amaçlı sessizlik davranışı göstermektedir.

Örgütsel sessizlik değişkenini çalışanların işyerindeki pozisyonları açısından değerlendirdiğimizde, katılımcıların örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan

kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik ortalamalarında işyerindeki pozisyonlarına göre farklılık olduğu, sadece koruma amaçlı sessizlik için farklılık olmadığı saptanmıştır. Çalışan statüsündekilerin kabullenici sessizlik ortalaması orta düzey yöneticilerinkinden yüksektir. Çalışan statüsündekilerin korunma amaçlı sessizlik ortalaması orta ve üst düzey yöneticilerinkinden yüksektir. Uzman statüsünde çalışanların korunma amaçlı sessizlik ortalaması orta ve üst düzey yöneticilerinkinden yüksektir.

Örgütsel sessizlik değişkenini çalışanların yaşadıkları ev sahipliği durumları açısından değerlendirdiğimizde ise, katılımcıların örgütsel sessizliğin alt boyutlarından olan kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı sessizlik ortalamalarında yaşadıkları ev sahipliği durumlarına göre bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

3.4.2 Tartışma ve Öneriler

Araştırmamız sonucunda katılımcılar çalıştıkları firmayı daha çok pazar kültürü olarak algılamışlardır. Pazar kültürünü sırasıyla klan, hiyerarşi ve adhokrasi takip etmiştir. Mekanik ve dışsal örgüt yapısına sahip pazar kültürlerinde hakim olan asal değerler rekabet ve üretkenliktir. Pazar kültürüne sahip işletmelerde yönetimin ana görevi çalışanları üretkenliğe, sonuca ve karlılığa yönleltmektir. Çalışanların performansları somut olarak üretkenlikleri ile değerlendirilir. Rekabetin ve atılganlığın ön planda olduğu ortamda, çalışanların yarış içinde olması ve birbirleri ile rekabet içinde olmaları doğal görünmektedir. Araştırma yapılan firma farklı sektörlerde faaliyet gösteren pek çok ünlü markanın sahibidir. Uluslar arası boyutta bir firma olması nedeniyle de çalışan sayısı çok ve ürün yelpazesi oldukça geniştir. Sonuç odaklı, kişiler arası sıkı rekabet, kazanmanın önemli ve başarı için kriterin pazar payı olduğu bir kültürdür. Firma yöneticileriyle yapılan mülakatta yöneticiler, firmalarının kültürlerini menşei oldukları ülkeden aldıklarını ve Türk kültürünü, (daha çok toplulukçu, güç mesafesi yüksek) kendi tabirleri ile “performans kültürüne” adapte ettiklerini ifade etmişlerdir.

Çalışanların koruma amaçlı sessizlik tutumları, kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik tutumlarından yüksek çıkmıştır. Çalışanların daha çok, görev yaptığı örgüt ve kendi çevresindekilerle ilgili, onlarla ilişkilerini korumaya yönelik sessizlik tutumunu gösteren koruma amaçlı sessizlik tutumunda bulunduğu saptanmıştır. Dolayısıyla çalışanlar kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik tutumunda bulunmayıp konuşmakta, ancak ilişkileri, örgütü ve iş arkadaşlarıyla olan bağları korumak amacıyla da koruma amaçlı sessizlik tutumlarını yüksek göstermektedirler. Sahip oldukları sosyal sermayenin sürdürülebilirliğine zarar gelmemesi için buldukları ortamda ilişkilerini belli bir düzeyde bozmadan devam ettirmek istemektedirler. Değer verilen ilişkinin korunması adına çalışanlar sessiz kalmaktadır. Çalışanların genel olarak kendi aralarında dostça ve yakın ilişkilere sahip olmaları koruma amaçlı sessizlik tutumlarının yüksek çıkmasına neden olabilir. Araştırmamızın örgütsel sessizlik ile ilgili kuramsal kısmında tartışılan Türk kültürünün toplulukçu yapısı ve güç mesafesinin yüksek olması da bu durumu destekler niteliktedir. Toplumumuzda hakim olan yüksek güç mesafesi bireysel düzeyde çalışanların sorunlara ilişkin görüşlerini açıkça ifade etmemelerine neden olabilir. Bu anlamda çalışanlar daha çok koruma amaçlı sessizlik tutumunda bulunabilirler. Ayrıca, koruma amaçlı alt boyuttaki sessizliğin daha çok tercih edilir olması, kurum için olumlu olduğu söylenebilir. Çünkü bu tür sessizlik alt boyutu kurumu sahiplenmeyle eş değer olarak görülebilir. Firma yöneticileriyle yapılan mülakatta yöneticiler, firma çalışanlarının tamamına yakınının Türk çalışanı olduğunu ve sadece yönetici kadrosunda çok az yabancı çalıştığını söylemişlerdir. Çalışanlarının sessiz kalmalarını “duygusal, yardımsever, bir gün işim düşer, kader ortaklığı vb” faktörlerle daha çok ilişkilendirmişlerdir. İçinde buldukları Pazar kültürü nedeniyle çalışanların rıza gösteren, yöneticilerinden korkan bir yapıda olmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu kişilikte çalışan sayısının çok olmasının nedenini de, yaptıkları işe alma mülakatlarının objektifliğine bağlamışlardır.

Çalışanların göstermiş oldukları yüksek derecede koruma amaçlı sessizlik tutumu, bir anlamda çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri anlamına da gelebilir. Literatür çalışmalarında da koruma amaçlı sessizliğin aslında başkalarını düşünme (fedakarlık) olduğu ifade edilmektedir.

Diğer bir bulgu ise, çalışanların orta dereceye yakın işten ayrılma niyetine sahip olduklarıdır. Çalışanların orta dereceye yakın işten ayrılma niyetine sahip olmaları örgüt açısından olumsuz bir sonuç olarak değerlendirilebilir. Firma yöneticileriyle yapılan mülakatta yöneticiler, çalışanlarının klan kültürü dönemine göre, pazar kültüründe daha çok işten ayrılma niyetlerine sahip oldukları belirtmişlerdir. Ayrıca, firmanın çalışanlar tarafından daha çok pazar kültürünü öğrenebilecekleri bir okul ve diğer eş değer ya da yüksek imkanlara sahip firmalara geçiş için eşik olarak görüldüğü ifade edilmiştir.

Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini irdelersek, çalışanların örgüt kültürü algılamaları arttıkça, örgütsel sessizlik tutumları da azalmaktadır. Araştırmamızın birinci modelindeki ilişkileri test ettiğimiz hipotezlere ilişkin bulgular genel olarak değerlendirilirse, örgüt kültürünün klan boyutunun kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik üzerine negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Klan kültürleri uzun geçmişe sahip örgütlerde ortaya çıkar ve çalışanların katılımı, takım çalışması ve informal kanallar gibi değerler baskındır. Liderlik danışman, yol gösterici ve kolaylaştırıcı rolündedir. Kişiler arası iletişim, bu kültürün temel kaynaştırma mekanizmalarından biridir. Klanlarda çalışanlar aile bilinci içerisinde oldukları için bireysel seslilik ve grup sesliliğini aynı anda kullanılmaktadır. Kurum içinde iletişim olanaklarının fazla olması sessizliği azaltan faktörlerden birisidir. Aynı zamanda sosyal ilişkilere önem verilen klan kültürü, çalışanların sahip olduğu bilginin yayılmasında etkilidir ve bilgi paylaşım davranışını olumlu yönde etkilemektedir. Çalışan katılımının ve yüzyüze ilişkilerin baskın bir nitelik olduğu klan kültürünün kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisinin olması beklenen bir durumdur.

