T.C.
Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ANALİZİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Ayhan YALÇINSOY
13926305

Danışman
Prof. Dr. Abdulkadir BİLEN

Diyarbakır 2017

T.C.
Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ANALİZİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Ayhan YALÇINSOY
13926305

Danışman
Prof. Dr. Abdulkadir BİLEN

Diyarbakır 2017

TAAHHÜTNAME

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Dicle Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum "Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Analizi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama" adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, projemin kağıt ve elektronik kopyalarının Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım. Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

(x) Tezimin 3 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

21/12/2017

Ayhan YALÇINSOY

KABUL VE ONAY

Ayhan YALÇINSOY tarafından hazırlanan "Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Analizi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama" adındaki çalışma, 21/12/2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında **DOKTORA TEZİ** olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Abdulkadir BİLEN (Başkan)

Prof. Dr. Sait PATIR (Üye)

Doç. Dr. Mehmet Halis ÖZER (Üye)

Doç. Dr. Abdulvahap BAYDAŞ (Üye)

Yrd. Doç. Dr. Selahattin ALTUNDAĞ (Üye)

ÖNSÖZ

Modern yönetim teknikleri işgörenlerin bilgi, beceri ve kapasitelerinin, bulundukları örgütlerdeki faaliyetlerin iyileştirilmesinde oldukça önemli bir etken olarak kabul etmektedir. Bununla birlikte yapılan araştırmalar, işgörenlerin öz güvenlerine rağmen fikirlerini ifade etmekte tereddüt yaşadıklarını, ilgili konuda tartışmaya girmenin ya da fikirlerini açıkça söylemenin riskli olduğunu inandıklarını göstermektedir. İşgören sessizliği denilen bu davranış nedeniyle yönetim kademesi iş, iş yeri, süreçler konusunda doğru ve yeterli bilgiyi edinememektedir. Yeterli bilgi olmadan alınacak kararların ise isabetli olma ihtimali düşük olacaktır.

Tezimi hazırlarken katkıda bulunan ve bana olan güvenini esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. Abdulkadir BİLEN'e, katkıları, eleştirileri, düzeltmeleri ve teşvik edici yaklaşımları dolayısıyla, çalışmam boyunca bana destek olan diğer kıymetli hocalarıma, çalışmamı yapabilmem için ihtiyacım olan verileri sağlayan katılımcılara, tüm bu süreçte benden desteğini esirgemeyen ve bana inanan kıymetli eşim, hayat arkadaşım Sultan'a ve dünyalar güzeli kızım Betül İpek'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu tez "Dicle Üniversitesi Bilimsel Araştırma Merkezi Proje Koordinatörlüğü" tarafından desteklenmiş olup, proje numarası İ.İ.B.F.15.015'dir.

Ayhan YALÇINSOY

Diyarbakır 2017

ÖZET

Toplum hayatında önemli bir rolü olan sağlık sektörü çalışanlarının bilgi, fikir ve düşüncelerini ifade edebilecekleri örgüt kültürü ve örgüt ikliminin oluşturulması ile örgütsel sessizliğin kırılması gerekmektedir. İşgörenlerin örgütsel kararlara dahil edilmeleri, işgörenlerin konuşmaya teşvik edilmeleri, iyi yapılandırılmış bir iletişim sistemi kurulması örgütsel sessizliğin oluşmasını engelleyecektir. Örgütsel sessizliğin olmadığı ve işgörenlerin bilgi, fikir ve düşüncelerini rahatça ifade edebildiği bir sağlık örgütünde çalışanlar mevcut tedavi ve bakım yöntemlerinin iyileştirilmesine ve yeni tekniklerin geliştirilmesine katkı sağlayabilirler.

Bu çalışmanın amacı, sağlık sektörü çalışanlarının örgüt kültürü ve örgüt iklimi algılarının örgütsel sessizlik algıları üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemektir. Araştırmanın örneklemini Adana ilinde görev yapan sağlık sektörü çalışanı 411 personel oluşturmaktadır. Araştırmada elde edilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli istatistik metot ve test teknikleri (frekans dağılımı, ortalama, t-testi, ANOVA, regresyon, korelasyon) kullanılarak PSPP 0.10.2 istatistik paket programı yardımıyla değerlendirilmiştir. Anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir.

Araştırmada çalışanların örgüt kültürü ve örgüt iklimi algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerinde zayıf da olsa bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler

Örgüt Kültürü, Örgüt İklimi, Örgütsel Sessizlik, Sağlık Sektörü

ABSTRACT

It is necessary to break organizational silence with the formation of organizational culture and organizational climate in which health sector employees who have an important role in society life can express their knowledge, ideas and thoughts. Incorporating employees into organizational decisions, encouraging employees to voice, and establishing a well-structured communication system will prevent organizational silence from arising. Employees who work in a health care organization where organizational silence does not exist and knowledge, ideas and thoughts can be expressed comfortably, can contribute to improving existing treatment and care methods and developing new techniques.

The aim of this study is to determine whether there is a meaningful relationship between organizational culture and organizational climate perceptions and organizational silence behaviors of health sector employees. The sample of the study is composed of 411 health professionals working in the health sector in Adana.The data obtained in the study were analyzed with PSPP 0.10.2 statistical software packages by using various statistical methods and testing techniques (frequency distribution, mean, t-test, anova, regression and correlation) for the purpose of research.

In the study, it was concluded that employees' perceptions of organizational culture and organizational climate are positively and weakly related to organizational silence perceptions. It has also been found out that organizational culture has a weak effect on organizational silence.

Key Words

Organizational Culture, Organizational Climate, Organizational Silence, Health Sector

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖNSÖZ.....I
ÖZET.....II
ABSTRACT.....III
İÇİNDEKİLER.....IV
TABLO LİSTESİ.....XI
ŞEKİL LİSTESİ.....XV
GİRİŞ.....1
1. ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....2
2. ÇALIŞMANIN KAPSAMI.....3
3. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ.....3
4. ÇALIŞMA PLANI.....3

BİRİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMİ

1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....5
1.1.1. Örgüt.....5
1.1.2. Kültür.....6
1.1.3. Örgüt Kültürü.....7
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU, SÜRDÜRÜLMESİ VE DEĞİŞİMİ 10
1.2.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu.....10
1.2.1.1. Kurucunun Rolü.....11
1.2.1.2. İç Çevre Faktörleri.....11
1.2.1.3. Dış Çevre Faktörleri.....12
1.2.2. Örgüt Kültürünün Sürdürülmesi.....13

1.2.2.1. İşgören Seçimi....13
1.2.2.2. Üst Yönetimin Tutumları....14
1.2.2.3. Sosyalleşme....14
1.2.3. Örgüt Kültürünün Değişimi....16
1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL UNSURLARI....17
1.3.1. Kültür Taşıyıcıları....18
1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ....20
1.4.1. Geert Hofstede Modeli....21
1.4.1.1. Güç Mesafesi....21
1.4.1.2. Bireycilik-Çoğulculuk....21
1.4.1.3. Erkeklik-Dişilik....21
1.4.1.4. Belirsizlikten Kaçınma....21
1.4.1.5. Zaman Oryantasyonu (Confucian Dynamism-Long-Term Orientation)....22
1.4.2. Deal ve Kennedy Modeli....22
1.4.2.1. Sert Erkek-Maço Kültürü....22
1.4.2.2. Sıkı Çalış-Sert Oyna Kültürü....22
1.4.2.3. Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü....23
1.4.2.4. Süreç Kültürü....23
1.4.3. Denison Modeli....23
1.4.3.1. Uyum Kültürü....23
1.4.3.2. Katılım Kültürü....23
1.4.3.3. Denge Kültürü....24
1.4.3.4. Görev Kültürü....24
1.4.4. Wallach'ın Örgüt Kültürü Modeli....24
1.4.4.1. Yenilikçi Kültür....24
1.4.4.2. Bürokratik Kültür....24
1.4.4.3. Destekleyici Kültür....24
1.4.5. Harrison ve Handy Modeli....25
1.4.5.1. Rol Kültürü....25
1.4.5.2. Güç Kültürü....25

1.4.5.3. Görev Kültürü.....25
1.4.5.4. Birey Kültürü.....25
1.4.6. Quinn ve Cameron'ın Rekabetçi Değerler Modeli.....26
1.4.6.1. Klan Kültürü.....28
1.4.6.2. Adhokrasi Kültürü.....28
1.4.6.3. Hiyerarşi Kültürü.....29
1.4.6.4. Pazar Kültürü.....30
1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR.....31
1.5.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği.....31
1.5.2. Örgüt Kültürü ve İş Ahlakı.....32
1.5.3. Örgüt Kültürü ve Motivasyon.....32
1.5.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejisi.....33
1.5.5. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi.....33
1.6. ÖRGÜT İKLİMİ.....34
1.6.1. Örgüt İklimin Tanımı.....34
1.6.2. Örgüt İkliminin Boyutları.....36
1.6.2.1. Üstün Desteği.....37
1.6.2.2. İş Yükü Baskısı.....38
1.6.2.3. Bağdaşıklık.....38
1.6.2.4. İçsel Takdir.....38
1.6.2.5. Tarafsızlık.....39
1.6.3. Olumlu ve Olumsuz Örgüt İkliminin Sonuçları.....39
1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMİ İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR.....40
1.7.1. Örgüt Kültürü ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....40
1.7.2. Örgüt İklimi İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....41

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

2.1.SESLİLİK VE SESSİZLİK.....45
2.1.1. Seslilik ve Konuşma Türleri.....45
2.1.2.1. Kabullenici Konuşma.....48

2.1.2.2. Korunma Amaçlı Konuşma....48
2.1.2.3. Diğerlerini Koruma Amaçlı Konuşma....48
2.1.2. İş Görenlerin Yöneticileriyle Konuşma Biçimleri....49
2.1.2.1. Sesini Çıkarma....49
2.1.2.2. Açıkça Konuşma....50
2.1.2.3. Yöneticileri Etkileme....50
2.1.2.4. Konu Benimsetme....50
2.1.2.5. Sorumluluk Alma....51
2.1.2.6. Sorun Bildirme....51
2.1.2.7. İlkeli Örgütsel Muhalefet....51
2.1.3. Sessizlik ve Sessizliğin Teorik Temelleri....52
2.1.3.1. Planlı Davranış Teorisi....54
2.1.3.2. Fayda-Maliyet Analizi....54
2.1.3.3. Beklenti Teorisi....54
2.1.3.4. Sessizlik Sarmalı....54
2.1.3.5. Kendini Uyarlama....55
2.1.3.6. Abilene Paradoksu....56
2.1.3.7. Mum Etkisi....56
2.1.3.8. Sağır Kulak Sendromu....57
2.1.3.9. Çoğulcu Cehalet....57
2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK....57
2.2.1. Örgütsel Sessizlik Türleri....58
2.2.1.1. Kabullenici Sessizlik....59
2.2.1.2. Korunma Amaçlı Sessizlik....60
2.2.1.3. Koruma Amaçlı Sessizlik....61
2.2.2. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Nedenler....62
2.2.2.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Alma Korkusu....68
2.2.2.2. Yöneticilerin İşgörenlerle ve Örgüt Yönetimiyle İlgili Örtük İnançları....69
2.2.2.3. Örgütsel Yapı, Politika ve Uygulamalar....70
2.2.3. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları....71

2.2.3.1. Örgütsel Sessizliğin İşgörenler Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....74
2.2.3.2. Örgütsel Sessizliğin Kurumlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri.....77
2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ , ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ.....78

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ANALİZİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMA HAKKINDA.....82
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....82
3.1.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....83
3.1.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri.....84
3.1.4. Araştırmanın Yöntemi.....87
3.1.5. Verilerin Analizi.....89
3.2. BULGULAR VE YORUMLAR.....89
3.2.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.....89
3.2.1.1. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı.....89
3.2.1.2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....89
3.2.1.3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları.....90
3.2.1.4. Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine Göre Dağılımları.....90
3.2.1.5. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....90
3.2.1.6. Katılımcıların Görev Durumlarına Göre Dağılımları.....91
3.2.2. Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....91
3.2.2.1. Örgüt Kültürü Ölçeği Klan Kültürüne Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....91
3.2.2.2. Örgüt Kültürü Ölçeği Adhokrasi Kültürüne Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....93
3.2.2.3. Örgüt Kültürü Ölçeği Hiyerarşi Kültürüne Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....94
3.2.2.4. Örgüt Kültürü Ölçeği Pazar Kültürüne Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....96

3.2.2.5. Örgüt İklimi Ölçeği Üstün Desteği Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....97
3.2.2.6. Örgüt İklimi Ölçeği Bağdaşıklık Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....99
3.2.2.7.Örgüt İklimi Ölçeği İş Yükü Baskısı Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....100
3.2.2.8.Örgüt İklimi Ölçeği İçsel Takdir Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....101
3.2.2.9. Örgüt İklimi Ölçeği Tarafsızlık Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....102
3.2.2.10. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Kabullenici Sessizlik Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....103
3.2.2.11.Örgütsel Sessizlik Ölçeği Korunma Amaçlı Sessizlik Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....105
3.2.2.12. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Koruma Amaçlı Sessizlik Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....107
3.2.3. Korelasyon ve Regresyon Analizleri.....109
3.2.3.1. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Analizi.....110
3.2.3.2. Örgüt İklimi ile Sessizlik Arasındaki İlişki Analizi.....117
3.2.3.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi ile Örgütsel Sessizlik İlişkisi.....124
3.2.4. Demografik Değişkenlere Göre Örgüt Kültürü Değişkenlerindeki Farklılaşma.....125
3.2.4.1. Yaş Durumuna Göre Örgüt Kültürü Değişkenlerindeki Farklılaşma 126
3.2.4.2. Cinsiyet Durumuna Göre Örgüt Kültürü Değişkenlerindeki Farklılaşma.....127
3.2.4.3. Medeni Duruma Göre Örgüt Kültürü Değişkenlerindeki Farklılaşma 128
3.2.4.4. Eğitim Durumuna Göre Örgüt Kültürü Değişkenlerindeki Farklılaşması.....128
3.2.4.5. İş Tecrübesi Durumuna Göre Değişkenlerindeki Farklılaşma.....129

3.2.4.6 Görev Değişkenine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma.....130
3.2.5. Demografik Değişkenlere Göre Örgüt İklimi Değişkenlerindeki Farklılaşma.....134
3.2.5.1. Yaş Durumuna Göre Örgüt İklimi Değişkenlerindeki Farklılaşma 134
3.2.5.2. Cinsiyet Durumuna Göre Örgüt İklimi Değişkenlerindeki Farklılaşma.....135
3.2.5.3. Medeni Durumuna Göre Örgüt İklimi Değişkenlerindeki Farklılaşma.....136
3.2.5.4. Eğitim Durumuna Göre Örgüt İklimi Değişkenlerindeki Farklılaşması.....137
3.2.5.5. İş Tecrübesi Durumuna Göre Örgüt İklimi Değişkenlerindeki Farklılaşma.....138
3.2.5.6. Görev Değişkenine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma.....139
3.2.6. Demografik Değişkenlere Göre Örgütsel Sessizlik Değişkenlerindeki Farklılaşma.....144
3.2.6.1. Yaş Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik Değişkenlerindeki Farklılaşma.....144
3.2.6.2. Cinsiyet Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik Değişkenlerindeki Farklılaşma.....145
3.2.6.3. Medeni Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik Değişkenlerindeki Farklılaşma.....145
3.2.6.4. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik Değişkenlerindeki Farklılaşması.....146
3.2.6.5. İş Tecrübesi Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik Değişkenlerindeki Farklılaşma.....147
3.2.6.6. Görev Değişkenine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma.....148
3.3. SONUÇ.....154
3.4. ÇALIŞMANIN ETKİLERİ.....167
3.4.1. Çalışmanın Teorik Etkileri.....167
3.4.2. Çalışmanın Metedolojik Etkileri.....168

3.4.3. Çalışmanın Yönetsel Etkileri.....168
KAYNAKÇA.....169
EKLER.....181

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: İşgörenlerin Sesini Çıkarma Aralığı.....49
Tablo 2: Kişilerin Sessizlik Algıları.....81
Tablo 3: Çeşitli Evren Büyüklükleri İçin Örneklem Sayıları (0,95 Güvenirlik İçin). 83
Tablo 4: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi.....87
Tablo 5: Örgüt İklimi Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi.....88
Tablo 6: Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi.....88
Tablo 7: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımları.....89
Tablo 8: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları.....90
Tablo 9: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı.....90
Tablo 10: Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine Göre Dağılımı.....90
Tablo 11: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....91
Tablo 12: Katılımcıların Görev Durumlarına Göre Dağılımı.....91
Tablo 13: Klan Kültürü İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı.....92
Tablo 14: Adhokrasi Kültürü İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı.....94
Tablo 15: Hiyerarşi Kültürü İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı.....95
Tablo 16: Pazar Kültürü İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı.....97
Tablo 17: Üstün Desteği İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı.....98
Tablo 18: Bağdaşıklık İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı.....100
Tablo 19: İş Yükü Baskısı İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı.....101
Tablo 20: İçsel Takdir İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı.....102
Tablo 21: Tarafsızlık İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı.....103
Tablo 22: Kabullenici Sessizlik İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı..105
Tablo 23: Korunma Amaçlı Sessizlik İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı.....107

Tablo 24: Koruma Amaçlı Sessizlik İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı 108
Tablo 25: Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi ile Örgütsel Sessizlik İlişkisi.....110
Tablo 26: Klan Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki Analizi 111
Tablo 27: Adhokrasi Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki Analizi.....112
Tablo 28: Hiyerarşi Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki Analizi.....113
Tablo 29: Pazar Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki Analizi 114
Tablo 30: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisi.115
Tablo 31: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Korunma Amaçlı Sessizlik Üzerindeki Etkisi.....116
Tablo 32: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Koruma Amaçlı Sessizlik Üzerindeki Etkisi 116
Tablo 33: Üstün Desteği ile Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki Analizi 117
Tablo 34: Bağdaşıklık ile Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki Analizi 118
Tablo 35: İş Yükü Baskısı ile Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki Analizi.....119
Tablo 36: İçsel Takdir ile Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki Analizi 120
Tablo 37: Tarafsızlık ile Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki Analizi 121
Tablo 38: Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisi…122
Tablo 39: Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Korunma Amaçlı Sessizlik Üzerindeki Etkisi 123
Tablo 40: Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Koruma Amaçlı Sessizlik Üzerindeki Etkisi 124
Tablo 41: Örgüt Kültürü ve İklimi ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Analizi. 124

Tablo 42: Örgütsel Sessizlik, Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Arasındaki Regresyon Analizi.....125
Tablo 43: Yaş Durumuna Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma.....126
Tablo 44: Cinsiyet Değişkenine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma.....127
Tablo 45: Medeni Durum Değişkenine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma.....128
Tablo 46: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma.....129
Tablo 47: İş Tecrübesi Durumu Değişkenine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma....130
Tablo 48: Görev Değişkenine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma.....131
Tablo 49: Görev Durumuna Göre Klan Kültürü Algısındaki Farklılaşma.....132
Tablo 50: Görev Durumuna Göre Adhokrasi Kültürü Algısındaki Farklılaşma.....133
Tablo 51: Görev Durumuna Göre Pazar Kültürü Algısındaki Farklılaşma.....133
Tablo 52: Görev Durumuna Göre Hiyerarşi Kültürü Algısındaki Farklılaşma.....134
Tablo 53: Yaş Durumuna Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma.....135
Tablo 54: Cinsiyet Değişkenine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma.....135
Tablo 55: Medeni Durum Değişkenine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma.....136
Tablo 56: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma.....137
Tablo 57: İş Tecrübesi Durumu Değişkenine Değişkenlerdeki Farklılaşma.....138
Tablo 58: Görev Değişkenine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma.....140
Tablo 59: Görev Durumuna Göre Üstün Desteği Algısındaki Farklılaşma.....141
Tablo 60: Görev Durumuna Göre İş Yükü Baskısı Algısındaki Farklılaşma.....141
Tablo 61: Görev Durumuna Göre Bağdaşıklık Algısındaki Farklılaşma.....142
Tablo 62: Görev Durumuna Göre İçsel Takdir Algısındaki Farklılaşma.....143
Tablo 63: Görev Durumuna Göre Tarafsızlık Algısındaki Farklılaşma.....143
Tablo 64: Yaş Durumuna Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma.....144
Tablo 65: Cinsiyet Değişkenine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma (t-testi).....145
Tablo 66: Medeni Durum Değişkenine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma.....146
Tablo 67: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma.....146
Tablo 68: İş Tecrübesi Durumu Değişkenine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma....147
Tablo 69: Görev Değişkenine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma.....148
Tablo 70: Görev Durumuna Göre Kabullenici Sessizlik Algısındaki Farklılaşma (Çoklu Karşılaştırma - Tukey Testi).....149

Tablo 71: Görev Durumuna Göre Korunma Amaçlı Sessizlik Algısındaki Farklılaşma (Çoklu Karşılaştırma - Tukey Testi).....150
Tablo 72: Katılımcıların Örgüt Kültürü, İklimi ve Örgütsel Sessizlik Puanları.....150
Tablo 73: Araştırma Sonuçları ve Değerlendirme.....151

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1: Rekabetçi Değerler Modeli.....27
Şekil 2: Sessizliği Tercih Etme Nedenleri İle İlgili Bir Model.....65
Şekil 3: Örgütsel Sessizliğin Etkileri.....74
Şekil 4: İşgörenin Olumsuz Biri Olarak Etiketlenmesinin ve Olumsuz İmaja Sahip Olmasının İşgören Tarafından Algılanan Sonuçları.....75
Şekil 5: Örgüt kültürü, Örgüt İklimi ve Örgütsel Sessizlik ile İlgili Araştırma Modeli 85

GİRİŞ

Günümüz örgütlerinde işgörenler kritik başarı faktörü olan değişim, yenilik, öğrenme ve yaratıcılığın genel kaynağı olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla artık örgütlerin bilgi ve enformasyon paylaşmaktan çekinmeyen, kendilerinin ve takımlarının değerlerini savunan ve bu şekilde çevresindeki değişimlere cevap verebilen çalışanlara ihtiyacı bulunmaktadır. Ayrıca kendisine verilen görevi sorgulamadan yerine getiren işgörenlerden ziyade düşünen, sorgulayan ve farklı öneriler sunabilen işgörenler ideal işgörenler olarak kabul edilmektedir. Çünkü modern örgütler çetin rekabet koşullarında tüketicilerin değişken taleplerine cevap verebilmek için çalışanları iş ya da iş yeriyle ilgili kararlara dahil etme, yetkilendirme, güçlendirme gibi uygulamalara başlamışlardır.

İşle ilgili fikirlerini, bilgilerini ve düşüncelerini ifade eden çalışanlar iş süreçlerinin iyileşmesine katkı sağlarken örgütün, işgörenlerin veya paydaşların da zarar görmesini engelleyebilirler. Bu faydalarına rağmen bazen işgörenler iş ya da iş yeriyle ilgili bilgi, fikir ve düşüncelerini ilgili mevcut durumu düzeltme kapasitesi olan kişilerden saklamaktadırlar (Knoll ve Redman, 2015; Pinder ve Harlos, 2001). Konuşmanın bir farklılık oluşturmayacağı düşüncesi, öz yeterliliğin düşük olması, korku, kendini risk altında hissetme ve savunma, kendini korumak için doğru bildiklerinden vazgeçme sessizliğin temelinde yer alan düşünce, tutum ve davranışı içeren motiflerdir (Şimşek ve Aktaş, 2014; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Yazında örgütsel sessizlik olarak tanımlanan bu yaklaşım örgüt içindeki farklı fikir, düşünce ve önerilerden faydalanamamaya, sorunların gizlenmesine, ortaya çıkan sorunlara karşı tepkisizliğe neden olmaktadır.

Örgütsel sessizliğin olumsuz sonuçları tespit edilmesine rağmen kavram üzerinde yeterli bir çalışma yapılmamıştır. Hızla değişen ve gelişen iş dünyasında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek için örgütsel sessizlik üzerinde daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir.

1. ÇALIŞMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı, örgütsel sessizlik davranışı gösterdikleri varsayılan sağlık çalışanlarının sessiz kalıp kalmadıklarının yanında içinde bulundukları kültürün ve algıladıkları örgüt iklimin sessiz kalmalarını etkileyip etkilemediğini belirlemektir. Çalışmanın bir diğer amacı ise konuyla ilgili daha önce yapılmış bilimsel çalışmaların teorik boyutlarını ortaya koymaktır. Bununla birlikte ortaya çıkan sonuçların örgütsel sessizlikle mücadeleye katkı sağlaması amaçlanmıştır.

Örgüt yönetiminde yöneticilerin üzerinde durduğu önemli konuların başında, örgütsel sorunlara en kısa zamanda ve optimum çözümü bulmak gelmektedir. Örgütsel sorunlara optimum çözümü bulabilmek için işgörenlerin örgütle ilgili bilgi, fikir ve düşüncelerine önem verilerek örgütsel süreçlere katılması gerekmektedir. Bunun için ise işgörenlerin bilgi, fikir ve görüşlerini ifade edebilecekleri bir ortamın olması zorunludur. Yapılan araştırmalar incelendiğinde örgütsel sessizliği etkileyen faktörler arasında örgütsel güven, tükenmişlik, performans, iş doyumu, örgütsel bağlılık, liderlik tarzları, iletişim fırsatları, mobbing, örgütsel sinizm, örgütsel stres, güç mesafesi, örgütsel vatandaşlık, yaşam doyumu gibi kavramlar bulunmaktadır. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi de bu kavramlar içinde yer almaktadır.

Çalışma, örgüt kültürü ve ikliminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi konusunda daha önce yapılan araştırmalardaki tartışma ve önerileri dikkate alarak örgüt kültürü ve ikliminin örgütsel sessizliği nasıl etkilediğini ortaya koyması açısından önem arz etmektedir. Hem yöneticilere hem de işgörenlere yeni çözüm önerileri sunması bakımından da katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde kavramın örgütsel güven, tükenmişlik, performans, iş doyumu, örgütsel bağlılık, liderlik tarzları, iletişim fırsatları, örgütsel stres, güç mesafesi, örgütsel vatandaşlık, yaşam doyumu gibi kavramlarla ilişkilendirildiği görülmektedir. Bu çalışmada örgütsel sessizlik daha önce yapılan ve farklı sonuçlar elde edilmiş olan örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik olarak ele alınmaktadır. Bu kavramların birbiriyle ikili ilişkilendirildiği araştırmalar yapılmış olsa da üç kavramın birlikte ilişkilendirildiği araştırmalara pek fazla rastlanmamıştır.

2. ÇALIŞMANIN KAPSAMI

Çalışmanın kapsamını, örgüt kültürü, örgüt iklimi, seslilik, sessizlik ve ilgili teorik yaklaşımlar, kavramların alt boyutları, örgütsel sessizliğin nedenleri, sonuçları ve çözüm önerileri oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında araştırma örneklemini sağlık işletmelerinde çalışan, örgütsel sessizlik davranışı sergilediği varsayılan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırma, bir kamu hastanesi ve üç özel hastane çalışanları üzerinde yapılmıştır. Çalışma kapsamındaki tüm sağlık çalışanlarına ulaşılması hedeflenmiştir.

3. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Çalışmada örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel sessizlik ile ilgili yazın çalışmasına ilave olarak örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisine yönelik alan araştırması ele alınmıştır. Çalışmaya konu olan sağlık çalışanları üzerinde anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada örgüt kültürü ölçeği olarak, Quinn ve Cameron (2005) tarafından geliştirilmiş olup Klan Kültürü (4), Adhokrasi Kültürü (4), Hiyerarşi Kültürü (4), ve Pazar Kültürü (4) olmak üzere dört alt boyuttan oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Örgüt iklimi ölçeği olarak, Montes vd.'nin (2004) Koys ve Decotis'in (1991) oluşturduğu ölçeği temel alıp yeniden düzenlenmesiyle geliştirdiği ve Üstün desteği (4), İş Yükü Baskısı (3), Bağdaşıklık (4), İçsel Takdir (2) ve Tarafsızlık (2) olmak üzere beş alt boyuttan oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği olarak, Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve kabullenici (5), korunma amaçlı (5) ve koruma amaçlı (5) olmak üzere 3 boyuttan oluşan ölçeğinden yararlanılmıştır. Elde edilen veriler PSPP 0.10.2 analiz programıyla frekans, ortalama, korelasyon, regresyon, faktör analizi, ANOVA, t-testi kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonucu ortaya çıkan bulgulara göre değerlendirme ve önerilerde bulunulmuştur.

4. ÇALIŞMA PLANI

Çalışma giriş, örgüt kültürü ve örgüt iklimi, örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile ilgili yapılan araştırmalar, örgütsel sessizlik, örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel sessizlik ilişkisi, alan araştırması, bulgular ve sonuç ana başlıklarından oluşmaktadır.

Çalışma genel olarak üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın giriş kısmında, çalışmanın amacı ve önemi, çalışmanın kapsamı, çalışmanın yöntemi ve çalışmanın planı alt başlıklarından oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümü örgüt, kültür ve örgüt kültürü tanımı, örgüt kültürünün oluşumu, örgüt kültürü modelleri, örgüt kültürü ile ilişkili kavramlar, örgüt iklimi, örgüt ikliminin boyutları, olumlu ve olumsuz örgüt ikliminin sonuçları, örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile ilgili yapılmış teorik ve alan araştırmalarından oluşmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümü seslilik ve sessizlik, seslilik ve konuşma türleri, işgörenlerin yöneticileriyle konuşma biçimleri, sessizlik ve teorik temelleri, örgütsel sessizlik, örgütsel sessizlik türleri, örgütsel sessizliği oluşturan nedenler, örgütsel sessizliğin sonuçları, örgüt kültürü-örgüt iklimi-örgütsel sessizlik arasındaki ilişki başlıklarından oluşmaktadır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise örgüt kültürü ve ikliminin örgütsel sessizlik üzerine etkisine yönelik sağlık işletmelerinde yapılan alan araştırmasının modeli, amacı, önemi, yönteminin yanı sıra araştırma sonucu elde edilen verilerin analizi, bulguları ve bu bulgulara yönelik tablolardan oluşmaktadır. Bu bölümde ayrıca sonuç, değerlendirme ve öneriler de yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMİ

1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Kültür geleneksel düşüncelerden ve bu düşüncelere bağlı değerlerden meydana gelmektedir. Toplumu oluşturan bireylerin kişilikleri ne ise toplum içinde kültür o anlama gelmektedir. Toplumun her noktasında etkisi olan kültür örgütler için de oldukça ehemmiyetlidir. Kurumlarda var olan kültür, kurum mensuplarının ortak değerler, normlar ve inançlar etrafında birleşmelerini ve örgütün hedefleri istikametinde ve işbirliği içinde hareket etmelerini sağlar. Gerçek anlamda kurumları anlamak ve iç dünyalarını açıklayabilmek için o kurumun kültür değerlerini, nasıl oluştuğunu, nasıl yaşatıldığını ve hangi şartlarda değiştirebilmenin mümkün olduğunu bilmek gerekmektedir (Taşçıoğlu, 2010: 1).

1.1.1. Örgüt

Örgüt, insanların tek başlarına yapamadıkları ve bu nedenle ortak bir amaca ulaşmak maksadıyla iki veya daha fazla insanın bir araya geldikleri ve davranışlarını biçimsel kuralların belirlediği yapıdır (İşcan ve Timuroğlu, 2007; Kalkan, 2013; Şimşek, 2002). Diğer bir ifadeyle örgüt, iki veya daha fazla bireyin, ortak bir amaca ulaşmak maksadıyla, tutum ve davranışlarını belirli biçimsel kurallara göre düzenlediği bir yapıdır (Karcıoğlu, 2001; Köse, Tetik ve Ercan, 2001).

Geniş anlamıyla örgüt; kendini diğerlerinden farklı kılan ve kendine has bir kültürü olan, belirlenen amaçlara ulaşmak maksadıyla bireylerin gayretlerinin eş güdümlendiği, insan-amaç-teknoloji boyutlarının etkileşim içinde olduğu, işlerin, mevkilerin, işgörenlerin ve aralarındaki iletişim ve yetki yapısını gösteren bir yapıdır. (Güçlü, 2003: 147). Başka bir ifadeyle örgüt; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eş güdülendiği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri,

mevkileri, iş görenleri ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır (Şeker, Dağ ve Yalçınsoy, 2016: 5).

1.1.2. Kültür

Toplum, birlikte yaşayan ve karşılıklı ilişki içinde bulunan insanlar grubudur. Kültür ise toplumun yaşam biçimi ya da zamanla oluşmuş normlar, değerler, inançlar bütünüdür. Barnoum (1975) kültürü bir grup insanın yaşam biçimi, dil ve tekrar yoluyla nesilden nesile aktarılan kalıplaşmış, öğrenilmiş tüm davranış biçimlerinin bileşimi olarak tanımlamaktadır (Kuşcu, 2011: 25).

Smircich'e göre ise kültür, (1) insanın biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarına hizmet eden, (2) uyumlaştıran bir mekanizma olarak bireyleri sosyal yapılar içinde birleştiren, (3) insan aklının bir dizi kurallar yardımıyla ürettiği paylaşılan bilişler/idrakler sistemi olan, (4) yorumlanabilen, okunabilen ve çözümlenebilen ortak sembol ve anlamlar sistemi olan (5) kültür zihnin evrensel alt yapısının bir yansımasıdır (Smircich, 1983: 342).

Kültür, (1) dış ve iç çevre ile ilgili sorunları çözmeyi öğrenerek (2) belirli bir grup tarafından meydana getirilmiş ve geliştirilmiş, (3) yeterli düzeyde meşru olduğu kabul edilecek kadar iyi işleyen ve bundan dolayı (4) yeni mensuplarına, (5) söz konusu sorunlarla ilgili olarak algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin sağlıklı bir şekilde kazandırıldığı (6) temel varsayımlar ağıdır (Aydoğan, 2004; Kuşcu, 2011; Schein, 1990; Yaman ve Ruçlar, 2014). Koçel (2014) ise kültürü kapsamlı bir şekilde şöyle tanımlamıştır (Koçel, 2014: 162);

"Kültür, insanların, yaşamın amacı, dünya görüşü, dil ve konuşma tarzı, iyi ve kötü anlayışı, tutumlar, davranışlar, inançlar, doğru ve yanlışlar, yaşamın değerli olan yönleri, insanlar arası ilişkiler, iş yapma, amaçlara ulaşma davranış ve usulleri, otorite ve sorumluluk anlayışı, zaman anlayışı, giyim kuşam, görünüş, serbestlik ve bağımlılık konularında paylaştıkları değer, anlayış, simge ve sembollerin toplamıdır".

Kültürün fonksiyonları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Taşçıoğlu, 2010: 7):

1. Kültür, toplumları bir birinden farklı kılan özelliklerin bütünüdür.

2. Kültür, topluma özgü değerleri bir bütün haline getirir.

3. Kültür, dayanışmanın en ehemmiyetli faktörlerinden biridir.

4. Kültür, sosyal yapı hakkında her türlü bilgiyi verir.

5. Kültür sosyal kişiliğin meydana gelmesinde en ehemmiyetli bir etkendir.

Kültür, örgüt içindeki farklı düzeylerde, farklı geçmişe sahip insanların bile benzer tanımlamalar yaptığı, tahmin edilebilen bir genel değerler sistemi olarak tanımlanabilir (Bitsani, 2013: 49).

1.1.3. Örgüt Kültürü

Örgütler toplum içinde var olan açık sistemlerdir. Toplum örgütleri kendi amaç ve hedeflerine hizmet etmesi için şekillendirir ve bu yüzden kendi ihtiyaçlarına, değerlerine, inançlarına ve uygulamalarına göre biçimlendirir (Sinha, 2009: 298). Buna bağlı olarak örgüt kültürleri bulundukları ülkenin milli kültüründen etkilenmektedir (Cooper, Cartwright ve Earley, 2001: 278).

Toplumların kültürlerinde olduğu gibi örgüt kültürleri de bireylere yapması gereken şeyler ve sergilemeleri gereken davranışlar konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Örgüt kültürü, örgüt mensuplarının düşüncelerini ve davranışlarını biçimlendiren baskın değerler ve inançlar (Güçlü, 2003: 148) olarak tanımlanabilir.

Örgüt kültürü, örgüte yeni katılanlara uygun bir şekilde düşünmeleri ve hissedebilmeleri için öğretilen, insanların dış uyum ve iç bütünleşme ile ilgili sorunları çözme yollarını mitler ve hikayeler aracılığıyla anlattıkları, paylaşılan temel varsayımlar, değerler ve inançlar olarak tanımlanabilir (Schneider, Ehrhart ve Macey, 2013: 362).

Örgüt kültürü, işgörenlerin davranış biçimlerini belirleyen kabullenilmiş varsayım, değer ve inançları, işgörenlerin iş yerindeki gayretlerini, davranışlarını ve aynı zamanda işletmenin performansını oldukça etkileyen ögeleri muhteva eder (Acaray, Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015: 140).

Smircich'e göre kültür çeşitli önemli işlevleri yerine getiren ve paylaşılan kilit değer ve inanışlardır. Kültür, örgüt üyelerine bir kimlik ve kendisinden daha büyük bir şeye bağlanma duygusu kazandırır. Kültür sosyal sistemin dengesini güçlendirip davranışları yönlendirerek ve şekillendirerek akla uygun hale getirir (Aydoğan, 2004; Smircich, 1983; Şeker, Dağ ve Yalçınsoy, 2016).

İşgörenlerin bilgi, görüş ve düşüncelerini özgürce ifade edebilecekleri ve zamanla edinmiş oldukları tecrübeleriyle üretkenliklerini ortaya çıkarabilecekleri ortamlar örgüt kültürüne bağlı olarak var olabilmektedir (Acaray, Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015: 141). Çoğulcu bir örgüt kültürü (Morrison ve Milliken, 2000: 707) ortamında söz konusu davranışlar sergilenebilirken, hiyerarşik bir kültürün hakim olduğu işletmelerde bu tarz pozitif iş davranışlarına rastlamak mümkün olamamaktadır.

Örgüt kültürü ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır (Bitsani, 2013; Schein, 1990). Ancak genel kabul görmüş örgüt kültürü tanımında Schein, örgüt kültürünü belirli bir grup tarafından icat edilmiş, keşfedilmiş veya dışsal uyum ve içsel bütünleşme sorunlarını çözerken geliştirilmiş, geçerliliği kabul edilmiş ve bu yüzden yeni üyelere de bu problemler karşısında düşünme, hissetme ve eylem olarak salık verilen bir temel varsayımlar sistemi olarak ifade etmektedir (Bitsani, 2013; Cameron ve Quinn, 2006; Köse, Tetik ve Ercan, 2001). Başka bir tanıma göre, örgüt kültürü, kurumun geleneksel kıyafeti, dili, davranışları, inançları, değerleri, varsayımları, yetki ve statü sembolleri, mitler, seremoni ve ritüeller, saygı gösterme şekilleri ve bu kavramların tamamını kapsayan ve kurum karakter ve normlarını tanımlayan bir kavramdır (Bitsani, 2013; Scott, Mannion, Davies ve Marshall, 2003).

Örgüt kültürü işgörenlerin örgütsel işleyişi kavrama ve paylaşılan değerlerin düzenlenmesi imkanını verirken, uyum ve bütünleşmenin sağlanmasını da kolaylaştırır. Örgüt kültürünün bu bütünleştirici ve kaynaştırıcı özelliği sayesinde işgören-yönetici ve işgören-işgören arasındaki güç savaşları da engellenebilecektir. Bu bağlamda örgüt kültürü, kurumu topluma entegre eden, toplum içindeki önemini, yerini ve başarısını etkileyen önemli bir araçtır (Taşçıoğlu, 2010: 1).

Örgüt kültürü toplum kültüründen etkilenmeden gelişemez ve kurumun normlarından, değerlerinden, hedeflerinden ve politikalarından, iş yapma ve örgütlenme biçimlerinden oluşmaktadır. Örgüt kültürü kurum çalışanlarına, yaşanan şeylerin sebeplerini anlamasında yardım eden ortak değer ve inançlar sistemi olup kurum içindeki davranış normlarını öğretir (Kuşcu, 2011: 30).

Örgüt kültürü, bir kurumun çevresinde tanınmasını, toplumsal standartlarını, değerini, çevresindeki kurumlar ve bireylerle ilişki şeklini ve seviyesini de gösterir. Bu özelliği ile kültür, kurumu bulunduğu topluma entegre eden, toplumdaki konumunu, değerini ve başarısını etkileyen önemli bir araçtır (Taşçıoğlu, 2010: 9).

Örgüt kültürü, kurum mensuplarının fikir ve davranışlarını biçimlendiren baskın değer ve inançlardır (Güçlü, 2003; Yaman ve Ruçlar, 2014). Dinçer (1992) ise örgüt kültürünü, bir kurumun üyelerinin davranışlarını şekillendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi (Doğan, 1997; Güçlü, 2003; Karcıoğlu, 2001; Varol, 1989) olarak tanımlamıştır. Örgüt kültürü; paylaşılan değer ve inançlar, liderler ve kahramanlar, törenler, öyküler ve efsanelerden oluşmaktadır. Bu tanımlardan yola çıkarak örgüt kültürü; bir grubun mensupları tarafından benimsenen değer, inanç, norm, algı ve semboller sistemi olarak tanımlanabilir (Bal ve Ertemsir Berkin, 2010; Bitsani, 2013).

Örgüt kültürü kurum üyelerini bir arada tutan tutumlar, davranışlar ve kurum hafızasında birikmiş bilgilerin, normların ve değerlerin toplamından oluşmaktadır. Örgüt kültürü kişiler ile grup ve çevre arasındaki ilişkileri, faaliyetleri başka bir ifadeyle kurumsal yaşamı düzenler ve kurumun geleceğini tayin eder (Köse, Tetik ve Ercan, 2001:228).

Örgüt kültürü, kurum üyelerine farklı bir kimlik kazandıran, üyelerini kuruma bağlayan ve kurum üyeleri tarafından benimsenen iç dinamikleri sunmaktadır. Bu bağlamda kurum, mekanizma veya canlı bir organizma olmanın ötesinde yeni bir anlam kazanmıştır (İşcan ve Timuroğlu, 2007:121).