Örgüt kültürünün pazar boyutu ile sessizlik boyutlarını irdelediğimizde ise, pazar kültürünün korunma amaçlı sessizlik üzerinde düşük seviyede negatif bir etkisinin olduğu görülmüştür. Korunma amaçlı sessizlik, kasıtlı ve proaktif bir tutum olarak, çalışanın kendisini dışsal tehditlerden koruma eğiliminin sonucudur. Çalışanlar bu korkuya bağlı olarak yapılan hatalar ve sorunlarla ilgili gerçekleri saklama eğilimi içine girerler. Korku kültürünün hakim olduğu örgütlerde korunma amaçlı sessizlik de hakimdir. Pazar kültüründe temel yönelim rekabet ve amaca

ulaşmadır, sonuç merkezli bir çalışma ortamı mevcuttur. Liderlik stili, kararlı, iş bitirici olarak tanımlanmaktadır. Amaca ulaşmanın çok önemli olduğu pazar kültürünün çalışanların korunma amaçlı sessizlik tutumları üzerine negatif etkisinin olması beklenen bir sonuçtur. Firma yöneticileriyle yapılan mülakatta, kurumlarında korku kültüründen bahsedilemeyeceği ve aynı zamanda da çalışan profilinin korkmayan, kendisini ifade edebilen bir yapıda oldukları belirtilmiştir. Bu kültüre adapte olmuş çalışanların, rekabeti ve kazanmayı seven, kolektif seslilik yerine daha çok bireysel sesliliği kullanan, olumsuzluğu kabullenme yerine sorunu ortaya koyan, eleştiren, hedefe ne olursa olsun ulaşmayı kendilerine ilke edinen kişilikte oldukları ve firmanın çeşitli insan kaynakları politikalarıyla bu yönlerinin güçlendirilmesi adına her türlü yatırımların yapıldığı ifade edilmiştir.

Klan kültürü ile pazar kültüründe çalışanların sesliliği benzerdir. Her iki kültürde farklı sebeplerle de olsa, mevcut kültür, çalışanların sesliliğini, örgütsel konu ve sorunları açıkça ifade edebilmelerini desteklemekte, konuşmalarına kısıtlama getirmemektedir. Dolayısıyla her iki kültür sesli kültürlerdir denilebilir.

Araştırmamızın ikinci modelindeki ilişkileri test ettiğimiz hipotezlerle ilgili, örgütsel sessizliğin ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisini irdelersek, örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik alt boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerine pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Çalışanların kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik tutumları yükseldikçe, işten ayrılma niyetlerinin de arttığı ortaya çıkmıştır. Literatürde de kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik davranışının çalışanların işten ayrılma eğilimlerini artıracak ifade edilmiştir. Kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik tutumu gösteren çalışanlar, firma içinde konuşmaya isteksiz, alınan kararlara razı olan, çatışmadan kaçınan, durumları sineye çeken, yöneticisinin tepkisinden korkan, mevcut durumunu devam ettirebilmek için olumsuz durumları görmezden gelenler, işten çıkarılma korkusu yaşayanlardır. Bu tip özelliklere sahip çalışanlarda işten ayrılma niyetlerinin olması beklenen bir durumdur.

3.4.2.1 Yöneticilere Öneriler

Çalışanlar, örgütsel başarıda kritik faktörler olan öğrenme, yenilikçilik, yaratıcılık ve değişimin önemli bir kaynağıdır. Örgüt yöneticileri ne kadar güçlü ve öngörülü olursa olsun, eğer çalışanlar fikir, görüş, tecrübe ve bilgilerini paylaşmaz, sessiz kalırlarsa; örgütler hedeflerinden uzaklaşır ve başarısızlığa uğrarlar. Dolayısıyla örgüt yönetimlerinin çalışanların sessizleşme ile ilgili tutum ve davranışlarını doğru ve sağlıklı bir biçimde analiz edip, yönetebilmeleri oldukça önemlidir. Çalışanların neden ve nasıl sessizleştikleri konusu yöneticilerin üzerinde durması gereken önemli bir yönetim problemidir. Örgütsel sessizlik farklı nedenlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu faktörlerin başında da araştırmamızda ele aldığımız örgüt kültürü konusudur.

Uluslararası ölçekte faaliyette bulunan bir firmanın idari çalışanları üzerinde yaptığımız araştırma sonucunda, örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerine negatif bir etkisinin olduğu ve örgütsel sessizliğin de çalışanların örgütteki çalışma yaşamına dair önemli bir iş tutumu olan işten ayrılma niyetleri üzerine pozitif bir etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Dolayısıyla her yönetici, örgütteki mevcut kültürünü derinlemesine analiz edip, çalışanlardaki baskın değerleri ortaya koymalıdır. Kültürlerdeki baskın değerler, çalışanların var olan rutinlerini sürdürmelerine önemli bir tutarlılık sağlar. Bu tutarlılık, çalışanların daha önceki iş tecrübeleri, aldığı eğitim, yetişme çevresi gibi özellikleri ile birleştiğinde çalışanlar daha güçlü kalıba girerler. Çalışanlarda “burada işler böyle yürür” söylemi gibi güçlü bir norm oluşabilmektedir. Bu durum, örgüt içinde çalışanların belirli sorun ve konular hakkında gerçekleri bilseler bile bildiklerini söylememeleri, önemli sayılabilecek bilgi ve görüşleri söylemekten korkmaları ve kendilerine saklamaları gibi bir ortam yaratarak sessizlik kültürünün oluşmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle yöneticiler, çalışanların bu baskın değerlerinden hangilerinin örgütte sessizlik ortamı yarattığı ya da hangi baskın değerlerin sessizliğin oluşmasına engel olduğunu ortaya koymalıdır. Böyle bir çaba da, çalışanların işten ayrılma niyetleri ile ilişkili olan olumsuz olarak algılanan sessizlik davranışlarının ortadan kaldırılmasında önemlidir. Çünkü örgütsel sessizlik hem çalışanlar üzerinde hem de örgüt üzerinde olumsuz sonuçları olan bir örgütsel davranış konusudur. Bu nedenle yöneticilerin örgüt

kültürü oluşturma çabası içerisinde örgütsel sessizlik durumunu bir değişken olarak düşünmeleri ve yetenekli çalışanlarının bu durumdan etkilenmemesi için sessizliğe karşı çıkan kurumsal uygulamalar yapmaları gerekmektedir. Böyle bir örgüt kültürü çalışanlardan sağlanan değeri ortaya çıkarabilecek ve örgüt sesli hale gelebilecektir.

Yöneticilerin, katılımı destekleyici ve şeffaf bir örgüt kültürü oluşturmaları örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasını engelleyecektir. Örgüt yöneticileri örgüt içinde iletişim düzeyini arttırmaya önem vermelidir. Çalışanların örgüte ve yöneticilere güven düzeyleri artırılmalıdır. Yöneticiler, çalışanlar için güvenli bir iklim yaratmalı, yeniliğe açık olmalı, çalışanlara karşı daha duyarlı davranarak onların her türlü istek ve sorunlarına eğilebilmelidir. Çünkü üst yönetim tarafından oluşturulacak örgüt kültürü, çalışanların verimliliğine ve dolayısıyla da örgütsel performansa olumlu katkı sağlar.