1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMU, SÜRDÜRÜLMESİ VE DEĞİŞİMİ

Kurumlarda, örgüt kültürünün iç-dış faktörler ve hedefler dikkate alınarak oluşturulması, oluşturulan örgüt kültürünün yaşatılması, koşullara göre değiştirilerek dönemin şartlarına uygun hale getirilmesi kurumların varlığını sürdürebilmesi açısından oldukça önemlidir.

1.2.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu

İşgörenler arasındaki etkileşim kurum içinde ortak bir kültür oluşmasını sağlar. Kuruma katılan kişiler kendi değerlerini kuruma getirmekle birlikte kurumun değerlerinden de etkilenirler (Doğan, 1997: 73). Örgüt kültürü, kurum mensuplarının kuruma girme amacı, değer ve isteklerini tatmin arzusu ve kendi aralarındaki etkileşim seviyeleri ile meydana getirdikleri bir oluşumdur. Karmaşık bir süreçten meydana gelen bu oluşumu etkileyen bazı aşamalar vardır. Örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen kurucunun rolü, iç ve dış etkenler olmak üzere üç temel etken bulunmaktadır (Taşçıoğlu, 2010: 10).

Schein'e göre örgüt kültürü üç kaynaktan beslenmektedir: (1) örgüt kurucularının inanç, değer ve varsayımları, (2) örgütler gibi örgüt mensuplarının da öğrendikleri deneyimler, (3) yeni üyeler ve liderlerin örgüte getirdikleri yeni inanç, değer ve varsayımlar (Schein, 2004: 225).

Örgüt kurucularının değerleri örgütler için çok önemlidir. Bunun yanında diğer önemli değerler de örgüt kültürünü belirleyici rol oynamaktadır. Kurucu ve liderlerin sahip oldukları değerler diğerlerine paylaşımlarla aktarılır ve bir yaşam biçimi haline gelir (Kuşcu, 2011: 33).

Örgüt kültüründe tepe yöneticinin örgüt kültürünü oluşturduğu, devam ettirdiği ve değiştirdiği inancı vardır. Bu bağlamda örgüt kültürü, üyelerce işgörenlerin hissetme, düşünme ve davranış şekillerini etkileyecek kapasiteye sahip olarak görülmektedir. Yönetimin işgörenlerin davranışlarını etkileyen faktörleri değiştirme ve yok etme gücünün olduğu kabul edilmektedir. İşgörenler bu inancı kendi özgür iradeleriyle oluşturmaktadır (Kuşcu, 2011: 33).

Örgüt kültürü farklı yollarla oluşturulabilmekle birlikte şu aşamaları içermektedir (Doğan, 1997; Sinha, 2009):

- İşletme kurucusunun yeni bir girişim fikrinin olması,

- İşletme kurucusunun bu fikir doğrultusunda hareket edecek kilit isimleri örgüte getirmesi ve oluşturulan bu yeni grubun ortaya atılan fikrin iyi ve doğru olduğuna, bazı olası riskleri bulunduğuna ancak para, enerji ve zaman harcanabilecek kadar değerli olduğuna inanması,

- Oluşturulan çekirdek grubun işletme faaliyetlerini yürütebilmesi için bina, yer, fon gibi ihtiyaçları karşılaması,

- Son olarak işletmeye kişilerin kazandırılmasıdır. Bu aşamayla birlikte örgüt kültürü oluşturulmaya başlanmış olmaktadır.

1.2.1.1. Kurucunun Rolü

İşletmelerin kuruluş sürecinde kurucu liderlerin önemi çok büyüktür. Güçlü bir lider önderliğinde kurulan işletmelerin güçlü bir örgüt kültürüne sahip olduğu görülmektedir. Kuruluş aşamasında liderleri etkileyecek kurumca benimsenmiş felsefeler ve ideolojiler olmaması nedeniyle işletme kurucuları, kendi temel değerleri, davranış biçimleri, norm ve inançlarıyla örgüt kültürünü etkilemektedirler. İşletme içinde nelerin ne şekilde yapılacağına ilişkin çerçeve kuruluş sürecinde oluşturulmaktadır. Belirli koşullarda hareket tarzları, uyulacak kural ve ilkeler, doğrular ve yanlışlar, başarıya ulaşma yolları gibi önemli konularda ilk çalışmalar kurucuların önderliğinde yapılmaktadır. Kurucuların işletme çalışanlarına aktardıkları kendi değer ve düşünce sistemleri işletme var olduğu sürece örgüt kültürünü etkileyecek boyuttadır (Ahmed, Memon ve Siddiqui, 2014; Doğan, 1997; Sinha, 2009).

1.2.1.2. İç Çevre Faktörleri

Örgüt kültürünü etkileyen iç ve dış çevre faktörleri bulunmaktadır. İç çevre etkenleri kültür üzerindeki etkisinden dolayı kurucunun kişisel değerlerini ortaya koyarken, işletme stratejisi oluşturma, vizyon ve misyon belirleme adımlarında değerlendirmek zorunda olduğu faktörlerdendir. Bu etkenler (Taşçıoğlu, 2010: 12);

- Faaliyet alanı ve üretim konusu ile bu istikamette tespit edilen amaç ve hedefler,
- Yöneticiler ve yönetim yaklaşımları,
- İşletmenin yapısı ve biçimsellik derecesi,
- Yöneticilerin astlarına sundukları iletişim, destek ve yardımın düzeyi,
- Alt kültürler,
- Bireysel katılım ve teşebbüs: Kişilerin işletmede sahip oldukları sorumluluğun derecesi, özerkliği
- Risk toleransı: Kişilere müsaade edilen saldırganlığın, yaratıcılığın ve riske girmenin sınırları,
- Yön: İşletme için oluşturulan amaçların ve başarı beklentilerinin düzeyi,
- Birleşme: İşletme bünyesindeki bölümlerin uyumlu ve etkileşimli bir şekilde çalışmaya yönlendirilmesi,
- Kontrol: İşletme çalışanlarının davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzeni,
- Benlik: İşletme çalışanlarının kendilerini işletme ile, çalışma grupları ve uzman bireylerle bütünleştirmeleri, özdeşleştirmeleri,
- Ödül sistemi: Ödüllerin, işletme çalışanlarına görevlerini başarma ölçüsüne göre adil olarak dağıtılması,
- Çatışma toleransı: İşletme çalışanlarının eleştirilmeleri durumunda kendilerini savunmalarına karşı gösterilen desteğin düzeyi,
- İletişim kalıpları: İşletme çalışanlarının üst ve astlarla oluşturduğu iletişim düzeni ve sınırlılıkları,
- Kullanılan teknoloji ve bilgi sistemleri.

1.2.1.3. Dış Çevre Faktörleri

İşletmeler çevresinde meydana gelen değişimlerden dolayı dinamik bir yapıya sahip olmak durumundadırlar. İşletmeler için başarının temel etkenlerinden biri de dış çevre ile olan uyumlarıdır. İşletme ile çevresel etkenlerin etkileşiminde hem

işletme hem de çevresi birbirinden etkilenebilir. Örgüt kültürünün oluşumunda dikkate alınması gereken ölçütler toplum yapısı ve kültürel değerleri, faaliyet alanındaki sektörün yapısı, devlet ve kanunlar, tüketiciler, rakipler, işletmeleri etkileyen krizler, hedef kitledeki kültürel değişimler olarak sayılabilir (Taşçıoğlu, 2010: 13).

1.2.2. Örgüt Kültürünün Sürdürülmesi

İşletmeler hedeflerine ulaşmak için çalışanlarının desteğini ve etkili katılımlarını isterler. Bireylerin etkin ve verimli olmaları ise ortama uyum sağlamaları ile mümkün olabilmektedir. Mevcut örgüt kültürünü benimseyen üyeler, işletmenin ve işletme yöneticilerinin beklentilerine olumlu katkı sağlarlar. Bireyin yetişmiş olduğu kültürel ortam ile mevcut örgüt kültürü arasında benzerlik varsa bireyin uyumla ilgili sorunları en düşük düzeyde olacaktır. İşletmeler oluşturulan örgüt kültürünün çalışanların verimini olumlu ya da olumsuz etkileyeceğini değerlendirmek zorundadır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 227).

Oluşturulan örgüt kültürünün işletme içinde benimsenmeye başlamasından sonra kültürün temel dinamiklerinin bireyler tarafından benimsenmesi, geliştirilmesi ve yaşatılması amacıyla gerekli çalışmalar yapılması gerekir. Bu çalışmalar, üye seçimi, üst yönetimin tutumları ve sosyalleşme sürecini kapsar. Örgüt kültürü, gruba giren yeni üyelerin sosyalleşmesi yoluyla kendini sürekli hale getirir ve çoğaltır (Schein, 1990: 120). Ayrıca bireylerin, takımların ve grupların değer ve normlarının örgüt kültürü üzerindeki etkisini dikkate almak önemlidir. Örgüt kültürünün üyeler arasında kabul edildiği ve iyi şekillendirildiği kurumlar önemli görevler yapma potansiyeline sahiptirler (Cooper, Cartwright ve Earley, 2001: 295). Örgüt kültürünün sürdürülebilmesinde işgören seçimi, üst yönetimin tutumları ve sosyalleşme sürecinin önemi çok büyüktür.

1.2.2.1. İşgören Seçimi

İşletme için çalışan seçim aşamasının en önemli hedefi, yeterli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip ve vazifelerini başarılı bir şekilde yapabilecek kişilerin tespit edilerek işletmeye kazandırılmasıdır. Doğru seçimin yapılması neticesinde örgüt kültürüne uyumlu değerlere haiz bireyler kuruma kazandırılmış olur. Bununla birlikte seçim aşaması, adaylara örgüt ile ilgili bilgi sahibi olma fırsatı verir. Böylece adaylar

kendi değerleri ile kuruma ait değerler arasında önemli ve büyük farklılıklar, çelişkiler olduğunu değerlendirirlerse adaylıktan çekilebilirler. Üye seçimi, hem örgüte hem de üye adayına bir uyumsuzluk durumu söz konusu olduğunda birlikteliği sonlandırma imkanı vermektedir. Böylece kurumun temel dinamiklerine uymayacak adaylar elenerek örgüt kültürünün devamı sağlanmış olur (Kalkan, 2013: 19-20).

1.2.2.2. Üst Yönetimin Tutumları

Örgüt kültürünü etkileyen bir diğer etken ise üst yönetimin eylem ve faaliyetleridir. İşgörenler için yöneticilerin davranışları bir rol modeldir. Ayrıca üst yönetimin norm ve davranışları belirleme şekilleri de örgüt kültürünün yaşatılmasında önemli rol oynar. Örnek olarak üyelerin risk alması, astlara tanınacak özgürlük seviyesi, kullanılacak kıyafetler ve benzeri uygulamalar üst yönetimin belirlediği ve kültürün yaşatılmasında önemli yeri olan etkenlerdir (Taşçıoğlu, 2010: 14).

1.2.2.3. Sosyalleşme

Sosyalleşme, kurumsal hedeflerin, işletmedeki işlerin yapılma şeklinin ve kurumsal normların yeni katılan bireylere aktarılması ve yeni üyelerin istenilen değerleri, tutum ve davranışları öğrenme sürecidir. Sosyalleşmenin amacı, bireyleri kurumun etkili bir mensubu haline getirmek için kişisel ve kurumsal faydaları birleştirmektir (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 231). Sosyalleşme çoğunlukla üç kademede gerçekleşir (Taşçıoğlu, 2010: 14);

a. Kuruma girmeden önce,

b. Kurumla karşılaşma,

c. Başkalaşım ve değişme.

Sosyalleşme sürecinin başarıya ulaşması için üst yönetim tarafından bazı hususların dikkate alınması gerekmektedir. Sosyalleşmenin belki de en önemli adımı kurumla karşılaşma anıdır denilebilir. Bu bağlamda üst yönetimin, yeni çalışanın örgüt kültürüne uyum sağlaması konusunda bu anı iyi değerlendirmesi gerekmektedir. Çünkü kuruma yeni katılan bireyler örgüt kültürünü eski üyelerden öğrenebilirler. Ancak istenmeyen davranışlara sahip olan eski bir üyeden öğrenilecek

bir tutum hem kurum için hem de yeni katılan birey için uygun olmayacaktır. Sonuç olarak bu süreci işgörenin deneme-yanılma yöntemiyle başarabileceği bir süreç olarak görmemek gerekir. Üst yönetimin bu süreci izlemesi ve uygulama aşamasıyla ilgili gerekli düzenlemeler yapması uygun olacaktır (Doğan, 1997: 69).

Sosyalleşme süreci aslında doğru varsayımlar, inançlar ve değerlere sahip yeni üyelerin seçim ve işe alınması ile başlamaktadır. Eğer önceden sosyalleşmiş üyeler bulunabilirse daha az sosyalleşme çabası harcanacaktır. Bununla birlikte genel olarak yeni üyeler örgütsel rollerini alıp yerine getirmek için yeterli değillerdir ve bundan dolayı eğitilmesi ve kültürelleştirilmesi (örgüt kültürüne uyum sağlaması) gerekmektedir (Schein, 1990: 120).

Sosyalleşme aşamasında farklı durumlar ve farklı insanlar için farklı teknikler gerektiğinden yönetimin durumsallık yaklaşımı ile hareket etmesi gerekebilir. İşletme yönetimi yeni çalışanların eğitiminde proaktif sosyalleşme davranışları sergileyerek kurumsal kazanımlar elde edebilir. İşletme yeni işgörenlerin eğitiminde, yeni üyelerin endişe ve stresini azaltabilen proaktif sosyalleşme davranışları kullanarak kurumsal faydalar sağlayabilir (Taşçıoğlu, 2010: 15).

Genellikle bireyler bir işletmeye yeni girdiklerinde incelenir ancak çalışanlar aynı işletme içinde bile çok sayıda sosyalleşme deneyimi yaşayabilirler. Bu yeniden sosyalleşme deneyimlerinin bazıları iş değiştirme, terfi etme veya başka bir coğrafyaya taşınma durumunda olur. Diğer durumlarda ise, örgüt kültüründe veya iklimde önemli değişiklikler meydana geldiği için bireyler ek sosyalleşme deneyiminden geçerler (Barbera, 2014: 47).

İnsanlar bir kuruma girmeden önce o kurum hakkında çeşitlik kaynaklardan olumlu ve olumsuz bilgi edinirler ancak edindikleri bu bilgi ile işletmeye girdikten sonraki karşılaştıkları durum arasında farkılıklar olacaktır. İşte bu farklılıklar sosyalleşme aşamasında giderilerek birey kuruma kazandırılır (Sinha, 2009: 214-316).

1.2.3. Örgüt Kültürünün Değişimi

İşletmeler iç ve dış çevrenin tesiri ile kendini yenilemek ve değiştirmek durumunda kalmaktadırlar. İşletmenin kuruluşuyla birlikte biçimlenmeye başlayan ve zaman içerisinde olgunlaşan örgüt kültürü şimdiki ve gelecekteki gereksinimleri karşılayamıyorsa değiştirilmelidir. İşletmenin mevcut değer ve inançları işletmeye yarar sağlamıyorsa var olan kültürün değişmesi zamanı gelmiştir (Taşçıoğlu, 2010: 15). Ancak uzun bir zaman diliminde oluşan örgüt kültürünün değiştirilmesi oldukça zordur. Bunun temel nedeni değer ve varsayımların üyelerin bilinçaltına yerleşmesi ve gerçek gibi algılanmasıdır. Değer ve varsayımları değiştirmek ancak birey ve grup davranışları değiştirmeyle mümkün olabilmektedir. Bilindiği gibi insan davranışlarını değiştirmek ise zor ve zaman alan bir süreçtir (Doğan, 1997: 70).

Günümüz itibariyle başarıya ulaşmanın en önemli etkeni değişimi kabullenmek, değişime uyumlu olmak ve değişimin sürekliliğini sağlamaktır. Değişime karşı durulduğunda ve değişim için gerekli olan kültür alt yapısı oluşturulmadığında işletmeler rekabet avantajlarını kaybeder. Böyle bir durum ise işletmelerin kendi elleriyle sonlarını hazırlaması anlamına gelir.

Değişim her zaman kültür için bir tehdittir. İşletme çalışanları kurum içerisindeki kurum ile özdeşleşmiş değerlere güçlü bir şekilde bağlıdırlar. Değişim bu ilişkileri bozar ve üyeler endişeli, şaşkın ve belirsizlik nedeniyle kızgın olurlar. Çalışanların tepki vermesine mani olmak ve belirsizliğin etkisini en aza indirgemek amacıyla değişim iyi yönetilmeli, üst yönetim değişimin istenilen yönde olması için yön göstermeli, çalışanlar oluşacak yeni kültüre hazırlanmalı ve değişimin gönüllü olarak özümsenmesi için çalışılmalıdır.

Bir örgüt kültürünün değişebilmesi için güçlü ve esnek olması gerekir. Böyle bir örgüt kültürü değişimin önünde engel olmaktan ziyade değişimi kolaylaştırır (Doğan, 1997: 73). Kültür değişimi büyük, olgun işletmelerde daha az öngörülebilir bir biçimde gerçekleşmektedir. Bu işletmelerde kültür değişimi genel olarak bilinçli bir şekilde yönetilmelidir (Cameron ve Quinn, 2006: 57).

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMEL UNSURLARI

İşletmeleri kültür yönüyle anlamak, değerlendirmek ve açıklamak kültürel ögeler sayesinde mümkün olabilmektedir. Örgüt kültürü, o kurumun değerler sisteminden ve bu değerleri güçlendiren, yayan, üyeleri kuruma bağlayan ve bazen özetleyen hikaye, âdet, sembol ve kahramanlardan oluşmaktadır (Erdem, 2007: 64).

Değerler; bireylerin yaşadıkları eylemleri, durumları, nesneleri diğer bireyleri değerlendirmede ve yargılamada kullandıkları gözlenebilen ve ölçülebilen bilgilerdir. Başka bir ifadeyle iyi kötü ayrımına esas kabul edilen seçenekler arasında tercih ve yargılama yapmaya olanak sağlar. Değerler, var olandan ziyade olması istenen ideal hedefleri ifade eder. Genellikle bu hedefler saygınlık, dürüstlük, başarı gibi kazanılması istenen somut davranış şekilleridir (Taşçıoğlu, 2010: 16).

Değerler, örgüt kültürünün oluşumu esnasında temeli oluşturmakta ve bireyin olması ya da olmaması gerekenlerle ilgili inancını göstermektedir. Değerler örgüt üyelerinin konuşmalarında olduğu gibi örgütlerin misyonlarında da yazılı olarak açık bir biçimde ifade edilmektedir. Daha çok örgüt kültürünün gözle görülmeyen, içsel ve öznel yönünü oluşturan değerler kurumsal problemlerin çözümünde uygun olduğu değerlendirilen çözüm şekillerini de göstermektedir. Bu bağlamda değerlerin işletmelerin amaçlarını ve hedeflerini yönetim biçimlerine göre farklı şekillerde ifade etmelerine yardımcı oldukları söylenebilir (Güçlü, 2003: 151).

Normlar; Örgüt kültürü içinde davranışı etkileyen, sosyal düzeni güçlendiren ve kurumsallaştıran ögelerdir. Normlar bireylerin çoğunluğu tarafından özümsenen davranış kuralları ve kriterleridir. Bireylerin kurum içindeki davranış ve ilişki kurma şeklini, başkaları ile iletişim kurma biçimlerini gösterir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 122).

Normlar aracılığıyla üyelerin rolleri değerlendirilir. Yani üyelerin oynayacakları ya da oynamayacakları rolleri belirleyerek davranışları yönlendirir. Bazı kurum normlarının dayanak noktası yasalar olduğundan üyelerin kuruma karşı tutumlarını ve sorumluluklarını düzenleyen yasal kural ve kriterler ortaya çıkmaktadır. Kültürel normlar hem kurum üyelerinden beklenen rolleri belirler hem

de üyelerin beklenen rolleri yapmasını onaylarlar. Böylece bir üyeden haksız bir şekilde istenecek başka rollerin engellenmesi sağlanmış olur (Güçlü, 2003: 151).

Kurumlar oluşturdukları normları ödül ve ceza yoluyla korurlar. Normlara uygun olarak yapılan davranışlar ödüllendirilirken, norm dışı olan davranışlar cezalandırılmaktadır. Öğrenilebilen normlar zaman içerisinde üyeler için bir alışkanlık haline gelir.

İnançlar; gerçekle ilgili bireyin geçmişte ve şuan sahip olduğu kişisel bilgilerden oluşmaktadır. Bireyler sosyal geçekleri inançları ile anlamlandırırlar. Kişisel özellikler ve kültürel değerlerin sentezlenmesi sonucu anlamlandırma gerçekleşir.

İnançların meydana gelmesinde kişisel eğilimlerin olduğu kadar içinde bulunulan toplumsal kültüründe etkisi vardır. Bu bağlamda kurum yönetimlerinin bilhassa farklı kültürel ve etnik ortamlardan gelen üyelerden oluşan çok kültürlü bir kurumun yönetilmesinde, kurumun içinde bulunduğu sosyo-kültürel yapıları analiz etmeleri ve tanımlamaları gerekmektedir. Çünkü kişilerin sahip olduğu inançlar işle ilgili davranışlarını, tavırlarını ve ilişkilerini etkilemektedir (Taşçıoğlu, 2010: 17).

1.3.1. Kültür Taşıyıcıları

Törenler (Merasimler) ve ritüeller; özel bir mesele için bir araya gelen bir grup için planlanarak icra edilen faaliyetlerdir. İşletme amacına, normlarına ve değerlerine hizmet etmiş üyelerin başarılarından bahsedilir. Söz konusu üyeler ya ödüllendirilir ya da saygı ve övgü ile anılarak kurumun diğer üyelerine örnek olması sağlanır (Taşçıoğlu, 2010: 18). Kurumlar, törenler aracılığıyla önemli olayları kutlar ve bu vesileyle kültürel pekiştirme sağlanmış olur. Kültürel yapı ve değerleri kuvvetlendirmek maksadıyla icra edilen törensel eylemler olarak kabul edilen ritüeller, kurum için önemli kabul edilen, tekrarlanan, alışılmış eylemler anlamına gelir. Değerlendirme ve ödüllendirme süreçleri, çalışma programları, veda programları, personel toplantıları gibi konuları kapsamaktadır. Ritüeller aracılığıyla örgüt kültürü üyeler üzerinde egemen kılınmaya çalışılır (Köse, Tetik ve Ercan, 2001: 230).

Örgütsel Dil; semboller sisteminin en önemli çekirdeği olan dil aynı zamanda kültürün de yapı taşlarından biridir. Örgüt kültürünün tüm ögelerinin nesilden nesile aktarılmasını sağlar ve insanlar arası iletişime ve toplumsal ilişkilerin düzenlenmesine aracılık eder. Kurumların kendi üyeleri tarafından geliştirilmiş kendine has dilleri bulunmaktadır. Üyeler tarafından bu dilin benimsenmesiyle örgüt kültürünün devamı sağlanır. Kurumların kendine has bu dile deyimler, mecazlar, şarkı ve marşlar, sloganlar, selamlaşma şekilleri ve ifadeleri örnek olarak verilebilir (Güçlü, 2003: 154).

Öykü ve Efsaneler; işletmelerde yeni katılan üyelere veya işletme çalışanı olmayanlara anlatılacak bir başarı veya etkili bir liderin yaptığı iş ya da başarıyı dramatik olarak anlattığı bir öykü vardır. Yeni gelenlere anlatılan bu hikayeler geçmiş ile gelecek arasında köprü görevi görmektedir. Bunun yanında anlatılan bu hikayelerle gündemdeki uygulamalar yasallaştırılır ve uygulanması sağlanır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 122). Özellikle temel değerlerin yeni işletme çalışanlarına aktarılmasında başka bir ifadeyle, yeni üyelerin işletmeye kazandırılması açısından önemli bir işlev görür (Varol, 1989: 203)

Mitler; genel olarak değerlendirilmeden kabul edilen deneyimlenmemiş inanışlar olarak tanımlanmaktadır. Mitler genellikle doğru olmasa bile, işletme çalışanlarına çok önemli gerçekleri iletme görevi yapar ve üyeleri belirsizlikten korur. Mitlerin kurumlardaki gücü ve etkisi farklılık gösterebilir. Örgüt mensuplarınca paylaşılan mitler, örgüt içindeki dayanışmayı ve yön duygusunu geliştirirken, dış çevrenin güven ve desteğinin devamını kolaylaştırır. Kurumun temel değerlerini içeren ve bu değerleri aktarmada bir iletişim aracı olan mitler hikayelere göre olağanüstü bir niteliğe sahiptir (Taşçıoğlu, 2010: 18).

Liderler ve Kahramanlar; örgüt kültürünün alt yapısını oluşturan temel değerler ve inançlar, liderler ve kahramanlarla sembolleştirilir. Liderler ve kahramanlar temel değerler ve inançları yaşam biçimi haline dönüştüren örnek modeller veya temsilcilerdir (Varol, 1989: 202). Bazı liderler üyeleri motive etmenin, bazıları müşteriye verilen değerin, bazıları da üyeler için çok önemli bir kahramanın sembolüdürler. Kahramanlar, kurum değerlerini kişileştiren ve diğer üyeler için rol model olan kişilerdir. Başka bir ifadeyle kahramanlar, kurum için çok faydalı işler

yapmış ve bu işlerden dolayı saygınlık kazanmış, kurumu başarıya ulaştırmış karakterlerdir. Kurum için ideal özelliklere sahip olan örgüt kahramanları işletme içerisinde birden fazla olabilir. Söz konusu kahramanlar yaşayan ya da ölmüş gerçek kişiler olabileceği gibi hayali kişiler de olabilirler. Ayrıca örgüt kahramanları, çalışanları motive eden, kurumun kültürüne katkı sağlayan ve dışarıya karşı örgüt kültürünü temsil eden bireylerdir (Güçlü, 2003: 154).

Semboller; örgütler için bir anlamı olan "şeyler" ve örgütsel kültürün göstergeleri olarak tanımlanabilir. Giysiler, şekiller, sözcükler, dil ve örgüt mensuplarının duygularını güçlendiren ve onları hareketlendiren, aynı zamanda dış çevreyi ikaz eden her şey bir semboldür (Varol, 1989: 202).

Ulusal kültürde semboller bayrak, milli marş, anıtlar gibi önemi büyük ortak değerler taşıyabilmektedir. Benzer şekilde semboller kurum içinde de ortak tavır geliştiren düşünce, duygu ve tepkileri kodlayan iletişim araçları ve bağlar olarak işlevini yerine getirmektedirler. Sembolleşmiş bir nesne ya da davranışın kullanılması, yönetim sürecinde ve kontrol konusunda bilgi elde etme, mesaj iletme ve ortak değerler geliştirme imkanı veren kıymetli bir araç olabilmektedir (Taşçıoğlu, 2010: 19).

Ortak değerler ve inançlar olarak ele alındığında kültürün bazı işlevleri olduğu görülecektir. Bunlar (Doğan, 1997: 58);

- Kurum üyeleri için bir özdeşleşme duygusu oluşturur,
- Kişinin kendisi haricinde bir "şeye" bağlanmasını sağlar,
- Sosyal sistemin dengesini güçlendirir,
- Bireylerin davranışları etkileyen bir mantıksal bir araç görevi görür.

1.4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

Pettigrew, Hofstede, Schein, Schneider, Beach, Miles ve Snow, Pheysey, Cameron ve Quinn, Handy gibi araştırmacı ve teorisyenler örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar yapmışlardır (Yaman ve Ruçlar, 2014: 37).

1.4.1. Geert Hofstede Modeli

Hofstede yapmış olduğu çalışmalar sonucunda örgüt kültürünün güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/çoğulculuk, erkeklik/dişilik, zaman oryantasyonu olmak üzere beş boyuttan meydana geldiğini ifade etmiştir (Hofstede, 2011: 8).

1.4.1.1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi, bir kurumda nispeten daha güçsüz olan bireylerin, gücün eşit olarak dağıtılmadığına inanmaları ile oluşan nispi bir uzaklığı anlatmaktadır (Altay, 2004: 304). Hiyerarşik gücün toplum tarafından eşit olmayan şekilde dağılımının kabullenme derecesi olarak tanımlanan güç mesafesi (Çakıcı, 2007: 155) yöneticilerin çalışanlar hakkındaki inançlarını etkilemektedir. Kurum içinde hiyerarşik gücün eşit olduğu veya olması beklendiği durumlarda düşük güç mesafesinden bahsedilebilir. Ancak yüksek güç mesafesinin olduğu kurumlarda bireyler arasında belirli bir farkın olması gerekliliğine dair bir inanç vardır (Durak, 2012: 69).

1.4.1.2. Bireycilik-Çoğulculuk

Bireyciliğin ağırlıklı olduğu toplumlarda bireyler arasındaki ilişkiler zayıftır. Bireyler arasındaki bağ gevşektir. Böyle bir toplumdaki bireyler kendileri ve birinci derece akrabaları için gayret gösterirler. Çoğulculuğun hakim olduğu toplumlarda ise grup üyeliğine önem verilir. Bireylerin grubun çıkarlarına göre davranmaları beklenir ve bireylerin hakları grup tarafından korunur (Öncül, Deniz ve İnce, 2016: 260).

1.4.1.3. Erkeklik-Dişilik

Erkeksi kültürler hayatın daha çok güç, zenginlik ve statü gibi bağımsızlık ve başarı yönüne vurgu yaparken kadınsı kültürler daha çok hayatın kalitesine, değer bağımlılığına, ilişkilere ve diğer insanların zenginliğine vurgu yapmaktadır (Hofstede, 2011: 12).

1.4.1.4. Belirsizlikten Kaçınma

Hofstede toplumları belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksek ve düşük toplumlar olarak sınıflandırmıştır. Bu boyut sınırları belli olmayan bir durum ile karşılaşıldığında bireylerin kendilerini rahat hissetmemeleri ve bilinmeyen

durumların tehdit olarak algılanıp algılanmaması ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma eğilimleri yüksek olan toplumlar kanunlar, kurallar ve yönetmelikler ile belirsizlikleri en aza indirgemeye çalışırlar (Hofstede, 2011: 10).

1.4.1.5. Zaman Oryantasyonu (Confucian Dynamism-Long-Term Orientation)

Toplumların kısa veya uzun vadeli yöneliş durumları ele alınmaktadır. Uzun dönem yönelişli toplumlardaki insanlar bir çok şeyi bilirler, yatırımları için tasarrufları vardır ve sabırlıdırlar. Bu yönüyle insanlar düşüncelerinde dinamiktirler. İlişkiler genellikle statülere göre düzenlenmiştir. Kısa vadeli dönem meyilli toplumlarda insanlar yalnızca mutlak bir gerçeğin olduğuna inanır ve hemen sonuç beklerler (Hofstede, 2011; Öncül, Deniz ve İnce, 2016).

1.4.2. Deal ve Kennedy Modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy yapmış oldukları çalışmada çevrenin kurum yapısı üzerinde olduğu gibi örgüt kültürü üzerinde de etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Deal ve Kennedy çalışmalarında örgüt kültürünü Sert Erkek-Maço Kültürü, Sıkı Çalış-Sert Oyna Kültürü, Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü, Süreç Kültürü olmak üzere dört boyutta incelemişlerdir. Bu sınıflandırmayı yapmalarında işletmenin stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesi ile işletmenin aldığı kararların başarısına ilişkin çevreden edinilen geri bildirim hızı etken olmuştur (Kalkan, 2013: 41).

1.4.2.1. Sert Erkek-Maço Kültürü

Yüksek risk alan ve geri bildirimi çabuk olan, çalışanların aldıkları kararların doğruluğu hakkında yeterli değerlendirme vakti bulamadığı yapılarda görülen bir kültür tipidir. Bu tür kurumlarda kararların doğruluğu konusunda ancak faaliyetin başarılı veya başarısız sonuçlanmasıyla bilgi sahibi olunmaktadır. Polis veya askeri örgütlerin kültür yapısı bu kültüre uygun örneklerdir (Taşçıoğlu, 2010: 21).

1.4.2.2. Sıkı Çalış-Sert Oyna Kültürü

Sıkı çalış-Sert oyna kültür tipinde düşük riskli ancak hızlı geri bildirimi olan kararlar alınır (Sezerel, 2013: 45). Riskin düşük olmasından dolayı rekabet için çok çalışmak gereklidir. Genç yeteneklerin sisteme dahil edilerek heyecan ve yarışma

duygusunun canlı tutulması önemlidir. Moda, pazarlama, perakende satış yapan firmalar bu kültür tipine örnek olarak verilebilir.

1.4.2.3. Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü

Petrol endüstrisi, uzay endüstrisi, kimya ve ilaç endüstrisinde görülen bu kültür tipinde çevresel risk yüksek ancak geri bildirim hızı düşüktür. Para ve zaman yatırımı yapılır ve yatırımın başarısını görmek için yıllarca beklemek gerekir. Şirketin üzerine bahse gir kültüründe uzun dönemli ve yüksek riskli kararlar alınmaktadır (Kalkan, 2013: 42).

1.4.2.4. Süreç Kültürü

İşgörenlerin yaptıkları iş hakkında neredeyse hiç geri bildirim almadıkları, daha çok işin yapılma şekline odaklandıkları bir kültür tipidir (Sezerel, 2013: 45). Çevrenin belirsizlik derecesi düşük ve geri bildirim hızı yavaştır. Yöneticinin işin yapılış biçimiyle ilgili belirlediği süreçlere önem verilmektedir. Bankalar, finansal hizmet şirketleri, kamu işletmeleri bu kültür tipine örnek teşkil ederler.

1.4.3. Denison Modeli

Çevre kültür ve strateji arasında bir ahengin olması gerektiğini ifade eden Denison stratejik odaklanma ve çevresel rekabet ölçütlerine göre örgüt kültürünü uyum, katılım, denge ve görev olmak üzere dört boyutta incelemiştir (Denison, Janovics, Young ve Cho, 2006).

1.4.3.1. Uyum Kültürü

Dış çevre ve müşterilerin ihtiyaçlarına göre yeni kurallar, inançlar geliştirerek uyum sağlama ve çevresel değişimlere anında ayak uydurma esastır (Taşçıoğlu, 2010: 22). Dış çevreden gelen bilgiler norm ve inançlar süzgecinde yorumlanarak içsel büyümenin sağlanacağı varsayılmaktadır (Sezerel, 2013: 49).

1.4.3.2. Katılım Kültürü

Katılım kültürüne göre işgörenlerin kararlara katılması ile örgütsel bağlılıklarının artacağı inancı hakimdir. Katılım kültürünün hakim olduğu örgütlerde örgütsel bağlılığın ve sahiplenmenin artması sonucu dışsal denetimin azalması ve

davranışların daha uyumlu bir şekilde yönetilmesi beklenmektedir (Denison ve diğ., 2006: 6).

1.4.3.3. Denge Kültürü

Kurum içi denge ve kararlı bir çevre amaçlayan bu örgüt kültürü türünde iyi bir koordinasyon ve denetlemenin sonucunda etkinliğin artacağı beklenmektedir. Ancak örgütsel çevre iyi değerlendirilmediği takdirde dengenin işlevsiz kalacağı varsayılmaktadır (Taşçıoğlu, 2010: 22).

1.4.3.4. Görev Kültürü

Paylaşılan amaç ve stratejilerin kurum mensuplarını belirlenen hedeflere yönlendirmede önemli katkı sağlayacağı görüşünün hakim olduğu bu kültür türü çalışanlara ekonomik nedenler dışında amaç ve anlam duygusu verir, çalışanlar ve kurum için açık bir yol haritası oluşturur (Sezerel, 2013: 51).

1.4.4. Wallach'ın Örgüt Kültürü Modeli

Wallach (1983) örgüt kültürünü yenilikçi, bürokratik ve destekleyici kültür olarak üç boyutta ele almıştır.

1.4.4.1. Yenilikçi Kültür

Heyecan, değişim, girişimcilik ve dinamizmin hakim olduğu bir örgüt kültürüdür. Yenilikçi kültürün hakim olduğu firmalar risk alma, yeni ürün geliştirme ve yeni pazarlara girme eğilimindedirler (Gün, 2016: 32).

1.4.4.2. Bürokratik Kültür

Mantık ve rasyonellikle çalışan bürokratik kültürün diğer adı rol kültürüdür. Klasik bürokrasinin uygulandığı bu örgüt kültüründe rasyonel ve yasal yapılanmalar hakimdir. Bu kültür tipine sahip firmalar istikrarlı pazarları tercih ederler (Gün ve Derin, 2017: 354).

1.4.4.3. Destekleyici Kültür

Liderlerin ve işgörenlerin bir birine güvendiği, işgörenlerin işlerine ve birbirlerine karşı durmaları gereken yeri bildiği, çalışanların birbirlerinden bir şeyler öğrenebildiği, yöneticilerin işgörenlerin gelişmesinde kendilerini sorumlu

hissettikleri sıcak bir aile ortamı sunan bu kültür türünde uyumlu ilişkiler ve insani değerler ön planda tutulmaktadır (Wallach, 1983: 33).

1.4.5. Harrison ve Handy Modeli

Handy örgüt kültürünü, örgütte çalışanların davranışlarını, düşüncelerini ve değerlerini şekillendiren normlar sistemi olarak ele almaktadır.

1.4.5.1. Rol Kültürü

Hiyerarşi ve otoritenin ön planda olduğu rol kültürü bürokrasi kültürü olarak da bilinmektedir. Bu kültür tipinde roller mevkileri dolduran kişilerden daha önemlidir. Bu kültür tipinde roller, iş tanımları, kurallar ve yapılması gerekenler önceden belirlenmiştir. Her işgören ne yapması gerektiğini bilir ve sadece kedine verilen görevi yerine getirir (Kalkan, 2013: 43).

1.4.5.2. Güç Kültürü

Gücün merkezde toplandığı bu örgüt kültürü tipinde güç, statü, denetim, itaat gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. Bu kültüre sahip kurumlar hızlı karar alırlar ve hızlı tepki verirler. Kararlar tepedeki kişi ya da grup tarafından alınır. İşgörenlerin kararlara katılma hakları yoktur. Bu kurumlara aile işletmeleri, mikro işletmeler, silahlı kuvvetler örnek gösterilebilir (Taşçıoğlu, 2010: 25).

1.4.5.3. Görev Kültürü

Tüm dikkatlerin yeteneklere yöneltildiği bu örgüt kültürünün hakim olduğu örgütlerde proje veya iş merkezlilik esastır. Yapılacak olan işlerin en iyi şekilde yapılabilmesi için doğru yeteneğe sahip insanların doğru yerlerde çalıştırılmasına önem verilir. Sonuç odaklı olan bu kültürde yaratıcılık, rekabet ve hız gereklidir. Bu kültür tipinde her kademedeki uzmanın karar verme, kaynak kullanma ve yapılan işi denetleme yetkileri vardır. Danışmanlık şirketleri, reklam ajansları bu örgüt kültürü için örnek gösterilebilir (Sezerel, 2013: 54).

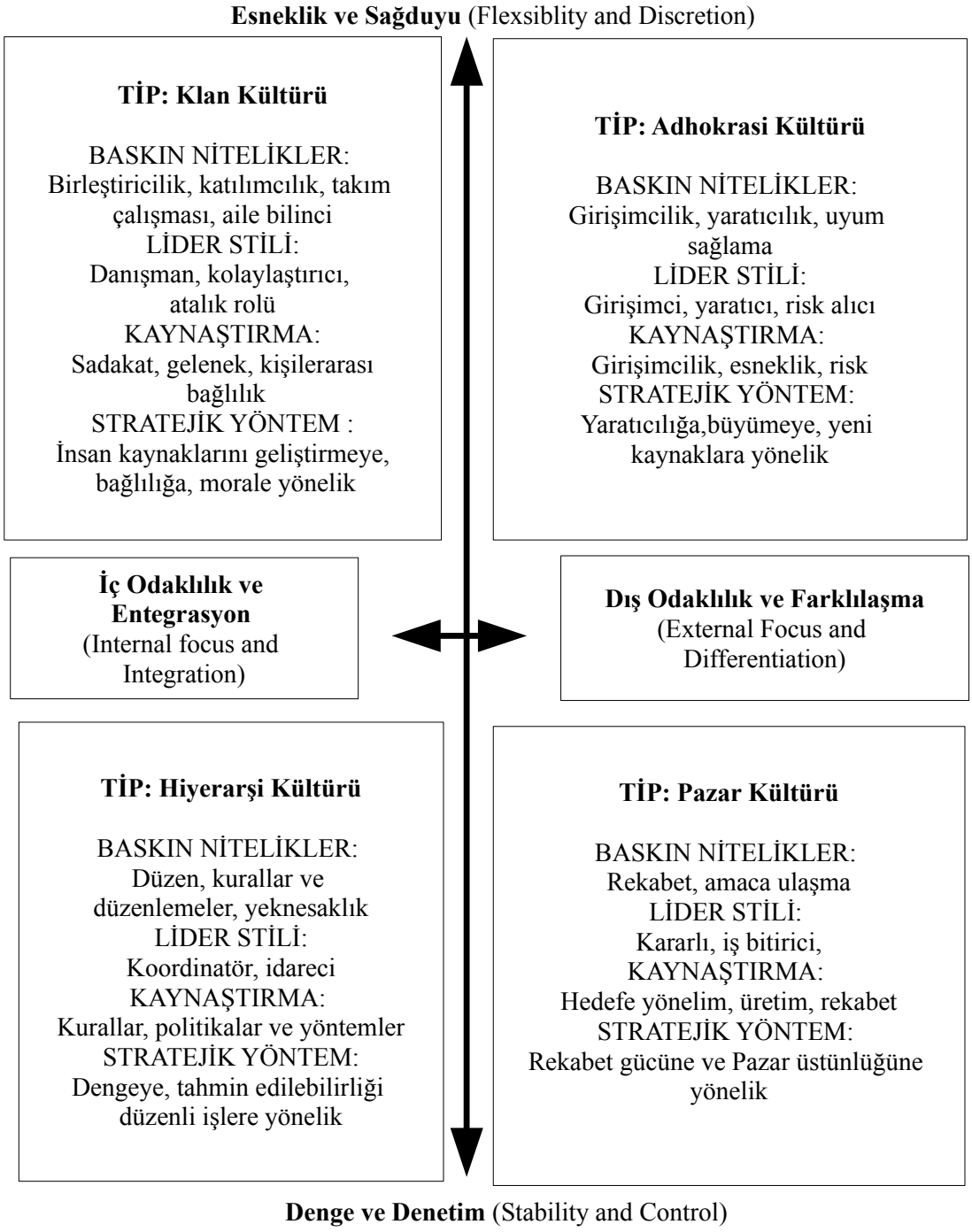
1.4.5.4. Birey Kültürü

Birey kültüründe güç, görev ve rol kültürlerinin aksine bireyler kurumlar için değil, kurumlar bireyler için çalışmaktadır. Diğer bir ifadeyle bu kültür tipinde kurumun merkezinde bireyler yer almaktadır. Bu tür kurumlarda bireyler bilgi,

tecrübe ve yetkinlikleri ile sonuç elde ederler. Mimarlık ofisleri, avukatlık firmaları, küçük danışmanlık kurumları bu örgüt kültürü türüne örnek gösterilebilir (Kalkan, 2013: 45).

1.4.6. Quinn ve Cameron'ın Rekabetçi Değerler Modeli

Rekabetçi değerler modeli Quinn ve Cameron tarafından geliştirilmiştir. Örgüt kültürünün bir bütün olarak değerlendirildiği bu kültür modelinde araştırmacılar kurum içinde geliştirilen kültür ile bu kültürün örgütün başarısına ya da etkinliğine etkilerini araştırmışlardır. Stratejinin kurumun finansal başarısı ile birlikte işletme çalışanlarının bekledikleri ideal personel yönetimi ve motivasyon artırıcı ücret için de etkili olduğunu ifade etmişlerdir (Acaray, Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015: 142).



Şekil 1: Rekabetçi Değerler Modeli
Kaynak: Cameron ve Quinn, 2006

Şekil 1'de görüldüğü üzere rekabetçi değerler modelinde dört kültür tipi (klan, adhokrasi, hiyerarşi, pazar) tanımlanmış ve her bir kültür tipi altında yer alan

ortak değerler de yine dört başlık (baskın örgütsel nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları, stratejik yöntem) altında toplanmıştır.

1.4.6.1. Klan Kültürü

Geniş bir aileye benzeyen bu kültürün hakim olduğu işletmelerde, ortak değerlerin benimsenmesi, takım ruhu ve çalışması, çalışanların işletme ile bütünleşmesi ve kendilerini geliştirmeleri teşvik edilir. Çalışanlar arasında dostça ilişkiler, sadakat ve bütünleşme vardır. Liderler emir komuta etmekten ziyade yol gösterici durumundadırlar. Bu kültürün hakim olduğu örgütlerde tüketici duyarlılığını sağlamak ve insanların ilgisini çekmek başarının göstergesidir. Bu kültür tipinin egemen olduğu örgütlere sağlık kurumları, üniversiteler ve bazı endüstri firmaları örnek gösterilebilir (Aktaş ve Şimşek, 2014; Cameron ve Quinn, 2006; Erdem, 2007; İşcan ve Timuroğlu, 2007; Kuşcu, 2011).

Şekil 1'de görüldüğü üzere sol üst bölümde klan kültürüne sahip işletmenin niteliği; birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması, aile bilinci, danışman, kolaylaştırıcı, atalık rolü, sadakat, gelenek, kişiler arası bağlılık, insan kaynaklarını geliştirme, bağlılık, morale dayanmaktadır. Klan kültürünün baskın değerleri; birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması ve aile bilincidir. Söz konusu bu değerlere pazar payı elde etmekten ya da finansal kazanç sağlamaktan daha fazla önem verilmektedir.

İşletmeler klan kültüründe biçimsel olmayan ilişkilere odaklanmaktadırlar. Üyelerin kararlara katılımı ve insan kaynağının geliştirilmesi önemlidir. Örgütsel bağlılık ve takım çalışması en önemli özelliklerindendir. Klan kültürü paylaşılan değer ve hedefleri temel alan çoğulcu bir örgüt kültürü türüdür (Sezerel, 2013: 55).

1.4.6.2. Adhokrasi Kültürü

Kurumsal yapılaşma ve rehberliğin az olduğu, kişisel yaratıcılık ve yenilikçiliğin teşvik edildiği bir kültür tipidir. Dinamik ve yaratıcı bir ortamının var olduğu bu kültür tipinde işgörenlerin deneyim, yenilik ve risk ile bütünleşmesi beklenmektedir. Bu kültüre sahip örgütler uzun vadede büyüme ve yeni kaynaklar temin etmeye çalışırlar. Tek ve yeni ürün ya da hizmet sunmak başarı anlamına

gelmektedir. Bu kültür tipine yazılım şirketleri ve danışmanlık şirketleri örnek olarak gösterilebilir (Cameron ve Quinn, 2006; İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Adhokrasi kültüründe, kararlar genellikle sezgisel olarak alınır, liderler yaratıcı ve risk alıcı olmalarının yanında diğer üyeleri de risk almaya teşvik ederler. Başarı ve etkinlik için bu örgüt kültürü türünde işletmeler büyüme ve yeni kaynaklar bulmaya odaklanırlar (Cameron ve Quinn, 2006: 43-44). Bu kültüre sahip işletmeler benzersiz, yeni ürün ya da hizmet konusunda pazar lideri olmayı hedeflemektedirler. Bireysel özerklik ve inisiyatifi desteklemektedirler. Böylece üyeler bireysel girişim konusunda teşvik edilerek işletmenin yeni alanlara genişlemesi sağlanmaktadır. Böyle bir ortamda ise üyelerden de yenilik ve deneyim beklenir. Çalışanlar işletmelere katkılarına göre ödüllendirilmektedir (Acaray, Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015: 144).

1.4.6.3. Hiyerarşi Kültürü

Temel endüstri sektöründeki uzun ömürlü işletmelerde görülebilen bu kültür tipinde, açık bir yetki sınırı, standart kurallar, süreçler, ileri düzeyde resmiyet ve yapılaşma mevcuttur. Liderler iyi birer koordinatör ve etkili birer organizatördürler. Örgütü bir arada tutan resmi kural ve politikalarıdır. İstikrarı sürdürmek hayati öneme haizdir ve güvenilir teslimat, düzgün programlama ve düşük maliyet başarının göstergesidir. Oto fabrikaları, doğal kaynak işletmeleri, dini, askeri ve resmi kurumlar, gelişmiş fast-food işletmeleri hiyerarşi kültürünün hakim olduğu kurumlara örnek verilebilir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 123).

Hiyerarşi kültüründe mantık ve rasyonellik ön plandadır. Kurumda bulunan roller, bu konumlarda görev alan bireylerden daha önemlidir ve üyeler bu rollere göre tanımlanırlar. Kurum, belirlenen rollere göre üye alarak varlığını sürdürmeyi hedeflemektedir. Üyelerin uyumluluğu denetlenir ve üyeler resmi bir sistemle değerlendirmeye tabi tutulurlar. Kişilerden, kendisinden bir şeyler katarak çalışmak yerine tanımlanmış görevleri yerine getirmeleri beklenmektedir (Kuşcu, 2011: 49-53).

İyi tanımlanmış kurum yapısı, prosedürler, standartlaştırılmış kurallar ve sorumluluklar ile Weber'in (1947) tanımladığı kurum yapısını ifade eder. Bu kültür

tipinde mekanik yönetim esastır; şekilsel kurallar ve politikaların takip edilmesine önem verilir. Açık bir şekilde tanımlanmış hedeflere ulaşılması başarının göstergesidir (Sezerel, 2013: 55). Hiyerarşi kültürünün hakim olduğu örgütlerde düzen ve kurallar çok önemlidir. Hangi işin kim tarafından ve nasıl yapılacağı bellidir. Belirlenen bu standartların dışına çıkılması arzu edilmeyen bir durumdur (Erdem, 2007: 66).

1.4.6.4. Pazar Kültürü

Kararlı ve istekli liderlere sahip olan bu kültür tipindeki işletmeler piyasada önemli bir yere sahip olma eğilimi içerisindedirler. Üyeleri arasında kazanmaya dayalı bir bağ vardır ve kişiler işletmelere kattığı değere göre sorumludurlar ve ödüllendirilirler. Uzun vadeli hedefleri olan bu kurumların liderleri hem üretken hem de sert rekabeti sevmektedirler. Pazara girme ve pazar payı elde etme başarının göstergesidir. Ayrıca pazar liderliği ve rekabetçi fiyatlandırma oldukça önemlidir. Bu kültürün egemen olduğu işletmelere, danışmanlık firmaları, General Elektrik, Pfizer örnek gösterilebilir (Cameron ve Quinn, 2006; İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Bu kültürel yapıda performansın birincil ölçütü üretkenlik ve verimliliktir. Çalışanların uyması gereken kurallar sözleşmelerle belgelendirilir. Üyelerin somut başarıları ödüllendirilir. Liderler işle ilgili zorlayıcı, hedef gösterici, emir verici, üretken ve isteklidirler. Bu kültür türünde üretime ve kazanmaya meyilli liderler başarılı olmaktadırlar. Dış çevre ile ilişkiye önem veren bu örgütün kendisi pazardır. Üyeler rekabetçi ve hedef odaklıdır (Acaray, Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015; Kuşcu, 2011).

Pazar kültürü, durağanlık ve kontrol yönü olmasına rağmen rekabetçiliği, dış odaklılığı ve verimliliği ön planda tutmaktadır. Bireyler kişisel çıkarları peşinde koşmak zorundadır. Kurum içindeki piyasa mekanizması bireylerin işletmeye katkılarını ölçer ve bireylere katkılarının karşılığı verilir. Katkı sağlamayan bireylere ödül verilmeyerek eşitlik sağlanmaya çalışılır. Rekabet avantajı ve pazar üstünlüğüne sahip olmak oldukça önemlidir. İşletme pazar payını artırmaya, yüksek kâra ve somut çıktılara değer verir. Pazar kültürü liderleri hızlı, üretici ve yarışmacıdırlar (Erdem, 2007: 66).

Ouchi'nin (1979, 1984) pazar kontrol sistemi olarak ifade ettiği pazar kültürü işletme içi yönetimden ziyade işletmenin içinde bulunduğu çevreye odaklanmaktadır. Büyük işletmelerde görülen pazar kültüründe çalışanlar hedef ve performans odaklıdırlar. İşletmeyi pazar liderliğine taşıyacak katkılarına göre değerlendirilmektedirler (Sezerel, 2013: 56).

Cameron ve Quinn örgütsel yaşam döngüsünün en erken safhalarında, işletmelerde biçimsel yapı ve girişimcilik ile özdeşleşen adhokrasi kültürünün baskın olduğunu ifade etmişlerdir. Resmi politikalar ve yapılardan büyük oranda yoksundurlar ve genellikle tek, güçlü, vizyon sahibi bir lider tarafından yönlendirilirler. Zamanla geliştikçe, bu yönelim bir aile, güçlü aidiyet ve işletme ile özdeşleşmiş kişisel kimlik özellikleri taşıyan klan kültürüne doğru kayar. İşletme çalışanları, sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının birçoğunu işletme içinde yerine getirirler ve topluluk ve kişisel dostluk duygusu vardır. İşletmenin büyümesiyle birlikte genellikle potansiyel bir kriz ortaya çıkar. Eninde sonunda genişleyen sorumlulukları kontrol altına alabilmek için yapıyı ve standart prosedürleri vurgulama ihtiyacı ile karşı karşıya kalınır. Hiyerarşi kültürüne geçiş yapmak için düzen ve öngörülebilirlik gereklidir. Bu yeniden yönlendirme genellikle bir zamanlar iş yeri ile özdeşleşmiş güler yüzlü işletme çalışanlarına, kişisel duyguyu kaybettiğini hissettirmekte ve kişisel memnuniyet azalmaktadır. Hiyerarşi yönelimi de sonuç olarak rekabetçilik, dış odaklılık ve verimlilik ile özdeşleşen pazar kültürüne odaklanılarak tamamlanmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 53-54).

1.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Örgüt kültürü oluşum esnasında birçok faktörden etkilenmektedir. Bu etkenlerin tesiriyle oluşan örgüt kültürü bütünü ile ele alınarak değerlendirilebilir. Bundan dolayı örgüt kültürü ile ilişkili olan, yakın anlamlarda kullanılan ve kültürün oluşumunda etkisi olan etkenlerin incelenmesi uygun olacaktır.

1.5.1. Örgüt Kültürü ve Örgüt Kimliği

Kimlik, "ben kimim" sorusunun cevabıdır. Örgüt kimliği ise, mensuplarının kendilerini kurumun bir üyesi olarak kabul etmeleri durumunda, bu soruya verdikleri yanıttır. Üyelerin mensubu oldukları kurumu algılama şekilleri, kurumla ilgili duygu ve düşünceleri, kurumu hangi ölçüde benimsedikleri ile ilgilidir. Örgüt kimliği,

kuruma has değerlerin üyelerin tamamı tarafından paylaşılmasıdır (Taşçıoğlu, 2010: 30)

Örgüt kimliği, bir kurumu diğerlerinden farklı kılan ve kendine özgü olduğunu gösteren özelliklerin tamamı olarak tanımlanabilir. Örgüt kimliği, örgüt kültürüne ve kurum içinde oluşan örgüt iklimine bağlı olarak ortaya çıkar. Bir kurumun kendini ifade etme ve tanıtma biçimi olarak ifade edilebilen örgüt kimliği kurumun iç ve dış hedef gruplarına kendini anlatmak için ürün, hizmet ve çevre hassasiyetlerini kullanarak yaptığı iletişim çabalarının tümünü içermektedir (Uğurlu ve Arslan, 2015: 73).

Örgüt kimliği, kurumun logosuna, kurum binasının genel görünümüne, iç dekorasyonuna, işletmenin ürün ve hizmetlerine, taşıt araçlarının dizaynına, antetli kağıdına, reklam ve halkla ilişkilerde kullandıkları görüntü, biçem ve iletilere kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır.

1.5.2. Örgüt Kültürü ve İş Ahlakı

Örgüt kültürü kurum üyelerince kabullenilen değer, norm, sembol ve diğer bileşenlerden meydana gelmektedir. İş ahlakı ise örgütlerin ve örgüt mensuplarının kurum içi ve dışı hareketlerini belirleyen normlar sistemidir. Ayrıca iş ahlakı örgüt kültürünü meydana getiren bileşenlerden biridir (Taşçıoğlu, 2010: 30).

1.5.3. Örgüt Kültürü ve Motivasyon

Motivasyon, işletme ve çalışanlarının istek ve arzularını tatmin edecek çalışma ortamı oluşturarak üyelerin harekete geçmek için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Gök, 2009: 591). Üyelerin işlerini verimli ve etkili bir şekilde başarması için motive edilmeye ihtiyaçları vardır. İşini severek ve isteyerek yapan bireyler, yaptıkları işleri başarıyla sonuçlandıracaklardır. İşlerinde başarılı olan bireylerin memnuniyetleri örgüt kültürünü de etkileyecektir. Ayrıca örgüt kültürü güçlü olan işletmelerde, çalışanların motivasyonlarının ve morallerinin yüksek olması beklenmektedir. Bunun sonucu olarak güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerde işten ayrılma, işgücü devri ve işe devamsızlık oranlarının daha düşük olduğu görülmektedir.

1.5.4. Örgüt Kültürü ve Örgüt Stratejisi

Eğer bir işletmede işlerin yapılma şeklini etkileyen kültür, işletmeyi başarıya ulaştırıyor ya da işletmeye rekabet üstünlüğü sağlıyorsa, söz konusu örgüt strateji ile kültür arasında uyumu sağlamış yani stratejik bir örgüt kültürüne sahiptir denilebilir. Güçlü bir kültür bireylerin çeşitli süreçlere katılmasını sağlayan ve örgüte bağlılıklarını artıran kültürdür. Gelecek odaklı bir işletme oluştururken, güçlü bir örgüt kültürünün faydalarından yararlanmak için örgüt kültürünün stratejiyi desteklemesi, uyarlanabilmesi ve mevcut olan ya da ortaya çıkabilecek muhtemel durumlarla eş zamanlı olarak değişebilir olması gerekmektedir (Taşçıoğlu, 2010: 31).

1.5.5. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi

Örgüt iklimi; kurumun karakterini oluşturan, kurumu tanımlayan, kurumu diğer kurumlardan ayıran ve kuruma hakim olan, kurum çalışanlarının davranışlarını etkileyen ve çalışanlarının davranışlarından etkilenen, somut bir şekilde gözle görülüp elle tutulamayan fakat işgörenlerce hissedilen, algılanabilen ve tüm bu özellikleri kapsayan psikolojik bir terimdir. Örgüt ikliminin sadece kişiyi motive eden bir etken değil aynı zamanda kurumun etkililiğine de katkısı olan bir kavram olduğu söylenebilir (Ertekin, 1978: 186).

Örgüt iklimi, kurum çalışanlarının kendi değerleriyle örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçmektedir. Örgüt iklimi, üyelerin kurum içindeki faaliyetlerin ne şekilde yapılması gerektiği ile ilgili beklentileriyle, beklentilerinin hangi ölçüde gerçekleştiğine ilişkin algılamaları sonucunda oluşan atmosferdir. Üyelerin örgüt kültürünü benimsemeleri durumunda örgüt kültürünün iyi olduğundan aksi durumda ise örgüt kültürünün zayıf ya da kötü olduğundan bahsedilebilir. Örgüt iklimi örgüt kültürüne oranla daha kısa sürelidir. Kısa zaman dilimlerinde farklılıklar gösterebilmektedir. Kurum içinde egemen olan atmosfer, üyelerin motivasyonunu, moralini ve dolaylı olarak da başarıyı büyük oranda etkilemektedir. Tüm bunlar dikkate alındığında kötü bir örgüt ikliminin kurum üzerinde olumsuz etkilerinin olabileceği söylenebilir (Dinçer, 2003: 339).

Örgüt kültürünün bir parçası olan örgüt ikliminin başarılı bir kurum için örgüt kültürü ile uyumlu olması gereklidir. Örgüt ikliminin olumlu olduğu kurumlarda

üyelerin bağlılık, motivasyon ve tatmin düzeyleri yüksek olurken aksi durumda tam tersi bir durum söz konusu olabilmektedir (Taşçıoğlu, 2010: 30).

Örgüt kültürü tarihsel olarak ele alınırken örgüt iklimi belirli bir anı yakalar ve örgüt iklimi örgüt kültürü ile kurum çalışanları arasındaki uyum iyiliğinin göstergesi konumuna geçebilir (Barbera, 2014: 132).

1.6. ÖRGÜT İKLİMİ

Örgüt iklimi alanında yapılan çalışmalar 1930'lu yıllara kadar uzanmaktadır. İnsan ilişkileri hareketinin ilk araştırmacılarından olan Hawthorne kolay ve zor fiziksel koşullardaki insan davranışlarını incelemiştir. Aslında yapılan bu çalışmada Hawthorne o yıllarda henüz adı konulmamış olan örgüt iklimini araştırmıştır. Yine o yıllarda Kurt Lewin (1939) yaptığı çalışmada üç farklı lider tipi uygulayarak farklı grup ortamları oluşturmuş ve bu araştırma örgüt iklimi olgusunu ortaya atan ilk çalışma olmuştur. Fakat söz konusu çalışmada Kurt Lewin örgüt iklimi kavramını tanımlamamıştır (Aydoğan, 2004; Zhang ve Liu, 2010).

1.6.1. Örgüt İklimin Tanımı

Örgüt iklimi kavramı ilk defa 1960'larda kullanılmıştır. Örgüt araştırmacı, kuramcı ve uygulayıcılarının dikkatini çeken örgüt iklimi günümüze kadar önemini yitirmeden gelen bir kavramdır. Yakın zamana kadar bazı yazarlar tarafından örgüt iklimi, örgüt kültürü ile aynı anlamda kullanılmıştır. Oysa örgüt iklimi kurumun yapısı, hedef ve iş gerekleri ile etkileşime geçerek kişi ve örgüt için önem arz eden bir hava oluşturur. Örgüt iklimi, örgüt kültürü ile bireylerin değerleri arasındaki ahengi göstermektedir (Doğan, 1997; Karcıoğlu, 1997). Örgüt iklimi, kurumun özniteliklerinin ortak soyut bir bölümünü yansıtan bireysel etkileşimler ile kurumsal koşullardan etkilenen durumsal faktörler tarafından oluşturulmaktadır. Bu yaklaşım ise iklimin başlıca kaynakları olan bireysel algılamalardan ziyade kurum çalışanları arasındaki etkileşimi vurgulamaktadır (Bitsani, 2013: 49).

İklim genel olarak çevremizdeki şeyleri nasıl algıladığımıza dair paylaşılan algı olarak tanımlanabilir. Daha net bir tanımlama ile iklim, resmi ve gayri resmi işletme politikaları, uygulamaları ve prosedürlerinin paylaşılan algısıdır (Holloway, 2012; Zhang ve Liu, 2010). Güçlü ise örgüt iklimini, işletme çalışanlarının

davranışlarını etkileyen ve işgörenler tarafından algılanan, kuruma hakim olan ve kimliğini kazandıran özelliklerin tümü olarak tanımlamıştır (Güçlü, 2003: 155). Örgüt iklimi, işgörenlerin deneyimlediği politika, uygulama ve prosedürlerin paylaşılan algılamaları ve anlamları ile ödüllendirildiği gözlemlenen, desteklenen ve beklenen davranışlar olarak tanımlanabilir (Adeniji, 2011; Schneider, Ehrhart ve Macey, 2013).

Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin kişisel değerleri ile örgüte ait değerler arasındaki uyumu ölçer. Kişilerin örgüt içindeki faaliyetlerin nasıl olması gerektiği ile ilgili beklentileriyle, bu beklentilerinin hangi ölçüde gerçekleştiğiyle alâkalı algılarının oluşturduğu hava olarak tanımlanabilir. İşgörenlerin örgüt kültürünü benimsemeleri durumunda örgüt ikliminin iyi, aksi durumda ise kötü ya da zayıf olduğu ifade edilir (Büte, 2011: 110).

Örgüt iklimi örgüt kültürüne bağlı olarak işletme içerisinde oluşan hava ya da atmosfer olarak tanımlanabilir (Çekmecelioğlu, 2011; Varol, 1989:198). Örgüt iklimi; işgörenlerce hissedilen, sürekli, kararlı, değişmez nitelikte olan ve çalışanların davranışlarını etkileyen ve kendisi de işgörenlerden etkilenen somut olarak gözle görülemeyen ancak çalışanlar tarafından algılanıp hissedilebilen psikolojik bir kavramdır (Bitsani, 2013; Karcıoğlu, 1997, 2001).

Örgüt iklimi örgüte kimliğini kazandıran, örgüt içindeki kişilerin davranışlarını etkileyen ve kişiler tarafından algılanan, örgütte hakim olan bir dizi özelliklerdir (Ertekin, 1978: 19). Ayrıca örgüt ikliminin en az üç değişken grubu bulunmaktadır. Bunlar (1) çevresel değişkenler (örgüt yapısı gibi), (2) bireysel değişkenler (bireysel yetenek, davranış ve güdüler), (3) sonuç değişkenleri (tatmin, verimlilik gibi)'dir. Bu bağlamda örgüt iklimi bireysel ve çevresel değişkenler arasındaki bir etkileşim olarak tanımlanabilir (Doğan, 1997; Güçlü, 2003).

Örgüt iklimi, bir bütün olarak örgüt üyelerinin tamamı tarafından toplu halde tutulan ve paylaşılan örgütle ilgili tutum ve inançlar kümesidir (Barbera, 2014: 131). Örgüt iklimi, (a) işgörenlerce deneyimlenen, (b) onların davranışlarını etkileyen ve (c) kuruluş özelliklerinin belirli bir kümesinin değeri olarak tanımlanan işletmenin iç ortamının nispeten kalıcı bir niteliğidir (Adeniji, 2011: 50).

Örgüt iklimi, işletmeyi diğer işletmelerden ayıran, zaman içinde sürekliliği olan ve değişmeyen, işgörenlerin davranışlarını etkileyen özelliklerin toplamıdır (Gök, 2009: 590).

1.6.2. Örgüt İkliminin Boyutları

Örgüt iklimi konusunda yapılan araştırmalarda örgüt ikliminin birçok boyutu üzerinde durulmuştur. Örgüt ikliminin boyutları örgütün faaliyet gösterdiği sektöre, yani yaptığı işe göre farklılık gösterebilmektedir. Örgüt ikliminin çok farklı boyutları olmasına rağmen örgütlerin kendi mensuplarının ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir iklim meydana getirmeleri gerekmektedir. Örgüt iklimi boyutları birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde ifade edilmiştir. Ancak ülkemizde örgüt iklimi konusunda ilk araştırmalardan birini yapan Ertekin, örgüt iklimini aşağıdaki boyutları ile incelemiştir (Ertekin, 1978: 21-23)

- İş çevresinin fiziksel koşulları
- İşten duyulan hoşnutluk
- İşi değiştirme isteği
- Bürokratik ayrıcalıklardan yararlanma
- Bildirişme
- Takdir edilme
- İşe özendirme
- Arkadaşça ilişkiler
- Örgütte yükselme ve ilerleme olanakları
- İşin en az doyum sağlayan yönleri
- İş güvenliği
- İş başında yetiştirme ve eğitim olanaklarından yararlanma
- İşin ilginçliği
- Disiplin düzeni
- Ücret durumu
- Yapılan işin önemine karşı duyulan inanç
- Kararlara katılma
- Örgüt amaçlarına ulaşma
- Çalışma ve dinlenme saatleri

- Astların sorunlarına karşı yöneticinin tutumu
- Yöneticinin nitelikleri ve astlarınca algılanışı
- Astların denetimi algılayışı
- Örgüt için çatışma
- Örgütsel imge (imaj)

Wallace ve arkadaşları yapmış olduğu çalışmada örgüt ikliminin altı boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir (Aydoğan, 2004; Wallace, Hunt ve Richards, 1999). Bunlar ;

- Yönetimin desteği
- Çalışma gruplarının işbirliği
- Çatışma ve belirsizlik
- Mesleki ve örgütsel birlik duygusu
- Yapılan işin önemi, farklı ve çekici olması
- Karşılıklı güven duygusu.

Başka bir çalışmada ise İşçan ve Karabey, örgüt iklimini beş boyut olarak ele almıştır (İşcan ve Karabey, 2007). Bunlar;

- Üstün Desteği
- İş Yükü Baskısı
- Bağdaşıklık
- İçsel Takdir
- Tarafsızlık'tır.

1.6.2.1. Üstün Desteği

İşletmelerde işgörenlerin doğrudan bağlı olduğu üstü destekleyici ise; çalışanların duygu ve ihtiyaçlarına karşı hassas olur, yapıcı dönüt sağlar, astlarından gelen görüş ve önerileri dinler ve bunlardan örgüt yararına olabilecekleri değerlendirerek yararlanmaya çalışır. Bunun yanında destekleyici üstler astlarının becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur. Üstün ortaya koyduğu bu davranışlar astlarının daha kararlı olmasını, yaptığı işte daha fazla inisiyatif sahibi olmasını ve işiyle daha fazla alâkadar olmasını sağlayabilir (İşcan ve Karabey, 2007: 182).

Yönetici desteği, yöneticilerin astların önemli kararların alınmasında katılımını teşvik eden, astlarıyla farklı fikirde olduklarında onlarla iletişim kuran, eylemlerini astlarına açıklayan, işlerinde özerk davranmalarına olanak sağlayan, işle ilgili sorunları çözmelerine yardım eden, yapılan iyi çalışmaları ödüllendiren fakat astların yaptıkları işleri sürekli denetlemekten sakınan davranışlarını kapsamaktadır (Çekmecelioğlu, 2011: 31).

Astların üstü ile iyi ilişkiler içinde olması işletme içinde güven ve bağlılık ortamı oluşturacaktır. Böyle bir ortamda ise astlar üstlerinin kendilerine yardımcı olduğunu ve işletme içinde kendilerine değer verildiğini düşüneceklerdir.

1.6.2.2. İş Yükü Baskısı

İş yükü kavramı, işgörenin iş yerinde kendisine verilen işin normalden fazla olduğunu düşünmesidir (Keser, 2005: 105). Bireyin kendisinden belirli bir zaman diliminde yapması gerekenden daha fazla iş yapması istendiğine dair algısıdır. Böyle bir durumda işgören üzerinde oluşan zaman ve iş baskısı, strese ve tükenmişliğe neden olacaktır. Bu durum ise motivasyon kaybına, yapılan işe karşı duyarsızlaşmaya, iş-aile çatışmasına (Turgut, 2011: 160), örgütün ikliminin müsait olduğu durumlarda işgören sessizliğine neden olabilmektedir.

1.6.2.3. Bağdaşıklık

Bağdaşıklık bir grubun mensuplarının bir birini çekme derecesini ifade etmektedir. Bir kurumun bağdaşıklık düzeyini o işletmenin işgörenlerinin fikir ve düşüncelerini sansürsüz bir şekilde ifade edebileceklerine inanma düzeyi belirlemektedir (İşcan ve Karabey, 2007: 184). Bağdaşıklık düzeyi yüksek olan bir işletmede kişisel güven, zihinsel rahatlık, emniyette olma duygusu, alınabilecek risklerde yalnız olunmadığı hissi gelişir ve böylece kendini güvende hisseden bireyler bilgi, fikir ve düşüncelerini rahatlıkla paylaşabilirler.

1.6.2.4. İçsel Takdir

Kişileri motive edici etkenlerden olan takdir ve ödüllendirme Vroom'un beklenti teorisi açısından ele alındığında çalışanların örgütün yararına bilgi, fikir ve düşüncelerini ifade etmesi bekleniyorsa, çalışanlarda, fayda elde edilen bilgi, fikir ve düşüncelerinden dolayı ödüllendirileceği algısının oluşturulması gerekir. Ancak

maddi olarak verilen ödüllerin bir noktadan sonra motive edici gücünü kaybetmesi nedeniyle çalışanları içsel motive edici ödüllerin verilmesi gerekmektedir. Bu tür ödüller bireyin kendine olan saygısını artırır ve bu öz saygının gereği olarak birey motive edilmiş olur (Karaköse ve Kocabaş, 2006: 5). Örneğin işgörenin işini yaparken daha fazla özerk olması, kendisini geliştirmesi için fırsatlar verilmesi, bunları yapabilmesi için zaman tahsis edilmesi, işgörenin idari yüklerinden arındırılması gibi durumlarda içsel takdir algıları artabilir ve bu durumda örgüt yararına bilgi, fikir ve düşüncelerini paylaşması sağlanabilir .

1.6.2.5. Tarafsızlık

Genellikle kuralların ayrım yapılmadan uygulandığı, maliyet ve kârın eşit olarak dağıtıldığı, eşitliğin temel olduğu bir örgütte adalet algısının yüksek olduğu, böyle adil bir ortamda ise kişilerin kararların alınış şeklini düşünmeden veya eşitlik konusunda bir endişe taşımadan kendi işlerine odaklanabildiği ifade edilebilir. Kendi işine odaklanan bireylerin ise işleri konusunda kendilerini geliştirmeleri ve uzmanlaşmaları olağan bir durumdur. İşlerinde uzmanlaşmış bireylerin işletme ile ilgili alınacak kararlarda söz sahibi olması ve fikirlerine değer verilmesi işlemsel adalet açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda çalışanların fikirlerinin tarafsız bir şekilde değerlendirilmesi örgütsel iklim açısından olumlu bir durumdur (İşcan ve Karabey, 2007: 184).

1.6.3. Olumlu ve Olumsuz Örgüt İkliminin Sonuçları

İşgörenler üzerinde olumlu bir hava estiren örgüt iklimi olumlu bir iklimdir aksi ise olumsuzdur. İşgörenlerin tutum ve davranışlarını etkileyen örgüt ikliminin olumlu ya da olumsuz olması doğal olarak işletmenin inanılırlık, güvenilirlik, samimilik, yardım severlik, katılımcılık gibi (Varol, 1989: 221) özelliklerini de etkileyecektir. Bu bana bağlı olarak işgörenler de etkilenecektir. Olumlu bir örgüt iklimi başarılı işgören ilişkileri, etkili iletişim, iş doyumu yüksek işgörenler, yüksek verimlilik gibi faydalar sağlayacaktır. Olumsuz bir örgüt ikliminin ise insanın değersiz olması, katı bir yönetim, sınırlı iletişim, her türlü faaliyete katılmama, zorla çalıştırma, çatışma ortamı gibi zararları olacaktır. Tüm bu açıklamalardan sonra olumlu bir örgüt ikliminin örgütsel başarıyla, olumsuz bir örgüt ikliminin de örgütsel başarısızlıkla sonuçlanabileceği söylenebilir.

1.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMİ İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Örgüt kültürü çalışmalarının öncüsü olan örgüt iklimi çalışmaları 1930'lara kadar uzanmaktadır. Ancak önceki yıllarda bu kavramlar kullanılmamıştır. Örgüt iklimi kavramı ilk defa 1964 yılında Blake ve Maunton'ın çalışmasında, örgüt kültürü kavramı ise 1976 yılında Silverzweig ve Allen'in makalesinde Kurumsal Kültür olarak ifade edilmiştir (Kalkan, 2013: 6). Ortaya konuldukları günden bugüne örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramları önemini yitirmeden günümüze kadar gelmiş ve üzerinde birçok çalışma yapılmıştır.

1.7.1. Örgüt Kültürü ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Karcıoğlu, örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile ilgili yapmış olduğu teorik çalışma sonucunda örgüt kültürünün sosyolojinin temel ilkeleriyle, örgüt ikliminin ise psikolojinin temel ilkeleriyle ilgili bir kavram olduğu sonucuna varmıştır (Karcıoğlu, 2001).

Ahmed ve diğerleri yapmış oldukları çalışmada örgüt kültürünün işgören kariyer ilerlemesi üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışma sonunda örgüt kültürünün işgören kariyer ilerlemesi üzerinde önemli bir etkisinin olduğunu bulmuşlardır (Ahmed, Memon ve Siddiqui, 2014).

Erdem, hastane çalışanları üzerine yapmış olduğu çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada elde edilen sonuçlara göre hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ilişkiler; klan ve adhokrasi kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ilişkiler bulunmaktadır (Erdem, 2007).

Örgüt kültürü ile iş tatmini üzerine yapmış oldukları çalışmada İşçan ve Timuroğlu, hiyerarşi ve pazar kültürü ile iş tatmini arasında negatif, klan ve adhokrasi kültürü ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişkiler bulmuşlardır (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Yaman ve Ruçlar, yapmış oldukları çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada, örgütsel sessizlik ile örgüt

kültürü alt boyutları arasında negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir (Yaman ve Ruçlar, 2014).

1.7.2. Örgüt İklimi İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Ertekin yapmış olduğu çalışmada örgüt iklimini geleneksel hizmet örgütü (İçişleri Bakanlığı) ile teknik hizmet örgütü (Devlet Su İşleri) arasında karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Araştırmacı İçişleri Bakanlığında güce ve biçimsel kurallara dayalı bir iklimin egemen olduğu, Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğünde ise samimi, açık ve özendirici bir iklimin egemen olduğu sonucuna varmıştır (Ertekin, 1978).

Aydoğan yapmış olduğu çalışmada örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarını ele almış ve iki kavram arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İki kavram arasında belirgin bir ayrım olmadığını, bazı araştırmalarda bir birinin yerine kullanıldığını ancak iklimin örgüt hakkındaki ortak algılamalardan, kültürün ise işgörenler tarafından paylaşılan varsayımlardan oluştuğunu ifade etmişlerdir (Aydoğan, 2004).

İşcan ve Karabey yaptıkları çalışmada örgüt iklimi boyutları ile işgörenlerin yeniliğe destek algıları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmacılar yönetici desteği, bağdaşıklık ve tarafsızlık algı düzeyi yükseldikçe işgörenlerin yeniliğe destek algılarının yükseldiğini, iş yükü baskısı algı düzeyi yükseldikçe işgörenlerin yeniliğe destek algı düzeylerinin düştüğünü tespit etmişlerdir (İşcan ve Karabey, 2007).

Yılmaz ve arkadaşları yapmış oldukları çalışmada mobbing ve örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi incelemiş ve örgüt ikliminin mobbing üzerinde doğrudan etkisi olduğu sonucunu elde etmiştir (Yılmaz, Ergun Özler ve Mercan, 2008).

Doğan ve Üngüren yapmış oldukları çalışmada farklı meslek gruplarında çalışanların örgüt iklimi algılamalarını belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonunda farklı meslek gruplarındaki çalışanların örgütteki yapı, sorumluluk alma, arkadaşlık ortamı, performans/başarı standartları ile çatışma ortamına ilişkin algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığını ancak farklı meslek gruplarındaki çalışanların örgütteki destek ortamı, teşvik ve ödüllendirme sistemi ile

örgütsel bağlılığa ilişkin algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğunu ortaya koymuşlardır (Doğan ve Üngüren, 2009).

Zhang ve Liu, örgüt ikliminin karakteristiğini ve örgüt ikliminin örgüt değişkenleri üzerine etkisini incelemişlerdir. Araştırmacılar eğitim düzeyi, konum ve işte geçirilen zaman uzunluğunun, işletme karakter ve işletme büyüklüğünün örgüt iklimini anlamlı bir şekilde etkilediğini, örgüt ikliminin ise işten ayrılma niyetini, iş memnuniyetini ve işte etkinliği, örgütsel etkililik bağlamında yetkili üyelerin örgütsel bağlılıklarını ve işbirlikçilik kimliklerini etkilediğini tespit etmişlerdir (Zhang ve Liu, 2010).

Bal ve Ertemir Berkin, yapmış oldukları çalışmada örgüt iklimi ile toplam kalite yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemiş ve toplam kalite yönetimi çalışmalarına katılmayan çalışanların örgüt iklimi algılarının daha olumlu olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmacılar bu sonucu toplam kalite yönetimi çalışmalarının devam etmekte olmasına ve henüz örgüt ikliminin kalite yönetimine bağlı olarak değişmemiş olmasından kaynaklandığını değerlendirmişlerdir (Bal ve Ertemsir Berkin, 2010).

Çekmecelioğlu, yapmış olduğu çalışmada örgüt ikliminin iş tatmini, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık üzerine etkisini incelemiştir. Araştırmada örgüt iklimi boyutlarının vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve duygusal bağlılık üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir (Çekmecelioğlu, 2011).

Büte, yapmış olduğu çalışmada algılanan örgüt ikliminin etik olmayan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlemeye çalışmıştır. Araştırmacı çalışma sonunda algılanan olumsuz örgüt ikliminin örgütlerdeki etik olmayan davranışların önemli nedenlerinden biri olduğunu ortaya koymuştur (Büte, 2011).

Holloway, liderlik davranışları ve örgüt iklimi alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında görev odaklı liderlik davranışları ile örgüt iklimi alt boyutlarından ödül ve samimiyet, ilişki odaklı liderlik davranışları ile samimiyet arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulmuştur (Holloway, 2012).

Balkar, örgüt iklimi, girişimci davranışı ve iş performansı ilişkisine yönelik yapmış olduğu çalışmada adalet, destek ve baskı ile şekillenmiş bir örgüt ikliminin iş performansını etkilediğini, destek ve baskı ile karakterize olmuş bir örgüt ikliminin ise öğretmenlerin yenilikçilik davranışını etkilediğini ve yenilikçilik davranışınında iş performansını etkilediğini ifade etmiştir (Balkar, 2015).

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Modern yönetim teknikleri işgörenlerin bilgi, beceri ve kapasitelerinin, bulundukları örgütlerdeki faaliyetlerin iyileştirilmesinde oldukça önemli bir etken olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte yapılan araştırmalar, işgörenlerin öz güvenlerine rağmen fikirlerini ifade etmekte tereddüt yaşadıklarını, ilgili konuda tartışmaya girmenin ya da fikirlerini açıkça söylemenin riskli bir konu olduğunu kanaatinde olduklarını ortaya koymaktadır (Çakıcı, 2007; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Pinder ve Harlos, 2001; Premeaux ve Bedeian, 2003). Söz konusu durumlardan dolayı işgörenler sessizliği tercih etmektedirler. Daha önceleri uyum ve itaatin bir göstergesi olarak algılanan işgören sessizliği günümüzde tepki gösterme ve geri çekilme davranışı olarak kabul edilmektedir (Bildik, 2009; Gül ve Özcan, 2011).

Günümüzde, işgörenler kendilerini ifade edebilecekleri örgütleri tercih etmektedirler (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Ülker ve Kanten, 2009). Çünkü örgütsel sessizliğin olmadığı yerlerde hem işgörenler hem de yöneticiler yüksek motivasyon ve performansa sahiptirler (Beheshtifar, Borhani ve Moghadam, 2012; Liu, Wu ve Ma, 2009).

Sessizlik kavramı psikolojide içe dönüklük, içe kapanıklık davranışları ve sosyolojide eylemsizlik ve toplumun sindirilmesi dahil atfedilen olumsuz anlamlardır. Oysa etik ve felsefede sır tutma ve ara buluculuk gibi olumlu anlamlar taşımaktadır (Akın ve Ulusoy, 2016: 47).

Morrison ve Milliken örgütsel sessizliği, çoğulcu bir örgüt geliştirmeyi engelleyen bir fenomen ve örgütsel değişim ve gelişimin önündeki tehlikeli bir engel olarak görmektedir (Çakıcı, 2007; Morrison ve Milliken, 2000; Shojaie, Matin ve Barani, 2011). Araştırmacılar çoğulcu bir örgütü ise, işgörenlerin farklı değer ve görüşlerinin kabul gördüğü, farklı bakış açılarının ve fikirlerin önemsendiği bir örgüt

yapısı olarak tanımlamaktadır (Çakıcı, 2007; Morrison ve Milliken, 2000; Nikolaou, Vakola ve Bourantas, 2011).

Sözlü anlatım kullanıldığında sosyal ilişkilerdeki sessizlik, kaçınılmaz olarak karşılaşılabilecek sorun, zahmet veya sıkıntı ile yüz yüze gelmekten kaçınma davranışı olarak ifade edilebilir. Ancak bu durum toplumların kültürüne göre farklılık göstermektedir. Yapılan bir araştırma sonucunda Japon öğrencilerin genel olarak saygınlığını ve itibarını korumak için sessiz kaldığını, Avusturyalı öğrencilerin ise sıklıkla sesli stratejiler izlediklerini tespit edilmiştir (Çakıcı, 2007: 148).