Yöneticilerin örgütün homojen bir kültüre sahip olmasının kesinlikle üstünlük sağlayacağı gibi düşünmeye sahip olmaması gerekir. Her çalışanın farklı bakış açısı, farklı dünyayı anlamlandırma sistemi ve farklı kültürel geçmişi vardır. Bu farklılıkların korunması, farklı fikir ve düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlayarak örgütsel performansa katkı sağlar. Bu düşünce yapısında olan yöneticiler farklı yönetsel uygulamalar içerisine gireceklerdir.

3.4.2.2 Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışmada örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler incelenmiş ve değişkenlerin ilişki içerisinde olduğu özel sektörde faaliyet gösteren bir firmanın çalışanlarından elde edilen verilerin analiz ile ortaya konulmuştur. İlgili değişkenlerin olduğu başka bir araştırma daha farklı sektörlerde de yapılabilir. Yapılan çalışmanın diğer araştırmacılara temel teşkil etmesi bakımından ayrı bir öneme ve bulguları ile diğer çalışmalara öncü bir niteliğe sahip olduğu söylenebilir.

Literatürde örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında örgüt kültürü yanında pek çok bireysel, örgütsel, yönetsel ve toplumsal ve kültürel faktörlerden

bahsedilmektedir. Gelecek çalışmalarda örgütsel sessizliğin oluşmasına neden olan faktörler bütün olarak ele alınıp, detaylı araştırmalar yapılabilir ya da sadece bireysel faktörler (z saygı, zyeterlilik, kendini uyarlama, güven) kullanılabilir. Ayrıca rgtsel sessizliğin çalışmamızda ele aldığımız işten ayrılma niyeti yanında, işe bağlılık, iş tatmini, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet gibi kavramlarla ilişkisinin ileriki araştırmalarda ele alınması, yerli literatürde henüz yeni bir örgütsel davranış konusu olan örgütsel sessizlik davranışı hakkındaki bilgilerin derinleştirilmesi açısından faydalı olabilir. Dolayısıyla rgtsel sessizlik, gelecek araştırmalar için zengin bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

- ACAR, Zafer (2013). "Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma," İşletme Araştırmaları Dergisi, 5/2, s:5-31.
- AKGEYİK, Tekin (2006). "Pozitif Kurumsal Kültürü Geliştirmede İşyerinde Sosyal Aktivite Uygulamaları: Bir Alan Araştırması." İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 56(2), s:55-94.
- AKGÜN, Ali Ekber, Halit Keskin, Ayşe Günsel (2009). Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler. Ankara: Eflatun Yayınevi.
- AKINCI, Beril Z., (2003). Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim. İstanbul: İletişim Yayıncılık.
- AKTAN, Coşkun C. (2006). "Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Ret Davranışı Whistleblowing." Mercek Dergisi, Ekim, (5), s:1-13.
- ARI, G. S. (2003). "Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?." Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, (2), s:17-22.
- ARIKAN, Semra (2004). Girişimcilik, Temel Bazı Kavramlar ve Güncel Konular. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- ARINDELL, W. A. (2003). "Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions Across Nations." kitap incelemesi, (Geert Hofstede, Sage Publications, Thousands Oaks, California, 2001), Behaviour Research Therapy, 41, s:861-862.
- ARSLAN, Nagehan Talat (2004). "Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme." Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi, 9(1), s:203-228.
- ASUNAKUTLU, Tuncer (2002). "Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme." Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (9), s:55-67.
- AŞKUN, Bige, Refika Bakoğlu ve Aykut Berber (2009). "Remaining Silent or Not: Is Power Distance a Barrier For Academicians?". International Conference on Social Sciences, İzmir.
- ATKINSON, R. ve E. Hilgard (1995). Psikolojiye Giriş I (Çev. K. Atakay, M. Atakay, A. Yavuz). İstanbul: Sosyal Yayınlar.
- AVERY, Derek R. ve A. Quinones Miguel (2004). "Individual Differences and The Voice Effect: The Moderating Role of Value of Voice." Group and Organization Management, Feb., s:106-124.
- AYCAN, Zeynep (2000). Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- AYDEMİR, Muzaffer ve M. Kemal Demirci (2008). İşletmelerin Küreselleşme Stratejileri. Ankara: Detay Yayıncılık.

- AYTAÇ, Ö. (2004). "Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif." Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(1), s:189-217.
- BAKAN, İsmail ve Tuba Büyükbeşe (2004). "Örgütsel İletişimle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması." Akdeniz İİBF Dergisi, 4(7), s:1-30.
- BAKAN, İsmail, Tuba Büyükbeşe, Çetin Bedestenci (2004). Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü. İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- BAKOĞLU Refika, Bige Aşkun ve Aykut Berber (2010). "Remaining Silent or Not: Is Power Distance a Barrier For Academicians?." International Conference Human, Work, Organization-Humanization of Work and Modern Tendencies in Management, Poland: Czestochowa.
- BARLETT, K. R. (1999). The Relationship Between Training and Organizational Commitment in the Health Care Field. The University of Illionis (The Degree of Doctor of Philosophy), Urbana.
- BASIR, Siti Arni, John Davies and Allison Rudder (2011). "The elements of organizational culture which influence the maintenance of ISO 9001: A theoretical framework." African Journal of Business Management, 5(15), s:6028-6035.
- BAŞARAN, İbrahim E., (1991). Örgütsel Davranış. Ankara: Gül Yayınevi.
- BAYAZIT, M. ve C. Koçaş (2010). "Örgütsel Kültür ve Pazar Odaklılık Performansı: Kültür Tipi ve Güçlü Kültür Önergelerinin Türkiye'de Testi". Yönetim Araştırmaları Dergisi. (Mart-Ekim), s:50-75.
- BEDEIAN, A. G. (2007). "Even if the Tower Is "Ivory," It Isn't "White:" Understanding the Consequences of Faculty Cynicism." Academy of Management Learning & Education, 6(1).
- BEER Michael, A. Einsenstat Russell (2000). "The Silent Killers Of Strategy Implementation and Learning." Sloan management Review, Summer,s:29-40.
- BEHESHTIFAR, Malikeh, Hossein Borhani, Mahmood N. Moghadam (2012). "Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success." International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, November, 2(11), s:275-282.
- BERBEROĞLU, Güneş N. (1990). "Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı." Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, C.VIII, 1-2, s:153-161.
- BIES, Robert J. (2009). "Sound of Silence: Identifying New Motives and Behaviors", içinde (Ed.) Jerald Greenberg, Marissa S. Edwards. Voice and Silence in Organizations. UK: Emerald Group Publishing Limited.
- BİLDİK, Büşra (2009). "Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi." Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- BLUEDORN, A.C. (1982). "A unified model of turnover from organizations." Human relations, cilt:35, sayı:2, s:135-153.