Çalışanların, statükoya yapıcı bir şekilde karşı çıkan işle ilgili bilgi, fikir ve görüşlerini ifade etmeleri veya sessiz kalmaları bireysel ve örgütsel performansı, örgütsel öğrenmeyi, örgütün başarısını etkileyecek hataların ve yanlış yapılanların tespitini, işgören refahını ve paydaşları etkileyecektir (Knoll ve Redman, 2015; Morrison ve Milliken, 2000).

2.1.SESLİLİK VE SESSİZLİK

Örgütsel sessizlik kavramını ayrıntılı bir şekilde ele almadan önce işgörenlerin örgütlerindeki değişim ya da problemlerle ilgili olarak bilgi, fikir ve düşüncelerini ortaya koyması (Botero ve Van Dyne, 2009; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003) olarak tanımlanan seslilik ve işgörenlerin iş ya da iş yeriyle ilgili iyileştirme ve geliştirme adına teknik veya davranışsal konularla ilgili fikir ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi (Çakıcı, 2007, 2010) olarak tanımlanan sessizlik kavramlarının incelenmesi yerinde olacaktır.

2.1.1. Seslilik ve Konuşma Türleri

Seslilik kavramını Hirschman (1970) ilişkilerdeki sakıncalı bir durumu değiştirmek için girişimde bulunma olarak tanımlamaktadır. Başka bir ifadeyle seslilik iş ya da iş yeriyle ilgili bilgi, fikir, düşünce veya endişelerin ifade edilmesi olarak tanımlanabilir (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012; Brinsfield, 2009). Morrison ve Milliken örgüt üyelerinin örgüt ve kendi işlerini iyileştirmede yapıcı bir yöntem sağlayacak bilgi, fikir ve düşünceleri olduğunu ifade etmiştir. Bu bilgi, fikir ve düşüncelerin ifade edilmesi ise örgütsel sessilik olarak adlandırılmaktadır (Jahanbakhshian, Assadi ve Nejad, 2015; Morrison ve Milliken, 2000). İşgören

sesliliği geniş ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Literatürde, örgütsel muhalefet, ses çıkarma, fısıldama, sorumluluk alma, sorun satma, üst kademeyi etkileme ve konuşma gibi birçok farklı biçimi bulunmaktadır (Gao, Janssen ve Shi, 2011: 789).

Sesliliğin toplumsal katkıları, anlaşmayı yönetme, çatışmayı yönetme, duyusal planlamayı yönetme, bilgiyi yönetme ve yenilikçilik gibi örgütsel süreçlerde görülebilir (Bogosian ve Stefanchin, 2013: 2). Seslilik işgörenlerin yetenek ve değerlerini vurgulayan ve gösteren iyileştirmelere neden olabilir. Ancak endişe ve iyileştirme önerilerini dile getiren işgörenler örgüt içindeki rutin paylaşımlar ve inanç sistemi ile karşı karşıya gelebilirler (Gao, Janssen ve Shi, 2011: 788).

Detert ve Trevino (2010) tarafından yapılan araştırmada, araştırmaya katılanların % 93'ü, ilk amirlerinin ses çıkarma davranışını güçlü bir şekilde etkilediğini ifade etmişlerdir. Yazarlara göre, yöneticiler hem olumlu hem de olumsuz algılamaya katkı sağlarlar. Araştırmacılara göre yöneticiler açık, empatik, hoşgörülü ve sakin olduklarında sesliliğe olumlu katkı sağlarlarken ağzı bozuk, kapalı veya hatalarını kabullenmeye isteksiz olduklarında olumsuz katkı sağlarlar (Bogosian ve Stefanchin, 2013: 9).

Modern örgütler sürekli gelişme ve rekabet üstünlüğü için çalışanların katkılarına ihtiyaç duymaktadırlar (Botero ve Van Dyne, 2009: 84). Bu nedenle işgörenlerin yöneticileri ile iletişim kurmaları ve bu iletişim için yöneticilerin sağlıklı bir iletişim kanalı oluşturmaları oldukça önemlidir.

İşgörenlerin örgütlerindeki değişim ya da problemlerle ilgili olarak bilgi, fikir ve düşüncelerini ortaya koyması ses çıkarma olarak tanımlanabilir (Botero ve Van Dyne, 2009; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Grup ya da örgüt faydasına değişimlerde öneri sunma, diğerlerine yardımcı olma davranışlarını içine alan genel bir iletişim davranışıdır (Botero ve Van Dyne, 2009: 87). Karacaoğlu ve Cingöz (2009) konunun önemini, "işletmeler devamlılık sağlama noktasında, çevresel tehditlere cevap verebilen, kendilerine güvenen ve sahip olduğu bilgiyi paylaşmaktan korkmayan işgörenlere ihtiyaç duymaktadırlar." ifadesi ile ortaya koymuşlardır (Eroğlu, Adıgüzel ve Özü, 2011: 98). İşgören iş yerinden ya da işinden hoşnut

olmadığı durumlarda ya işten ayrılacak ya da konu ile ilgili görüş ve önerilerini ifade edecektir (Durak, 2012: 34).

Botero ve Van Dyne yapmış oldukları çalışmada çalışanların örgüt içinde fikir ve düşüncelerini ifade etmeleri ve psikolojik olarak kendilerini güvende hissetmeleri ile örgütün yönetim düzeyinin iletişime açık olması arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Botero ve Van Dyne, 2009: 88). Ayrıca işgörenlerin motivasyonuna bağlı olarak ses çıkarma davranışı farkılık gösterebilmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1363).

Bir örgüt içinde açıkça konuşma yaygın değilse (1) işgörenler kendileriyle ilgilenir, (2) yönetim en iyisini bilir ve (3) farklı düşünmek kötüdür şeklinde bir algı oluşur. Böyle bir ortamda ise yönetim yukarı doğru bilgi akışını ya zorlaştıracak ya da konuşacak olan bireyin cesaretini kıracak yapılar ve politikalar oluşturur (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012: 54).

Yönetim yazınında seslilik ile ilgili olarak iki önemli yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birinci yaklaşım, çalışanların değişim için proaktif öneriler vermek maksadıyla konuşmalarını tanımlamak için kullanılmaktadır. İkinci yaklaşım ise adalet algısını güçlendiren ve işgörenin kararlara katılımı kolaylaştıran uygun süreç prosedürlerinin varlığını tanımlamak için kullanılmaktadır (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1369).

Konuşma, olumlu bir şekilde kabul görmüş ve bir çok örgüt tarafından desteklenmektedir. Özellikle örgütsel değişimin başarılı olabilmesi için işgörenlerin girdilerini gerektiren genel bir örgütsel yeniden yapılanmada işgörenlerin konuşması önemlidir. Çünkü bu değişim zamanlarında işgörenlerin önerileri çok değerli olabilmektedir (Nikolaou, Vakola ve Bourantas, 2008; Premeaux ve Bedeian, 2003).

Literatür incelendiğinde işgörenlerin konuşma biçimleri kabullenici konuşma, korunma amaçlı konuşma ve koruma amaçlı konuşma başlıkları altında incelendiği görülmektedir.

2.1.2.1. Kabullenici Konuşma

Kabullenici konuşma işgörenin iş ile ilgili konularda diğerleri tarafından dışlanmaktan, onlardan farklı düşünmekten çekinmeleri dolayısıyla fikir, bilgi ve düşüncelerini genele uygun olarak ifade etmeleri durumudur (Durak, 2012; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Tayfun ve Çatır, 2013; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003).

Kabullenici konuşmaya abilene paradoksu ve çoğulcu cehalet (Pluralistic Ignorance) örnek olarak verilebilir. Harvey (1988) tarafından tanımlanan abilene paradoksu, zaman zaman insanların bir grup ya da ekip olarak aslında hiç birinin ikna olmamasına rağmen muhalif konumuna düşmemek için istemedikleri halde bazı şeyleri yapmak zorunda oldukları durumu anlatmaktadır (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1373). Çoğulcu cehalet (pluralistic ignorance) ise Fyodor Allport tarafından bireylerin kendi düşünce, inanç ve tutumlarının gerçekte diğerlerininkinden farklı olduğu halde sanki aynıymış gibi algılama eğiliminde olmaları durumu olarak tanımlanmıştır (Durak, 2012: 39).

2.1.2.2. Korunma Amaçlı Konuşma

İşgörenler iş ya da iş yeriyle ilgili konularda bilgi, fikir ve görüşlerini ifade ettiklerinde cezalandırılmaktan korkarlarsa ilgili konuda kendilerini koruyucu bir biçimde konuşmayı tercih edeceklerdir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Korunma amaçlı seslilik bireyin kendisini koruma amacıyla konuşma eğiliminde olmasıdır (Tayfun ve Çatır, 2013: 118). Ayrıca, korunma amaçlı konuşma işle ilgili sorunlar için başkalarının suçlandığı ve başarı için açıklamaların, hesap verme ve mazeretlerin vurgulandığı durumları da kapsamaktadır (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1372).

2.1.2.3. Diğerlerini Koruma Amaçlı Konuşma

Koruma amaçlı konuşma biçimi, proaktif, bilinçli ve başkalarını korumaya yönelik bir konuşma şeklidir (Durak, 2012: 40). Koruma amaçlı konuşma, işgörenin iş ya da iş yeriyle ilgili bilgi, fikir ve görüşlerini diğerlerini koruma, onlara yardımcı olma gibi güdülerle açıklaması olarak tanımlanabilir (Durak, 2012; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003).

2.1.2. İş Görenlerin Yöneticileriyle Konuşma Biçimleri

Yöneticiler astlarından neyi, ne şekilde, ne zaman yapmalarını istediğini iletişim aracılığıyla iletmektedir (Koçel, 2014: 521). İletişim yöneticiler için astlarına iş yaptırmak maksadıyla kullandıkları en temel araçlardan biridir (Durak, 2012: 6). Modern örgüt teorileri, farklı düşünebilen, görüş ve önerilerini rahatça ifade edebilen, yenilikçi fikirleri üretim aşamasına aktarabilen çalışanları örgütler için istenen çalışan tipi olarak kabul etmektedir (Durak, 2012; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008). Örgütlerin rekabet üstünlüğünü elde edebilme yollarından birinin de ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin iyileştirilmesiyle ilgili çalışanların fikir ve düşüncelerinin alınması olduğu söylenebilir (Botero ve Van Dyne, 2009: 84-85).

Örgüt mensuplarının farklı üstleriyle konuşma biçimleri farklılık göstermektedir. Çakıcı, konuşma biçimlerini, açıkça konuşma, üstleri etkileme, ses çıkartma, muhbirlik, ilkeli örgütsel muhalefet, konu benimsetme ve sorumluluk alma olarak ifade etmiştir (Çakıcı, 2007: 149).

2.1.2.1. Sesini Çıkarma

Sesini çıkarma, çalışanların önlem almak amacıyla değişim için öneriler sunması (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1369), örgütle ilgili faaliyetleri etkileyebilecek fikir ve düşüncelerini gönüllü olarak ifade etmesi, işle ilgili sıkıntıları resmi makamlara iletmesi gibi açık bir şekilde konuşma davranışı sergilemek olarak açıklanabilir (Çakıcı, 2007: 151). İşgörenler ses çıkarma davranışı sergilerken içsel veya dışsal kanalları kullanabilirler. Örnek olarak çalışanlar faaliyetleri için kamuoyu ve sendikaların desteğini alabilirler (Premeaux, 2001: 6) ya da daha üst makamlara doğrudan istekler veya protestolar olarak (Pinder ve Harlos, 2001: 336) iletebilirler.

Tablo 1: İşgörenlerin Sesini Çıkarma Aralığı

	Aktif	**Pasif**
Yapıcı	Öneride bulunma, Destekleme, Tartışma/Akıl yürütme, Birlikte Yönetme, Birlikte Anlaşmaya Varma, İlkeli Muhalefet	Dikkatli Dinleme, Sessiz Destek, Cılız Düzeyde İtaat ve İşbirliği
Yıkıcı	İş Arkadaşlarını Şikayet, Göze Girmeye Çalışmak, İkiyüzlülük, Sözlü Saldırı, Kötü Konuşmak, Aykırı Çıkışlar	Mırıldanma, Kayıtsız Kalma/İlgisizlik, Bilinçli Sessizlik, Geri Çekilmek

Kaynak: Gorden William I.(1988), "Range of Employee Voice" **Employee Resposibilities and Rights Journal,** Vol.1, No.4, s.285.

2.1.2.2. Açıkça Konuşma

Açıkça konuşma, işgörenlerin işle ilgili problemler ve farklı seçenekler hakkında fikir ve düşüncelerini açık bir şekilde ortaya koymasıdır (Çakıcı, 2007; Durak, 2012; Premeaux ve Bedeian, 2003). Açıkça konuşmanın genel olarak işgörende iş memnuniyeti olmasına rağmen farklı öneriler sunarak örgütün mevcut uygulamalarını, prosedürlerini ve iç politikalarını iyileştirme isteğinden kaynaklandığı söylenebilir (Çakıcı, 2007; Premeaux, 2001; Premeaux ve Bedeian, 2003).

Açıkça konuşma davranışı sergileyen işgörenler örgüt yararına çeşitli önerilerde bulunurken yaptığı bu önerilerin sonucunda bir şekilde endişe duyacak olursa açıkça konuşma konusunda isteksiz davranacaktır (Durak, 2012: 12). Aynı zamanda işgörenler açıkça konuşmalarının sonunda hiçbir şeyin değişmeyeceğine inanırlarsa ümitleri kırılır ve sessizliğe bürünürler. Kendine güvenen ve açıkça konuşmanın bir farklılık oluşturacağına inanan işgörenler açıkça konuşmayı tercih edeceklerdir (Çakıcı, 2007: 150).

2.1.2.3. Yöneticileri Etkileme

Yöneticileri etkileme yöntemiyle üst düzey yöneticilere ulaşmak hedeflenmektedir (Durak, 2012; Premeaux, 2001). Yöneticiyi etkilemede amaç daha iyi hedefleri seçerek bireysel ya da örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran taktik seçiminde yöneticiyi yönlendirmektedir. Yöneticiyi etkilemede hiyerarşi zincirindeki daha güçlü yöneticilere ulaşma gayreti vardır (Çakıcı, 2007; Premeaux, 2001).

Demokratik örgüt kültürünün olduğu örgütlerde işgörenler üstlerini etkileme çabası içine girebilirler. Ancak böyle bir ortamda dahi çalışanlar üstlerini etkileme fırsatlarını genellikle kullanamamaktadırlar (Durak, 2012: 10). Üstleriyle konuşma fırsatlarını değerlendiremeyen işgörenler bilgilerini çalışma arkadaşları ve aileleri ile paylaşma yolunu seçecektir.

2.1.2.4. Konu Benimsetme

Konu benimsetme, örgüt içinde yönetim sorumluluğu olan bireylerin örgütte hayati öneme haiz konularla ilgili stratejik çabalarıdır (Çakıcı, 2007; Durak, 2012). Konu benimsetme, kişilerin başkalarının bir konuyla ilgili olarak fikir ve

düşüncelerini etkileyemeye yönelik davranışlardır (Durak, 2012: 13). Olumsuz sonuçlarından korkma ve belirsizlik ortamı konu benimsetme açısından uygun olmayan ortamın işareti olarak kabul edilmektedir. Şartların uygun olmadığı değerlendirilirse stratejik öneme haiz bir konuda dahi sessiz kalınabilmektedir (Çakıcı, 2007: 150).

2.1.2.5. Sorumluluk Alma

Sorumluluk alma çalışanların gönüllü ve kişisel olarak iş süreçlerini değiştirmeyi amaçlayan fiili gayretlerini içermektedir (Durak, 2012; Premeaux ve Bedeian, 2003). Yani, sorumluluk almak isteyen işgörenler örgütün fonksiyonel değişimlerini etkileyecek olumlu bir takım gayretler içine girmektedirler (Durak, 2012: 14). Kısaca sorumluluk alma, işlerin yapılış şeklini değiştirmeyi hedefleyen davranışsal çabalardır (Çakıcı, 2007; Premeaux, 2001).

2.1.2.6. Sorun Bildirme

Sorun bildirme (Muhbirlik), örgüt içinde meydana gelen sorunların bu konuda etkili olabilecek örgüt içindeki kişi ya da örgütlerde yoksa kamu oyuna bildirilmesidir (Durak, 2012: 18). Sorun bildirme, bir örgüt içerisinde illegal ve etik değerlere uymayan eylem ve davranışların örgüt içi ve/veya örgüt dışı diğer kişilere veya kurumlara zarar vermemesi adına bilgi sahibi kişilerce problemleri çözme güç ve yetkisine haiz iç ve dış yetkililere bildirilmesidir (Aktan, 2006: 1). Sorun bildirme örgüt içindeki uygulamaların ahlâki ya da yasal olmadığına inanan çalışanlar tarafından yapılmaktadır. Sorun bildirme sonucu ne olursa olsun örgütün de ötesinde ilgi duyulan amaçlar için yapılır ve vicdani sorumluluk bu amaçların başında gelir (Çakıcı, 2007: 151).

2.1.2.7. İlkeli Örgütsel Muhalefet

İlkeli örgütsel muhalefet, çalışanların iş yerinde dürüstlüklerinden dolayı örgütsel statükoyu protesto etmek ve/veya değiştirmek amacıyla mevcut politika veya uygulamalara bilinçli olarak karşı durmaları olarak tanımlanabilir (Durak, 2012; Premeaux, 2001). Örgütlerde üstlerin ya da amirlerin tutum ve davranışları işgörenlerin iş ya da iş yeriyle ilgili konularda görüş ve önerilerini ortaya koymalarını etkilemektedir. Hatta bazı araştırmalar örgütlerin genel olarak muhalif ve eleştirel düşüncelere karşı hoş görülü olmadıklarını ortaya koymaktadır (Milliken,

Morrison ve Hewlin, 2003:1455). Genel olarak işgörenler mevcut uygulama ve politikalara muhalefet ettiklerinde cezalandırılacaklarını düşünmektedirler (Çakıcı, 2007: 152).

2.1.3. Sessizlik ve Sessizliğin Teorik Temelleri

İşgören sessizliği kavramı yönetim yazınında 1970 yılında ilk kez bu terimi tanımlamaya çalışan Hirschman'a dayandırılmaktadır. Hirschman çalışmasında işgören sessizliğini, pasif ancak örgüte bağlılık ile aynı anlamda, yapıcı bir tepki olarak ele almıştır. 2000'li yılların başına kadar yönetim bilimciler sessizlik ile bağlılığı denk kabul etmişlerdir (Çakıcı, 2007; Eroğlu, Adıgüzel ve Özü, 2011; Uçar, 2016). Çünkü örgüt içindeki gelişmeler karşısında sessiz kalan işgörenlerin olan biteni kabullendiğini veya umursamadığını değerlendirmişler ki bu da bağlılığın bir boyutu olarak kabul edilmiştir. Bazı araştırmacılar bu durumun sessizlik kavramının içerdiği girdapsal ikilemden kaynaklandığını ifade etmişlerdir (Çakıcı, 2007; Eroğlu, Adıgüzel ve Özü, 2011; Milliken ve Morrison, 2003). Söz konusu ikilemli yapı şu şekilde sıralanmıştır (Eroğlu, Adıgüzel ve Özü, 2011; Pinder ve Harlos, 2001; Rhee, Dedahanov ve Lee, 2014; Turhan, Ünnü, İliç, Çapraz ve Kesken, 2016):

- Sessizlik, insanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır,
- Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de düzeltebilir,
- Sessizlik hem bilgi sağlamakta hem de gizlemektedir,
- Sessizlik derin düşünmenin veya düşünce yokluğunun işareti olmaktadır,
- Sessizlik hem onay/kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

Ancak 2000 yılında yaptıkları çalışma ile Morrison ve Milliken, sessizliğin bağlılıkla eş anlamlı olmadığını ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar sessizliği örgütsel değişim ve gelişim için bir tehdit ve işgörenlerin fikir ve önerilerini özgürce ifade edemedikleri bir durum olarak ifade etmişlerdir. Ayrıca aynı çalışmada sessizliğin çoğulcu örgütsel yapının gelişmesinin de önünde büyük bir engel olduğu ifade edilmektedir (Köylüoğlu, Bedük, Duman ve Büyükbayraktar, 2015; Morrison ve Milliken, 2000).

Pinder ve Harlos yapmış oldukları çalışmada işgören sessizliği kavramı üzerinde durmuş ve sessizlik davranışının ortaya çıkmasına neden olan ve güçlenmesine ortam hazırlayan örgütsel koşulları ortaya koyan bir model

geliştirmişlerdir. Söz konusu çalışmada yazarlar işgören sessizliğini fikir ve düşünceleriyle değişimi etkileme ya da düzeltme yeteneğine sahip bireylerin, örgüt ile ilgili konularda bilgi, fikir ve düşüncelerini saklamaları olarak tanımlamışlardır (Çakıcı, 2008; Gül ve Özcan, 2011; Karaca, 2013; Pinder ve Harlos, 2001).

İşgörenlerin işleri, iş yerleri veya iş yerindeki diğer faaliyetlerle ilgili fikir, düşünce, endişe ve önerilerini gizlemeleri şeklinde gösterilen sessizlik davranışı örgütlerde sıklıkla görülmektedir (Milliken ve Morrison, 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Vakola ve Bouradas, 2005). Çünkü işgörenler kendi fikir ve önerilerine değer verilmediğini düşündüklerinde veya olumsuz sonuçlarla karşılaşacağına inandıklarında konu ile ilgili fikir ve önerilerini bilerek ve isteyerek saklamaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000: 720). Dolayısıyla sessizlik iş gören ile örgüt arasındaki bilgi akışının önünde bir engeldir (Bogosian ve Stefanchin, 2013: 16).

Morrison ve Milliken örgütsel sessizlikten örgüt düzeyinde ve birçok örgüt özelliği tarafından etkilenmiş sosyal bir fenomen olarak bahsetmiştir. (Jahanbakhshian, Assadi ve Nejad, 2015; Morrison ve Milliken, 2000). Karar alma, yönetim, örgüt kültürü ve sessizlik davranışını etkileyen faktörlerle ilgili işgören kavramları bu örgüt özelliklerindendir (Jahanbakhshian, Assadi ve Nejad, 2015: 441).

Kişiler içinde bulundukları toplumda ve ortamda dışlanan, farklı olarak algılanan, sorun çıkaran bireyler olarak görülmek istemezler. Bu maksatla bazen bilgi, fikir ve görüşlerini toplumun görüşleri doğrultusunda ifade ederken bazen de sessiz kalmayı tercih edebilirler. Yazın incelendiğinde örgüt içinde bireylerin kendilerini ilgilendiren konularda sessizliği nasıl seçtikleri ve hangi konularda sessiz kalmayı tercih ettikleri ele alınmıştır. Özellikle, sessizlik söyleyecek bir şeyin olmamasından veya başarısız iletişimden ziyade işgörenlerin bilgilerini bilinçli bir şekilde saklaması olarak kavramsallaştırılmıştır (Donaghey, Cullinane, Dundon ve Wilkinson, 2011: 53). Bu kapsamda bireylerin sessizliği tercih etmeleri ile ilgili teoriler ortaya konulmuştur.

2.1.3.1. Planlı Davranış Teorisi

Ajzen tarafından geliştirilen bu teoriye göre eğer birey fikirlerini açıkça dile getirdikten sonra olumlu bir tepki ile karşılaşırsa o şekilde davranmaya devam etme olasılığı artacaktır. Diğer bir ifadeyle birey fikirlerini açıkça ifade etmenin olumlu sonuçlar oluşturmayacağına inanırsa o davranışa daha az önem verecek ve giderek sessizleşecektir (Çakıcı, 2007; Premeaux, 2001).

2.1.3.2. Fayda-Maliyet Analizi

Bazı araştırmacılar işgörenlerin konuşma ya da sessiz kalma tercihlerini fayda/maliyet analizine dayandırmaktadırlar (Bildik, 2009; Çakıcı, 2007; Tayfun ve Çatır, 2013). İşgörenler konuşmadan önce konuştuklarında elde edecekleri faydalara karşılık konuşmanın olası bedellerini kıyaslayarak fayda/maliyet analizi yaparlar (Çakıcı, 2007; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Tayfun ve Çatır, 2013). Zaman ve enerji kaybı dolaysız bedellerdir. İtibar ve imaj kaybı, fikrine karşı çıkanların karşılık verme ihtimali, artan muhalif ilişkilerin oluşturacağı risk ve çatışmalar, sunulan fikrin yok sayılması veya değerlendirilmemesi durumunda duyulan psikolojik rahatsızlık ise dolaylı bedellerden sayılabilir (Çakıcı, 2007; Premeaux, 2001). Terfi olanaklarından mahrum bırakılma ve işini kaybetmede ödenen ağır bedellerdendir (Çakıcı, 2007:152; Kahveci ve Demirtaş, 2013).

2.1.3.3. Beklenti Teorisi

Beklenti teorisine göre eğer bir davranışın sonucunda istenilen sonuçlar elde edilecekse ya da istenilmeyen sonuçların önü alınacaksa birey o davranışı sergileyecektir. Aksi durumda ise böyle bir davranış içine girmeyecektir. Bu bağlamda işgörenler açıkça konuşmalarının karşılığında olumsuz tepkilerle karşılaşacaklarına inanırlarsa sessizliği tercih edeceklerdir (Çakıcı, 2007; Gül ve Özcan, 2011; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Tayfun ve Çatır, 2013).

2.1.3.4. Sessizlik Sarmalı

Noelle-Neumann'ın (1974) geliştirdiği sessizlik teorisine göre kişiler çoğunluğun fikirlerine uymadığı takdirde toplum o bireyleri dışlar. Sosyal bir varlık olan insan yalnızlıktan ziyade hemcinsleri tarafından kabullenme ihtiyacı hisseder. Buna bağlı olarak bulundukları ortamdaki egemen görüşü analiz ederler. Yaptıkları değerlendirme sonucunda ya kendi fikirlerini ifade ederler ya sessiz kalırlar ya da

kabul etmedikleri halde çoğunluğun görüşü yönünde fikir beyan ederler (Çakıcı, 2007; Gül ve Özcan, 2011; Tayfun ve Çatır, 2013).

Sessizlik sarmalı teorisinin varsayımları (Gül ve Özcan, 2011; Kahveci, 2010; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Tayfun ve Çatır, 2013):

- İşgörenlerin örgüt tarafından dışlanmakla tehdit edilmesi,
- İşgörenlerin sürekli dışlanma endişesiyle yaşaması,
- Dışlanma endişesinin işgörenin bulunduğu ortamı değerlendirmesine neden olması,
- İşgörenin yaptığı bu değerledirme sonucu fikrini açıklaması ya da sessizliği tercih etmesi.

İnsanlar bulundukları ortamda azınlık konumunda olduğu kanısına vardıklarında kendi fikir ve düşüncelerini saklama gereksinimi duyarlar (Çakıcı, 2007; Eroğlu, Adıgüzel ve Özü, 2011). Çalışanlar iş arkadaşlarının desteğini hissetmedikçe kendi fikir ve düşüncelerini ortaya koymaktan kaçınacaklardır (Çakıcı, 2007; Gül ve Özcan, 2011; Tayfun ve Çatır, 2013). Söz konusu desteği bulamayan ya da ses çıkartmaya karşı bir direnç olduğunu hisseden işgörenler büyük olasılıkla ya dürüst olmayan bir cevabı ya da sessiz kalmayı tercih edeceği söylenebilir. Bireylerin fikir ve düşüncelerini açıklama konusunda en büyük engel algılanan izolasyon tehdidi ve korkusudur. Yani bireylerin kendilerini ifade etme ya da sessizliği tercih etmelerini bulundukları ortamdaki hakim görüş ve hissedilen örgütsel destek etkilemektedir (Çakıcı, 2007; Tayfun ve Çatır, 2013).

2.1.3.5. Kendini Uyarlama

Örgütsel sessizlik ile ilgili bir başka teori ise "Kendini Uyarlama Teorisi"dir. Bireyler koşullara göre davranışları uyumlaştırmak için hassasiyetlerini değiştirirler. Sosyal davranışlarını bilinçli bir biçimde değiştirme yeteneği olan ve ortamdaki ipuçlarını kullanabilen kişilerin kendini uyarlama düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir. Kendini uyarlama düzeyi düşük olan bireyler ise ortama göre kendini uyarlamadan ziyade kendi duygu, düşünce, fikir ve yargılarını ortaya koyma eğilimindedir (Çakıcı, 2007; Gül ve Özcan, 2011; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Premeaux ve Bedeian, 2003; Tayfun ve Çatır, 2013). Bu bağlamda kişilerin davranış tercihleri için toplum tarafından kabul edilme ve beğenilmenin önemli olduğu

ülkemizde bireylerin kendilerini uyarlama düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir (Çakıcı, 2007; Gül ve Özcan, 2011; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Tayfun ve Çatır, 2013).

2.1.3.6. Abilene Paradoksu

Abilene paradoksu örneğinde grup içindeki bireylerden hiçbiri aslında Abilene'ye 53 mil (klimasız bir arabayla kötü bir kafeteryada yağlı yiyecekler yemek için) gitmeyi istememektedir. Bireyler, fikirlerini diğerleri tarafından kabul edilmeyeceği düşüncesiyle ifade etmezler ve grup üyelerinin ortak düşüncesi olarak algıladıkları düşünce istikametinde hareket ederler. Ancak algılananın aksine diğer grup üyelerinin de fikirleri farklı ya da aynı olabilmektedir. Hoşlanmadıkları halde yaptıkları bu yolculuktan dönüşte kişiler başkasını suçlamaktadır ve kızgındırlar. Gerçekte bu yolculuğu kimse istememiştir ve suçlanacak kimse yoktur. Aksine herkesin algıladığı görüşü kabullenişi ve istemedikleri bir yolculuğu yapmalarına neden olan iletişim başarısızlığı vardır (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1373).

2.1.3.7. Mum Etkisi

İşgörenler üstlerine güvenmedikleri ve çeşitli olumsuz neticelerinden korktuklarında bilgileri veya verileri filtreden geçirerek üstlerine sunma girişiminde bulunabilirler. Bu durum kendini koruma içgüdüsü ve davranışı olarak kabul edilmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1455). Kişilerin rahatsız olma, savunmacı cevaplar alma ya da olumsuz sonuçlarla karşılaşma durumları ile yüz yüze gelmekten kaçınma davranışı sergilemeleri durumu mum etkisi olarak tanımlanmaktadır (Durak, 2012; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). İşgörenler mevcut problem veya yanlış yapılan işlerle ilgili yöneticine rapor verme durumunda huzursuz olurlar. Özellikle de hazırladıkları rapor iş arkadaşları ya da yöneticileri hakkında ise huzursuzlukları daha fazla olacaktır. Bu durum astlardan üstlere bilgi akışında olduğu gibi üstlerden astlara bilgi akışında da söz konusudur. Örneğin üst yönetim personele düşük performanslarından dolayı dönütten kaçınmayı veya bu olumsuz dönütün ertelenmesini ister (Brinsfield, 2009: 31). Özellikle hiyerarşik ilişkilerde mum etkisinin daha güçlü olduğu görülmektedir (Durak, 2012; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003).

2.1.3.8. Sağır Kulak Sendromu

Örgütsel hareketsizlik de denilen sağır kulak sendromu, çalışanların hoşnutsuzluklarını açık bir biçimde doğrudan ifade etme olanağı bulamadığı ortamlarda ortaya çıkar. Sağır kulak sendromunun bulunduğu örgütlerde çalışanlar "bilmiyorum", "görmedim", "duymadım" kestirme cevabını verirler (Çakıcı, 2007; Eroğlu, Adıgüzel ve Özü, 2011; Pinder ve Harlos, 2001). Bu cevaplarla işgörenler soruyu geçiştirirler ve konu ile ilgili fikir ve düşüncelerini açıklamayarak sessizliğe bürünürler.

2.1.3.9. Çoğulcu Cehalet

Çoğulcu cehalet çalışanların sosyal normlara sorgulamadan uyum göstermesi olarak tanımlanabilir. Çoğulcu cehalet durumunda kişiler asıl duygu ve düşüncelerini korktukları ya da kabul edilmeyeceğini düşündükleri için ifade etmezler (Alparslan, 2010: 37). Çoğulcu cehalet teorisi de işgörenlerin sessizlik davranışı nedenlerini açıklayan teorilerden biridir.

2.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Yazın incelendiğinde işgören sessizliği ile örgütsel sessizlik kavramının bir birinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Günümüzdeki anlamıyla sessizlik kavramı ilk olarak 2000 yılında Morrison ve Milliken tarafından ele alınmıştır. İzleyen yıllarda konu ile ilgili olarak ülkemizde de çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan birinde Çakıcı, örgütsel sessizliği, işgörenlerin iş ya da iş yeriyle ilgili iyileştirme ve geliştirme adına teknik veya davranışsal konularla ilgili fikir ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi olarak tanımlamaktadır (Çakıcı, 2007, 2010; Şehitoğlu ve Zehir, 2010). Bagheri, Zarei ve Aeen'e göre ise örgütsel sessizlik işgörenlerin örgüt faydasına olabilecek bilgilerini gönüllü ya da gönülsüz olarak sakladıkları bir durumdur (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012: 50).

Yapılan yazın taramasında birçok araştırmacı tarafından (Bogosian ve Stefanchin, 2013; Dedahanov, Kim ve Rhee, 2015; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003) örgütsel sessizlik kavramının, kişilerin örgütün durumuyla ilgili zihinsel, davranışsal ve duygusal ifadelerini söz konusu problem ya da durumu düzeltebilecek

yetenekteki kişi ya da kişilerden bilinçli olarak saklaması olarak tanımlandığı görülmektedir.

Örgütsel sessizlik kavramını geliştiren Morrison ve Milliken sessizliği kolektif bir fenomen olarak ele almışlardır (Çakıcı, 2007; Liu, Wu ve Ma, 2009; Morrison ve Milliken, 2000; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Araştırmacılar çalışanların örgütsel problemler ile ilgili fikir, görüş ve endişelerini ifade etmekten kaçınma davranışlarına örgütsel sessizlik adını vermişlerdir. Sessizliği Pinder ve Harlos ise haksızlığa karşı bir tepki olarak değerlendirmiş ve bireyin örgütsel sorunlarla ilgili davranışsal, duygusal ve bilişsel samimi değerlendirmelerini değişimi etkileme/düzeltme yeteneğine sahip insanlardan esirgemesi (Pinder ve Harlos, 2001: 334) olarak tanımlamışlardır.

Brinsfield yaptığı çalışmada örgütsel sessizliğin yaygın, çok boyutlu, ölçülebilir ve diğer örgütsel olgularla önemli derecede ilgili olan bir olgu olduğunu ifade etmiştir (Brinsfield, 2009; Jahanbakhshian, Assadi ve Nejad, 2015; Zehir ve Erdoğan, 2011). Ayrıca örgütsel sessizliğin toplantılarda toplu suskunluk, öneri sunmada isteksizlik, toplu konuşma düzeyinde azalma gibi çeşitli şekiller alabileceği (Beheshtifar, Borhani ve Moghadam, 2012: 276) bilinmektedir.

Morrison ve Milliken, örgütsel sessizliği, örgütsel gelişimi ve değişimi engelleyen bir tehdit ve çoğulcu bir örgüt geliştirmeye engel olan ortak bir olgu olarak incelemiş ve örgüt içindeki ortak değerler üzerinde durmuşlardır (Morrison ve Milliken, 2000: 706). Araştırmacılara göre işgörenler hangi konularda sessiz kalacaklarına dair yönetimden işaret alırlar ve konuşmanın riske değer olup olmadığına karar verirler. Genellikle örgütlerde çoğulcu düşüncelere tahammül edecek bir ortam yoktur. Bu ise yönetimin uyum (conformity) iyidir inanışının sonucudur. (Bogosian ve Stefanchin, 2013; Morrison ve Milliken, 2000).

2.2.1. Örgütsel Sessizlik Türleri

Sessizlik davranışı kasıtlı, amaçlı, aktif ve bilinçli olarak sergilenebilmektedir. Bu durum sessizlik davranışının boyutlarının ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır (Dedahanov ve Rhee, 2015; Gül ve Özcan, 2011; Pinder ve Harlos, 2001; Rhee, Dedahanov ve Lee, 2014). Pinder ve Harlos sessizliği

kabullenici ve pasif olarak iki tür olarak tanımlamış ve bu iki biçimi sekiz boyutta kıyaslamıştır. Bunlar gönüllülük, bilinçlilik, kabullenme, stres düzeyi, alternatiflerin farkındalığı, ses çıkarmaya karşı eğilim, çıkmaya karşı eğilim ve baskın duygulardır (Dedahanov, Kim ve Rhee, 2015; Pinder ve Harlos, 2001).

Sessizlik çok boyutlu bir yapıdır ve işgören sesliliğinin karşıtı değildir. Motivasyon sessizlik ile seslilik arasında anahtar rol oynamaktadır. İşgören sessizlik davranışı korku, geri çekilme ya da işbirliği ile güdülenmektedir (Bogosian ve Stefanchin, 2013; Dedahanov, Kim ve Rhee, 2015; Dedahanov ve Rhee, 2015; Kumar, Alagappar ve Govindarajo, 2015; Şimşek ve Aktaş, 2014; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Üç farklı güdü ile güdülenen sessizlik üç alt boyuttan oluşmaktadır (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1362):

a) Kabullenici Sessizlik,
b) Korunma Amaçlı Sessizlik
c) Koruma Amaçlı Sessizlik

2.2.1.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik çalışanların bilgi, görüş ve fikirlerini geri çekilmeye dayalı olarak örgütten saklamasıdır (Durak, 2012: 50). Kabullenici sessizlikte işgörenler mevcut konumdan geri çekilirler ve durumu değiştirmek için konuşmaya, yardım etmeye ya da girişimde bulunmaya gönüllü değildirler (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Ülker ve Kanten, 2009; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003).

Kabullenici sessizlikte, işgörenler iş yerindeki mevcut şartlara veya sorunlara boyun eğmeye/kabullenmeye bağlı olarak sahip oldukları bilgi, fikir ve düşünceyi diğerleri ile paylaşmazlar ve pasif kalırlar (Pinder ve Harlos, 2001: 349-350). Bu bağlamda kabullenici sessizliğin edilgen bir davranış olduğu söylenebilir. İşgören bilinçli olarak pasif kalmayı tercih etmekte ve ilgisiz davranmaktadır (Çakıcı, 2008; Gül ve Özcan, 2011).

İşgörenin, fikrine değer verilmeyeceğini ve bu nedenle herhangi bir şeyi değiştirmeyeceğini düşünmesi, konu ile ilgili kendini yeteriz hissetmesi, hal ve hareketlerini alınan kararlara ve oluşturulan normlara göre biçimlendirmesi ve

bunları benimsemesi kabullenici sessizlik olarak ifade edilebilir (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1366). Kabullenici sessizlik sergileyen işgörenler örgüt içindeki koşulları olduğu gibi kabul etmenin yanında söz konusu koşulları düzeltmeye yönelik çözümlerinde pek farkında değildirler (Pinder ve Harlos, 2001; Tayfun ve Çatır, 2013).

Kabullenici sessizliği tercih eden işgörenler ümitsizliğe kapılmış, mevcut durumu kabullenmiş ve hoşnut olmadığı bu durumu düzeltmekten vazgeçmiştir. Çünkü işgören konuşmasının hiçbir şeyi değiştirmeyecek anlamsız bir girişim olacağını değerlendirmektedir (Brinsfield, 2009: 145).

Çalışan itaatinin olduğu durumlarda da kabullenici sessizlikten bahsedilebilir. Çalışan itaati, mevcut koşulları tamamen kabullenmeyi ve alternatiflerin yeteri kadar farkında olmamayı ifade etmektedir. İtaatkâr işgörenler mevcut koşulları normal olarak kabul ederler ve içinde bulundukları durumun pek de farkında olmadıkları için sessiz kalırlar (Acaray, Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015; Pinder ve Harlos, 2001). Çalışan itaatinin söz konusu olduğu durumlarda işgörenler yalnızca kendilerine verilen işi yaparlar ve sonrasında zaman doldururlar (Çakıcı, 2010; Tayfun ve Çatır, 2013).

2.2.1.2. Korunma Amaçlı Sessizlik

Morrison ve Milliken örgütsel sessizliğin temelinde motive edici olgunun korku olduğunu ve korunmaya dayalı sessizliği, korkuya bağlı olarak kendini koruma amacı ile ilgili fikir, bilgi ve düşünceleri saklama olarak ifade etmişlerdir (Erdoğan, 2011; Morrison ve Milliken, 2000; Tayfun ve Çatır, 2013).

Korunma amaçlı sessizlik, işgörenlerin örgüt içinde mevcut bir sorun, konu ya da durum ile ilgili fikir ve düşüncelerini açıklaması halinde karşılaşabilecekleri tepkilerden korkmaları sonucu kendilerini korumak amacıyla bilgi, fikir ve düşüncelerini saklaması olarak tanımlanabilmektedir (Acaray, Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015; Eroğlu, Adıgüzel ve Özü, 2011; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Kendini koruma maksadıyla yapılan bu davranış, sorunların yok sayılmasına, kişisel hataların saklamasına ve yeni fikirlerin gizlenmesine neden olmaktadır (Çakıcı, 2010; Durak, 2012; Gül ve Özcan, 2011).

Kendini koruma ve korku temelli bu sessizlik işgörenlerin kendilerini dış tehditlerden korumak maksadıyla bilgi, fikir ve görüşlerini bilerek ve isteyerek saklamaları olarak da tanımlanabilir (Alparslan ve Kayalar, 2012; Durak, 2012; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003).

Yöneticiler, yaptıkları yanlışlardan ya da hatalı davranışlardan dolayı utanmaktan, kendilerini yetersiz ya da savunmasız hissetmekten ve buna bağlı olarak oluşabilecek tehditlere engel olmak için astları üzerinde korku oluştururlar (Morrison ve Milliken, 2000: 708). Böyle korku kültürünün mevcut olduğu örgütlerde ise astlar üstlerine bilgi aktarırken olumsuz bilgileri mümkün olduğunca saklama ya da çarpıtma yolunu seçerek olumsuz sonuçlardan kaçınmaya çalışırlar (Durak, 2012: 57). Benzer şekilde iş arkadaşları tarafından dışlanma korkusu da işgörenleri sessizliğe itmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012: 141).

Kariyerlerinde yükselme, iş arkadaşlarının ve yöneticilerinin desteğini kazanma, değer verilen ilişkilerin korunması gibi kişisel kazanımları kaybetmek istemeyen işgörenler açıkça konuşmaktan korkarlar ve sessizliğe meyilli olurlar (Acaray, Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015).

2.2.1.3. Koruma Amaçlı Sessizlik

Koruma amaçlı sessizlik işgörenin örgütünü koruma güdüsü ve diğer çalışanları koruma güdüsü olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır. İşgörenler her iki durumda da kişisel çıkarlarından ziyade örgütün ya da diğer işgörenlerin yararını ön planda tutma eğilimi gösterirler. Dolayısıyla işgörenler korku temelli kendisini koruma davranışı yerine örgütün ya da diğer işgörenlerin faydasını ön planda tutarak bir fedakârlık sergilemektedirler (Acaray, Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015; Kumar, Alagappar ve Govindarajo, 2015; Şehitoğlu ve Zehir, 2010).

Koruma amaçlı sessizlikte işgörenler korunma amaçlı sessizliğin aksine konuştuklarında karşılaşılabilecekleri olumsuzluklardan daha çok başkalarının olumsuzluklarla karşılaşmaması için sessiz kalmaktadır (Durak, 2012; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). O halde koruma amaçlı sessizlik, yaşanabilecek sıkıntılara katlanmak, sızlanmadan ve şikayetçi olmadan çalışmaya devam etmek başkaları ya da örgüt yararına sergilenecek bir davranış şeklidir denilebilir (Tayfun ve Çatır, 2013;

Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Diğer bir ifadeyle işgörenler birlik ve beraberliğin devamı adına muhalif olabilecek görüşlerini açıklamaktan kaçınabilirler (Çakıcı, 2010; Durak, 2012).

Van Dyne ve arkadaşları yapmış oldukları çalışmada koruma amaçlı sessizliği örgütsel vatandaşlık davranışına dayandırmışlar ve işgörenlerin başkalarını düşünme ya da işbirlikçi nedenlerle, başkalarına ya da örgüte fayda sağlamak maksadıyla var olan bir durum ile ilgili bilgi, görüş ve önerilerini dile getirmemesi olarak tanımlamışlardır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Tayfun ve Çatır, 2013; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Özveri ile yapılan bu davranışta diğer bireylerin ve örgütün menfaatini bilerek ve isteyerek ön planda tutma düşüncesi vardır (Gül ve Özcan, 2011: 112).

Koruma amaçlı sessizlikte işgörenler örgüt ile ilgili bilgi, fikir ve düşüncelerini örgüt yararına olduğunu değerlendirdiği için bilerek ve isteyerek açıklamak istemezler (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1368). İşgörenler bu şekilde davranarak örgüt sırlarının ya da örgüt içinde kalması gereken bilgilerin örgüt dışına çıkmasının da önüne geçmiş olurlar.

2.2.2. Örgütsel Sessizliği Oluşturan Nedenler

Günümüzde işgörenler bilgi, fikir ve önerilerini rahat bir şekilde dile getirebilecekleri ve bundan dolayı herhangi bir şekilde olumsuz sonuçla karşılaşmayacakları örgütleri tercih etmektedirler (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 52). İşgörenin konuşması sonucunda olumlu neticeler alabilmesi için ne zaman, nerede, kiminle ve nasıl konuşacağını iyi bilmesi gerekmektedir (Durak, 2012: 59).

Yazında işgörenlerin bilgi, fikir ve önerilerini dile getirmelerini engelleyen veya sessiz kalmalarına neden olan kişisel ve ortamsal etkenler (Premeaux ve Bedeian, 2003), bununla birlikte hissedilen yönetici ve örgüt desteği (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003), algılanan risk, örgütsel normlar, kültürel güç mesafesi, yönetimin açıklığı ve işgören katılımı, örgüt iklimi, örgütsel sessizlik iklimi (Morrison ve Milliken, 2000) gibi örgütsel düzeydeki etkenler ele alınmıştır. Bununla birlikte, Morrison ve Milliken söz konusu etkenlerin oluşmasına yöneticilerin neden olduğunu iddia etmişlerdir (Çakıcı, 2007: 154). Bu bağlamda Morrison ve Milliken

(2000) yaptıkları çalışmada işgörenlerin yöneticileri tarafından cezalandırılmaktan korktukları için yöneticilerinin duymak istemeyecekleri konularda sessiz kaldıklarını ifade etmişlerdir (Morrison ve Milliken, 2000: 708).

Benzer şekilde Vakola ve Bouradas yaptıkları araştırmada işgörenlerin doğrudan bağlı oldukları yöneticilerin tutum ve davranışlarının o bölümde yani örgütün belirli bir bölümünde sessizliğin oluşmasına ya da oluşmamasına neden olduğunu ifade etmişlerdir (Vakola ve Bouradas, 2005: 451).

İşgörenlerin sessiz kalmasındaki temel faktörler; konuşmanın herhangi bir şeyi değiştirmeyeceği ve amirlerin konu ile ilgilenmeyeceği algısı, cezalandırılma endişesi, olumsuz değerlendirilme kaygısı, diğer kişileri ve örgütü koruma duygusu, sorun kaynağı ve şikayetçi durumuna düşme endişesi, ilişkilerin bozulacağı endişesi, iş ve terfi fırsatlarını kaybetmeme isteği, yöneticilerin ulaşılabilir olmaması ve astlarını desteklememesi (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Şimşek ve Aktaş, 2014; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003), işe ve işletmeye karşı ilgisizlik, yöneticilerin farklı fikirlere açık olmaması, fikirlerinin kendilerine görev olarak dönmesi sonucu yüklerinin artıracağı düşüncesi (Akgündüz, 2014: 186) biçiminde sıralanabilir.

Beer ve Eisenstat ise bir hastalık olarak ifade ettiği örgütsel sessizliğin altı sebebi bulunduğunu ifade etmiştir (Beer ve Eisenstat, 2000: 31). Bunlar:

a. Örgütte yukarıdan aşağıya ya da serbest bırakıcı üst yönetim anlayışının olmaması,

b. Açık olmayan stratejilerin ve çatışmaların olması,

c. Örgütte etkin olmayan bir üst yönetim ekibinin olması,

ç. Zayıf bir yatay iletişim hattının olması,

d. Fonksiyonlar, iş ve sınırlar arasında zayıf bir koordinasyon sisteminin olması,

e. Yukarıdan aşağıya doğru liderlik yetenek ve gelişmelerinin yetersiz olmasıdır.

İşgörenler iş yerindeki problemlerle ilgili konuştuklarında genellikle tehdit olarak görülmekten, sorun çıkaran, şikayetçi ya da dedikoducu olarak yaftalanmaktan korkmaktadırlar. Zira böyle bir durumda söz konusu kişinin dışlanma, sorunlu biri

olarak algılanma, terfi edememe gibi durumlarla karşılaşma ihtimali bulunmaktadır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Vakola ve Bouradas, 2005). Ayrıca işgörenler sadece üstleri değil aynı zamanda iş arkadaşlarının gözündeki konumları için de kaygılanmaktadırlar (Durak, 2012; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003). Bu nedenle işgörenlerin iş arkadaşları ve özellikle de üstleri/amirleri tarafından olumsuz, sorun çıkaran biri olarak etiketlenme endişesi de örgütsel sessizliğe neden olmaktadır. Genel bir örgütsel değişimin oluşturduğu belirsizlik ortamı örgütsel sessizliği ve işgörenlerin kaygı ve endişelerini artırmaktadır (Nikolaou, Vakola ve Bourantas, 2011: 727).

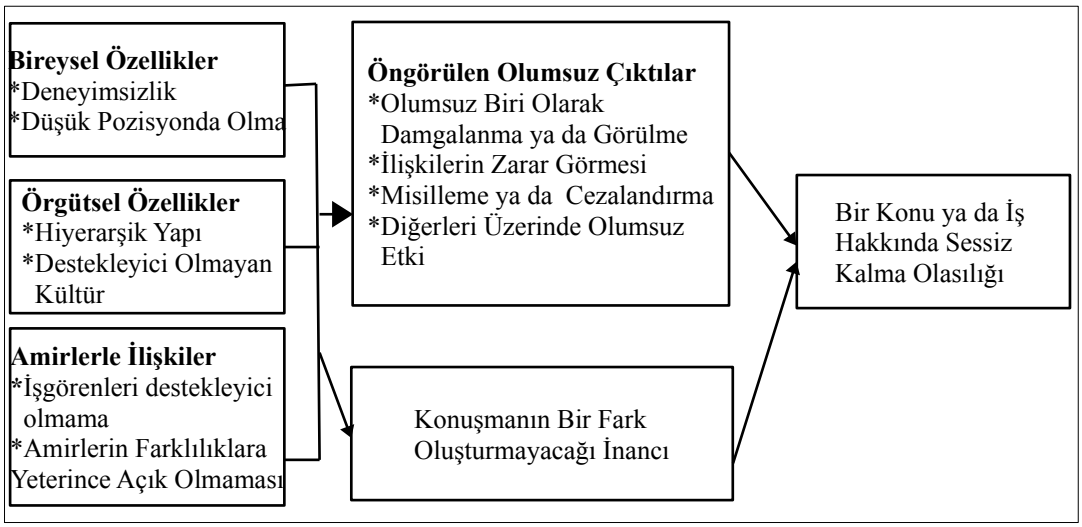
Bir örgütte iletişim fırsatlarının bulunması işgörenlere kendi görüşlerine destek bulma imkanı sağlar ve bilgi paylaşımını kolaylaştırır ancak iletişim kanallarının yokluğu iş arkadaşlarından gelecek olan bu desteği engeller ve işgörenin sessiz kalmasıyla sonuçlanır (Dedahanov, Kim ve Rhee, 2015: 485).

Mayhew ve arkadaşları yapmış oldukları çalışmada örgütsel sessizliği besleyen üç önemli etkenden bahsetmektedirler. Bunlar, üst yönetimin sessizliğe karşı tutumu, bölüm yöneticisinin sessizliğe karşı tutumu ve örgüt içi iletişim fırsatlarıdır (Mayhew, Grunwald ve Dey, 2006; Megenci, 2015). Vakola ve Bauradas yapmış oldukları çalışmada işgören sessizliğini en fazla etkileyen faktörün üst yönetimin sessizliğe karşı tutumu olduğunu ifade etmişlerdir (Megenci, 2015; Vakola ve Bouradas, 2005).

Yazında örgütsel sessizliğe neden olan nedenler; örgütsel, yönetsel ve bireysel faktörlerle (Eroğlu, Adıgüzel ve Özü, 2011; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Pinder ve Harlos, 2001; Premeaux, 2001) açıklanmaktadır (Bakınız Şekil 2). Ayrıca Çakıcı yaptığı çalışmada bireylerin bilinç altına işlenmiş kültürel kodların kişilerin davranış alışkanlıklarını ve karar mekanizmalarını etkilediğini vurgulayarak ulusal kültürün de söz konusu faktörlere dahil edilebileceğini ifade etmiştir (Çakıcı, 2007; Eroğlu, Adıgüzel ve Özü, 2011).

Çakıcı yapmış olduğu çalışmada örgütsel sessizliği örgütsel ve bireysel faktörlerden oluşan beş nedene bağlamaktadır. Yöneticilerin olumsuz tutum ve davranışları, örgütün hiyerarşik yapısı ve işgörenlerin bilgi, fikir ve önerilerine önem

vermeyen bir örgüt kültürü *yönetsel ve örtüsel nedenler* olarak; işgörenin işini kaybetme, terfi fırsatlarını kaçırma ya da iş yükü ile ilgili korkuları *işle ilgili endişeleri;* deneyim yetersizliği ya da mevki açısından alt kademelerde çalışıyor olma *tecrübe eksikliği;* iş arkadaşları tarafından ara bozucu olarak etiketlenme ya da yöneticileri tarafından olumsuz bir tutum ve davranışa maruz kalma *izolasyon korkusunu;* işgörenin ilişkilerinin bozulması ve bu nedenle iş arkadaşları ve yöneticilerinin desteğinden yoksun kalma durumu ise *ilişkilerin zedelenme korkusunu* nedenlerini oluşturmaktadır (Akın ve Ulusoy, 2016; Çakıcı, 2008; Yeşilaydın, Bayın ve Yılmaz, 2015).



Şekil 2: Sessizliği Tercih Etme Nedenleri İle İlgili Bir Model
Kaynak: Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003

Fikrini açıklamanın tehlikeli veya faydasız olacağı düşüncesi örgütsel sessizliğin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bu bakış açısından hareketle örgütsel kararlar alınırken yüksek derecede merkezileşmenin ve yukarı doğru iletişim kanallarının sınırlı olmasının, yöneticilerin çalışanların fikirlerine önem vermediği algısını ortaya çıkarabileceği söylenebilir. Ayrıca yöneticiler işgörenlerin fikirlerine direnç gösterdiklerinde ya da reddettiklerinde işgörenler yöneticileri ile konuşmanın riskli ya da gereksiz olduğunu değerlendirebilmektedir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 56).

Perlow ve Repenning yapmış olduğu çalışmada işgörenlerin sessizliği tercih etmelerinin iki nedeni bulunduğunu ifade etmiştir. Birinci neden ilişkilerin korunmasının gerekli görülmesidir. Yani işgörenler örgüt içindeki ilişkilerinin bozulmasından korktukları için sessiz kalabilirler. Dolayısıyla işgörenler örgüt içerisinde fikir birliği ve düzeni sağlamak maksadıyla kendi fikirlerini söylememeyi tercih etmektedirler. İkinci neden ise işlerin olabildiğince hızlı ve etkin yapılmasının gerekliliğidir (Perlow ve Repenning, 2009).

Gül ve Özcan ise yaptıkları çalışmada örgütsel sessizliğin nedenlerinin dört ana başlık altında toplanabileceğini ifade etmişlerdir (Gül ve Özcan, 2011:112-113).

İşgörenlerin Yöneticilerine Güvenmemesi*:* Yapılan çalışmalar bazı örgütlerde çalışanların teknik, idari ve politik konularda bilgi, fikir ve düşüncelerini ifade etmelerinin engellendiğini ortaya koymaktadır. Morrison ve Milliken, bazı yöneticilerin idari ve politik kararlarla ilgili olarak çalışanların kendi önerilerini sunmalarını ve örgütteki sorunları dillendirmelerini hoş karşılamadıklarını belirtmişlerdir. Bu tür örgütlerde, çalışanlar sorunları dillendirdiklerinde yöneticilerin olumsuz tepkileriyle karşılaşabilmekte ve böylece sorunlar hakkında konuşma ve öneri sunmanın hiçbir fayda sağlamayacağına, aksine zararı olacağına inanmaktadırlar (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Ülker ve Kanten, 2009). Ayrıca yapılan araştırmalar örgüt içerisinde alt kademelerde yer alan işgörenlerin daha fazla sessizlik sergilediğini göstermektedir (Kalay, Oğrak ve Nişancı, 2014: 137).

Konuşmanın Riskli Görülmesi: Yapılan çalışmalarda çalışanların yeterli öz güvene sahip olmalarına rağmen iş ya da iş yeriyle ilgili bazı konulardaki tartışmalara müdahil olmalarının tehlikeli olduğunu düşündükleri ortaya koyulmuştur (Çakıcı, 2007; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Pinder ve Harlos, 2001). Oysa sürekli sertleşen rekabet koşulları, artan müşteri beklentileri, kalitenin ön plana çıkması gibi nedenlerle işletmelerde çalışanların fikir ve düşüncelerini ortaya koymaları ve sorumluluk almaları önem kazanmaktadır. Ancak dışlanma endişesi, terfi edememe ve örgüt içinde sevilmeyen biri konumuna düşme kaygısından dolayı işgörenler fikir, düşünce ve önerilerini açık bir biçimde dile getirememektedir (Bildik, 2009: 39).

Dışlanma Korkusu: Genellikle işgörenler olumsuz olarak değerlendirilebilecek bir bilgiyi paylaşmak istemezler. Paylaştıkları takdirde örgüt içinde olumsuz bir durum olarak değerlendirileceğinden ve bunun neticesinde işgörenlerin şikayetçi, sorun çıkarıcı ya da dedikoducu olarak yaftalanmaktan korktukları ifade edilmektedir (Çakıcı, 2007; Kahveci, 2010; Morrison ve Milliken, 2000). Çalışanların söz konusu korkulardan kurtularak örgüt içindeki sorunları ortaya koymaları, kendi bilgi, fikir ve düşüncelerini ifade edebilmeleri performanslarını artıracaktır. İşgörenlerin bu korkulardan kurtulabilmesi için yöneticilerin işgörenlerle açık ve kaliteli bir iletişim kurması, onların bilgi, fikir ve düşüncelerine değer vermesi (Kahveci, 2010: 15) ve bu bilgi, fikir ve düşüncelerin gerektiğinde sorunların çözümünde, iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerinde kullanması gerekmektedir.

İlişkilerin Bozulacağı Korkusu: İşgörenler iş arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumu dile getirdiklerinde arkadaşları ile ilişkilerinin bozulacağı endişesini taşımaktadırlar (Çakıcı, 2010; Kahveci, 2010; Morrison ve Milliken, 2000). Ayrıca işgörenler dile getirdikleri sorunlarla ilgili bir çözüm üretilmeyeceğine ve kendilerine bir cevap verilmeyeceğine inanmaktadırlar. Aynı zamanda konuştukları takdirde işlerini kaybedebileceklerini, terfi edemeyeceklerini veya bu konuda engellerle karşı karşıya geleceklerini değerlendirmektedirler. İletişim eksikliğinin bir sonucu olarak işgörenlerin bu korkuyu yaşadığı ifade edilebilir. Çünkü iyi bir iletişim ağının eksikliği nedeniyle işgörenlerin birbirini doğru bir şekilde anlayamamaları, düşüncelerini tam ve doğru bir şekilde ifade edememeleri beraberinde iş arkadaşları ve üstleriyle ilişkilerinin bozulacağı kaygısını getirmektedir (Kahveci, 2010: 15).

Jahanbakhshian ve arkadaşları yaptıkları çalışmada örgütsel sessizliğe neden olan faktörleri yönetimin olumsuz dönüt korkusu, yönetimin işgören ve yönetimin doğası hakkındaki örtük inançları, örgütsel yapı, üst yönetim ekiplerinin özellikleri, örgütsel ve çevresel değişkenler, kamuoyuyla tutarlılık, liderlik tarzları ve örgütsel iklim olarak ifade etmişlerdir (Jahanbakhshian, Assadi ve Nejad, 2015: 440).

Eroğlu ve diğerleri yapmış oldukları çalışmada örgütsel sessizliğin nedenleri aşağıdaki şekilde gruplandırarak sıralamışlardır (Eroğlu, Adıgüzel ve Özü, 2011).

- **Örgütsel nedenler**
- Adalet/Adaletsizlik kültürü
- Sessizlik iklimi
- Örgüt kültürü
- **Yönetsel nedenler**
- Yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkuları
- Yöneticilerin ve diğer çalışanların iş ve işgörenle ilgili ön yargıları
- Yöneticinin yönetim anlayışı ve kişilik yapısı
- Yönetim ekibinin homojenliği
- **Bireysel nedenler**
- İşgörenin kendine ve diğerlerine karşı güven eksikliği
- Konuşmanın riskli bulunması
- İzolasyon korkusu
- Geçmiş tecrübeler
- İlişkilerin zedelenme korkusu
- Kişinin karakter özellikleri
- **Ulusal ve Kültürel Nedenler**
- Kültürel yapı ve normlar
- İşgörenlerin yöneticilerle arasındaki güç mesafesi

Sonuç olarak örgütsel sessizlik yazınında örgütsel sessizlik yaygın olarak, yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkusu, yöneticilerin işgörenler ve yönetim hakkındaki kapalı inançları ve örgütsel yapı, politika ve uygulamalar olmak üzere üç nedene bağlanmaktadır (Çakıcı, 2007; Durak, 2012; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Jahanbakhshian, Assadi ve Nejad, 2015; Morrison ve Milliken, 2000).

2.2.2.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Alma Korkusu

Kişiler olumsuz dönüt aldıklarında, söz konusu bildirimi gözardı etmeyi, doğru değilmiş gibi davranmayı ya da dönütün kaynağının güvenilirliğine saldırmayı tercih edebilirler. Bu korkunun yöneticiler arasında yayın olduğu yapılan araştırmalarla kanıtlanmıştır. Yöneticiler astlarından olumsuz dönüt aldıklarında bilginin yeterli doğrulukta olmadığını ve geçerli olmayacağını değerlendirmekte ve üsttekilerin gücünü ve güvenilirliğini tehdit eden bir durum olarak yansıtmaktadırlar (Çakıcı, 2007: 154-155). Olumsuz dönütün astlardan geldiği durumlarda söz konusu

bildirimin reddedilme ve bilgi kaynağının güvenilirliğinin eleştirilme olasılığı çok daha yüksek olmaktadır (Durak, 2012; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008).

İşgörenlerin, bir konu ile ilgili bilgi, fikir ve görüşlerini ifade etmeleri sonucu yöneticileri tarafından görüşlerine karşı çıkıldığında veya reddedildiklerinde öz güvenlerinde bir azalma meydana gelebilir ve bunun sonucunda örgüt içindeki sorunlarla ilgili konuşmanın kendileri için tehlikeli olduğu ya da bir fayda sağlamayacağı kanaatine varabilirler (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 56). Bu bağlamda yöneticilerin olumsuz dönüt alma korkusunun örgütsel sessizliğe neden olan en önemli faktörlerden biri olduğu söylenebilir (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012: 52). Olumsuz gerim bildirim almadan korkan yöneticilerin öz güveni eksik ve yetersiz düzeydeki yöneticiler olduğu ifade edilmektedir (Durak, 2012; Toker Gökçe ve Alataş, 2015).

2.2.2.2. Yöneticilerin İşgörenlerle ve Örgüt Yönetimiyle İlgili Örtük İnançları

Örgütsel sessizliğin diğer bir nedeni ise yöneticilerin işgörenlerle ve yönetimin doğasıyla ilgili örtük inançlarıdır (Aktaş ve Şimşek, 2015; Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012; Durak, 2012; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Morrison ve Milliken, 2000). Bu inançlardan birincisine göre yöneticiler, işgörenleri kendi çıkarlarını düşünen, bir şekilde teşvik veya yaptırım olmadan, örgüt yararına çalışmayı sevmeyen, tembel ve güvenilmez kişiler olarak kabul etmektedirler. McGregor'ın X teorisi ile benzerlik gösteren ve çalışanları ekonomik bir araç olarak gören bu inanç birçok yöneticinin düşünce yapısında bulunmaktadır (Çakıcı, 2007: 155). Bu inanca sahip yöneticiler işgörenleri bencil, çıkarcı ve güvenilmeyen bireyler olarak görmektedirler (Durak, 2012: 67). Böyle bir durumda ise yöneticiler örgüt içerisinde aşağıdan yukarıya doğru olan iletişimi engellemeye çalışacaklardır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Morrison ve Milliken, 2000).

Yöneticilerin ikinci örtük inancına göre örgüt faydasına en iyi olanı yönetim bilmektedir (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012; Çakıcı, 2007; Megenci, 2015). Bu inanca göre esasen bencil ve çalışmaktan kaçan işgörenler örgütün çıkarlarını düşünmeyecek ve bu nedenle örgüt için neyin iyi olacağına dair fikir sahibi olamayacaklardır (Durak, 2012: 68).

Yöneticilerin sahip olduğu üçüncü örtük inanç ise uzlaşma ve anlaşmanın bir örgütün sağlıklı olduğunun göstergesi olduğu, muhalefetin ve farklı düşüncelerin tehlikeli ve uzak durulması gerekli olduğudur (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012; Çakıcı, 2007; Durak, 2012). Bu düşünce yapısına sahip yöneticilere göre örgütte sessizlik hakimse işler yolunda ve örgüt içindeki bireyler her şeyden memnundur (Durak, 2012: 68). Oysa örgüt içinde tatmin olmayan ve iyi muamele görmeyen işgörenlerin ihmal edilen bir tepkisi olarak örgütsel sessizlik, davranışsal, duygusal veya bilişsel unsurları bulunan gizli bir muhalefeti yansıtmaktadır (Çakıcı, 2007; Pinder ve Harlos, 2001).

Hiyerarşik gücün toplum tarafından eşit olmayan şekilde dağılımının kabullenme derecesi olarak tanımlanan güç mesafesi (Çakıcı, 2007: 155) yöneticilerin çalışanlar hakkındaki inançlarını etkilemektedir. Örgüt içinde hiyerarşik gücün eşit olduğu veya olması beklendiği durumlarda düşük güç mesafesinden bahsedilebilir. Ancak yüksek güç mesafesinin olduğu örgütlerde bireyler arasında belirli bir farkın olması gerekliliğine dair bir inanç vardır (Durak, 2012: 69). Dolayısıyla ülkemiz gibi yüksek güç mesafesinin olduğu kültürlerde yetişen yöneticiler her konuda en iyi kendileri bildiklerini düşüneceklerdir. Benzer şekilde yüksek güç mesafesinin olduğu örgütlerde işgörenler de yöneticilerinin en iyi olanı bildiklerini düşüneceklerdir (Morrison ve Milliken, 2000: 711).

2.2.2.3. Örgütsel Yapı, Politika ve Uygulamalar

Çalışanların çıkarcı ve bencil, yöneticilerin örgüt için en iyiyi bildiği ve farklı görüşlerin olumsuz olarak kabul edildiği örgüt yapılarında yöneticiler aşağıdan yukarıya olan bilgi akışını kontrol altında tutmaya çalışacaklardır. Bu düşünce yapısındaki yöneticiler ise tehdit olarak kabul ettikleri olumsuz dönütlerden kaçınacaklardır (Durak, 2012: 70).

Üst düzey yönetim ekibinin demografik profilinin örgüt hiyerarşisinde daha düşük seviyede çalışanlara kıyasla benzerliği veya farklılığı, sessizliğin yaygınlığını etkileyebilir. Yapılan farklılık araştırmaları kişilerin kendilerine benzeyen bireylere güvenme olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 55). Bu bağlamda üst yönetimin eğitim ve tecrübe olarak benzerliği örgüt yönetimi açısından kaynaştırıcı ve muhalefetten uzak bir yönetim anlayışı sunacağı

anlamına gelebilir. Sürekli aynı kişilerden oluşan üst yönetimde varsayımlar sağlamlaşması sonucu daha az sorgulanacaktır (Çakıcı, 2007; Morrison ve Milliken, 2000). Böyle bir örgüt yapısında ise hiyerarşinin yüksek düzeyde olacağını ve buna bağlı olarak da örgütsel sessizliğin olumlu olarak kabul edilip desteklenme olasılığının yüksek olacağı söylenebilir (Durak, 2012: 70).

Örgütsel ve çevresel değişkenler de örgütsel sessizliğin gelişmesine etki etmektedir. Yöneticiler olumsuz dönütlerde yönetim ile ilgili stratejik vurgular bulunması halinde olumsuz dönütleri daha yıkıcı, daha tehditkâr ve muhalefet olarak algılayacaktır. Bu düşünce yapısı ise düşük maliyetli bir strateji izleyen örgütlerde ve giderek azalan kaynak tabanı ile özdeşleşmiş yüksek rekabet ortamında sessizliğin ortaya çıkma ihtimalini artırmaktadır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 56).

Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, kişiler diğer bireylerle çatışmaktan kaçınma ve üstlerinden aldıkları emirleri sorgulamadan yerine getirme alışkanlığına sahip olduklarından kendi meslektaşlarına bile fikir ve düşüncelerini açıklamaları düşük ihtimaldir. Bu tür örgütlerde kişinin haklı olması için yönetici olması yeterlidir. Bu düşünce yapısının egemen olduğu örgütlerde "üstler en iyi olanı bilir", "üstler haklıdır" inancı hakimdir (Çakıcı, 2007; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008).

Yüksek düzeyde farklılaşmanın veya örgüt hiyerarşisinde birçok seviyenin varlığı da sessizliği pekiştirmektedir. Uzun örgütsel yapılarda üst yönetimin düşük düzeydeki işgörenlerle etkileşimde bulunma, bağlantı kurma ve dolayısıyla güvenme ihtimali düşüktür. Ayrıca kendi içinden terfi eden yöneticiler yerine dış kaynaktan yönetici temin eden örgütlerde üst yönetim ile örgütün geri kalanı arasında bir boşluk oluşma ihtimali yüksektir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Morrison ve Milliken, 2000).

2.2.3. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizliğin işgörenlerin örgütsel bağlılığını, moralini, güvenini, iş doyumunu ve örgütsel süreçleri olumsuz olarak etkilediği (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003), örgütsel sosyalleşmeyi ve uyumu engellediği, işgörenlerin stres düzeyini artırdığı ve sabotaj gibi tehlikeli girişimlere yol açabildiği (Çakıcı, 2008; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008) belirlenmiştir.

Örgütsel sessizlik, bulunduğu örgütte sorunların çözümünü, alternatif yöntemleri, doğru bilgileri bilen ancak bunları dillendirmeyen insanlar topluluğu oluşmasına neden olur (Vakola ve Bouradas, 2005: 446). Buna bağlı olarak örgütsel sessizlik, örgütlerde hataların tespitini, yanlış işleyen süreçlerin düzeltilmesini, sorunlar büyümeden üst yönetimin bilgi sahibi olmasını ve bunlarla ilgili önleyici tedbirler almasını engelleyecektir (Donaghey ve diğ., 2011; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003).

Örgüt içerisinde oluşan konuşmama isteği, örgütle ilgili yanlış kararların alınmasına sebep olabilmekte, bununla birlikte işgörenlerin moralini, güvenini, iş tatminini, örgütsel bağlılığını ve işleriyle ilgili yetenek gelişimini olumsuz etkilemekte, örgütsel süreçlerin yenilenmesini ve iyileştirilmesini engellemektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003: 1453-1454).

Örgütsel sessizlik, örgütsel faaliyetlerde ortaya çıkan hataların ve ihtiyaçların tespit edilmesinde ve düzeltilmesinde kullanılacak olan dönütleri olumsuz olarak etkileyecektir. Geri bildirim sisteminin olmadığı örgütlerde meydana gelen hatalar kalıcı hale gelir ve gittikçe yoğunlaşır (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Nikolaou, Vakola ve Bourantas, 2011). Ayrıca bilgi akışındaki gecikmeler, bilginin filtrelenmesi, bilginin anlaşılır olmaması, yanlış anlamalar, özellikle çalışanların üstleri ile konuşamamaları veya konuşmak istememeleri gibi nedenler örgütte çeşitli çatışmaların çıkmasına da neden olabilmektedir (Koçel, 2014: 766-770).

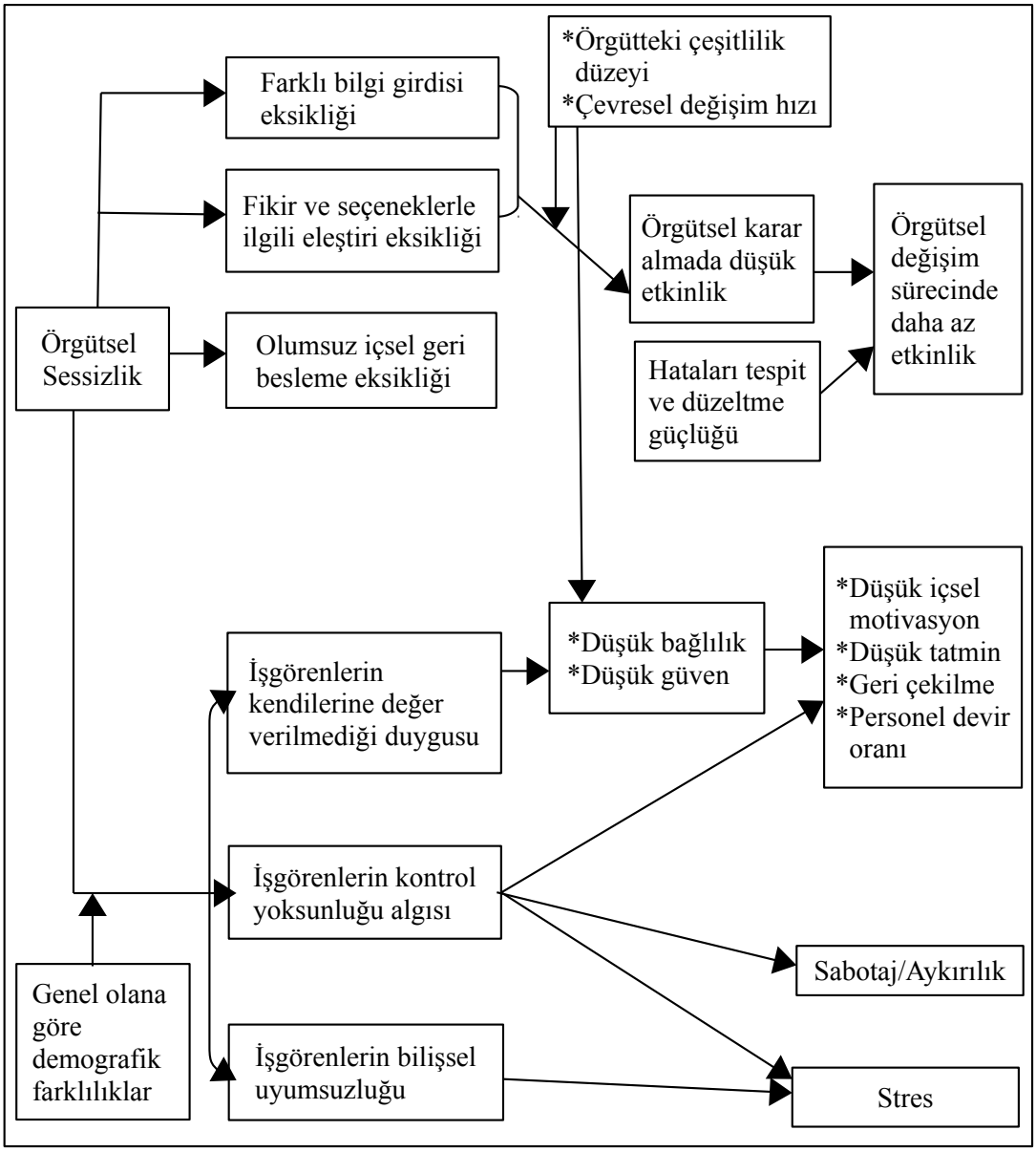
Örgüt içi iletişim fırsatlarının örgütsel bağlılığın en önemli belirleyicisidir. Bölüm yöneticileri ile üst yönetimin sessizliğe karşı tutumlarının örgütsel bağlılık üzerinde önemli rolü vardır (Ülker ve Kanten, 2009; Vakola ve Bouradas, 2005). Özellikle, bilerek işgörenlerin iş ya da iş yeriyle ilgili görüşlerini yasaklayan yöneticiler, bilgi aktarımının uygulama aşamasında aşırı engellemelere neden olabilirler (Bogosian ve Stefanchin, 2013: 13).

Eğer örgüt içerisinde konuşmanın maliyeti çok yüksekse ya da yukarı doğru iletişim mekanizması yoksa örgütsel problemler hakkında sessiz kalmak işten ayrılma kararı ile ya da sessiz kalma kararı ile sonuçlanabilir (Bogosian ve

Stefanchin, 2013; Morrison ve Milliken, 2000). Ayrıca örgütsel sessizlik, kararları ve problem çözme ve yenilik süreçlerini etkileyebilecek bilgi akışını ve miktarını kısıtlayarak örgütsel öğrenmeyi baskı altına alabilir (Bogosian ve Stefanchin, 2013: 8). Kısaca işgören sessizliği ortaya çıktığında iletişim problemleri baş gösterecek ve bundan dolayı örgütün tüm işleyişi zarar görebilecektir (Beheshtifar, Borhani ve Moghadam, 2012: 280).

İşgören sessizliği, yenilik ve araştırmayı olumsuz yönde etkileyen, çeşitli görüşlerden elde edilebilecek faydaları, çalışan motivasyonunu ve güvenini azaltan, yolsuzluğa neden olabilen olumsuz sonuçlarından dolayı örgütsel yönetime zarar verebilmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005). Bu nedenle istenmeyen sonuçlarından kaçınmak için örgütsel sessizliğin öncüllerini araştırmak önemlidir (Dedahanov, Kim ve Rhee, 2015: 481).

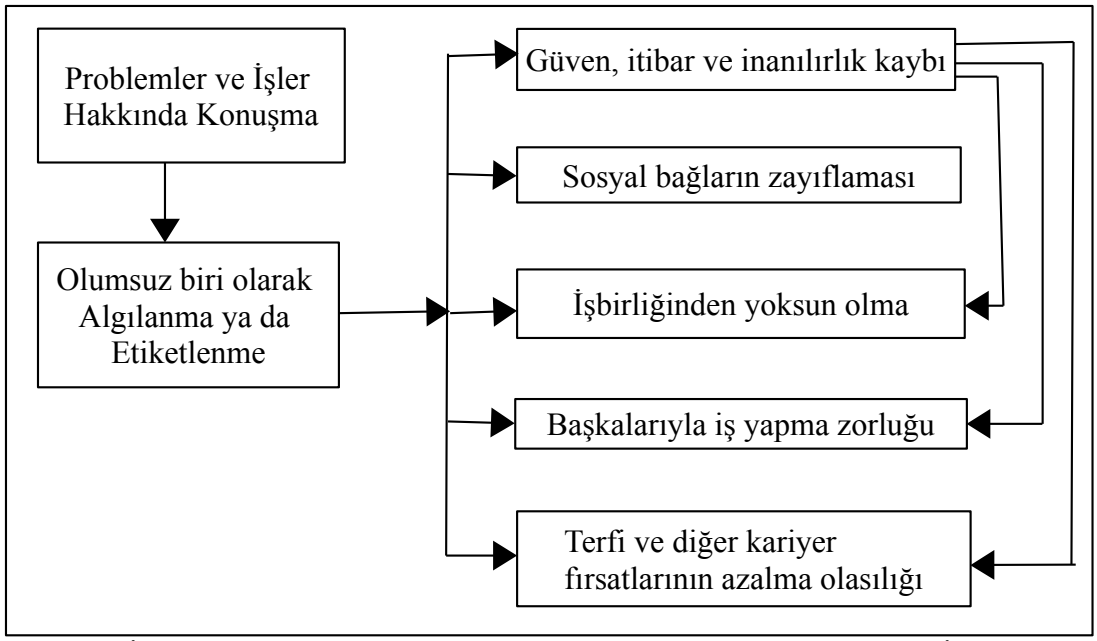
Birçok insan örgütsel sessizliğin sadece kurumlara zarar verdiğini varsaymaktadır ancak gerçekte örgütsel sessizlik hem kuruma hem de işgörenlere zarar vermektedir (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012; Karaca, 2013; Rhee, Dedahanov ve Lee, 2014). Şekil 3 incelendiğinde örgütsel sessizliğin işgörenler ve örgütler üzerindeki etkileri açıkça görülmektedir.



Şekil 3: Örgütsel Sessizliğin Etkileri
Kaynak: Morrison ve Milliken, 2000.

2.2.3.1. Örgütsel Sessizliğin İşgörenler Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Örgütsel sessizlik işletmeleri etkilediği kadar işgörenleri de etkilemektedir. Sosyal bir varlık olan insan çevresi ile iletişim kurarak sosyalleşebilmektedir. Ancak iletişim yollarının kapalı olduğu işletmelerde işgörenlerin konuşmaları kendileri açısından risk oluşturmakla birlikte konuşmamaları bazı sorunlar yaşamalarına neden olmaktadır (Şekil 4).



Şekil 4: İşgörenin Olumsuz Biri Olarak Etiketlenmesinin ve Olumsuz İmaja Sahip Olmasının İşgören Tarafından Algılanan Sonuçları
Kaynak: Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003.

Örgütsel sessizlik, işgörenler arasında devamsızlık, işten ayrılma ve belkide diğer istenmeyen davranışları tetikleyen hoşnutsuzluk düzeyinin artmasına neden olan son derece zararlı bir olgudur (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012; Beheshtifar, Borhani ve Moghadam, 2012).

İşgörenlerin fikir ve geri bildirimlerini engelleme eğilimi örgütsel karar alma ve değişimi etkilemekle birlikte işgörenlerde istenmeyen davranışların ortaya çıkmasına da neden olmaktadır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Morrison ve Milliken, 2000). Örgütsel sessizliğin işgörenler üzerindeki etkilerini üç grup halinde ele almak mümkündür.

Örgütsel sessizliğin işgörenler üzerindeki önemli etkilerinden biri işgörenlerin kendilerini değersiz hissetmeleridir. Örgütsel sessizlik ortamının bulunduğu kurumlarda işgörenler üstleri ve yöneticileri kendilerini dinlemediğinde kendilerine değer verilmediğini düşünürler (Durak, 2012: 76). Buna bağlı olarak kurumun kendilerine değer vermediğini düşünen işgörenlerin de kuruma verdiği değer azalacak ve güvenini kaybedecektir. İşgörenlerin kuruma olan bağılılıklarının ve güvenlerinin azalması sonucu işgörenlerin motivasyon ve tatmin düzeyi düşecek ve psikolojik çekilme ya da işten ayrılmaya ile neticelenecektir (Durak, 2012; Ehtiyar

ve Yanardağ, 2008). Ayrıca örgütsel sessizlik kişilerde kırılma ve kendini değersiz hissetme duygularını da tetiklemektedir (Çakıcı, 2007; Şimşek ve Aktaş, 2014).