- BOWEN, Frances ve Kate Blackmon (2003). "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice." *Journal of Management Studies*, 40(6), s:1393-1417.
- BOTERO, Isabel C., Linn Van Dyne (2009). "Employee Voice Behaviour Interactive Effects Of LMX and Power Distance In The United States And Colombia." *Management Communication Quarterly*, s:84-104.
- BREEN, V., R. Fetzer, L., Howard ve R. Preziosi (2005). "Consensus Problem-Solving Increases Perceived Communication Openness in Organizations." *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 17(4), s:215-229.
- BRINSFIELD, Chad T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors*. Dissertation, Ohio State University, USA.
- BÜTE, Mustafa (2011). "Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki." *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), s:171-192.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi Kitabı*, Ankara: PEGEM Akademi.
- CAMERON, Kim S., R. S. Quinn (1992). "Diagnosing and Changing Organizational Culture." *Adison- Wesley, Massachusetts*.
- CELEP, Cevat, Buket Çetin (2003). *Bilgi Yönetimi: Örgütlerde Bilgi Paylaşım Kültürü Yaratma*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- CHASE Rory L. (1997). "The Knowledge-Based Organization: An International Survey." *The Journal Of Knowledge Management*, (1), s.38-49.
- CLAPHAM, Stephen E.ve Robert W. Cooper (2005). "Factors of Employees' Effective Voice in Corporate Governance." *Journal of Management and Governance*, 9(3-4), s:287-313.
- ÇALIK, Temel (2003). "Çalışanların Örgüte Uyumu (Örgütsel Sosyalizasyon)." *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(2), s:163-178.
- ÇAKICI, Ayşehan (2007). "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri." *Ç.Ü. SB Dergisi*, Cilt 16(1), s:145-162.
- ÇAKICI, Ayşehan ve A. Çelik Çakıcı (2007). "Otel İşletmelerinde Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına ilişkin Bir Araştırma.", *Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu*, 21-23 Kasım, s:481-489.
- ÇAKICI, Ayşehan ve A. Çelik Çakıcı (2007). "İşgören Sessizliği: Konuşmak mı Zor, Sessiz Kalmak mı Zor? ." *XV. Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 25-27 Mayıs, Sakarya, s:389-400.
- ÇAKICI, Ayşehan (2008). "Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri." *İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar*: Ed. Tarık Solmuş. İstanbul: Epsilon Yayınları, s:85-109.
- ÇAKICI, Ayşehan (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- ÇEKMECELİOĞLU, Hülya G. (2007). “Yönetim Desteği, ÖVD ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi.” 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Sakarya Üniversitesi, Sakarya, s:187–188.
- ÇİLENTİ, K., (1979). Eğitim Teknolojisi. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- ÇOBANOĞLU, Şaban (2007). Suskunluk Sarmalı ve Siyasal İletişim. İstanbul: Fide Yayınları.
- DEAL, T.E. ve A.A. Kennedy (1982). “Corporate Cultures, The Rites and Rituals of Corporate Life.” Addison-Wesley.
- DEMİRBILEK, Tunç (2009). “Örgütsel Sosyalleşmede İşe Alıştırma Eğitiminin Yeri ve Önemi.” SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, s:353-373.
- DENISON, Daniel R., (1996). “What Is The Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native’s Point of View on A Decade of Paradigm Wars.” Academy of Management Review, Temmuz, 21(3), s: 619-654.
- DESPHANDE, Rohit, John U. Farley ve Frederick E. Webster (1993). “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis.” Journal of Marketing, 57(1), s:23–37.
- DETERT, James R. ve Ethan R. Burris (2007). “Leadership Behavior And Employee Voice: Is The Door Really Open?.” Academy of Management Journal, 50(4), s:869-884.
- DOĞAN, Binali (2007). Örgüt Kültürü. İstanbul: Beta Yayınevi.
- DOĞAN, Hulusi (2002). “İşgörenlerin Adalet Algılamalarında Örgüt İçi İletişim ve Prosedürel Bilgilendirmenin Rolü.” Ege Akademik Bakış Dergisi, 2(2),s:71-78.
- DOĞAN, Selen (2005). Çalışan İlişkileri Yönetimi. İstanbul: Kare Yayınları.
- DONAGHEY, Jimmy, Niall Cullinane, Tony Dundon and Adrian Wilkinson (2011). “Reconceptualising Employee Silence: Problems And Prognosis.” Work Employment Society, s:51-67.
- DRUCKER, Peter F. (2000). Gelecek İçin Yönetim 1990’lar ve Sonrası (Çev. F. Uçcan). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- DURAK, İbrahim (2012). Korku kültürü ve Örgütsel Sessizlik. Bursa: Ekin Yayınevi.
- DURĞUN, Serpil (2006). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim.” Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, s:112-132.
- DUTTON, Jane E., Janet M. Dukerich, Celia V. Harquail (1994). “Organizational Images and Member Identification.” Administrative Science Quarterly, 39 (2), s:239-263.
- DÜREN, Zeynep (2007). “Kültürlerarası Yönetimde Koalisyon Gereği ve Sinerjik Yaklaşımlar.” İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Mart, (36), s:85-107.
- DYNE, Linn Van, Jeffrey A. Le Pine (1998). “Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity.” Academy of Management Journal, 41, s:108-119.
- DYNE, Linn Van, Soon Ang ve Isabel C. Botero (2003). “Conceptualizing

- Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs.”
Journal of Management Studies, September, 40(6), s:1359-1392.
- EFİL, İsmail (1995). “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.” Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayınları.
- EHTİYAR, Rüya ve Melek Yanardağ (2008). “Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel.” Tourism and Hospitality Management, 14(1), s:51-68.
- ERDEM, Ramazan (2007). “Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma.” Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(2), s:63-79.
- ERDEM, Ferda (1996). İşletme Kültürü. Antalya: Friedrich Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi Yayınları.
- ERDEM, Ferda, Çiğdem Şatir (2000). “Farklı Örgütlerde Kültürel Yapının Metaforlarla Analizi.” Erciyes Üniversitesi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, Nevşehir, 25-27 Mayıs.
- ERDEM, Ferda, Janset Özen İşbaşı (2001). “Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları.” Akdeniz İİBF Dergisi, 1(36), s:33-57.
- ERDİL, Oya, Hakan Kitapçı, Ergin Turan (2005). “Örgüt Kültürünün Kalite Algısına ve İşletme Performansına Etkisi.” İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 19(1), s:259-273.
- ERDOĞAN, İlhan (1997). İşletmelerde Davranış. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- ERDOĞMUŞ, Nihat (1995). “Örgütlerde Yetki Devrinden Personelin Güçlendirilmesine Geçişte Yöneticilerde Koçluk (Coaching) Becerilerinin Geliştirilmesi.” 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran) Bildiriler, İstanbul.
- ERDOST, H.E., K. Karacaoğlu ve M. Reyhanoğlu (2000). “Örgütsel Sinizm Kavramı ve İlgili Ölçeklerin Türkiye’deki Bir Firmada Test Edilmesi.” 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, s:513-524.
- EREN, A. (2007). Gönüllü İşten Ayrılmalar Üzerine Ekonometrik Bir Yaklaşım. (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- EREN, Erol (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.
- ERENGÜL, Bilge (1997). Kültür Sihirbazları. İstanbul: Motif Yayınları.
- ESER, Gül (2012). “Yöneticiye Güvensizliğin Sonuçları Üzerine Bir Araştırma.” Ed. Mahmut Tekin. 11. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı. Konya: Akbil Yayınları.
- ERGUN, Turgay (1998). Kamu Yönetimi. Ed: Ziyaettin Bilici, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- ERGÜN, Ercan (2007). “Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron’ın Rekabetçi Değerler Analizi.” 15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, s:266-271

- EROĞLU, Ahmet Hüsrev, Orhan Adigüzel, Umut Can Öztürk (2011). “Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma.” Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF Dergisi, 16, s:97-124.
- EROĞLU Feyzullah (1982). “Türk Kültüründe Motivasyon.” Atatürk Üniversitesi, İİBF Araştırma Merkezi İşletme Dergisi, 5(3-4), s:187-221.
- EROĞLU, Feyzullah (2006). Davranış Bilimleri. İstanbul: Beta Yayınları.
- EROL, Günay (2012). “Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- FERRIN, Donald L., Peter H. Kim, Cecily D. Cooper ve Kurt T. Dirks (2007). “Silence Speaks Volumes: The Effectiveness of Reticence in Comparison to Apology and Denial for Responding to Integrity- and Competence-Based Trust Violations.” Journal of Applied Psychology, 92(4), s:893-908.
- FİDAN, Yahya (1996). “Örgüt Kültürünün Verimlilik Artışına Etkisi.” Verimlilik Dergisi, 25(2), s:17-30.
- FORTADO, B (1994). “Informal Supervisory Social Control Strategies.” Journal of Management Studies, 31(2), s:251-274.
- GENÇ, Nurullah (1993). “Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Bireysel ve Örgütsel Davranışlar Üzerindeki Etkisi.” Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10(1-2), s:299-304.
- GOOGMAN, Eric Raymond F. Zammuto ve Blair D. Gifford (2001). “The Competing Values Framework: Understanding The Impact of Organizational Culture on The Quality of Work Life.” Organizational Development Journal, 19(3), s:58-68.
- GÖKÇE, Asiye T. (2006), “İş Yerinde Psikolojik Şiddet: Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Öğretmen ve Yöneticileri Üzerine Yapılan Bir Araştırma.” Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Ankara.
- GREENBERG, Jerald (1990). “Organizational Justice: Yesterday, Today, Tomorrow.” Journal of Management, 16(2), s:399-432.
- GÜÇLÜ, Nezahat (2003). “Örgüt Kültürü.” Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (6), s:147-159.
- GÜRBÜZ, Sait (2010). “Algılanan Kurumsal İmajın Yöneticilerin Bazı Tutum ve Davranışlarına Etkisi.” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s:229-240.
- GÜRBÜZ, S. (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma.” Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(1), s:48-75.
- GÜRGEN, Hayri, (1997). Örgütlerde İletişim Kalitesi. İstanbul: Der Yayınları.
- GÜNEY, Salih (2001). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayınları.
- GÜVENÇ, Bozkurt (1985). Kültür Konusu ve Sorunlarımız. İstanbul: Remzi Kitabevi.

- HACIZADE, Naile (2011). "Türkçe'de Susma ve Sessizlik Kavramları Üzerine." *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, s:11-24.
- HAGEMANN, Gisela (1995). *Motivasyon El Kitabı*. İstanbul: Rota Yayınları.
- HAKTANKAÇMAZ, M. İlker (2003). "Örgüt Kültürünün Yaratılmasında Liderliğin Rolü." *Türk idare Dergisi*, Haziran, (439), s:139-150.
- HALİS, Muhsin (2000). "Örgüsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma." *İİBF Dergisi*, Haziran, 14(1), s:217-230.
- HARGIE, Owen, David Dickson, Dennis Tourish (1999). "Communication in Management." Aldershot: Gower.
- HATCH Mary Jo (1997). *Organizational Culture, Organizational Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- HENRIKSEN, Kerm, Elizabeth Dayton (2006). "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety." *Health Research and Educational Trust*, 41(4), s:1539-1554.
- HIRSCHMAN, Albert O. (1970), "Exit, Voice and Loyalty; Responses to Decline in Firms, Organizations and States." M.A: Harward University Pres, Cambridge.
- HODGETTS, Richard M., Fred Luthans (1991). "International Management." McGraw- Hill, Inc., USA.
- HOFSTEDE, Geert (2001). *Culture's Consequences; Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Sage Publications.
- HOFSTEDE, Geert (1990). "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases." *Organizational Dynamics*, 16(4), s:286-314.
- HOFSTEDE, Geert (1994). "Cultures And Organizations, Intercultural Cooperation and Its Importance For Survival, Software of the Mind, Author of Culture's Consequences." Harper Collins Business, McGraw-Hill International-U.K.
- HOFSTEDE, Geert (1998). "Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts." *Organization Studies*, 19(3) s:477-492.
- HOY, Wayne K., Cecil Miskel (1991). "Educational Administration: Theory Research and Practice." Mc Graw Hill Inc.
- HUANG, Xu, Evert Van De Vliert ve Gerbren Van Der Vegt (2003). "Break The Silence: Do Management Openness and Employee Involvement Raise Employee Voice Worldwide?." Paper presented at the Academy of Management, Seattle.
- HUANG, Xu, Evert Van De Vliert ve Gerbren Van Der Vegt (2005). "Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross- Nationally." *Management and Organization Review*, 1(3), s:459-482.
- IRIS W. C. (2003). Glenn Pearce, Tracy L.Tuten, Lucinda Sinclair, "Self-imposed Silence and Perceived Listening Effectiveness." *Business Communication Quaterly*, June, 66(2), s:25-31.

- İPÇİOĞLU, İsa ve Zafer Erdoğan (2006). "İşletmelerde Güven, Ödül ve Takdir Sistemi ile Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma." Marmara Üniversitesi SBE Dergisi, Haziran, (26), s:11-23.
- İŞCAN, Ömer F. ve Canan Nur Karabey (2007). "Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki." Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(2), s:103-116.
- JOHLKE, M. C., D. F. Duhan (2000). "Supervisor Communication Practices and Service Employee Job Outcomes." Journal of Service Research, 3(2), s:154-165.
- JOHN L. Cotton ve Jeffrey M. Tuttle (1986). "Employee Turnover: A Meta Analysis and Review with Implications for Research", The Academy of Management Review, 11(1), s:55-70.
- KALAYCI, Şeref (2008). SPSS Uygulamalı, Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. İstanbul: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- KAPLAN, Mehmet (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- KARACAOĞLU, Korhan ve Ayşe Cingöz (2008). "Örgütsel Sessizlik", Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar: Ed. Mahmut Özdevecioğlu ve Hikmet Karadal, Ankara: İlke Yayınevi, s:155-167.
- KARACAOĞLU, Korhan, Ayşe Cingöz (2009). "İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı." 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi-Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 21-23 Mayıs, Eskişehir, s: 698-705.
- KARAHAN, Atilla (2008). "Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma." Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (20), s:457-478.
- KARAKOÇ, N. (1990), "Örgütteki İletişim Zayıflığının Belirtileri", Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi, İletişim Bilimleri Dergisi, (Haziran) s:181-201.
- KARCIOĞLU, Fatih M., Kürşat Timuroğlu (2004). "Örgüt Kültürü ve Liderlik." Atatürk Üniversitesi İİB Dergisi, Nisan, 18(1-2), s:318-338.
- KAYA, Harun (2008). "Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma." Maliye Dergisi, (155), s:119-143.
- KESKİN, H., A. E. Akgün, A. Günsel ve S. Z. İmamoğlu (2005). "The Relationships between Adhocracy and Clan Cultures and Tacit Oriented KM Strategy". Journal of Transnational Management (10:3), s:39-53.
- KESKİN, Halit, Ayşe Günsel, Selim Eren (2004). "Adokrasi, Klan, Pazar ve Hiyerarşi Kültürleri ile Performans Arasındaki İlişkiler." Atatürk Üniversitesi İİB Dergisi, 18(1-2), s:307-318.