Örgütsel sessizlik nedeniyle işgörenler iş ya da iş yeriyle ilgili sorunlar ve kaygılarını açıkça konuşmakta kendilerini güçsüz hissettiklerinde, aidiyet, örgüte bağlılık, takdir, destek ve güven duygusunda eksilme, iş tatmini sağlayamama, işten ayrılma isteği gibi duygular yaşarlar. Bununla birlikte iyi bildiği konularda sessiz kalmak işgörenlere acı verebilmekte, kendilerini aciz ve değersiz hissetmelerine sebep olabilmektedir (Çakıcı, 2008; Karaca, 2013; Megenci, 2015; Milliken ve Morrison, 2003; Morrison ve Milliken, 2000; Shojaie, Matin ve Barani, 2011). Örgütsel sessizlik işgörenlerin tükenmişlik (Şimşek ve Aktaş, 2014), stres ve motivasyon kaybı yaşamalarına da neden olmaktadır (Çakıcı, 2008; Shojaie, Matin ve Barani, 2011).

İşgörenlerin yaşamış olduğu motivasyon kaybı ve stres onlarda suçluluk duygusu uyandırabilir ve bunun neticesinde farklı psikolojik problemler yaşayabilirler (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012; Beheshtifar, Borhani ve Moghadam, 2012). Yapılan araştırmalarda örgütsel sessizliğin etkileri sonucu bazı işgörenlerde depresyon ve diğer sağlık problemlerinin geliştiği görülmüştür. Bazı zamanlarda işgörenler iş yerinde yaşadıkları sorunlara çözüm olarak hap ve alkol kullanmaktadırlar ancak bu yöntem problemlerin daha da kötüye gitmesine neden olmaktadır (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012:51; Kılıç, Tunç, Saraçlı ve Kılıç, 2013).

Örgütsel sessizliğin işgörenler üzerindeki diğer olumsuz etkisi ise işgörenlerin çevrelerini kontrol etme eksikliğidir. İnsanlar etkilendikleri yakın çevreyi kontrol altına alma iç güdüsüne sahiptirler ancak her zaman çevrelerini kontrol altında tutamayabilirler (Durak, 2012: 77). Çevresini kontrol etme konusunda eksiklik hisseden bireyde stres ve huzursuzluk başlar ve içine düştüğü bu çelişkili ortam bireyde gerginlik hissi uyandırabilmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012; Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Şimşek ve Aktaş, 2014). Kendilerine konuşma fırsatı verilmeyen işgörenlerin kontrol etme ihtiyacı karşılanmamış olduğundan çevrelerini ve yaptıkları işleri etkileme konusunda kendilerini güçsüz hissedebilmektedirler.

İşgörenler fikirlerini ve tercihlerini ifade ettiklerinde çevrelerini kontrol hissi elde ederler. İşgörenler konuşma fırsatlarını yok saydıklarında kontrol ihtiyaçları karşılanmamış olur. Kontrol hissi eksikliğinin motivasyon kaybı, hoşnutsuzluk, strese bağlı rahatsızlıklar, fiziksel ve psikolojik geri çekilme, sabotaj veya diğer tehlikeli girişimleri kapsayan zararlı etkileri vardır (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 58).

İşgörenlerin yaşadığı bir başka olumsuz etki ise bilişsel uyumsuzluktur. Bilişsel uyumsuzluk kişilerin yapmayı düşündükleri ile yaptıklarının farklı olduğunda duydukları rahatsızlıktır. Bilişsel uyumsuzluğu artıran nedenlerden biri de örgütsel sessizliktir. Çünkü kurum içindeki yanlışlara karşı sessiz kalan işgörenler kendi değer yargıları ile çelişki yaşayacak ve buna bağlı olarak da sıkıntı yaşayacaktır (Durak, 2012: 78).

Örgütsel sessizlik nedeniyle kendi değer yargılarıyla davranışları arasında paradoks yaşayan işgörenler korku ve strese bağlı olarak kendilerini iş yerinde uyumsuzluğa neden olan çaresizliğin içinde bulacaklardır. Bu duygusal baskı altında işgörenler görev yerini veya iş yerini değiştirmeyi düşünebilir. Bununla birlikte işgörenler iş arkadaşlarından güvendikleri ile dertleşip uyumsuzluğu azaltsa da tamamen ortadan kaldıramamaktadırlar (Çakıcı, 2010: 36).

İşgörenler iş arkadaşları tarafından olumsuz biri olarak algılanırsa, güven kaybı, başkalarıyla işbirliği yapma zorluğu, sosyal bağların zayıflaması, terfisinin olumsuz etkilenmesi (Durak, 2012; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003) gibi sonuçlarla karşılaşabilecektir (Şekil 4).

2.2.3.2. Örgütsel Sessizliğin Kurumlar Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Örgütsel sessizliğin işgörenler üzerinde olumsuz etkileri olduğu gibi kurumlar üzerinde de olumsuz etkileri bulunmaktadır. Sessizliğin örgütsel sonuçları işgörenlerin fikri katkılarından faydalanamama, sorunların görmezden gelinmesi, olumsuz dönütlerden kaçınılması, bilgilerin filtreden geçirilmesi ve problemler karşısında tepkisiz kalınması biçiminde kendini gösterebilmektedir. Örgütsel sessizliğin bu olumsuz sonuçları ilerlemeyi/gelişmeyi, performans artışını ve sağlıklı karar almayı engelleyebilmektedir (Çakıcı, 2008; Karaca, 2013; Morrison ve Milliken, 2000; Premeaux, 2001; Shojaie, Matin ve Barani, 2011). Bu bağlamda

birçok başarısız süreçlerin, hatalı kararların ve üretim başarısızlıklarının arkasında kendi bilgi, fikir ve önerilerini dile getirmeyen işgörenler vardır diyebiliriz.

Örgüt kültürü örgütsel sessizliği destekliyorsa işgörenlerin farklı bakış açıları, fikirleri, tercihleri ve amaçları büyük olasılıkla dillendirilemeyecektir. Buna bağlı olarak da işgörenlerin işletme ile ilgili farklı bakış açıları, fikirleri ve yaklaşımları işletme süreçlerine dahil edilemeyecektir (Morrison ve Milliken, 2000; Toker Gökçe ve Alataş, 2015). Aynı zamanda işgörenlerin sessiz kalmaları ile işletmede yeni fikirlerin, yaklaşımların ve sinerjinin ortaya çıkması engellenmiş olmaktadır (Gül ve Özcan, 2011; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Köylüoğlu ve diğ., 2015).

Bir kuruma örgütsel sessizlik hakim olmaya başladığında, depresyon kurumun fiziksel ve sosyal ağlarına nüfuz eder ve işletme için rekabet avantajı anlamsız hale gelir (Jahanbakhshian, Assadi ve Nejad, 2015; Karaca, 2013).

Örgütsel sessizlik ile birlikte kalitesiz bir iletişim iklimi (Vakola ve Bouradas, 2005: 446), düşük performans (Aktaş ve Şimşek, 2014: 31), düşük motivasyon, düşük örgütsel öğrenme, yüksek işten ayrılma ve sabotaj davranışları (Morrison ve Milliken, 2000), düşük bağlılık ve düşük örgütsel güven (Nikolaou, Vakola ve Bourantas, 2011) yetersiz iş doyumu gibi belirtiler ortaya çıkmaya başlar.

Örgütsel sessizlik ortamında işgörenler bilgi, fikir ve düşüncelerini paylaşmaktan kaçınacağından yöneticiler önemli bilgilere ulaşamayabilirler. Bu durum ise hataları fark etme ve örgütsel etkililiği olumsuz olarak etkilemektedir (Durak, 2012: 85). Konuşmaya karşı bu isteksizlik ve sessizlik ya da bilgi saklama, örgütsel karar vermeyi ve hataları düzeltmeyi baltalama potansiyeline sahiptir (Kılıç ve diğ., 2013; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003).

2.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ , ÖRGÜT İKLİMİ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ

Çalışmanın bu bölümünde örgüt kültürü - örgütsel sessizlik ve örgüt iklimi - örgütsel sessizlik ilişkisi, yapılan alan araştırmaları ışığında ele alınmıştır. Yapılan yerli ve yabancı yazın taramasında örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik, örgüt iklimi ile

örgütsel sessizlik ya da üç kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az sayıda çalışma olduğu söylenebilir.

Huang ve arkadaşları (2003) yapmış oldukları kültürler arası karşılaştırmalı çalışmada yönetimin açık olmadığı ve işgörenlerin görüş belirtme konuşunda cesur ve üretken olmadığı sonucuna varmıştır. Hofstede'nin yapmış olduğu araştırmaya göre ülkemiz güç mesafesinin yüksek olduğu ülkeler arasında bulunmaktadır. Kurumlarımızda çoğunlukla hiyerarşik güce sahip olanların haklı görülmesi bu durumu açıklamaktadır (Çakıcı, 2007:156).

Günümüzün modern işletmeleri açısından stratejik öneme sahip olan verimlilik, yenilik, motivasyon, iş tatmini, personel güçlendirme, örgütsel bağlılık gibi unsurlarla yakın bağı olan örgüt ikliminin çalışanlarca nasıl algılandığı oldukça önemlidir (Doğan ve Üngüren, 2009: 46). Çünkü işletme içerisinde algılanan hava işgörenlere hangi tutum ve davranışlarda bulunması gerektiğini hissettirmektedir. Buna bağlı olarak eğer işgörenler iş ve iş yerindeki sorunlarla ilgili konuştuklarında olumsuz bir tepki ya da tehditle karşılaşacaklarını hissederlerse konuşmamayı tercih edeceklerdir.

İnavasyonun psikolojik güven ortamıyla birlikte sağlıklı ve destekleyici bir örgüt ikliminde ortaya çıkma olasılığının daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda bireylerin elde ettikleri bilgiyi işletme içerisinde paylaşma olasılıklarının daha yüksek olduğu söylenebilir. Örgütsel sessizlik bilgi sermayesini güçlendirmek ve inavasyona katkı sağlamak için gerekli bilgi akışını kesintiye uğratabilir (Bogosian ve Stefanchin, 2013: 7).

Aktaş ve Şimşek yapmış oldukları çalışmada savunmacı (korunma amaçlı sessizlik) sessizlik ile klan ve adhokrasi kültürü arasında negatif yönlü, kabullenici ve savunmacı sessizlik ile hiyerarşi kültürü arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit etmişlerdir (Aktaş ve Şimşek, 2014).

Örgüt kültürü bireylerin kurum içerisindeki davranış şekillerini, hangi şartlarda konuşup, hangi şartlarda sessiz kalacağını belirleyen temel unsurlardan biridir (Aktaş ve Şimşek, 2014: 30). Buna bağlı olarak işletmelerde hakim olan

kültür işgörenin bulunduğu koşullardan memnun olmamasına rağmen sessiz kalmasını ve sanki memnunmuş gibi algılanmasını sağlayabilir. Sorun çıkarıcı, şikayetçi ve dedikoducu biri olarak yaftalanma korkusu, çalıştıkları yerin değiştirilmesi endişesi, ekonomik kriz dönemlerinde işini kaybetme kaygısı yaşamaları nedeniyle işgörenler sessiz kalmayı seçebilirler (Kahveci ve Demirtaş, 2013:53).

Sessizliğin hakim olduğu örgütlerde çalışanlar farklı inançlara, değerlere, önceliklere ve deneyimlere sahip olmasına rağmen, kurumsal süreçlere veya yönetime dair ortaya konulan bakış açısı genellikle tek yönlü olmakta ve böyle kurumlar işgörenlerin sahip olduğu farklı bakış açılarından yararlanamamaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000; Toker Gökçe ve Alataş, 2015).

Acaray ve diğerleri yapmış oldukları çalışmada örgüt kültürü alt boyutları ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemişler. Araştırmacılar, klan kültürü ile kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik arasında, pazar kültürü ile korunma amaçlı sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir (Acaray, Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015).

Merkezileşme düzeyi yüksek kurumlarda kararlar üst yönetim tarafından alınmakta ve işgörenlerin fikirleri önemsenmemektedir. Bu durum ise işgörenlerin işle ilgili konularda konuşmalarının işe yaramayacağı algısını oluşturmakta ve çalışanlarda bir şeyleri değiştirme gücünün olmadığı düşüncesine neden olmaktadır. Buna bağlı olarak da fikirlerine değer verilmeyen ve değişimi etkileyemeyen işgören iş memnuniyeti azalacaktır. İş memnuniyetinin azalması ise işgörenlerin korumaya yönelik davranışlarının önünde bir engel haline gelecektir. Sonuç olarak merkezileşmiş bir kurumda işgörenlerin iş memnuniyetlerinin azalması ve kendilerini yöneticiler tarafından dışlanmış hissetmeleri kurum dışında kuruma zarar verebilecek konularda konuşma ihtimallerini artırmaktadır (Dedahanov, Kim ve Rhee, 2015: 484).

Turhan ve arkadaşları, yaptıkları çalışmada kültürün örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini atasözleri üzerinden incelemişlerdir. Araştırmacılar sessizliğin disiplinler arasındaki farklılığın yanında kişiler arasında da farklı algılandığını ifade

etmişlerdir. Tablo 2'de bazı örnekleri görülmektedir. Araştırmacılar yapmış oldukları çalışma sonucunda Türk atasözlerinin tamamen sessizliği teşvik ettiği ya da sesliliği teşvik ettiğini söylemenin doğru olmadığını, bazı atasözlerinin sessiz kalmayı teşvik ederken bazılarının ise sesini çıkarmayı teşvik ettiğini ifade etmişlerdir (Turhan ve diğ., 2016: 12).

Tablo 2: Kişilerin Sessizlik Algıları

Kişi	Söz	Algı
Şems-i Tebrizi	...Anladım ki derin ve esrarengiz olan her şey susuyor. Anladım ki susan her şey derin ve heybetli.	Erdemli Olmak
Dostoyevski	Konuşmak bir ihtiyaç olabilir ancak susmak bir sanattır.	
Chuck Palahniuk	Bir insan en çok kimin yanında susuyorsa aslında en çok onunla konuşmak istiyordur.	
Konfüçyüs	Susmak, insanı ele vermeyen sadık bir dosttur.	
Halil Cibran	Gevezeliği bilgi, susmayı cehalet ve yapmacıklığı sanat zannedenlerden uzağım.	
Bernard Shaw	Susmak ilgilenmemenin en iyi işaretidir	Örgütsel Sessizliğin Temeli
Eflatun	Bilirken susmak bilmezken konuşmak kadar çirkindir.	

Kaynak: Turhan ve diğ., 2016.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ANALİZİ: SAĞLIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Çalışmanın uygulama bölümünde yapılan araştırmanın yöntem ve bulguları açıklanmıştır. Sağlık sektöründe yapılan uygulama, elde edilen veriler doğrultusunda çeşitli istatistik analizleri vasıtasıyla değerlendirilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMA HAKKINDA

Araştırma; araştırmanın amacı ve önemi, evreni ve örneklemi, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın yöntemi alt başlıklarından oluşturulmuştur.

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Modern yönetim yaklaşımları açısından işletmeler için en değerli kaynaklardan biri de entelektüel sermaye yani işgörenlerdir. Yönetim tarihi boyunca bu değerli kaynağın en etkin ve verimli şekilde kullanılması için çalışmalar yapılmıştır. Bu kıymetli entelektüel sermayenin yaptıkları iş ya da işletme ile ilgili bilgi, fikir ve düşüncelerini ifade etmeleri çok önemlidir.

Örgütsel sessizlik ile ilgili çalışmalar incelendiğinde kavramın, örgüt kültürü, örgütsel güven, tükenmişlik, performans, iş doyumu, örgütsel bağlılık, liderlik tarzları, iletişim fırsatları, mobing, örgütsel sinizm, örgütsel stres, güç mesafesi, örgütsel vatandaşlık, yaşam doyumu vb. birçok kavramla ilişkilendirildiği görülmektedir. Bu çalışma ise örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgüsel sessizlik ile olan ilişkisini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Ayrıca söz konusu kavramların birbiriyle ikili ilişkilendirildiği araştırmalar yapılmış olsa da üç kavramı birlikte ilişkilendirildiği araştırmalara pek fazla rastlanılmamıştır.

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin yanı sıra işgörenlerin içinde bulundukları örgüt kültürü ve örgüt ikliminin sessizlik davranışları üzerinde etkisinin olup olmadığını bir alan araştırması ile ortaya koymaktır. Bu kapsamda araştırma, örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel sessizlik üzerinde etkisi var mıdır? sorusuna cevap bulmak amacıyla yapılmıştır.

3.1.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmamızın evrenini Adana ilinde çalışan ve örgütsel sessizlik davranışı sergiledikleri varsayılan, 4098 doktor, 4059 hemşire ve 3087 diğer personel olmak üzere toplam 11.244 sağlık çalışanı oluşturmaktadır . Çalışma evreni ise bir kamu ve üç özel hastane çalışanı 800 doktor, 790 hemşire ve 700 diğer personel olmak üzere 2290 sağlık çalışanından oluşturmaktadır (Sağlık Bakanlığı Sağlık Araştırmaları Genel Müdürlüğü, 2016). Çalışma evrenini oluşturan tüm sağlık çalışanlarına ulaşılması hedeflenmiş ve geri dönen 411 anket geri dönüş oranına göre değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bilindiği gibi örneklem sayısının yeterliliği istatistiksel olarak aşağıdaki formülle hesaplanmaktadır.

$$n = \frac{Nt^2 pq}{d^2(N-1) + t^2 pq}$$

Bu formülde N, hedef kitledeki birey sayısını, n: örnekleme alınacak birey sayısını, p incelenen olayın görüş sıklığı yani gerçekleşme olasılığını, q, incelenen olayın görülmeyiş sıklığını yani gerçekleşmeme olasılığını, t, belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değeri, d, olayın görüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasını ifade etmektedir. Bu formülasyondan yola çıkılarak, 0,95 güvenirlik ve 0,05 örneklem hatası ile temsil edilebilecek evren büyüklükleri aşağıdaki tabloda (Tablo 3) gösterilmiştir.

Tablo 3: Çeşitli Evren Büyüklükleri İçin Örneklem Sayıları (0,95 Güvenirlik İçin)

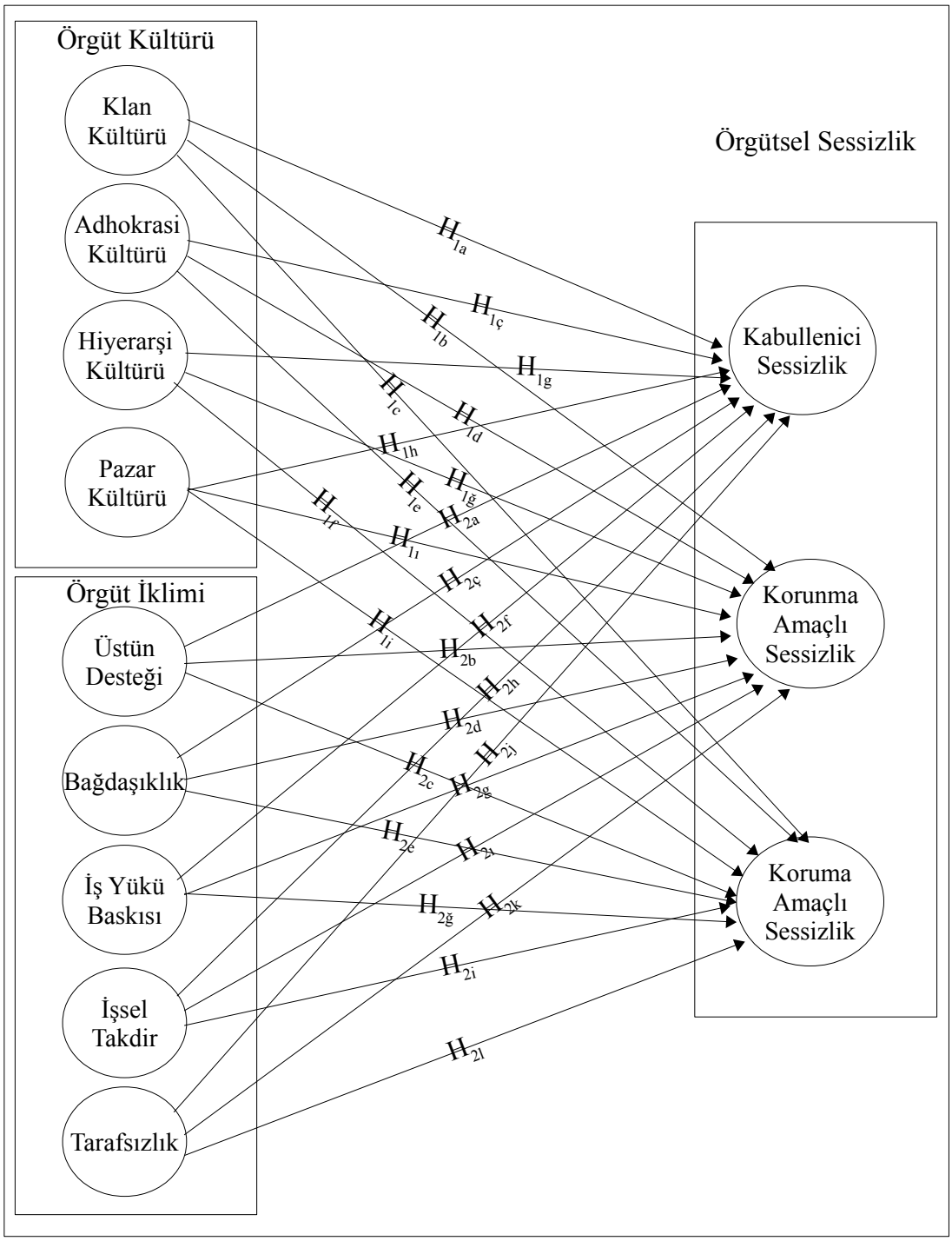
Evren Büyüklüğü	**100**	**500**	**750**	**1000**	**2500**	**5000**	**10.000**	**25.000**	**50.000**	**100.000**	**1.000.000**
Örneklem Sayısı	80	217	254	278	333	357	370	378	381	383	384

Kaynak: Altunışık ve diğ., 2010.

Tablo 3 değerlerinden yola çıkarak, 411 çalışandan oluşan bir örneklemin bir milyon kişiden fazla bir evreni temsil edebileceği; evren büyüklüğü 11.244 olan sağlık sektöründe (Sağlık Bakanlığı Sağlık Araştırmaları Genel Müdürlüğü, 2016), araştırma örnekleminin yeterli olduğu görülmektedir. Bu rakam ($n \geq 384$) bilimsel araştırma yöntemlerinde kabul edilebilir örneklem büyüklüğü açısından yeterli düzeydedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010).

3.1.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Çalışma örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin ortaya konulmasına yönelik olarak aşağıdaki araştırma modeli (Şekil 5) ve hipotezleri içermektedir.



Şekil 5: Örgüt kültürü, Örgüt İklimi ve Örgütsel Sessizlik ile İlgili Araştırma Modeli

Örgüt Kültürü, Örgüt İklimi ve Örgütsel Sessizlik ile İlgili Hipotezler aşağıdaki gibidir:

H_1: Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{1a}: Klan kültürü ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{1b}: Klan kültürü ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{1c}: Klan kültürü ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

$H_{1ç}$: Adhokrasi kültürü ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{1d}: Adhokrasi kültürü ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{1e}: Adhokrasi kültürü ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{1f}: Hiyerarşi kültürü ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{1g}: Hiyerarşi kültürü ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

$H_{1ğ}$: Hiyerarşi kültürü ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{1h}: Pazar kültürü ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

$H_{1ı}$: Pazar kültürü ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{1i}: Pazar kültürü ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_2: Örgüt iklimi ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{2a}: Üstün desteği ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{2b}: Üstün desteği ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{2c}: Üstün desteği ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

$H_{2ç}$: Bağdaşıklık ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{2d}: Bağdaşıklık ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{2e}: Bağdaşıklık ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{2f}: İş yükü baskısı ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{2g}: İş yükü baskısı ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

$H_{2ğ}$: İş yükü baskısı ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{2h}: İçsel takdir ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

$H_{2ı}$: İçsel takdir ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{2i}: İçsel takdir ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{2j}: Tarafsızlık ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{2k}: Tarafsızlık ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{2l}: Tarafsızlık ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

3.1.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi ile ilgili daha önce yapılmış yazının yanı sıra örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini ortaya koyacak olan alan araştırmasını içermektedir. Araştırmada aşağıda ayrıntılı olarak ifade edilen ve güvenilirlik analizleri yapılarak daha önce çok sayıda araştırmada kullanılmış olan "*Örgüt Kültürü*", "*Örgüt İklimi*" ve "*Örgütsel Sessizlik*" ölçeklerinden yararlanılmıştır.

a. Örgüt Kültürü Ölçeği: Quinn ve Cameron (2005) tarafından geliştirilmiş olup Klan Kültürü (4), Adhokrasi Kültürü (4), Hiyerarşi Kültürü (4), ve Pazar Kültürü (4) olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı **0.93** olarak bulunmuştur. Bu sonuç ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Her bir önerme için "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum" ve "Kesinlikle Katılıyorum" ifadelerini içeren 5'li Likert tipi ölçek listesi uygulanmıştır. Verilen cevaplar "Kesinlikle Katılmıyorum" ifadesinden "Kesinlikle Katılıyorum" ifadesine doğru 1-2-3-4-5 şeklinde puanlandırılmıştır. Normal dağılım için Skewness ve Kurtosis değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

Tablo 4: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi

	Madde Sayısı	**Cronbach's Alpha**
Klan Kültürü	4 Madde	0,80
Adhokrasi Kültürü	4 Madde	0,87
Hiyerarşi Kültürü	4 Madde	0,80
Pazar Kültürü	4 Madde	0,80
Örgüt Kültürü	**16 Madde**	**0,93**

b. Örgüt İklimi Ölçeği: Montes vd.'nin (2004) Koys ve Decotis'in (1991) oluşturduğu ölçeği temel alıp yeniden düzenlenmesiyle geliştirdiği ve Üstün desteği (4), İş Yükü Baskısı (3), Bağdaşıklık (4), İçsel Takdir (2) ve Tarafsızlık (2) olmak

üzere beş alt boyuttan oluşan 15 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçek için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı **0.85** olarak bulunmuştur. Bu sonuç ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Her bir önerme için "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum" ve "Kesinlikle Katılıyorum" ifadelerini içeren 5'li Likert tipi ölçek listesi uygulanmıştır. Verilen cevaplar "Kesinlikle Katılmıyorum" ifadesinden "Kesinlikle Katılıyorum" ifadesine doğru 1-2-3-4-5 şeklinde puanlandırılmıştır. Normal dağılım için Skewness ve Kurtosis değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

Tablo 5: Örgüt İklimi Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi

	Madde Sayısı	**Cronbach's Alpha**
Üstün Desteği	4 Madde	0,89
İş Yükü Baskısı	3 Madde	0,78
Bağdaşıklık	4 Madde	0,80
İçsel Takdir	2 Madde	0,63
Tarafsızlık	2 Madde	0,78
Örgüt İklimi	**15 Madde**	**0,85**

c. Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve kabullenici (5), korunma amaçlı (5) ve koruma amaçlı (5) olmak üzere 3 boyuttan oluşan 15 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçek için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı **0.86** olarak bulunmuştur. Bu sonuç ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir. Her bir önerme için "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum" ve "Kesinlikle Katılıyorum" ifadelerini içeren 5'li Likert tipi ölçek listesi uygulanmıştır. Verilen cevaplar "Kesinlikle Katılmıyorum" ifadesinden "Kesinlikle Katılıyorum" ifadesine doğru 1-2-3-4-5 şeklinde puanlandırılmıştır. Normal dağılım için Skewness ve Kurtosis değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

Tablo 6: Örgütsel Sessizlik Alt Boyutlarına Ait Güvenilirlik Analizi

	Madde Sayısı	**Cronbach's Alpha**
Kabullenici Sessizlik	5 Madde	0,82
Korunma Amaçlı Sessizlik	5 Madde	0,90
Koruma Amaçlı Sessizlik	5 Madde	0,76
Örgütsel Sessizlik	**15 Madde**	**0,86**

3.1.5. Verilerin Analizi

Verilerin değerlendirilmesinde PSPP 0.10.2 istatistik analiz yazılımı kullanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli istatistik metot ve test teknikleri (frekans dağılımı, ortalama, t-testi, ANOVA, regresyon, korelasyon) kullanılarak yorumlanmıştır. Verilerin değerlendirilmesi, katılımcıların her bir soruya verdikleri cevapların toplam puanları üzerinden yapılmıştır. İstatistikî anlamlılık düzeyi $p<0.05$ olarak kabul edilmiştir.

3.2. BULGULAR VE YORUMLAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırma sonunda elde edilen bulgular, bulgularla ilgili yorum ve değerlendirmeler, araştırmanın teorik ve alan araştırması ile ilgili sonuç ve önerilere yer verilmektedir.

3.2.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için anket çalışmamıza katılan sağlık sektörü çalışanlarının yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleki tecrübe, eğitim ve görev durumuna göre dağılımları aşağıda verilmiştir.

3.2.1.1. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yaş gruplarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların % 82,97'sinin (341 kişi) 30 yaş ve altı , % 17,03'ünün (70 kişi) 31 yaş ve üzerinde olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı Tablo 7'de verilmiştir. Bu sonuca göre katılımcıların çoğunluğunu 30 yaş altı genç kuşak oluşturmaktadır.

Tablo 7: Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımları

Yaş	Sayı	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
30 ve Altı	341	82,97	82,97
31 ve Üzeri	70	17,03	100

3.2.1.2. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Katılımcıların % 47,93'ü (197 kişi) kadın, % 52,7'si (214 kişi) ise erkektir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre sayısal ve oransal dağılımı Tablo 8'de verilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır.

Tablo 8: Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımları

Cinsiyet	Sayı	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Kadın	197	47,93	47,93
Erkek	214	52,07	100,00

3.2.1.3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Araştırmamıza konu olan sağlık sektörü çalışanlarının % 34,55'i (142 kişi) evli, % 65,45'i (269 kişi) bekârdır. Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 9'da verilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların çoğunluğunu bekarlar oluşturmaktadır.

Tablo 9: Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durum	Sayı	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Evli	142	34,55	34,55
Bekar	269	65,45	100,00

3.2.1.4. Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine Göre Dağılımları

Katılımcıların mesleki tecrübelerinin oransal dağılımlarına bakıldığında % 77,13'ünün (317 kişi) 5 yıl ve altı, % 22,87'sinin (94 kişi) 6 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların mesleki tecrübelerine göre dağılımları Tablo 10'da verilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların çoğunluğunu 5 yıl ve altı mesleki tecrübeye sahip olanlar oluşturmaktadır.

Tablo 10: Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine Göre Dağılımı

Tecrübe Durumu	Sayı	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
5 yıl ve altı	317	77,13	77,13
6 yıl ve üzeri	94	22,87	100

3.2.1.5. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Araştırmamıza katılan sağlık sektörü çalışanlarının eğitim durumlarına bakıldığında büyük çoğunluğunu % 70,8 (291) ile üniversite ve üzeri eğitim düzeyine sahip olanların oluşturduğu söylenebilir. Katılımcıların eğitim durumlarının dağılımı Tablo 11'de verilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların çoğunluğunu üniversite ve üzerin eğitim düzeyine sahip olanlar oluşturmaktadır.

Tablo 11: Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Lise ve Altı	120	29,2	29,2
Üniversite ve üzeri	291	70,8	100

3.2.1.6. Katılımcıların Görev Durumlarına Göre Dağılımları

Araştırmamıza katılan sağlık sektörü çalışanlarının görevlerine bakıldığında % 53,77'sinin (221 kişi) hemşire, % 32,12'sinin (132 kişi) doktor ve % 14,11'inin (58 kişi) ise diğer sağlık çalışanları olduğu görülmektedir. Katılımcıların görev dağılımları Tablo 12'de verilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların çoğunluğunu hemşireler oluşturmaktadır.

Tablo 12: Katılımcıların Görev Durumlarına Göre Dağılımı

Görevi	Sayı	Yüzde (%)	Toplam Yüzde (%)
Doktor	132	32,12	32,12
Hemşire	221	53,77	85,89
Diğer	58	14,11	100

3.2.2. Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için kullanılan ölçeklere ait tanımlayıcı istatistikler aşağıda verilmiştir.

3.2.2.1. Örgüt Kültürü Ölçeği Klan Kültürüne Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 13'te, Örgüt Kültürü ölçeğinde yer alan Klan kültürü ifadelerine araştırmaya katılan çalışanların verdiği yanıtların dağılımı yer almaktadır. Katılımcılar Klan Kültürü ile ilgili ifadelerden;

1. "Kurumumuz, çalışanların çok şeylerini paylaştığı geniş bir aile gibidir" ifadesine katılımcıların %59'u "katılıyorum ya da tamamen katılıyorum" seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların kurumlarını çok şeyin paylaşıldığı bir aile ortamı olarak algılama durumunu ifade etmektedir.

2. "Kurumumuzdaki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade etmektedir." ifadesine katılımcıların %51'i "katılıyorum ya da tamamen katılıyorum" seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların,

liderlerinin rehberlik yaptığı, işleri kolaylaştırdığı ve eğitici olduğuna dair algılarını ifade etmektedir.

3. "Kurumumuzu bir arada tutan ve başarıya taşıyan şey, çalışanların iş yerine olan bağlılıklarıdır." ifadesine katılımcıların %63'ü "katılıyorum ya da tamamen katılıyorum" seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarının o kurumu ayakta tuttuğuna olan inançlarını göstermektedir.

4. "Kurumumuzda çalışanların gelişimine önem verilir" ifadesine katılımcıların %55'i "katılıyorum ya da tamamen katılıyorum" seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların kurumları tarafından gelişmelerine önem verildiğine dair inançlarını ifade etmektedir.

Tablo 13: Klan Kültürü İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

Klan Kültürü İle İlgili İfadeler	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.Kurumumuz, çalışanların çok şeylerini paylaştığı geniş bir aile gibidir.	22	5,35	60	14,60	88	21,41	141	34,31	100	24,33
2.Kurumumuzdaki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade etmektedir.	24	5,84	76	18,79	105	25,55	80	19,46	126	30,66
3. Kurumumuzu bir arada tutan ve başarıya taşıyan şey, çalışanların iş yerine olan bağlılıklarıdır.	26	6,33	42	10,22	84	20,44	154	37,47	105	25,55
4.Kurumumuzda çalışanların gelişimine önem verilir	20	4,87	56	13,63	110	26,76	138	33,58	87	21,17

Tablo 13 genel olarak değerlendirildiğinde çalışmanın yapıldığı kurumda, kurumu bir arada tutan şeyin çalışanların iş yerine olan bağlılığı olduğu (%63), çalışanların kurumlarını geniş bir aile olarak gördükleri (%59), çalışanların gelişimine önem verildiği (%55) ve liderliğin rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitme anlamına geldiği (%51) bir örgüt kültürünün varlığından bahsedilebilir. Bu

sonuçlara göre kurumu bir arada tutan şeyin çalışanların iş yerine olan bağlılığı olduğu söylenebilir.

3.2.2.2. Örgüt Kültürü Ölçeği Adhokrasi Kültürüne Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 14'te, Örgüt Kültürü ölçeğinde yer alan Adhokrasi kültürü ifadelerine araştırmaya katılan çalışanların verdiği yanıtların dağılımı yer almaktadır. Katılımcılar Adhokrasi Kültürü ile ilgili ifadelerden;

1. "Kurumumuz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar risk almaya isteklidirler." ifadesine katılımcıların %68'i "Hiç katılmıyorum, Katılmıyorum ya da Kararsızım" seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların kurumlarını girişimci ve dinamik olarak algılamadıklarını göstermektedir.

2. "Kurumumuzdaki liderlik genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ifade etmektedir." ifadesine katılımcıların %54'ü "Hiç katılmıyorum, Katılmıyorum ya da Kararsızım" seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların kurumlarındaki liderliğin girişimcilik, yenilikçilik ve risk alma anlamına gelmediğine inandıklarının göstergesidir.

3. "Kurumumuzu bir arada tutan şey, yaratıcılık ve gelişim konusunda gösterilen kararlılıktır." ifadesine katılımcıların %54'ü "Hiç katılmıyorum, Katılmıyorum ya da Kararsızım" seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların kurumlarını bir arada tutan şeyin yaratıcılık ve gelişim konusunda gösterilen kararlılık olmadığına inancını göstermektedir.

4. "Kurumumuzda yeni kaynaklar elde etmek, yeni imkânlar ve fırsatlar araştırmak çok önemlidir" ifadesine katılımcıların %58'i "katılıyorum ya da tamamen katılıyorum" seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların kurumlarında yeni kaynaklar elde etme, yeni imkânlar ve fırsatlar araştırmanın önemli olduğuna inandıklarını göstermektedir.

Tablo 14: Adhokrasi Kültürü İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

Adhokrasi Kültürü İle İlgili İfadeler	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Kurumumuz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar risk almaya isteklidirler.	76	18,49	90	21,90	114	27,74	85	20,68	46	11,19
2.Kurumumuzdaki liderlik genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ifade etmektedir	58	14,11	92	22,38	71	17,27	140	34,06	50	12,17
3.Kurumumuzu bir arada tutan şey, yaratıcılık ve gelişim konusunda gösterilen kararlılıktır.	50	12,17	60	14,60	110	26,76	137	33,33	54	13,14
4. Kurumumuzda yeni kaynaklar elde etmek, yeni imkânlar ve fırsatlar araştırmak çok önemlidir	30	7,30	53	12,90	90	21,90	118	28,71	120	29,20

Tablo 14 genel olarak değerlendirildiğinde çalışmanın yapıldığı kurumda, çalışanların risk almaya istekli olmadığı (%68), yeni kaynaklar elde etmenin, imkânlar ve fırsatlar araştırmanın önemli olduğu (%58), liderliğin girişimcilik, yenilikçilik ve risk alma anlayışına sahip olmadığı (%54) ve kurumu bir arada tutan şeyin yaratıcılık ve gelişim konusunda gösterilen kararlılık olmadığı (%54) bir örgüt kültürünün varlığından bahsedilebilir. Bu sonuçlara göre çalışanların risk almaya istekli olmadığı söylenebilir.

3.2.2.3. Örgüt Kültürü Ölçeği Hiyerarşi Kültürüne Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 15'te, Örgüt Kültürü ölçeğinde yer alan Hiyerarşi kültürü ifadelerine araştırmaya katılan çalışanların verdiği yanıtların dağılımı yer almaktadır. Katılımcılar Hiyerarşi Kültürü ile ilgili ifadelerden;

1. "Kurumumuzdaki liderlik genellikle rehberlik etmeyi, kolaylaştırmayı veya yetiştirmeyi ifade etmektedir." ifadesine katılımcıların %51'i "Hiç katılmıyorum, Katılmıyorum ya da Kararsızım" seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların kurumlarındaki liderliğin rehberlik etmeyi, kolaylaştırmayı veya yetiştirmeyi ifade ettiğine inanmadıklarını göstermektedir.

2. “Kurumumuzdaki liderlik genellikle koordine etmeyi, örgütlemeyi ya da düzgün işleyen bir verimliliği ifade etmektedir.” ifadesine katılımcıların %62’si “katılıyorum veya tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların kurumlarındaki liderliğin koordine etmeyi, örgütlemeyi ya da düzgün işleyen bir verimliliği ifade ettiğine inandıklarını göstermektedir.

3. “Kurumumuzu bir arada tutan şey, biçimsel kurallar ve politikalardır.” ifadesine katılımcıların %55’ü “katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların kurumlarını bir arada tutan şeyin biçimsel kurallar ve politikalar olduğuna inancını göstermektedir.

4. “Kurumumuzda işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.” ifadesine katılımcıların %84’i “katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların kurumlarında işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılmasının çok önemli olduğuna inandıklarını göstermektedir.

Tablo 15: Hiyerarşi Kültürü İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

Hiyerarşi Kültürü İle İlgili İfadeler	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.Kurumumuzdaki liderlik genellikle rehberlik etmeyi, kolaylaştırmayı veya yetiştirmeyi ifade etmektedir.	42	10,22	76	18,49	92	22,38	110	26,76	91	22,14
2.Kurumumuzdaki liderlik genellikle koordine etmeyi, örgütlemeyi ya da düzgün işleyen bir verimliliği ifade etmektedir.	34	8,27	56	13,63	66	16,06	161	39,17	94	22,87
3. Kurumumuzu bir arada tutan şey, biçimsel kurallar ve politikalardır.	28	6,81	57	13,87	102	24,82	120	29,20	104	25,30
4.Kurumumuzda işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.	16	3,89	20	4,87	28	6,81	125	30,41	222	54,01

Tablo 15 genel olarak değerlendirildiğinde çalışmanın yapıldığı kurumda, işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılmasının çok önemli olduğu (%84), liderliğin koordine etmeyi, örgütlenmeyi ya da düzgün işleyen bir verimlilik ifade

ettiği (%62), kurumu bir arada tutan şeyin biçimsel kurallar ve politikalar olduğu (%55) ve liderlerin rehberlik etmeyi, kolaylaştırmayı ya da yetiştirmeyi ifade etmediği (%51) bir örgüt kültürünün varlığından bahsedilebilir. Bu sonuçlara göre katılımcılar için işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılmasının çok önemli olduğu söylenebilir.

3.2.2.4. Örgüt Kültürü Ölçeği Pazar Kültürüne Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 16'da, Örgüt Kültürü ölçeğinde yer alan Pazar kültürü ifadelerine araştırmaya katılan çalışanların verdiği yanıtların dağılımı yer almaktadır. Katılımcılar Pazar Kültürü ile ilgili ifadelerden;

1. "Çalışanların rekabetçi ve başarı odaklı olduğu kurumumuzda işler sonuca yöneliktir" ifadesine katılımcıların %62'si "Katılıyorum ya da Tamamen Katılıyorum" seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum işgörenler rekabetçi ve başarı odaklı çalışanların bulunduğu kurumlarında işlerin sonuca yönelik olduğuna yönelik inançlarını ifade etmektedir.

2. "Kurumumuzdaki liderlik, rekabetçi bir anlayışa sahiptir." ifadesine katılımcıların %63'ü "Hiç katılmıyorum, Katılmıyorum ya da Kararsızım" seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların kurumlarındaki liderliğin rekabetçi bir anlayışa sahip olmadığının göstergesidir.

3. "Kurumumuzda çalışanları bir arada tutan şey, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir" ifadesine katılımcıların %57'si "Katılıyorum ya da Tamamen Katılıyorum" seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların kurumlarını bir arada tutan şeyin hedeflerin başarılmasına verilen önem olduğuna inancını göstermektedir.

4. "Kurumumuzda pazar üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir." ifadesine katılımcıların %51'i "katılıyorum ya da tamamen katılıyorum" seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların yarıdan fazlasının kurumlarında pazar üstünlüğü elde etmenin önemli olduğuna inandıklarını göstermektedir.

Tablo 16: Pazar Kültürü İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

Pazar Kültürü İle İlgili İfadeler	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.Çalışanların rekabetçi ve başarı odaklı olduğu kurumumuzda işler sonuca yöneliktir	28	6,81	52	12,65	76	18,49	181	44,04	74	18,00
2. Kurumumuzdaki liderlik, rekabetçi bir anlayışa sahiptir	44	10,71	58	14,11	158	38,44	97	23,60	54	13,14
3. Kurumumuzda çalışanları bir arada tutan şey, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir	34	8,27	50	12,17	94	22,87	159	38,69	74	18,00
4.Kurumumuzda pazar üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir.	60	14,60	72	17,52	70	17,03	131	31,87	78	18,98

Tablo 16 genel olarak değerlendirildiğinde çalışmanın yapıldığı kurumda, liderliğin rekabetçi bir anlayışa sahip olmadığı (%63), çalışanların rekabetçi ve başarı odaklı olduğu (%62), kurumu bir arada tutan şeyin hedeflerin başarılmasına verilen önem olduğu (%57) ve pazar üstünlüğü elde etmenin önemli olduğu (%51) bir örgüt kültürünün varlığından bahsedilebilir. Bu sonuçlara göre katılımcılar liderlerinin rekabetçi olmadığını ancak kendilerinin rekabetçi ve başarı odaklı olduklarını düşünmektedirler.

3.2.2.5. Örgüt İklimi Ölçeği Üstün Desteği Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 17'de, Örgüt İklimi ölçeğinde yer alan Üstün Desteği ifadelerine araştırmaya katılan çalışanların verdiği yanıtların dağılımı yer almaktadır. Katılımcılar Üstün Desteği ile ilgili ifadelerden;

1. "İhtiyacım olduğunda amirimin bana yardım edeceğine güveniyorum." ifadesine katılımcıların %54'i "katılıyorum ya da tamamen katılıyorum" seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların yardıma ihtiyaçları olduklarında amirlerinin kendilerine yardım edeceklerine inancının göstergesidir.

2. “Yöneticim kurumda yükselmemi ister” ifadesine katılımcıların %53’si “katılıyorum veya tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların terfi etmesi için kurum yöneticilerinin kendilerini desteklediklerine inancının ifadesidir.

3. “Yöneticim bana destek olur ve hatalarımdan ders çıkarmama izin verir” ifadesine katılımcıların %60’ü “katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların yöneticilerinin kendilerine destek olduğunu ve hatalarından ders çıkarmasına izin verdiğini göstermektedir.

4. “İşle ilgili sorunları amirime kolaylıkla söyleyebilirim” ifadesine katılımcıların %64’i “katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların işle ilgili sorunları rahatlıkla amirlerine iletebileceklerine inandıklarını göstermektedir.

Tablo 17: Üstün Desteği İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

Üstün Desteği İle İlgili İfadeler	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.İhtiyacım olduğunda amirimin bana yardım edeceğine güveniyorum.	38	9,25	52	12,65	98	23,84	142	34,55	81	19,71
2.Yöneticim kurumda yükselmemi ister	54	13,14	62	15,09	76	18,49	160	38,93	59	14,36
3. Yöneticim bana destek olur ve hatalarımdan ders çıkarmama izin verir	40	9,73	52	12,65	74	18,00	168	40,88	77	18,73
4.İşle ilgili sorunları amirime kolaylıkla söyleyebilirim	40	9,73	28	6,81	82	19,95	151	36,74	110	26,76

Tablo 17 genel olarak değerlendirildiğinde çalışmanın yapıldığı kurumda, işle ilgili sorunların rahatlıkla amirlere iletilebildiği (%64), yöneticilerin işgörenlere destek olduğu ve hatalarından ders çıkarmalarına müsaade ettiği (%60), işgörenlerin yardıma ihtiyaçları olduğunda amirlerince yardım edileceği (%54) ve işgörenlerin

terfi etmesinin yöneticileri tarafından desteklendiği (%53) bir örgüt ikliminin varlığından bahsedilebilir. Bu sonuçlara göre yöneticiler işgörenlere destek olmakta ve hatalarından ders çıkarmalarına müsaade etmekte, işgörenler işle ilgili sorunları rahatlıkla amirlerine iletebilmektedir.

3.2.2.6. Örgüt İklimi Ölçeği Bağdaşıklık Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 18'de, Örgüt İklimi ölçeğinde yer alan Bağdaşıklık ifadelerine araştırmaya katılan çalışanların verdiği yanıtların dağılımı yer almaktadır. Katılımcılar Bağdaşıklık ile ilgili ifadelerden;

1. "Çalışanlar birbirleriyle kişisel olarak ilgilenirler." ifadesine katılımcıların %53'ü "Hiç katılmıyorum, Katılmıyorum ya da Kararsızım" seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çalışanların birbirleriyle kişisel olarak ilgilenmediklerini göstermektedir.

2. "Çalışanlar birbirleriyle iyi geçinmek eğilimindedir." ifadesine katılımcıların %64'si "katılıyorum veya tamamen katılıyorum" seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların çalışanların birbirleriyle iyi geçinme eğiliminde olduğunu göstermektedir.

3. "Çalışanlar arasında takım ruhu vardır." ifadesine katılımcıların %55'ü "katılıyorum ya da tamamen katılıyorum" seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanlar arasında takım ruhu olduğunu göstermektedir.

4. "Çalışanlar birbirlerine yardım ederler." ifadesine katılımcıların %62'i "katılıyorum ya da tamamen katılıyorum" seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların birbirlerine yardım ettiklerini göstermektedir.

Tablo 18 genel olarak değerlendirildiğinde çalışmanın yapıldığı kurumda, birbirleriyle iyi geçinmek eğiliminde olduğu (%64), birbirlerine yardım ettikleri (%62), aralarında takım ruhunun olduğu (%55) ve çalışanların birbirleriyle kişisel olarak ilgilenmediği (%53) bir örgüt ikliminin varlığından bahsedilebilir. Sonuçlara göre işgörenler birbirleri ile iyi geçinmekte ve birbirlerine yardım etmektedirler.

Tablo 18: Bağdaşıklık İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

Bağdaşıklık İle İlgili İfadeler	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.Çalışanlar birbirleriyle kişisel olarak ilgilenirler.	28	6,81	70	17,03	119	28,95	124	30,17	70	17,03
2.Çalışanlar birbirleriyle iyi geçinmek eğilimindedir.	20	4,87	44	10,71	82	19,85	149	36,25	116	28,22
3. Çalışanlar arasında takım ruhu vardır.	30	7,30	72	17,52	82	19,95	146	35,52	81	19,71
4.Çalışanlar birbirlerine yardım ederler.	16	3,89	44	10,71	98	23,84	144	35,04	109	26,52

3.2.2.7.Örgüt İklimi Ölçeği İş Yükü Baskısı Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 19'da, Örgüt İklimi ölçeğinde yer alan İş Yükü Baskısı ifadelerine araştırmaya katılan çalışanların verdiği yanıtların dağılımı yer almaktadır. Katılımcılar İş Yükü Baskısı ile ilgili ifadelerden;

1. "Hiç tatilim yokmuş gibi hissediyorum." ifadesine katılımcıların %70'i "katılıyorum veya tamamen katılıyorum" seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların dinlenemediğini, hiç tatili yokmuş gibi hissettiğini göstermektedir.

2. "Yapılacak çok iş var ancak zaman az." ifadesine katılımcıların %70'si "katılıyorum veya tamamen katılıyorum" seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların yapılacak işin çok olduğuna ama zamanın kısıtlı olduğuna inandıklarını göstermektedir.

3. "Arkadaşlarımın çoğu kendini tükenmiş hissetmektedir." ifadesine katılımcıların %84'ü "katılıyorum ya da tamamen katılıyorum" seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların arkadaşlarının büyük çoğunluğunun kendini tükenmiş hissettiklerine inancını göstermektedir.

Tablo 19: İş Yükü Baskısı İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

İş Yükü Baskısı İle İlgili İfadeler	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.Hiç tatilim yokmuş gibi hissediyorum.	26	6,33	50	12,17	49	11,92	68	16,55	218	53,04
2.Yapılacak çok iş var ancak zaman az.	16	3,89	26	6,33	81	19,71	82	19,75	206	50,12
3. Arkadaşlarımın çoğu kendini tükenmiş hissetmektedir.	6	1,46	33	8,03	28	6,81	94	22,87	250	60,83

Tablo 19 genel olarak değerlendirildiğinde çalışmanın yapıldığı kurumda, işgörenlerin arkadaşlarının büyük çoğunluğunun kendini tükenmiş hissettiği (%84), çalışanların büyük çoğunluğunun hiç tatili yokmuş gibi düşündüğü (%70) ve yapılacak çok işin olduğu ancak zamanın kısıtlı olduğu (%70) bir örgüt ikliminin varlığından bahsedilebilir. Sonuçlara göre katılımcıların çoğunluğu kendini tükenmiş hissetmekte ve iş yükü baskısı oldukça fazladır.

3.2.2.8.Örgüt İklimi Ölçeği İçsel Takdir Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 20'de, Örgüt İklimi ölçeğinde yer alan İçsel Takdir ifadelerine araştırmaya katılan çalışanların verdiği yanıtların dağılımı yer almaktadır. Katılımcılar İçsel Takdir ile ilgili ifadelerden;

1. "Yöneticim iyi çalışanı hemen fark eder." ifadesine katılımcıların %53'i "katılıyorum veya tamamen katılıyorum" seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların yöneticilerinin iyi çalışanı hemen fark edeceğine inandıklarını göstermektedir.

2. "Yöneticim beni örnek olarak gösterir." ifadesine katılımcıların %52'si "katılıyorum veya tamamen katılıyorum" seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum

çalışanların yöneticilerinin kendilerini örnek olarak göstereceklerine inandıklarını göstermektedir.

Tablo 20: İçsel Takdir İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

İçsel Takdir İle İlgili İfadeler	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.Yöneticim iyi çalışanı hemen fark eder.	44	10,71	18	4,38	132	32,12	118	28,71	99	24,09
2.Yöneticim beni örnek olarak gösterir.	62	15,09	52	12,65	82	19,95	137	33,33	78	18,98

Tablo 20 genel olarak değerlendirildiğinde çalışmanın yapıldığı kurumda, yöneticilerin iyi çalışanı hemen fark ettiği (%53) ve örnek olarak gösterdiği (%52) bir örgüt ikliminin varlığından bahsedilebilir. Sonuçlara göre yöneticiler iyi çalışanları fark etmekte ve diğerlerine örnek olarak göstermektedir.

3.2.2.9. Örgüt İklimi Ölçeği Tarafsızlık Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 21'de, Örgüt İklimi ölçeğinde yer alan Tarafsızlık ifadelerine araştırmaya katılan çalışanların verdiği yanıtların dağılımı yer almaktadır. Katılımcılar Tarafsızlık ile ilgili ifadelerden;

1. "Yöneticim birini cezalandırmışsa, o bunu hak etmiştir." ifadesine katılımcıların %59'u "Hiç katılmıyorum, Katılmıyorum ya da Kararsızım" seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların yöneticinin haklı işgörenleri haklı olarak cezalandırdığına inanmadıklarını göstermektedir.

2. "Yöneticim çalışanlar arasında ayrım gözetmez" ifadesine katılımcıların %54'si "katılıyorum veya tamamen katılıyorum" seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların yöneticilerinin işgörenler arasında ayrım yapmadığına inandıklarını göstermektedir.

Tablo 21: Tarafsızlık İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

Tarafsızlık İle İlgili İfadeler	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.Yöneticim birini cezalandırmışsa, o bunu hak etmiştir.	60	14,60	40	9,73	141	34,31	90	21,90	80	19,46
2.Yöneticim çalışanlar arasında ayrım gözetmez	84	20,44	46	11,19	92	22,38	113	27,49	76	18,49

Tablo 21 genel olarak değerlendirildiğinde çalışmanın yapıldığı kurumda, çalışanların yöneticilerin vermiş olduğu cezalarda her zaman haklı olduğuna inanmadıkları (%59) ve yöneticilerinin işgörenler arasında ayrım yapmadığına inandıkları (%54) bir örgüt ikliminin varlığından bahsedilebilir. Sonuçlara göre çalışanlar yöneticilerin vermiş oldukları cezalarda her zaman haklı olmadıklarına ve iş görenler arasında ayrım yapmadıklarına inanmaktadırlar.

3.2.2.10. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Kabullenici Sessizlik Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 22'de, Örgütsel Sessizlik ölçeğinde yer alan Kabullenici Sessizlik ifadelerine araştırmaya katılan çalışanların verdiği yanıtların dağılımı yer almaktadır. Katılımcılar Kabullenici Sessizlik ile ilgili ifadelerden;

1. "Kurumumuzda, benimle ilgili olmayan konularda değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmada isteksizim." ifadesine katılımcıların %60'ı "Hiç katılmıyorum, Katılmıyorum ya da Kararsızım" seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların kendileriyle ilgili olmayan konularda değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşma isteklerini göstermektedir.

2. "Kurumumuzda alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım." ifadesine katılımcıların %80'si "Hiç katılmıyorum, Katılmıyorum ya da Kararsızım" seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların kurumda alınacak kararlara rıza göstermediği için düşüncelerini açıkladığını göstermektedir.

3. “İçinde bulunduğum kurumdaki sorunlara çözüm üretme konusunda düşüncelerimi kendime saklarım.” ifadesine katılımcıların %68’ü “Hiç katılmıyorum, Katılmıyorum ya da Kararsızım” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların kurumlarındaki sorunlara çözüm üretme konusunda düşüncelerini paylaştıklarının göstergesidir.

4. “Kurum içinde fark yaratabileceğime inanmadığım için, iyileşme ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.” ifadesine katılımcıların %70’i “Hiç katılmıyorum, Katılmıyorum ya da Kararsızım” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların fikirlerinin kurum içinde fark yaratacağına inandıkları için iyileşme ile ilgili fikirlerini dile getireceklerini göstermektedir.

5. “Beni ilgilendirmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki fikirlerimi ifade etmem.” ifadesine katılımcıların %75’i “Hiç katılmıyorum, Katılmıyorum ya da Kararsızım” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların kurumlarında işlerin kendilerini de ilgilendirdiğini düşündüğünden daha iyi nasıl yapılabileceği konusundaki fikirlerini ifade edeceklerini göstermektedir.

Tablo 22 genel olarak değerlendirildiğinde çalışmanın yapıldığı kurumda, kurumda alınacak kararlara rıza göstermediği için kendi düşüncelerini de açıkladıklarını (%80), kurumlarındaki işlerin kendilerini de ilgilendirdiğini düşündüklerinden daha iyi nasıl yapılabileceği konusundaki fikirlerini ifade edeceklerini (%75), fikirlerinin kurum içinde fark yaratacağına inandıkları için iyileşme ile ilgili fikirlerini dile getireceklerini (%70), kurumlarındaki sorunlara çözüm üretme konusunda düşüncelerini paylaştıklarını (%68) ve çalışanların kendileriyle ilgili olmayan konularda değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmak istediklerini (%60) söylenebilir. Bu sonuca göre katılımcıların kabullenici sessizlik algılarının çok zayıf olduğu ifade edilebilir.

Tablo 22: Kabullenici Sessizlik İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

Kabullenici Sessizlik İle İlgili İfadeler	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.Kurumumuzda, benimle ilgili olmayan konularda değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmada isteksizim.	50	12,15	56	13,63	142	34,55	90	21,90	73	17,76
2.Kurumumuzda alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım.	62	15,09	120	29,20	145	35,28	38	9,25	46	11,19
3. İçinde bulunduğum kurumdaki sorunlara çözüm üretme konusunda düşüncelerimi kendime saklarım.	62	15,09	116	28,22	101	24,57	82	19,95	50	12,17
4.Kurum içinde fark yaratabileceğime inanmadığım için, iyileşme ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	74	18,00	120	29,20	94	22,87	67	16,30	56	13,63
5. Beni ilgilendirmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki fikirlerimi ifade etmem	82	19,95	90	21,90	138	33,58	65	15,82	36	8,76

3.2.2.11.Örgütsel Sessizlik Ölçeği Korunma Amaçlı Sessizlik Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 23'te, Örgütsel Sessizlik ölçeğinde yer alan Korunma Amaçlı Sessizlik ifadelerine araştırmaya katılan çalışanların verdiği yanıtların dağılımı yer almaktadır. Korunma Amaçlı Sessizlik ile ilgili ifadelerden;

1. "Yöneticimin tepkisinden korktuğum için değişime yönelik fikirlerimi söylemem." ifadesine katılımcıların %61'i "Hiç katılmıyorum, Katılmıyorum ya da Kararsızım" seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların yöneticilerinin tepkilerinden korkmadıkları için değişime yönelik fikirlerini ifade edeceklerini göstermektedir.

2. "Yöneticimin tepkisinden korktuğum için, işimle ilgili bilgileri başkalarıyla paylaşmam." ifadesine katılımcıların %75'i "Hiç katılmıyorum, Katılmıyorum ya da Kararsızım" seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların yöneticilerinin

tepkilerinden korkmadığı için işi ile ilgili bilgileri başkaları ile paylaşacaklarını göstermektedir.

3. "Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim." ifadesine katılımcıların %76'ü "Hiç katılmıyorum, Katılmıyorum ya da Kararsızım" seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların söz konusu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelmeyeceğini göstermektedir.

4. "Kurumdaki devamlılığımı korumak için bazı gerçekleri görmezden gelirim ve sessiz kalırım." ifadesine katılımcıların %69'i "Hiç katılmıyorum, Katılmıyorum ya da Kararsızım" seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların kurumdaki devamlılıklarını korumak için bazı gerçekleri görmezden gelmeyeceklerini ve konuşacaklarını göstermektedir.

5. "Kurumdaki devamlılığımı korumak için iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım." ifadesine katılımcıların %72'i "Hiç katılmıyorum, Katılmıyorum ya da Kararsızım" seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların kurumdaki devamlılıklarını korumak için iyileştirmeye yönelik fikirlerini ifade etmekten kaçınmayacaklarını göstermektedir.

Tablo 23 genel olarak değerlendirildiğinde çalışmanın yapıldığı kurumda, söz konusu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelmeyeceği (%76), yöneticilerinin tepkilerinden korkmadığı için işi ile ilgili bilgileri başkaları ile paylaşacakları (%75), kurumdaki devamlılıklarını korumak için iyileştirmeye yönelik fikirlerini ifade etmekten kaçınmayacakları (%72), kurumdaki devamlılıklarını korumak için bazı gerçekleri görmezden gelmeyeceklerini ve konuşacakları (%69) ve çalışanların yöneticilerinin tepkilerinden korkmadıkları için değişime yönelik fikirlerini ifade edecekleri (%61) söylenebilir. Bu sonuca göre katılımcıların korunma amaçlı sessizlik algılarının çok zayıf olduğu söylenebilir.

Tablo 23: Korunma Amaçlı Sessizlik İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

Korunma Amaçlı Sessizlik İle İlgili İfadeler	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.Yöneticimin tepkisinden korktuğum için değişime yönelik fikirlerimi söylemem.	107	26,03	56	13,63	86	20,92	110	26,76	52	12,65
2.Yöneticimin tepkisinden korktuğum için, işimle ilgili bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	115	27,98	118	28,71	74	18,00	64	15,57	40	9,73
3. Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	113	27,49	102	24,82	98	23,84	60	14,40	38	9,25
4.Kurumdaki devamlılığımı korumak için bazı gerçekleri görmezden gelirim ve sessiz kalırım.	107	26,03	100	24,33	78	18,98	74	18,00	52	12,65
5. Kurumdaki devamlılığımı korumak için iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.	103	25,06	96	23,36	96	23,36	72	17,52	44	10,71

3.2.2.12. Örgütsel Sessizlik Ölçeği Koruma Amaçlı Sessizlik Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 24'te, Örgütsel Sessizlik ölçeğinde yer alan Koruma Amaçlı Sessizlik ifadelerine araştırmaya katılan çalışanların verdiği yanıtların dağılımı yer almaktadır. Katılımcılar Koruma Amaçlı Sessizlik ile ilgili ifadelerden;

1. "Bu kurum ve arkadaşlarım ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım." ifadesine katılımcıların %66'sı "katılıyorum veya tamamen katılıyorum" seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların kurum ve arkadaşları ile olan işbirliğine dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri sakladıklarını göstermektedir.

2. "Bu kuruma ve arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgilerimi saklarım." ifadesine katılımcıların %63'si "katılıyorum veya tamamen katılıyorum" seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların kurumlarına ve arkadaşlarına yararlı olmak amacıyla özel bilgilerini sakladıklarını göstermektedir.

3. “Kurumun veya iş arkadaşlarımın sırlarını söylemem konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.” ifadesine katılımcıların %71’ü “katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların kurum veya arkadaşlarının sırlarını açıklamaları konusunda baskılara karşı direneceklerini göstermektedir.

4. “Kuruma veya iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.” ifadesine katılımcıların %82’i “katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların kuruma veya iş arkadaşlarına zarar verebilecek bilgileri açıklamaktan kaçınacaklarını göstermektedir.

5. “Kurum veya iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim” ifadesine katılımcıların %87’i “katılıyorum ya da tamamen katılıyorum” seçeneklerini işaretlemiştir. Bu durum çalışanların kurum veya iş arkadaşları ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza edeceklerini göstermektedir.

Tablo 24: Koruma Amaçlı Sessizlik İle İlgili İfadelerin Sayısal ve Yüzdesel Dağılımı

Koruma Amaçlı Sessizlik İle İlgili İfadeler	**Hiç Katılmıyorum**		**Katılmıyorum**		**Kararsızım**		**Katılıyorum**		**Tamamen Katılıyorum**	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1.Bu kurum ve arkadaşlarım ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	40	9,73	18	4,38	80	19,46	118	28,71	155	37,71
2.Bu kuruma ve arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgilerimi saklarım.	44	10,71	18	4,38	92	22,38	134	32,60	123	29,93
3. Kurumun veya iş arkadaşlarımın sırlarını söylemem konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	20	4,87	18	4,38	82	19,95	132	32,12	159	38,69
4.Kuruma veya iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	8	1,95	12	2,92	56	13,63	134	32,60	201	48,91
5. Kurum veya iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim	8	1,95	4	0,97	40	9,73	126	30,66	233	56,69

Tablo 24 genel olarak değerlendirildiğinde çalışmanın yapıldığı kurumda katılımcılar, kurum veya iş arkadaşları ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza edecekleri (%87), kuruma veya iş arkadaşlarına zarar verebilecek bilgileri açıklamaktan kaçınacakları (%82), kurum veya arkadaşlarının sırlarını açıklamaları konusunda baskılara karşı direnecekleri (%71), çalışanların kurum ve arkadaşları ile olan işbirliğine dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri sakladıkları (%66) ve kurumlarına ve arkadaşlarına yararlı olmak amacıyla özel bilgilerini sakladıkları (%63) söylenebilir. Bu sonuca göre katılımcıların koruma amaçlı sessizlik algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

3.2.3. Korelasyon ve Regresyon Analizleri

Araştırmada literatürden yararlanılarak ortaya atılan hipotezler korelasyon analizleri yapılarak test edilmiştir (Tablo 25).

Tablo 25: Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi ile Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Değişkenler		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**
Örgüt Kültürü(1)	Pearson	1,00														
	p (2 yanlı)															
Klan Kültürü (2)	Pearson	0,87	1,00													
	p (2 yanlı)	0,000														
Adhokrasi Kültürü (3)	Pearson	0,90	0,74	1,00												
	p (2 yanlı)	0,000	0,000													
Pazar Kültürü (4)	Pearson	0,86	0,62	0,71	1,00											
	p (2 yanlı)	0,000	0,000	0,000												
Hiyerarşi Kültürü (5)	Pearson	0,89	0,74	0,72	0,70	1,00										
	p (2 yanlı)	0,000	0,000	0,000	0,000											
Örgüt İklimi (6)	Pearson	0,79	0,76	0,66	0,66	0,73	1,00									
	p (2 yanlı)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000										
Üstün Desteği (7)	Pearson	0,79	0,73	0,71	0,59	0,78	0,84	1,00								
	p (2 yanlı)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000									
İş Yükü Baskısı (8)	Pearson	-0,12	-0,09	-0,19	-0,10	-0,04	0,08	-0,19	1,00							
	p (2 yanlı)	0,014	0,074	0,000	0,041	0,409	0,104	0,000								
Bağdaşıklık (9)	Pearson	0,72	0,68	0,60	0,62	0,63	0,74	0,60	-0,05	1,00						
	p (2 yanlı)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,289							
İçsel Takdir (10)	Pearson	0,68	0,64	0,56	0,58	0,61	0,85	0,72	-0,16	0,52	1,00					
	p (2 yanlı)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000						
Tarafsızlık (11)	Pearson	0,59	0,56	0,51	0,52	0,47	0,81	0,64	-0,22	0,47	0,71	1,00				
	p (2 yanlı)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
Örgütsel Sessizlik (12)	Pearson	**0,28**	0,17	0,31	0,31	0,20	**0,24**	0,14	0,23	0,29	0,04	0,15	1,00			
	p (2 yanlı)	**0,000**	0,000	0,000	0,000	0,000	**0,000**	0,004	0,000	0,000	0,419	0,002				
Kabullenici Sessizlik (13)	Pearson	**0,13**	0,05	**0,18**	**0,24**	-0,01	0,15	0,00	0,09	**0,14**	0,02	**0,24**	0,80	1,00		
	p (2 yanlı)	**0,007**	0,275	**0,000**	**0,000**	0,834	0,002	0,989	0,083	**0,003**	0,678	**0,000**	0,000			
Korunma Amaçlı Sessizlik(14)	Pearson	**0,21**	**0,13**	**0,29**	**0,17**	**0,14**	0,13	0,09	**0,14**	**0,23**	-0,02	0,05	0,85	0,59	1,00	
	p (2 yanlı)	**0,000**	**0,008**	**0,000**	**0,001**	**0,004**	0,007	0,063	**0,004**	**0,000**	0,655	0,356	0,000	0,000		
Koruma Amaçlı Sessizlik(15)	Pearson	**0,31**	**0,21**	**0,21**	**0,31**	**0,35**	0,29	**0,26**	**0,33**	**0,28**	0,12	0,06	0,52	0,13	0,17	1,00
	p (2 yanlı)	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,000**	**0,000**	0,000	**0,000**	**0,000**	**0,000**	0,019	0,251	0,000	0,009	0,001	
	Adet	411	411	411	411	411	411	411	411	411	411	411	411	411	411	411

3.2.3.1. Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Analizi

Bu bölümde Örgüt Kültürü alt boyutları (Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Pazar Kültürü ve Hiyerarşi Kültürü) ile Örgütsel Sessizlik alt boyutları (Kabullenici Sessizlik, Korunma Amaçlı Sessizlik ve Koruma Amaçlı Sessizlik) arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Öncelikle örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik için geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla korelasyon analizleri yapılmıştır. Örgüt kültürünün alt boyutlarından Klan Kültürü ile Örgütsel Sessizlik alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemek maksadıyla yapılan korelasyon testinde elde edilen sonuçlar Tablo 26'da

görülmektedir. Klan kültürü ile örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik hipotezler aşağıda verilmiştir.

H_{1a}: Klan kültürü ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{1b}: Klan kültürü ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{1c}: Klan kültürü ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 26: Klan Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki Analizi

		Kabullenici Sessizlik	**Korunma Amaçlı Sessizlik**	**Koruma Amaçlı Sessizlik**
Klan Kültürü	Korelasyon Katsayısı	0,05	0,13	0,21
	p	0,275	**0,008**	**0,000**
	Adet	411	411	411

Tablo 26'da görüldüğü üzere;

Klan kültürü ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabullenici sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Klan kültürü ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından korunma amaçlı sessizlik arasında pozitif yönde ve oldukça zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0.13$, $p<0.05$). Bu sonuca göre klan kültürünün hakim olduğu örgütlerde korunmaya dayalı sessizlik algılarının artış gösterebileceği söylenebilir.

Klan kültürü ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından koruma amaçlı sessizlik arasında pozitif yönde ve oldukça zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0.21$, $p<0.05$). Bu sonuca göre klan kültürünün hakim olduğu örgütlerde korumaya dayalı sessizlik algılarının artış gösterebileceği söylenebilir.

Elde edilen veriler ışığında H_{1a} hipotezi reddedilmiş, H_{1b} ve H_{1c} hipotezleri ise kabul edilmiştir.

Örgüt kültürünün alt boyutlarından Adhokrasi Kültürü ile Örgütsel Sessizlik alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemek maksadıyla yapılan korelasyon testinde

elde edilen sonuçlar Tablo 27'de görülmektedir. Adhokrasi kültürü ile örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik hipotezler aşağıda verilmiştir.

$H_{1ç}$: Adhokrasi kültürü ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{1d}: Adhokrasi kültürü ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{1e}: Adhokrasi kültürü ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 27: Adhokrasi Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki Analizi

		Kabullenici Sessizlik	**Korunma Amaçlı Sessizlik**	**Koruma Amaçlı Sessizlik**
Adhokrasi Kültürü	Korelasyon Katsayısı	0,18	0,29	0,21
	p	**0,000**	**0,000**	**0,000**
	Adet	411	411	411

Tablo 27'de görüldüğü üzere;

Adhokrasi kültürü ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından Kabullenici Sessizlik arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir($r=0.18$, $p<0.05$). Bu sonuca göre kabullenici sessizlik algılarının adhokrasi kültür algısındaki artışla birlikte artacağı ifade edilebilir.

Adhokrasi kültürü ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından Korunma Amaçlı Sessizlik arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişti tespit edilmiştir ($r=0.29$, $p<0.05$). Bu sonuca göre kültürü algısı yükseldikçe korunmaya dayalı sessizlik algılarının artacağı söylenebilir.

Adhokrasi kültürü ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından Koruma Amaçlı Sessizlik arasında pozitif yönde ve oldukça zayıf bir ilişti tespit edilmiştir ($r=0.21$, $p<0.05$). Bu sonuca göre adhokrasi kültürü algısının artışla birlikte korumaya dayalı sessizlik algılarının artacağı söylenebilir.

Elde edilen veriler ışığında $H_{1ç}$, H_{1d} ve H_{1e} hipotezleri kabul edilmiştir.

Örgüt kültürünün alt boyutlarından Hiyerarşi Kültürü ile Örgütsel Sessizlik alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemek maksadıyla yapılan korelasyon testinde elde edilen sonuçlar Tablo 28'de görülmektedir. Hiyerarşi kültürü ile örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik hipotezler aşağıda verilmiştir.

H_{1f}: Hiyerarşi kültürü ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{1g}: Hiyerarşi kültürü ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

$H_{1ğ}$: Hiyerarşi kültürü ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 28: Hiyerarşi Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki Analizi

		Kabullenici Sessizlik	**Korunma Amaçlı Sessizlik**	**Koruma Amaçlı Sessizlik**
Hiyerarşi Kültürü	Korelasyon Katsayısı	-0,01	0,14	0,35
	p	0,834	**0,004**	**0,000**
	Adet	411	411	411

Tablo 28'de görüldüğü üzere;

Hiyerarşi kültürü ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Hiyerarşi kültürü ile Korunma Amaçlı Sessizlik arasında pozitif yönde ve oldukça zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0.14$, $p<0.05$). Bu bağlamda hiyerarşi kültürü algısı arttıkça korunma amaçlı sessizlik algılarının da artacağı söylenebilir.

Hiyerarşi kültürü ile Koruma Amaçlı Sessizlik arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0.35$, $p<0.05$). Bu sonuca göre koruma amaçlı sessizlik algılarının hiyerarşi kültürü algısına bağlı olarak artış ya da azalış gösterebileceği söylenebilir.

Elde edilen veriler ışığında H_{1f} hipotezi reddedilmiş, H_{1g} ve $H_{1ğ}$ hipotezleri kabul edilmiştir.

Örgüt kültürünün alt boyutlarından Pazar Kültürü ile Örgütsel Sessizlik alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemek maksadıyla yapılan korelasyon testinde elde edilen sonuçlar Tablo 29'da görülmektedir. Pazar kültürü ile örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik hipotez aşağıda verilmiştir.

H_{1h}: Pazar kültürü ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

$H_{1ı}$: Pazar kültürü ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{1i}: Pazar kültürü ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 29: Pazar Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki Analizi

		Kabullenici Sessizlik	**Korunma Amaçlı Sessizlik**	**Koruma Amaçlı Sessizlik**
Pazar Kültürü	Korelasyon Katsayısı	0,24	0,17	0,31
	p	**0,000**	**0,001**	**0,000**
	Adet	411	411	411

Tablo 29'da görüldüğü üzere örgüt kültürünün alt boyutlarından pazar kültürü ile kabullenici sessizlik arasında pozitif yönde ve oldukça zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0.24$, $p<0.05$). Bu sonuca göre pazar kültürü algısının artması kabullenici sessizlik algılarının da artacağı söylenebilir.

Pazar kültürü ile korunma amaçlı sessizlik algısı arasında pozitif yönde ve oldukça zayıf bir ilişki bulunmuştur ($r=0.17$, $p<0.05$). Bu bağlamda korunma amaçlı sessizlik algısı pazar kültürü algısındaki artışla birlikte artış gösterecektir.

Pazar kültürü ile koruma amaçlı sessizlik algısı arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0.31$, $p<0.05$). Bu sonuca göre pazar kültürü algısındaki olası bir artışın koruma amaçlı sessizlik algılarında artışa neden olacaktır.

*Elde edilen veriler ışığında **$H_{1ğ}$**, **H_{1h}** ve **$H_{1ı}$** hipotezleri kabul edilmiştir.*

Korelasyon analizleri ile hipotezlerin test edilmesine müteakip örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel sessizlik alt boyutları üzerindeki etkisini belirlemek maksadıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Örgüt kültürü alt boyutları "Klan Kültürü", "Adhokrasi Kültürü", "Pazar Kültürü", "Hiyerarşi Kültürü" bağımsız değişkenlerinin "*Kabullenici Sessizlik*" bağımlı değişkeni üzerinde hangi oranda etkili olduğu belirlenmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 30'da görülmektedir.

Tablo 30: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	β	t	p	R	Düzeltilmiş R^2	F	p (Model)
Klan Kültürü	-0,05	0,08	-0,05	-0,67	0,502	0,38	**0,13**	16,72	0,000
Adhokrasi Kültürü	0,20	0,07	0,23	2,88	**0,004**				
Pazar Kültürü	0,40	0,07	0,41	5,78	**0,000**				
Hiyerarşi Kültürü	-0,42	0,08	-0,42	-5,35	**0,000**				

*Bağımlı Değişken: Kabullenici Sessizlik p<0,001 düzeyinde anlamlı

Tablo 30'a göre regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu söylenebilir (F= 16,72; p < 0,001). Bu sonuca göre kabullenici sessizlik algısı üzerindeki değişimin %13'nün bağımsız değişkenler klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü tarafından açıklandığı söylenebilir. Kabullenici sessizlik üzerinde en fazla etkiye pazar kültürü (B=0,40) değişkeninin sahip olduğu ve pazar kültürü algısındaki artışın kabullenici sessizliği artıracağı söylenebilir. Ayrıca hiyerarşi kültürü algısındaki (B=-42) kabullenici sessizlik algısında azalışa neden olacağı söylenebilir.

Örgüt kültürü alt boyutları "Klan Kültürü", "Adhokrasi Kültürü", "Pazar Kültürü", "Hiyerarşi Kültürü" bağımsız değişkenlerinin "*Korunma Amaçlı Sessizlik*" bağımlı değişkeni üzerinde hangi oranda etkili olduğu belirlenmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 31'de verilmiştir.

Tablo 31'de göre regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu söylenebilir (F = 10,90; p < 0,001). Bu sonuca göre korunma amaçlı sessizlik algısı üzerindeki değişimin %9'nun bağımsız değişkenler klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü tarafından açıklandığı söylenebilir. Korunma amaçlı sessizlik algısı üzerinde adhokrasi

kültürünün (B=-0,17) istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve adhokrasi kültürü algısındaki artışın korunma amaçlı sessizlik algısında azalışa neden olacağı söylenebilir.

Tablo 31: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Korunma Amaçlı Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	β	t	p	R	Düzeltilmiş R^2	F	p (Model)
Klan Kültürü	2,08	0,10	-0,14	-1,78	0,076	0,31	**0,09**	10,90	0,000
Adhokrasi Kültürü	-0,17	0,09	0,45	5,48	**0,000**				
Pazar Kültürü	0,48	0,09	-0,01	-0,18	0,855				
Hiyerarşi Kültürü	-0,02	0,10	-0,07	-0,83	0,408				

*Bağımlı Değişken: Korunma Amaçlı Sessizlik p<0,001 düzeyinde anlamlı

Örgüt kültürü alt boyutları "Klan Kültürü", "Adhokrasi Kültürü", "Pazar Kültürü", "Hiyerarşi Kültürü" bağımsız değişkenlerinin "*Korunma Amaçlı Sessizlik*" bağımlı değişkeni üzerinde hangi oranda etkili olduğu belirlenmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 32'de verilmiştir.

Tablo 32: Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Koruma Amaçlı Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	β	t	p	R	Düzeltilmiş R^2	F	p (Model)
Klan Kültürü	-0,07	0,06	-0,08	-1,10	0,270	0,38	**0,13**	16,86	0,000
Adhokrasi Kültürü	-0,09	0,06	-0,13	-1,60	0,110				
Pazar Kültürü	0,17	0,06	0,20	2,86	**0,004**				
Hiyerarşi Kültürü	0,30	0,07	0,36	4,53	**0,000**				

*Bağımlı Değişken: Koruma Amaçlı Sessizlik p<0,001 düzeyinde anlamlı

Tablo 32'ye göre regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu söylenebilir ($F = 16,86$; $p < 0,001$). Bu sonuca göre koruma amaçlı sessizlik algısı üzerindeki değişimin %13'ünün bağımsız değişkenler klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü tarafından

açıklandığı söylenebilir. Koruma amaçlı sessizlik algısı üzerinde en büyük etkiye hiyerarşi kültürünün (B=0,30) sahip olduğu tespit edilmiştir.

3.2.3.2. Örgüt İklimi ile Sessizlik Arasındaki İlişki Analizi

Bu bölümde Örgüt İklimi alt boyutları (Üstün Desteği, Bağdaşıklık, İş Yükü Baskısı, İçsel Takdir ve Tarafsızlık) ile Örgütsel Sessizlik alt boyutları (Kabullenici Sessizlik, Korunma Amaçlı Sessizlik ve Koruma Amaçlı Sessizlik) arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Öncelikle örgüt iklimi ile örgütsel sessizlik için geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla korelasyon analizleri yapılmıştır. Örgüt ikliminin alt boyutlarından Üstün Desteği ile Örgütsel Sessizlik alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemek maksadıyla yapılan korelasyon testinde elde edilen sonuçlar Tablo 33'te verilmiştir. Üstün desteği ile örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik hipotezler aşağıda verilmiştir.

H_{2a}: Üstün desteği ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{2b}: Üstün desteği ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{2c}: Üstün desteği ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 33: Üstün Desteği ile Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki Analizi

		Kabullenici Sessizlik	**Korunma Amaçlı Sessizlik**	**Koruma Amaçlı Sessizlik**
Üstün Desteği	Korelasyon Katsayısı	0,00	0,09	0,26
	p	0,989	0,063	**0,000**
	Adet	411	411	411

Tablo 33'te görüldüğü üzere;

Üstün desteği ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Üstün desteği ile koruma amaçlı sessizlik arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0.26$ $p<0.05$).Bu sonuca göre katılımcıların üstün

desteği algı düzeyleri yükseldikçe koruma amaçlı sessizlik algılarının da artacağı söylenebilir.

Elde edilen veriler ışığında H_{2a} *ve* H_{2b} *hipotezleri reddedilmiş,* H_{2c} *hipotezi kabul edilmiştir.*

Örgüt ikliminin alt boyutlarından Bağdaşıklık ile Örgütsel Sessizlik alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemek maksadıyla yapılan korelasyon testinde elde edilen sonuçlar Tablo 34'te verilmiştir. Bağdaşıklık ile örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik hipotezler aşağıda verilmiştir.

$H_{2ç}$: Bağdaşıklık ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{2d}: Bağdaşıklık ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{2e}: Bağdaşıklık ile koruma amaçlı sessizlik arasında pozitif ilişki vardır.

Tablo 34: Bağdaşıklık ile Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki Analizi

		Kabullenici Sessizlik	**Korunma Amaçlı Sessizlik**	**Koruma Amaçlı Sessizlik**
Bağdaşıklık	Korelasyon Katsayısı	0,14	0,23	0,28
	p	**0,003**	**0,000**	**0,000**
	Adet	411	411	411

Tablo 34'te görüldüğü üzere;

Bağdaşıklık ile kabullenici sessizlik arasında pozitif yönde ve oldukça zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($r=0.14$, $p<0.05$). Bu bağlamda katılımcıların bağdaşıklık algıları yükseldiğinde kabullenici sessizlik algılarının artacağı söylenebilir.

Bağdaşıklık ile korunma amaçlı sessizlik arasında pozitif yönde ve oldukça zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0.23$, $p<0.05$). Bu sonuca göre katılımcıların bağdaşıklık algı düzeyleri arttığında korunma amaçlı sessizlik algılarının da artacağı söylenebilir.

Bağdaşıklık ile koruma amaçlı sessizlik arasında pozitif yönde ve oldukça zayıf bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (r=0.28, p<0.05). Bu sonuca göre katılımcıların bağdaşıklık algılarının yükselmesi durumunda koruma amaçlı sessizlik algılarının da artacağı söylenebilir.