- KILIÇ, Tamer (2003). Kurum Kültürü ve Liderlik: Kurum Kültürüne Uygun Etkin Lider Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- KILMANN, Ralph H., (1983). Five Steps for Closing Culture Gaps. San Fransisco: Gaining Control of Corporate Culture, Jossey Bass Publishers.
- KIRÇIL, Olgun (1984). "Yönetim Teorilerinde Yeni Bir Döneme Doğru." Verimlilik Dergisi, Cilt:13 Sayı:2.
- KOÇEL, Tamer (2007). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- KOLARSKA, Lena, Howard Aldrich (1980). "Exit, Voice, and Silence: Consumers' and Managers' Responses to Organizational Decline." Organization Studies, 1, s:41-58.
- KOZLU, Cem (1986). Amerika, Japonya ve Türkiye: Başarılı Firma Yönetimlerinde Kurumsal Kültürün Rolü. İstanbul: Bilkom Yayınları.
- KÖSE, Sevinç, Aylin Ünal (2000). "Türk Yönetim Kültür Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri." 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirgeleri, Mayıs, Nevşehir, s:3-15.
- KÖSE, Sevinç, Semra Tetik, Cuma Ercan (2001). "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler." Yönetim ve Ekonomi, 7(1), s:219-242.
- LAURIE L. Levesque (2005). "Opportunistic Hiring and Employee Fit." Human Resource Management, Wiley Periodicals Inc., 44(3), s:301-317.
- LEBLEBİCİ, Doğan Nadi (2004). "Örgüt – Çevre İlişkisinde Yeni Perspektif Arayışı: Dinamik Örgütsel Çevre ve Örgütsel Doku." Hacettepe Üniversitesi İİB Fakültesi Dergisi, Aralık, 22(2), s:285-307.
- LEE, H. (2004). "The Role of Competence Based Trust and Organizational Identification in Continuous Improvement." Journal of Managerial Psychology, 19(6), s: 623-639.
- LIU, Dan Jun Wu ve Jiu- cheng M. A (2009). "Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company." Computer and Industrial Engineering International Conference, 6-9 July , s:1647-1651.
- LUND, B. D. (2003). "Organizational Culture and Job Satisfaction." Journal of Business & Industrial Marketing, 18(3), s:219-231.
- MASLAND, Andrew T. (1985). "Organization Culture in the Study of Higher Education." Review of Higher Education, 8(2), s:157-168.
- MCGOWAN, R. A. (2003). "Organizational Discourses: Sounds of Silence. Silence and Voice in Organizational Life Stream." 3rd International Critical Management Studies Conference Lancaster University, UK.
- MILLIKEN Frances J., Elizabeth W. Morrison ve Patricia F. Hewlin (2003). "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why." Journal of Management Studies, 40(6), s: 1453-1476.
- MITUS, Jamie S., Zachary P. Hart (2008). "Fitting Organizational Behavior and Socialization into the Rehabilitation Counseling Curriculum." Rehabilitation Education, Proquest Psychology Journals, 22(2), s:133-145.

- MOAŞA, H. (2011). "Voice and Silence in Organizations." Bulletin of Transilvania University of Braşov, Series VII: Social Sciences, Law, Vol.4 (53), No.2, s:33-40.
- MORRISON, Elizabeth Wolfe ve N.B. Rothman (2009). "Silence and the Dynamics of Power", Voice and Silence in Organizations: Ed: J. Greenberg ve M. S. Edwards, İngiltere: Emerald Group Publishing, s:111-135.
- MORISSON, Elizabeth W. ve Frances J. Milliken (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World." Academy of Management Review, 25(4), s:706-725.
- MORRISON, E. W., Frances. J. Milliken (2003). "Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations." Journal of Management Studies, Eylül, 40(6), s:1353-1358.
- MUCUK, İsmet (2006). Pazarlama İlkeleri. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- MURAT, Alparslan Ali (2010). Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, S.B.E., Isparta.
- NAKANE, Ikuko (2006). "Silence and Politeness In Intercultural Communication In University Seminars." Journal of Pragmatics 38(11), s:1811-1835.
- NAKTİYOK, Atılhan (2003). "Yönetici Değerleri ve Pazar Yönlülük Bir Uygulama." Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi, (20) s:95-116.
- NIKOLAOU, Ioannis, Maria Vakola, Dimitris Bourantas (2011). "The Role Of Silence On Employees' Attitudes "The Day After" A Merger", Personnel Review, 40(6), s:723-741.
- NOE Raymond (2009). İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Geliştirilmesi (Ed. ve Çev.C. Çetin). İstanbul: Beta Yayınları.
- OKAY, Ayla (2002). Kurum Kimliği. Ankara: Mediacat Yayınları.
- OKAY, Ayla, Aydemir Okay (2002). Halkla İlişkiler: Kurum, Strateji ve Uygulamaları. İstanbul: Der Yayınları.
- ÖĞÜT, Adem, Ayşe Kocabacak (2008). "Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları." Türkiyat Araştırmaları Dergisi, (23), s:145-170.
- ÖĞÜT, Adem (2003). "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Tekstil Sektörü Örneği." Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9, s:287-304.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2005). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma." Çalışma yaşamında dönüşümler: Ed. Aşkın Keser, Ankara: Nobel Yayın dağıtım, s:269-297.
- ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, Cemile Çelik (2009). "Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma." Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(1), s:95-111.

- ÖZEN, Cenk, Hakkı Okan Yeloğlu, Fikret Ateş (2009). “Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma.” Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (22), s:395-408.
- ÖZGEN, Işıl ve Olca Sürgevil (2009). “Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi.” Turizm işletmelerinde Örgütsel Davranış: Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu. Bursa: MKM Yayıncılık.
- ÖZGENER, Şevki (2004). İş Ahlakının Temelleri: Yönetmel Bir Yaklaşım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ÖZKALP, Enver (1986). Örgütler ve Çalışma. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayıncılık.
- ÖZKALP, Enver (1995). “Örgüt Kültürü ve Kurumsal Gelişmeler.” Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Dergisi, 1(2), s:59-87.
- ÖZKALP, Enver, Çiğdem Kirel (2002). Örgütsel Davranış. Eskişehir: Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- ÖZKALP, Enver (2003). “Örgüt Kültürü.” Örgütsel Davranış: Ed: Enver Özkalp, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- ÖZLEM, Doğan (1986). Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- PARK, C.W. ve M. Keil (2009). “Organizational Silence and Whistle Blowing on IT Projects: An Integrated Model.” Decision Sciences, 40 (4), s:901-918.
- PASQUALE, Gagliardi (1986). “The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework.” Organization Studies, 7 (2), s:117-134.
- PEIRCE, E., Smolinski, C. A. ve Rosen, B. (1998). “Why Sexual Harassment Complaints Fall On Deaf Ears.” Academy of Management Executive, 12(3), s: 41-54.
- PERLOW, L. A., Williams, S. (2003). “Is Silence Killing Your Company?.” Harvard Business Review, s:52-58.
- PETERS, Thomas J., Robert H. Waterman (1987). Yönetme ve Yükselme Sanatı (Çev. S. Sargut). Altın kitaplar Yayınevi.
- PIDERIT, Sandy Kristin, Susan J. Ashford (2003). “Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking Up About Gender Equity Issues.” Journal of Management Studies, 40(6), s:1476-1502.
- PINDER, Craig C., Karen P. Harlos (2001). “Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice.” Research in Personnel and Human Resources Management, 20, s:331-369.
- PREMEAUX, Sonya Fontenot (2001). Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace. Basılmamış Doktora Tezi, Louisiana State University.
- PREMEAUX, Sonya Fontenot, Arthur G. Bedeian (2003). “Breaking The Silence: The Moderating Effects Of Self-Monitoring On Predicting Speaking Up On The Workplace.” Journal Of Management Studies, 40(6), s:1537-1562.

- PETTIGREW, Andrew M. (1979). "On Studying Organizational Cultures." *Administrative Science Quarterly*, 24(4), s:570-581.
- PORTER, L.W. ve R.M. Steers (1973). "Organizational Work and Personnel Factors in Employee Turnover and Absenteeism." *Psychological Bulletin*, 80 (2), s:151-175.
- QUCHI, William (1980). "Markets, Bureaucracies and Clans." *Administrative Science Quarterly*, 25, s:129-141.
- QUCHI, William (1987). *Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?* (Çev. Y. Güneri). İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- QUINN, Robert E. ve Kim Cameron (1983). "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence." *Management Science*, Jan. 29 s:363-377.
- ROBBINS, Stephen P. (2003). *Organizational Behavior*. New Jersey: Upper Saddle River, Prentice Hall.
- ROBBINS, Stephen P., (1987). *Organizational Theory: Structure, Design, And Applications*. New Jersey: 2. Ed, Prentice Hall Int. Edition, Simon ve Schuster Englewood Cliffs.
- ROBBINS, Stephen P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri* (Çev. A. Öztürk). Eskişehir: Etam A.Ş. Yayınları.
- RUPPEL, C. P., S. J. Harrington (2000). "The Relationship Of Communication, Ethical Work Climate, And Trust To Commitment And İnnovation." *Journal of Business Ethics*, Cilt 25(4), s: 313-328.
- RYAN K.D. ve D.K. Oestreich (1991). *Driving Fear Out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity and Innovation*. San Fransico: Jossey&Bass Publ.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat, Melek Tüz (2003). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Furkan Ofset.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Aktüel Yayınları.
- SARGUT, Selami (2010). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- SAVICKI, Victor (1999). "Cultural Work Values for Supervisors and Managers: A Cross-Cultural Look at Child and Youth Care Agencies." *Human Sciences Press, Inc., Child and Youth Care Forum*, 28(4), s:239-255.
- SEÇER, Barış (2012). "İçsel İşten Ayrılma: Nedenleri, Ölçülmesi ve Önlenmesi." *Çalışma Yaşamında Davranış: Ed: Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür, Kocaeli: Umuttepe Yayınları*, s:547-566.
- Sermaye Piyasası Kurulu (2006). *Kurumsal Kültür Organizasyonlar, Kurallar ve Kurumlar*. Ankara.
- SCHERER, Ross P., (1988). "A New Typology for Organizations: Market, Bureaucracy, Clan and Mission With Application to American Denominations." *Journal for Scientific Study of Religion*, 27(4), s:475-498.
- SCHEIN, Edgar H., (1983). "The Role of The Founder in Creating Organizational Culture." *Organizational Dynamics*, s:13-28.

- SCHEIN, Edgar H., (1991). "What is Culture? ." Reframing Organizational Culture Frost: Ed. P. J., Moore, I. F., Louis, M. R., Lunberg, C. C. ve Martin, J. , Sage, Newbury Pak.
- SCHEIN, Edgar (1992). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass.
- SCHULTZ, Majken (1994). On Studing Organizational Cultures: Diagnosis and Understanding. Berlin: Walter de Gruyter Inc.Pub.
- SCHWEIGER, D. M. ve Denısı, A. S. (1991). "Communication With Employees Following A Merger: A Longitudinal Field Experiment." Academy of Management Journal, (34), s:110-135.
- SCOTT, R.L. (1993). "Dialectical Tensions Of Speaking And Silence." The Quarterly Jorunal of Speech, 79, s:1-18.
- SIMS, Ronald R., (2000). "Changing An Organization's Culture Under New Leadership." Journal of Business Ethics, 25, s:65-78.
- SLADE, Michael Ross (2008). The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory, Yayınlanmış Doktora Tezi, George Washington Universitesi.
- SMIRCICH, Linda (1983). "Concepts of Culture and Organizational Analysis." Administrative Science Quarterly, 28(3), s:339-358.
- SÖNMEZ, Melek Alev (2006). "Meslek Liselerinde Örgüt Kültürü." Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, (45), s:85-108.
- STREET, Marc D. (1995). "Cognitive Moral Development and Organizational Commitment: Two Potential Predictors of Whistle-Blowing." Journal of Applied Business Research, 11(4), s:104-110.
- SUPPIAH, V. ve M.S. Sandhu (2011). "Organisational Culture's Influence on Tacit Knowledge-Sharing Behaviour". Journal of Knowledge Management (15:3): 462-477.
- ŞİŞMAN, Mehmet (2007). Örgütler ve Kültürler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- ŞİŞMAN, Mehmet (1994). "Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokullarda Bir Araştırma)", Anadolu Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, Tahir Akgemci, Adnan Çelik (2001). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Ankara: Nobel Yayın.
- TABACHNICK, B. G. & Fidell, L. S. (2007). Using multivariate statistics. Boston: Allyn and Bacon.
- TANGIRALA, Subrahmaniam ve Pangaraj Ramanujam, (2008). "Employee Silence on Critical Issues: The Cross Level Effects Procedural Justice Climate." Personnel Psychology, 61, s:37-68.
- TAŞKIRAN, Erkan (2010). Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- TERZİ, Ali Rıza (2000). Örgüt Kültürü. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- TEVRÜZ, Suna (1996). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Ankara: Türk Psikologlar Dergisi Yayını.
- TINAZTEPE, Cihan (2012). "Örgüt İçi Etkin İletişimin Örgütsel Sinizme Etkisi."Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4,(1), s:53-63.

- TIWANA, Amrit (2003). Bilgi Yönetimi (Çev. E. Özsayar). İstanbul: Dışbank Kitapları.
- TOSUN, M. (1981). Örgütsel Etkililik. Ankara: Tükiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- TOSUN, Kemal (1992). Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını, Yön Ajans.
- TURNLEY William H., Mark C. Bolino ve Diğerleri (2003). "The Impact of Psychological Contract Fulfillment on The Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors." *Journal of Management*, 29(2),s:187-206.
- Türkçe Sözlük (1988). Türk Dil Kurumu Yayınları, Anakara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- TUTAR, Hasan (2003). Örgütsel İletişim. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- TÜRK, M. Sezai (2007). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini. Ankara: Gazi Kitabevi.
- UNUTKAN, Göksel Ataman (1995). İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- UNUTKAN, Göksel Ataman (2001). İşletme Yönetimi. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- UZUNÇARŞILI, Ülkü, Meram Toprak, Oğuz Ersun (2000). Şirket Kültürü ve İş Prensipleri. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- ÜLKER, Funda ve Pelin Kanten (2009). "Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgüte Bağlılık İlişisine Yönelik Bir Araştırma." *Aksaray Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 1(2), s: 111-126.
- VAKOLA, Maria ve Dimitris Bouradas (2005). "Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation." *Employee Relations*, 27(4-5), s:441-458.
- WAGNER, John A., John R. Hollenbeck (1998). "Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage", USA: Prentice-Hall International Inc..
- VAROL, Muharrem (1989). "Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi." *A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Ocak- Haziran, 64(1-2), s:195-222.
- WHITENER, E. M. (1998). Brodt, S. E., Korsgaard, M. A. ve Werner, J. M., "Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior." *Academy of Management Review*, 23(3), s:513-530.
- YENİÇERİ, Özcan (2006). "Yönetim Süreçlerinin Etkinleştirilmesinde Açık Yönetim Anlayışının Rolü." *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*: Ed. Özcan Yeniçeri. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- YILDIRIM, Bilal (2005). "Eğitim Örgütlerinde Kültürel Liderlikle Meslek Ahlakı İlişkisi." *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (13), s:218-238.
- YÜCEL, Emine Başak, Emrah Koparan (2010). "Güç Mesafesi ve Cinsel Taciz Davranışları Arasındaki İlişkinin Yönünü Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma." *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), s:11-18.
- <http://aydancag.com/2012/02/orgutsel-sessizlik/> Erişim:25/11/2013.

EK-1: ANKET FORMU

Sayın İlgili,

Elinizdeki bu anket formu, “**Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi**” konulu bilimsel bir araştırmaya veri tabanı oluşturmak amacıyla hazırlanmıştır. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup vereceğiniz cevaplar **kesinlikle** başka bir amaç için kullanılmayacak ve **kesinlikle** gizli tutulacaktır. Araştırma açısından kimliğiniz değil, cevaplarınız önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra, soruları lütfen “olması gerekeni (ideali)” değil, “hali hazırda olanı” düşünerek yanıtlayınız.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile soruların tamamını içinizden geldiği biçimde cevaplandırarak bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz.

Kocaeli Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü

Doç.Dr. Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU

Ali ACARAY

aliacaray@hotmail.com.tr

1. Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın

2. Eğitim Durumunuz: () Lise () Üniversite () Lisansüstü (Yüksek Lisans-Doktora)

3. Yaşınız: () 25 ve altı () 26–35 () 36–45 () 46–55 () 56 ve üstü

4. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekâr

5. Yaşadığınız Ev durumu: () Kira () Kendisine ait () Kredi ödüyorum

6. Bu İş Yerindeki Çalışma Süreniz: () 1 yıldan az () 1–5 yıl () 6–10 yıl () 11 yıl ve üstü

7. İşyerindeki Pozisyonunuz: () Çalışan () Uzman () Orta Kademe Yönetici
() Üst düzey yönetici

Sayın İlgili anket formu içerisindeki tüm ifadelere hiçbir boşluk bırakmadan, objektif esaslarla katılım düzeyinizi ifade etmeniz çalışmanın amacına ulaşmasında önemli katkılar sağlayacaktır. **Ankette toplam 36 soru yer almaktadır ve yaklaşık 5-10 dakikanızı ayırmanız yeterli olacaktır.**

Aşağıdaki ifadeler Çalışmakta Olduğunuz İşletmenin Kültürü ile ilgilidir. Bu ölçekte yer alan maddelerin doğru cevabı bulunmamaktadır. Ölçek maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen rakamı işaretlemeniz yeterlidir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.İşletmemiz, çalışanların çok şeylerini paylaştığı geniş bir aile gibidir.	1	2	3	4	5
2.İşletmemizdeki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade etmektedir.	1	2	3	4	5
3.İşletmemizi bir arada tutan ve başarıya taşıyan şey, çalışanların işyerine olan bağlılıklarıdır.	1	2	3	4	5
4.İşletmemizde çalışanların gelişimine önem verilir.	1	2	3	4	5
5.İşletmemiz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar risk almaya isteklidirler.	1	2	3	4	5
6.İşletmemizdeki liderlik genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ifade etmektedir.	1	2	3	4	5
7.İşletmemizi bir arada tutan şey, yaratıcılık ve gelişim konusunda gösterilen kararlılıktır.	1	2	3	4	5
8.İşletmemizde yeni kaynaklar elde etmek, yeni imkânlar ve fırsatlar araştırmak çok önemlidir.	1	2	3	4	5
9.Çalışanların rekabetçi ve başarı odaklı olduğu işletmemizde işler sonuca yöneliktir.	1	2	3	4	5
10.İşletmemizdeki liderlik, rekabetçi bir anlayışa sahiptir.	1	2	3	4	5
11.İşletmemizdeki çalışanları bir arada tutan şey, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir.	1	2	3	4	5
12.İşletmemizde pazar üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir.	1	2	3	4	5
13.İşletmemiz çok kontrollü ve yapısal olduğu için, çalışanların ne yapacağını genellikle resmi prosedürler belirler.	1	2	3	4	5
14.İşletmemizdeki liderlik genellikle koordine etmeyi, örgütlemeyi ya da düzgün işleyen bir verimliliği ifade etmektedir.	1	2	3	4	5
15.İşletmemizi bir arada tutan şey, biçimsel kurallar ve politikalarıdır.	1	2	3	4	5
16.İşletmemizdeki işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadeler çalışmakta olduğunuz işletmedeki sessizliğinizle ilgilidir. Bu ölçekte yer alan maddelerin doğru cevabı bulunmamaktadır. Ölçek maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen rakamı işaretlemeniz yeterlidir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.İşletmemizde, benimle ilgili olmadığı için, değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmada isteksizim.	1	2	3	4	5
2.İşletmemizde alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
3.İçinde bulunduğum işletmedeki sorunlara çözüm üretme konusunda düşüncelerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
4.İşletme içinde fark yaratabileceğime inanmadığım için iyileşme ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	1	2	3	4	5
5.Beni ilgilendirmediyini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki fikirlerimi ifade etmem.	1	2	3	4	5
6.Yöneticimin tepkisinden korktuğum için değişime yönelik fikirlerimi söylemem.	1	2	3	4	5
7.Yöneticimin tepkisinden korktuğum için işimle ilgili bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	1	2	3	4	5
8.Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	1	2	3	4	5
9.İşletmedeki devamlılığımı korumak için iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
10.İşletmede korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için sorunların çözümlerine yönelik fikirlerimi saklarım.	1	2	3	4	5
11.İşletmede içindeki işbirliği ortamını korumak için gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5
12.İşletmeye veya iş arkadaşlarıma yarar sağlamak için özel bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5
13.İşletmenin veya iş arkadaşlarımanın sırlarını söylemem konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	1	2	3	4	5
14.İşletmeye veya iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	1	2	3	4	5
15.İşletme veya iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	1	2	3	4	5

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Aşağıdaki ifadeler işten ayrılma niyetiniz ile ilgilidir. Bu ölçekte yer alan maddelerin doğru cevabı bulunmamaktadır. Ölçek maddelerini okuduktan sonra kendinize en uygun gelen rakamı işaretlemeniz yeterlidir.					
1. Gelecek üç ay içinde işten ayrılmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
2. Gelecek altı ay içinde işten ayrılmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3. Önümüzdeki yıl içinde işten ayrılmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4. Önümüzdeki iki yıl içinde işten ayrılmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5. Sık sık işten ayrılmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Ali ACARAY, 1982 yılında Amasya'nın Avşar Köyü'nde dünyaya gelmiştir. İlkokulu ve Ortaokulu Amasya, Liseyi İstanbul'da okuduktan sonra, 1999 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümüne girerek 2004 yılında mezun olmuştur. 2005 yılından beri özel bir firmada çalışmaktadır.

2009 yılında Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Yönetim ve Organizasyon alanında doktora eğitimine başlayan Ali ACARAY, İngilizce bilmektedir. Evlidir.