Elde edilen veriler ışığında $H_{2ç}$, H_{2d} *ve* H_{2e} *hipotezleri kabul edilmiştir.*

Örgüt ikliminin alt boyutlarından İş Yükü Baskısı ile Örgütsel Sessizlik alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemek maksadıyla yapılan korelasyon testinde elde edilen sonuçlar Tablo 35'te verilmiştir. İş Yükü Baskısı ile örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik hipotezler aşağıda verilmiştir.

H_{2f}: İş yükü baskısı ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{2g}: İş yükü baskısı ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

$H_{2ğ}$: İş yükü baskısı ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 35: İş Yükü Baskısı ile Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki Analizi

		Kabullenici Sessizlik	**Korunma Amaçlı Sessizlik**	**Koruma Amaçlı Sessizlik**
İş Yükü Baskısı	Korelasyon Katsayısı	0,09	0,14	0,33
	p	0,083	**0,004**	**0,000**
	Adet	411	411	411

Tablo 35'te görüldüğü üzere;

İş Yükü Baskısı ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

İş Yükü Baskısı ile korunma amaçlı sessizlik arasında pozitif yönde ve oldukça zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r=0.14, p<0.05). Bu sonuca göre iş yükü baskısı algısı yüksek olan katılımcıların korunma amaçlı sessizlik algılarının da yüksek olacağı söylenebilir.

İş Yükü Baskısı ile koruma amaçlı sessizlik arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Bu noktadan hareketle katılımcıların iş yükü baskısı algılarında meydana gelecek artışın koruma amaçlı sessizlik algılarında da bir artış meydana getireceği söylenebilir.

Elde edilen veriler ışığında H_{2f} *hipotezi reddedilmiş,* H_{2g} *ve* $H_{2ğ}$ *hipotezleri ise kabul edilmiştir.*

Örgüt ikliminin alt boyutlarından İçsel Takdir ile Örgütsel Sessizlik alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemek maksadıyla yapılan korelasyon testinde elde edilen sonuçlar Tablo 36'da görülmektedir. İçsel Takdir ile örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik hipotezler aşağıda verilmiştir.

H_{2h}: İçsel takdir ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

$H_{2ı}$: İçsel takdir ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{2i}: İçsel takdir ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 36: İçsel Takdir ile Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki Analizi

		Kabullenici Sessizlik	**Korunma Amaçlı Sessizlik**	**Koruma Amaçlı Sessizlik**
İçsel Takdir	Korelasyon Katsayısı	0,02	-0,02	0,12
	p	0,678	0,655	**0,019**
	Adet	411	411	411

Tablo 36'da görüldüğü üzere;

İçsel Takdir ile kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

İçsel Takdir ile koruma amaçlı sessizlik arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki bulunmuştur ($r=0.12$, $p<0.05$). Bu bağlamda katılımcıların içsel takdir düzeylerinde artış olduğunda koruma amaçlı sessizlik algılarının da artacağı söylenebilir.

Elde edilen veriler ışığında H_{2h} *ve* H_{2i} *hipotezleri reddedilmiş,* H_{2i} *hipotezi ise kabul edilmiştir.*

Örgüt ikliminin alt boyutlarından Tarafsızlık ile Örgütsel Sessizlik alt boyutları arasındaki ilişkileri incelemek maksadıyla yapılan korelasyon testinde elde edilen sonuçlar Tablo 37'de verilmiştir. Tarafsızlık ile örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik hipotezler aşağıda verilmiştir.

H_{2j}: Tarafsızlık ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{2k}: Tarafsızlık ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_{2l}: Tarafsızlık ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 37'de görüldüğü üzere;

Tarafsızlık ile kabullenici sessizlik arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($r=0.24$, $p<0.05$). Bu bağlamda katılımcıların tarafsızlık algıları arttığında kabullenici sessizlik algılarının da artması beklenebilir. Bu sonuca göre **H_{2j}** kabul edilmiştir.

Tarafsızlık ile korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Elde edilen veriler ışığında H_{2j} *hipotezi kabul edilmiş,* H_{2k} *ve* H_{2l} *hipotezleri ise reddedilmiştir.*

Tablo 37: Tarafsızlık ile Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki Analizi

		Kabullenici Sessizlik	**Korunma Amaçlı Sessizlik**	**Koruma Amaçlı Sessizlik**
Tarafsızlık	Korelasyon Katsayısı	0,24	0,05	0,06
	p	**0,000**	0,356	0,251
	Adet	411	411	411

Korelasyon analizleri ile hipotezlerin test edilmesine müteakip örgüt iklimi alt boyutlarının örgütsel sessizlik alt boyutları üzerindeki etkisini belirlemek maksadıyla regresyon analizi yapılmıştır.

Örgüt iklimi alt boyutları "Üstün Desteği", "İş Yükü Baskısı", "Bağdaşıklık", "İçsel Takdir", "Tarafsızlık" bağımsız değişkenlerinin "*Kabullenici Sessizlik*" bağımlı değişkeni üzerinde hangi oranda etkili olduğu belirlenmek maksadıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 38'de verilmiştir.

Tablo 38: Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	**B**	**Std. Hata**	**β**	**t**	**p**	**R**	**Düzeltilmiş R^2**	**F**	**P (Model)**
Üstün Desteği	-0,20	0,06	-0,23	-3,16	**0,002**	0,40	**0,15**	15,09	0,000
İş Yükü Baskısı	0,12	0,05	0,12	2,60	**0,010**				
Bağdaşıklık	0,19	0,06	0,18	3,09	**0,002**				
İçsel Takdir	-0,22	0,07	-0,25	-3,34	**0,001**				
Tarafsızlık	0,40	0,05	0,51	7,55	**0,000**				

*Bağımlı Değişken: Kabullenici Sessizlik $p<0,001$ düzeyinde anlamlı

Tablo 38'e göre regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu söylenebilir ($F = 15,09$; $p < 0,001$). Bu sonuca göre kabullenici sessizlik algısı üzerindeki değişimin %15'nin bağımsız değişkenler üstün desteği, iş yükü baskısı, bağdaşıklık, içsel takdir ve tarafsızlık tarafından açıklandığı söylenebilir. Kabullenici sessizlik algısı üzerinde en büyük etkiye tarafsızlık (B=0,40) boyutunun sahip olduğu ve tarafsızlık algısındaki artışın kabullenici sessizlik algısında artışa neden olacağı söylenebilir. Ayrıca içsel takdir algısındaki (B=-0,22) artışın kabullenici sessizlik algısındaki azalışa neden olacağı söylenebilir.

Örgüt iklimi alt boyutları "Üstün Desteği", "İş Yükü Baskısı", "Bağdaşıklık", "İçsel Takdir", "Tarafsızlık" bağımsız değişkenlerinin "*Korunma Amaçlı Sessizlik*" bağımlı değişkeni üzerinde hangi oranda etkili olduğu belirlenmek maksadıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 39'da verilmiştir.

Tablo 39: Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Korunma Amaçlı Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	β	t	p	R	Düzeltilmiş R^2	F	p (Model)
Üstün Desteği	0,10	0,08	0,10	1,27	0,204	0,32	**0,09**	9,15	0,000
İş Yükü Baskısı	0,17	0,06	0,15	3,00	**0,003**				
Bağdaşıklık	0,35	0,08	0,28	4,64	**0,000**				
İçsel Takdir	-0,28	0,08	-0,27	-3,41	**0,001**				
Tarafsızlık	0,07	0,07	0,08	1,07	0,287				

*Bağımlı Değişken: Korunma Amaçlı Sessizlik p<0,001 düzeyinde anlamlı

Tablo 39'a göre regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu söylenebilir (F = 9,15; p < 0,001). Bu sonuca göre korunma amaçlı sessizlik algısı üzerindeki değişimin %9'nun bağımsız değişkenler üstün desteği, iş yükü baskısı, bağdaşıklık, içsel takdir ve tarafsızlık tarafından açıklandığı söylenebilir. Korunma amaçlı sessizlik algısı üzerinde en büyük etkiye bağdaşıklık (B=0,35) boyutunun sahip olduğu ve bağdaşıklık algısındaki artışın korunma amaçlı sessizlik algısında artışa neden olacağı söylenebilir. Ayrıca içsel takdir algısındaki (B=-0,28) artışın korunma amaçlı sessizlik algısında azalışa neden olacağı ifade edilebilir.

Bu çalışmada yer alan örgüt iklimi alt boyutları "Üstün Desteği", "İş Yükü Baskısı", "Bağdaşıklık", "İçsel Takdir", "Tarafsızlık" bağımsız değişkenlerinin "*Koruma Amaçlı Sessizlik*" bağımlı değişkeni üzerinde hangi oranda etkili olduğu belirlenmek maksadıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 40'da verilmiştir.

Tablo 40'a göre regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu söylenebilir (F = 26,46; p < 0,001). Bu sonuca göre koruma amaçlı sessizlik algısı üzerindeki değişimin %24'nün bağımsız değişkenler üstün desteği, iş yükü baskısı, bağdaşıklık, içsel takdir ve tarafsızlık tarafından açıkladığı

söylenebilir. Koruma amaçlı sessizlik algısı üzerinde en büyük etkiye iş yükü baskısı (B=0,30) boyutunun sahip olduğu ve iş yükü baskısı algısındaki artışın koruma amaçlı sessizlik algısında artışa neden olacağı söylenebilir.

Tablo 40: Örgüt İklimi Alt Boyutlarının Koruma Amaçlı Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	β	t	p	R	Düzeltilmiş R^2	F	P (Model)
Üstün Desteği	0,26	0,05	0,35	5,00	**0,000**	0,50	**0,24**	26,46	0,000
İş Yükü Baskısı	0,30	0,04	0,37	8,24	**0,000**				
Bağdaşıklık	0,17	0,05	0,19	3,51	**0,000**				
İçsel Takdir	-0,07	0,05	-0,10	-1,41	0,160				
Tarafsızlık	-0,07	0,04	-0,10	-1,61	0,108				

*Bağımlı Değişken: Koruma Amaçlı Sessizlik p<0,001 düzeyinde anlamlı

3.2.3.3. Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi ile Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Bu bölümde genel boyutlarıyla Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi ile Örgütsel Sessizlik arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Buna bağlı olarak Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi ile Örgütsel Sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemek maksadıyla yapılan korelasyon testinde elde edilen sonuçlar Tablo 41'de görülmektedir. Test edilecek hipotezler aşağıdadır.

H_1: Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

H_2: Örgüt iklimi ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.

Tablo 41: Örgüt Kültürü ve İklimi ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Analizi

		Örgüt Kültürü	Örgüt İklimi
Örgütsel Sessizlik	**Pearson Korelasyonu**	**0,28**	**0,24**
	Anlamlılık (2 yanlı)	0,000	0,000
	Adet	411	411

Tablo 41'de görüldüğü üzere;

Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde ve oldukça zayıf bir ilişki bulunmaktadır (r=0.028, p<0.05). Bu sonuca göre katılımcıların örgüt kültürü algı düzeyleri arttıkça örgütsel sessizlik algılarınında artabileceği ifade edilebilir. Bu bağlamda $\mathbf{H_1}$ hipotezi kabul edilmiştir

Örgüt iklimi ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde ve oldukça zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (r=0.24, p<0.05). Bu bağlamda katılımcıların örgüt iklimi algı düzeyleri yükseldikçe örgütsel sessizlik algılarının da artacağı söylenebilir. Bu sonuca göre $\mathbf{H_2}$ hipotezi kabul edilmiştir.

Örgütsel Sessizlik bağımlı değişkeninin "*Örgüt Kültürü*" ve "*Örgüt İklimi"* bağımsız değişkenlerine hangi oranda bağlı olduğu belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 42'de verilmiştir.

Tablo 42: Örgütsel Sessizlik, Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Arasındaki Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	β	t	p	R	Düzeltilmiş R^2	F	P (Model)
Örgüt Kültürü	0,20	0,06	0,24	3,10	**0,002**	0,29	**0,08**	18,10	0,000
Örgüt İklimi	0,05	0,08	0,05	0,67	0,506				

*Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik p<0,001 düzeyinde anlamlı

Tablo 42'ye göre regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu söylenebilir (F = 18,10; p < 0,001). Bu sonuca göre örgütsel sessizlik algısı üzerindeki değişimin %8'nin bağımsız değişkenler örgüt kültürü ve örgüt iklimi tarafından açıkladığı söylenebilir. Örgütsel sessizlik algısı üzerinde örgüt kültürünün (B=0,20) bir etkiye sahip olduğu ve örgüt kültürü algısındaki bir birimlik artışın örgütsel sessizlik algısında 20 birim artışa neden olacağı söylenebilir. Örgüt ikliminin ise örgütsel sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

3.2.4. Demografik Değişkenlere Göre Örgüt Kültürü Değişkenlerindeki Farklılaşma

Demografik değişkenlere göre örgüt kültürü değişkenlerindeki farklılaşmayı belirlemek için t-testi yapılmıştır.

3.2.4.1. Yaş Durumuna Göre Örgüt Kültürü Değişkenlerindeki Farklılaşma

Tablo 43'te çalışanların klan kültürü ve hiyerarşi kültürü algıları ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma olduğu, adhokrasi ve pazar kültürü ile yaş arasında ise anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir. Buna göre; klan kültürü için t=2,52 p>0,05 ve hiyerarşi kültürü algısı için t=3,39 p>0,05 bulunmuştur.

Tablo 43: Yaş Durumuna Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma

	Yaş	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Klan Kültürü	30 Yaş ve Altı	341	3,62	0,86	2,52	**0,012**
	31 Yaş ve Üzeri	70	3,31	1,16		
Adhokrasi Kültürü	30 Yaş ve Altı	341	3,21	1,01	1,27	0,206
	31 Yaş ve Üzeri	70	3,04	1,23		
Hiyerarşi Kültürü	30 Yaş ve Altı	341	3,73	0,86	3,39	**0,001**
	31 Yaş ve Üzeri	70	3,32	1,20		
Pazar Kültürü	30 Yaş ve Altı	341	3,38	0,87	1,88	0,061
	31 Yaş ve Üzeri	70	3,15	1,20		

Klan kültürü faktörü ile yaş değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında, 30 yaş ve altı yaş grubunda olanların klan kültürü algıları ortalamasının (3,62), 31 yaş ve üzeri yaş grubunda olanların klan kültürü algıları ortalamasından (3,31) yüksek olduğu görülmektedir.

Hiyerarşi kültürü faktörü ile yaş değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında, 30 yaş ve altı yaş grubunda olanların klan kültürü algıları ortalamasının (3,73), 31 yaş ve üzeri yaş grubunda olanların klan kültürü algıları ortalamasından (3,32) yüksek olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, 30 yaş ve altı yaş grubunda olanların klan kültürü ve hiyerarşi kültürü algılarının 31 yaş ve üzeri yaş grubunda olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.2.4.2. Cinsiyet Durumuna Göre Örgüt Kültürü Değişkenlerindeki Farklılaşma

Tablo 44'te çalışanların klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü algıları ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma olduğu, pazar kültürü ile cinsiyet arasında ise anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir. Buna göre; klan kültürü için t=-3,67 p>0,05, adhokrasi kültürü algısı için t=-2,68 p>0,05, hiyerarşi kültürü algısı için t=-2,63 p>0,05 bulunmuştur.

Tablo 44: Cinsiyet Değişkenine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Klan Kültürü	Bayan	197	3,39	1,03	-3,67	**0,000**
	Erkek	214	3,72	0,78		
Adhokrasi Kültürü	Bayan	197	3,04	1,13	-2,68	**0,008**
	Erkek	214	3,31	0,96		
Hiyerarşi Kültürü	Bayan	197	3,54	1,03	-2,63	**0,009**
	Erkek	214	3,78	0,83		
Pazar Kültürü	Bayan	197	3,29	1,05	-1,05	0,294
	Erkek	214	3,39	0,84		

Klan kültürü faktörü ile cinsiyet değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında, erkeklerin klan kültürü algıları ortalamasının (3,72), kadınların klan kültürü algıları ortalamasından (3,39) yüksek olduğu görülmektedir.

Adhokrasi kültürü faktörü ile cinsiyet değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında, erkeklerin adhokrasi kültürü algıları ortalamasının (3,31), kadınların adhokrasi kültürü algıları ortalamasından (3,04) yüksek olduğu görülmektedir.

Hiyerarşi kültürü faktörü ile cinsiyet değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında, erkeklerin hiyerarşi kültürü algıları ortalamasının (3,78), kadınların hiyerarşi kültürü algıları ortalamasından (3,54) yüksek olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak; erkeklerin klan kültürü, adhokrasi kültürü ve hiyerarşi kültürü algıları ortalamalarının kadınlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.2.4.3. Medeni Duruma Göre Örgüt Kültürü Değişkenlerindeki Farklılaşma

Tablo 45'te çalışanların klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü algıları ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

Tablo 45: Medeni Durum Değişkenine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma

	Medeni Durum	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Klan Kültürü	Evli	142	3,56	0,99	-0,16	0,874
	Bekar	269	3,57	0,89		
Adhokrasi Kültürü	Evli	142	3,23	1,08	0,68	0,500
	Bekar	269	3,16	1,03		
Hiyerarşi Kültürü	Evli	142	3,74	0,95	1,27	0,206
	Bekar	269	3,62	0,93		
Pazar Kültürü	Evli	142	3,32	0,98	-0,41	0,685
	Bekar	269	3,36	0,93		

Sonuç olarak medeni durum değişkenine göre klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü algıları arasında anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir.

3.2.4.4. Eğitim Durumuna Göre Örgüt Kültürü Değişkenlerindeki Farklılaşması

Tablo 46'da çalışanların pazar kültürü algıları ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma olduğu, klan kültürü, adhokrasi kültürü ve hiyerarşi kültürü ile eğitim durumu değişkeni arasında ise anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir. Buna göre pazar kültürü için $t=2,81$ $p>0,05$ bulunmuştur.

Pazar kültürü faktörü ile medeni durum değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında, üniversite ve üzeri eğitim durumuna sahip olanların pazar kültürü algıları ortalamasının (3,67), lise ve altı eğitim durumuna sahip olanların pazar kültürü algıları ortalamasından (3,64) yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 46: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma

	Eğitim Durumu	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Klan Kültürü	Lise ve Altı	120	3,61	1,06	0,68	0,497
	Üniversite ve Üzeri	291	3,55	0,86		
Adhokrasi Kültürü	Lise ve Altı	120	3,33	1,10	1,85	0,066
	Üniversite ve Üzeri	291	3,12	1,02		
Hiyerarşi Kültürü	Lise ve Altı	120	3,64	1,03	-0,35	0,730
	Üniversite ve Üzeri	291	3,67	0,90		
Pazar Kültürü	Lise ve Altı	120	3,64	1,07	2,81	**0,005**
	Üniversite ve Üzeri	291	3,67	0,88		

Sonuç olarak, üniversite ve üzeri eğitim düzeyine sahip olanların pazar kültürü algıları ortalamalarının lise ve altı eğitim düzeyine sahip olanlardan daha yüksek olduğu ancak farkın çok olmadığı görülmektedir.

3.2.4.5. İş Tecrübesi Durumuna Göre Değişkenlerindeki Farklılaşma

Tablo 47'de çalışanların klan kültürü ve hiyerarşi kültürü algıları ile iş tecrübesi durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma olduğu, adhokrasi kültürü ve pazar kültürü ile iş tecrübesi durumu değişkeni arasında ise anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir. Buna göre klan kültürü için t=2,85 p>0,05 ve hiyerarşi kültürü için t=3,40 p>0,05 bulunmuştur.

Klan kültürü faktörü ile iş tecrübesi durumu değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında, 5 yıl ve altı iş tecrübesine sahip olanların klan kültürü algıları ortalamasının (3,64), 6 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip olanların klan kültürü algıları ortalamasından (3,33) yüksek olduğu görülmektedir.

Hiyerarşi kültürü faktörü ile iş tecrübesi durumu değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında, 5 yıl ve altı iş tecrübesine sahip olanların hiyerarşi kültürü algıları ortalamasının (3,75), 6 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip olanların hiyerarşi kültürü algıları ortalamasından (3,38) yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 47: İş Tecrübesi Durumu Değişkenine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma

	İş Tecrübesi Durumu	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Klan Kültürü	5 Yıl ve Altı	317	3,64	0,83	2,85	**0,005**
	6 Yıl ve Üzeri	94	3,33	1,17		
Adhokrasi Kültürü	5 Yıl ve Altı	317	3,24	1,00	1,96	0,051
	6 Yıl ve Üzeri	94	2,99	1,19		
Hiyerarşi Kültürü	5 Yıl ve Altı	317	3,75	0,85	3,40	**0,001**
	6 Yıl ve Üzeri	94	3,38	1,14		
Pazar Kültürü	5 Yıl ve Altı	317	3,38	0,84	1,27	0,205
	6 Yıl ve Üzeri	94	3,23	1,24		

Sonuç olarak, 5 yıl ve altı iş tecrübesine sahip olanların klan ve hiyerarşi kültürü algıları ortalamalarının 6 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.2.4.6 Görev Değişkenine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma

Katılımcıların görevlerine göre klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü algınlarında farklılaşma olup olmadığını tespit etmek için Anova testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda çalışanların klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü algıları ile görev değişkeni arasında istatiksel olarak anlamlı (0,05 önem seviyesinde) bir fark olduğu tespit edilmiştir. Buna göre klan kültürü $F=17,18$ $p<0,05$, adhokrasi kültürü $F=21,72$ $p<0,05$, pazar kültürü $F=36,97$ $p<0,05$ ve hiyerarşi kültürü $F=20,93$ $p<0,05$ olarak bulunmuştur (Tablo 48).

Tablo 48 incelendiğinde;

Çalışanların klan kültürü algılarını görevleri açısından değerlendirdiğimizde diğer sağlık çalışanlarının ortalamanın en yüksek olduğu(4,03), hemşirelerin ortalamasının ise en düşük olduğu(3,34) görülmektedir.

Çalışanların adhokrasi kültürü algılarını görevleri açısından değerlendirdiğimizde diğer sağlık çalışanlarının ortalamanın en yüksek olduğu(3,94), hemşirelerin ortalamasının ise en düşük olduğu(2,96) görülmektedir.

Tablo 48: Görev Değişkenine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma

	Görev	n	Ortalama	Standart Sapma	Anlamlı Farklılık	p	F
Klan Kültürü	Doktor	132	3,73	0,63	Hemşire Diğer	**0,000**	17,18
	Hemşire	221	3,34	1,01	Doktor Diğer		
	Diğer	58	4,03	0,90	Doktor Hemşire		
Adhokrasi Kültürü	Doktor	132	3,21	0,92	Hemşire Diğer	**0,000**	21,72
	Hemşire	221	2,96	1,04	Doktor Diğer		
	Diğer	58	3,94	1,01	Doktor Hemşire		
Pazar Kültürü	Doktor	132	3,36	0,53	Hemşire Diğer	**0,000**	36,97
	Hemşire	221	3,10	1,05	Doktor Diğer		
	Diğer	58	4,21	0,75	Doktor Hemşire		
Hiyerarşi Kültürü	Doktor	132	3,82	0,72	Hemşire Diğer	**0,000**	20,93
	Hemşire	221	3,42	1,02	Doktor Diğer		
	Diğer	58	4,21	0,71	Doktor Hemşire		

Çalışanların pazar kültürü algılarını görevleri açısından değerlendirdiğimizde diğer sağlık çalışanlarının ortalamanın en yüksek olduğu(4,21), hemşirelerin ortalamasının ise en düşük olduğu(3,10) görülmektedir.

Çalışanların hiyerarşi kültürü algılarını görevleri açısından değerlendirdiğimizde diğer sağlık çalışanlarının ortalamanın en yüksek olduğu(4,21), hemşirelerin ortalamasının ise en düşük olduğu(3,42) görülmektedir.

Diğer sağlık çalışanlarının klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü algıları ortalamalarının doktor ve hemşirelerin ortalamasından yüksek olduğu, hemşirelerin klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve

hiyerarşi kültürü algıları ortalamasının ise doktor ve diğer sağlık çalışanlarının ortalamasından düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 48'de farklı görevler yapan çalışanlar arasında klan kültürü algısı puanları açısından bulunan anlamlı farklılığın (F=17,18 p<0,05) hangi ikili gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Tablo 49'da Çoklu Karşılaştırma Testi (Tukey Testi) yapılmıştır.

Tablo 49: Görev Durumuna Göre Klan Kültürü Algısındaki Farklılaşma (Çoklu Karşılaştırma - Tukey Testi)

	Görev	Görev	Ortalama Fark	Standart Hata	p	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Klan Kültürü	Doktor	Hemşire	0,39	0,10	**0,000**	0,16	0,62
		Diğer	-0,30	0,14	0,089	-0,62	0,03
	Hemşire	Doktor	-0,39	0,10	**0,000**	-0,62	-0,16
		Diğer	-0,69	0,13	**0,000**	-0,99	-0,38
	Diğer	Doktor	0,30	0,14	0,089	-0,03	0,62
		Hemşire	0,69	0,13	**0,000**	0,38	0,99

Tukey testi sonuçlarına ilişkin Tablo 49 incelendiğinde doktor-hemşire, hemşire-diğer sağlık çalışanları klan kültürü algısı puanları arasında anlamlı bir fark olduğu, doktor-diğer sağlık çalışanları arasında ise anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Buna göre en yüksek klan kültürü algısı puanı ortalaması (4,03) diğer sağlık çalışanlarına ait olup, en düşük klan kültürü algısı puanı (3,34) hemşirelere aittir.

Tablo 48'de farklı görevler yapan çalışanlar arasında adhokrasi kültürü algısı puanları açısından bulunan anlamlı farklılığın (F=21,72 p<0,05) hangi ikili gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Tablo 50'de Çoklu Karşılaştırma Testi (Tukey Testi) yapılmıştır.

Tukey testi sonuçlarına ilişkin Tablo 50 incelendiğinde doktor-diğer sağlık çalışanları, hemşire-diğer sağlık çalışanları adhokrasi kültürü algısı puanları arasında anlamlı bir fark olduğu, doktor-hemşire arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Buna göre en yüksek adhokrasi kültürü algısı puanı ortalaması (3,94)

diğer sağlık çalışanlarına ait olup, en düşük klan kültürü algısı puanı (2,96) hemşirelere aittir.

Tablo 50: Görev Durumuna Göre Adhokrasi Kültürü Algısındaki Farklılaşma (Çoklu Karşılaştırma - Tukey Testi)

	Görev	Görev	Ortalama Fark	Standart Hata	p	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Adhokrasi Kültürü	Doktor	Hemşire	0,25	0,11	0,064	-0,01	0,51
		Diğer	-0,72	0,16	0,**000**	-1,09	-0,35
	Hemşire	Doktor	-0,25	0,11	0,064	-0,51	0,01
		Diğer	-0,97	0,15	0,**000**	-1,32	-0,62
	Diğer	Doktor	0,72	0,16	0,**000**	0,35	1,09
		Hemşire	0,97	0,15	0,**000**	0,62	1,32

Tablo 48'de farklı görevler yapan çalışanlar arasında pazar kültürü algısı puanları açısından bulunan anlamlı farklılığın (F=36,97 p<0,05) hangi ikili gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Tablo 51'de Çoklu Karşılaştırma Testi (Tukey Testi) yapılmıştır.

Tablo 51: Görev Durumuna Göre Pazar Kültürü Algısındaki Farklılaşma (Çoklu Karşılaştırma - Tukey Testi)

	Görev	Görev	Ortalama Fark	Standart Hata	p	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Pazar Kültürü	Doktor	Hemşire	0,26	0,10	**0,019**	0,03	0,49
		Diğer	-0,85	0,14	**0,000**	-1,17	-0,52
	Hemşire	Doktor	-0,26	0,10	**0,019**	-0,49	-0,03
		Diğer	-1,11	0,13	**0,000**	-1,41	-0,80
	Diğer	Doktor	0,85	0,14	**0,000**	0,52	1,17
		Hemşire	1,11	0,13	**0,000**	0,80	1,41

Tukey testi sonuçlarına ilişkin Tablo 51 incelendiğinde doktor-hemşire, doktor-diğer sağlık çalışanları, hemşire-diğer sağlık çalışanları pazar kültürü algısı puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Buna göre en yüksek pazar kültürü algısı puanı ortalaması (4,21) diğer sağlık çalışanlarına ait olup, en düşük klan kültürü algısı puanı (3,10) hemşirelere aittir.

Tablo 48'de farklı görevler yapan çalışanlar arasında hiyerarşi kültürü algısı puanları açısından bulunan anlamlı farklılığın (F=20,93 p<0,05) hangi ikili gruptan

kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Tablo 52'de Çoklu Karşılaştırma Testi (Tukey Testi) yapılmıştır.

Tablo 52: Görev Durumuna Göre Hiyerarşi Kültürü Algısındaki Farklılaşma (Çoklu Karşılaştırma - Tukey Testi)

	Görev	Görev	Ortalama Fark	Standart Hata	p	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Hiyerarşi Kültürü	Doktor	Hemşire	0,40	0,10	**0,000**	0,17	0,63
		Diğer	-0,39	0,14	**0,016**	-0,72	-0,06
	Hemşire	Doktor	-0,40	0,10	**0,000**	-0,63	-0,17
		Diğer	-0,79	0,13	**0,000**	-1,10	-0,48
	Diğer	Doktor	0,39	0,14	**0,016**	0,06	0,72
		Hemşire	0,79	0,13	**0,000**	0,48	1,10

Tukey testi sonuçlarına ilişkin Tablo 52 incelendiğinde doktor-hemşire, doktor-diğer sağlık çalışanları hiyerarşi kültürü algısı puanları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Buna göre en yüksek hiyerarşi kültürü algısı puanı ortalaması (4,21) diğer sağlık çalışanlarına ait olup, en düşük hiyerarşi kültürü algısı puanı (3,42) hemşirelere aittir.

3.2.5. Demografik Değişkenlere Göre Örgüt İklimi Değişkenlerindeki Farklılaşma

Demografik değişkenlere göre örgüt iklimi değişkenlerindeki farklılaşmayı belirlemek için t-testi ve anova testleri yapılmıştır.

3.2.5.1. Yaş Durumuna Göre Örgüt İklimi Değişkenlerindeki Farklılaşma

Tablo 53'te çalışanların üstün desteği, iş yükü baskısı, bağdaşıklık, içsel takdir ve tarafsızlık algıları ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre üstün desteği, iş yükü baskısı, bağdaşıklık, içsel takdir ve tarafsızlık algıları ile yaş değişkeni arasındaki farklılığın rastlantısal olduğu söylenebilir.

Tablo 53: Yaş Durumuna Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma

	Yaş	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Üstün Desteği	30 Yaş ve Altı	341	3,48	1,04	1,54	0,125
	31 Yaş ve Üzeri	70	3,27	1,15		
İş Yükü Baskısı	30 Yaş ve Altı	341	4,17	0,97	1,92	0,056
	31 Yaş ve Üzeri	70	3,92	0,95		
Bağdaşıklık	30 Yaş ve Altı	341	3,56	0,88	0,54	0,590
	31 Yaş ve Üzeri	70	3,49	0,99		
İçsel Takdir	30 Yaş ve Altı	341	3,41	1,06	0,34	0,731
	31 Yaş ve Üzeri	70	3,36	1,19		
Tarafsızlık	30 Yaş ve Altı	341	3,16	1,19	0,54	0,589
	31 Yaş ve Üzeri	70	3,24	1,33		

3.2.5.2. Cinsiyet Durumuna Göre Örgüt İklimi Değişkenlerindeki Farklılaşma

Tablo 54'te çalışanların İş Yükü Baskısı ve İçsel Takdir algısı ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma olduğu, Üstün Desteği, Bağdaşıklık ve Tarafsızlık ile cinsiyet arasında ise anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir. Buna göre; İş Yükü Baskısı için t=-4,67 p>0,05, İçsel Takdir algısı için t=2,12 p>0,05 bulunmuştur.

Tablo 54: Cinsiyet Değişkenine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Üstün Desteği	Kadın	197	3,49	1,17	0,83	0,406
	Erkek	214	3,41	0,95		
İş Yükü Baskısı	Kadın	197	3,90	0,97	-4,67	**0,000**
	Erkek	214	4,33	0,92		
Bağdaşıklık	Kadın	197	3,48	0,96	-1,46	0,146
	Erkek	214	3,61	0,84		
İçsel Takdir	Kadın	197	3,52	1,18	2,12	**0,035**
	Erkek	214	3,29	0,98		
Tarafsızlık	Kadın	197	3,16	1,27	-0,19	0,852
	Erkek	214	3,18	1,16		

İş Yükü Baskısı ile cinsiyet değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında, erkeklerin iş yükü baskısı algıları ortalamasının (4,33), kadınların iş yükü baskısı algıları ortalamasından (3,90) yüksek olduğu görülmektedir.

İçsel Takdir ile cinsiyet değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında, kadınların İçsel Takdir algıları ortalamasının (3,52), erkeklerin İçsel Takdir algıları ortalamasından (3,29) yüksek olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak; erkeklerin İş Yükü Baskısı algı ortalaması kadınlardan daha yüksek olduğu, ancak kadınların ise İçsel Takdir algı ortalamasının erkeklerden daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.2.5.3. Medeni Durumuna Göre Örgüt İklimi Değişkenlerindeki Farklılaşma

Tablo 55'te çalışanların İş Yükü Baskısı ve Bağdaşıklık algıları ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma olduğu, Üstün Desteği, İçsel Takdir ve Tarafsızlık ile medeni durum arasında ise anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir. Buna göre; İş Yükü Baskısı için t=3,29 p>0,05, Bağdaşıklık algısı için t=2,62 p>0,05 bulunmuştur.

Tablo 55: Medeni Durum Değişkenine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma

	Medeni Durum	Adet	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Üstün Desteği	Evli	142	3,44	0,99	-0,16	0,871
	Bekar	269	3,45	1,10		
İş Yükü Baskısı	Evli	142	4,34	0,82	3,29	**0,001**
	Bekar	269	4,01	1,02		
Bağdaşıklık	Evli	142	3,70	0,83	2,62	**0,009**
	Bekar	269	3,46	0,92		
İçsel Takdir	Evli	142	3,42	1,03	0,34	0,737
	Bekar	269	3,38	1,11		
Tarafsızlık	Evli	142	3,25	1,03	1,00	0,319
	Bekar	269	3,13	1,29		

İş Yükü Baskısı ile medeni durum değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında, evlilerin iş yükü baskısı algıları ortalamasının (4,34), bekarların iş yükü baskısı algıları ortalamasından (4,01) yüksek olduğu görülmektedir.

Bağdaşıklık ile medeni durum değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında, evlilerin Bağdaşıklık algıları ortalamasının (3,70), bekarların İçsel Takdir algıları ortalamasından (3,46) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak; evlilerin İş Yükü Baskısı ve Bağdaşıklık algı ortalamasının bekarlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.2.5.4. Eğitim Durumuna Göre Örgüt İklimi Değişkenlerindeki Farklılaşması

Tablo 56'te çalışanların iş yükü baskısı, içsel takdir ve tarafsızlık algıları ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma olduğu, üstün desteği ve bağdaşıklık ile eğitim durumu arasında ise anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir. Buna göre iş yükü baskısı t=-4,56 p>0,05, içsel takdir t=4,32 p>0,05 ve tarafsızlık t=3,91 p>0,05 bulunmuştur.

Tablo 56: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma

	Eğitim Durumu	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Üstün Desteği	Lise ve Altı	120	3,59	1,12	1,77	0,078
	Ünivesite ve Üstü	291	3,39	1,03		
İş Yükü Baskısı	Lise ve Altı	120	3,79	1,07	-4,56	**0,000**
	Ünivesite ve Üstü	291	4,26	0,89		
Bağdaşıklık	Lise ve Altı	120	3,59	1,00	0,70	0,486
	Ünivesite ve Üstü	291	3,53	0,85		
İçsel Takdir	Lise ve Altı	120	3,75	1,12	4,32	**0,000**
	Ünivesite ve Üstü	291	3,25	1,03		
Tarafsızlık	Lise ve Altı	120	3,53	1,32	3,91	**0,000**
	Ünivesite ve Üstü	291	3,02	1,13		

İş yükü baskısı faktörü ile eğitim durumu değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında, üniversite ve üzeri eğitim durumuna sahip olanların iş yükü baskısı

algıları ortalamasının (4,26), lise ve altı eğitim durumuna sahip olanların iş yükü baskısı algıları ortalamasından (3,79) yüksek olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, üniversite ve üzeri eğitim düzeyine sahip olanların iş yükü baskısı algıları ortalamalarının lise ve altı eğitim düzeyine sahip olanlardan daha yüksek olduğu söylenebilir.

3.2.5.5. İş Tecrübesi Durumuna Göre Örgüt İklimi Değişkenlerindeki Farklılaşma

Tablo 57'da çalışanların üstün desteği algıları ile iş tecrübesi durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma olduğu, iş yükü baskısı, bağdaşıklık, içsel takdir ve tarafsızlık ile iş tecrübesi durumu değişkeni arasında ise anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir. Buna göre üstün desteği için t=3,27 p>0,05 bulunmuştur.

Tablo 57: İş Tecrübesi Durumu Değişkenine Değişkenlerdeki Farklılaşma

	İş Tecrübesi Durumu	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Üstün Desteği	5 Yıl ve Altı	317	3,54	0,97	3,27	**0,001**
	6 Yıl ve Üzeri	94	3,14	1,27		
İş Yükü Baskısı	5 Yıl ve Altı	317	4,17	0,98	1,92	0,056
	6 Yıl ve Üzeri	94	3,96	0,90		
Bağdaşıklık	5 Yıl ve Altı	317	3,55	0,85	0,04	0,970
	6 Yıl ve Üzeri	94	3,54	1,05		
İçsel Takdir	5 Yıl ve Altı	317	3,44	1,02	1,45	0,147
	6 Yıl ve Üzeri	94	3,26	1,27		
Tarafsızlık	5 Yıl ve Altı	317	3,19	1,16	0,69	0,490
	6 Yıl ve Üzeri	94	3,10	1,38		

Üstün desteği faktörü ile iş tecrübesi durumu değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında, 5 yıl ve altı iş tecrübesine sahip olanların üstün desteği algıları ortalamasının (3,54), 6 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip olanların üstün desteği algıları ortalamasından (3,14) yüksek olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, 5 yıl ve altı iş tecrübesine sahip olanların üstün desteği algıları ortalamalarının 6 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.2.5.6. Görev Değişkenine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma

Katılımcıların görevlerine göre üstün desteği, iş yükü baskısı, bağdaşıklık, içsel takdir ve tarafsızlık algınlarında farklılaşma olup olmadığını tespit etmek için Anova testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda çalışanların üstün desteği, iş yükü baskısı, bağdaşıklık, içsel takdir ve tarafsızlık algıları ile görev değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı (0,05 önem seviyesinde) bir fark olduğu tespit edilmiştir. Buna göre üstün desteği $F=15,39$ $p<0,05$, iş yükü baskısı $F=29,39$ $p<0,05$, bağdaşıklık $F=27,18$ $p<0,05$, içsel takdir $F=22,32$ $p<0,05$ ve tarafsızlık $F=22,58$ $p<0,05$ olarak bulunmuştur.

Tablo 58 incelendiğinde;

Çalışanların üstün desteği algılarını görevleri açısından değerlendirdiğimizde diğer sağlık çalışanlarının ortalamanın en yüksek olduğu(4,13), doktorların ortalamasının ise en düşük olduğu(3,27) görülmektedir.

Çalışanların iş yükü baskısı algılarını görevleri açısından değerlendirdiğimizde doktorların ortalamanın en yüksek olduğu(4,61), diğer sağlık çalışanlarının ortalamasının ise en düşük olduğu(3,72) görülmektedir.

Çalışanların bağdaşıklık algılarını görevleri açısından değerlendirdiğimizde diğer sağlık çalışanlarının ortalamanın en yüksek olduğu(4,28), hemşirelerin ortalamasının ise en düşük olduğu(3,37) görülmektedir.

Çalışanların içsel takdir algılarını görevleri açısından değerlendirdiğimizde diğer sağlık çalışanlarının ortalamanın en yüksek olduğu(4,22), doktorların ortalamasının ise en düşük olduğu(3,16) görülmektedir.

Çalışanların tarafsızlık algılarını görevleri açısından değerlendirdiğimizde diğer sağlık çalışanlarının ortalamanın en yüksek olduğu(4,08), doktorların ortalamasının ise en düşük olduğu(2,88) görülmektedir.

Tablo 58: Görev Değişkenine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma

	Görev	Adet	Ortalama	Standart Sapma	Anlamlı Fark	p	F
Üstün Desteği	Doktor	132	3,27	0,85	Hemşire Diğer	**0,000**	15,39
	Hemşire	221	3,38	1,15	Doktor Diğer		
	Diğer	58	4,13	0,86	Doktor Hemşire		
İş Yükü Baskısı	Doktor	132	4,61	0,80	Hemşire Diğer	**0,000**	29,39
	Hemşire	221	3,94	0,91	Doktor Diğer		
	Diğer	58	3,72	1,08	Doktor Hemşire		
Bağdaşıklık	Doktor	132	3,52	0,79	Hemşire Diğer	**0,000**	27,18
	Hemşire	221	3,37	0,92	Doktor Diğer		
	Diğer	58	4,28	0,68	Doktor Hemşire		
İçsel Takdir	Doktor	132	3,16	0,82	Hemşire Diğer	**0,000**	22,32
	Hemşire	221	3,33	1,19	Doktor Diğer		
	Diğer	58	4,22	0,78	Doktor Hemşire		
Tarafsızlık	Doktor	132	2,88	1,05	Hemşire Diğer	**0,000**	22,58
	Hemşire	221	3,11	1,26	Doktor Diğer		
	Diğer	58	4,08	0,94	Doktor Hemşire		

Diğer sağlık çalışanlarının üstün desteği, bağdaşıklık, içsel takdir ve tarafsızlık algıları ortalamalarının doktor ve hemşirelerin ortalamasından yüksek olduğu, doktorların iş yükü algıları ortalamalarının hemşire ve diğer sağlık çalışanlarından ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 58'de farklı görevler yapan çalışanlar arasında üstün desteği algısı puanları açısından bulunan anlamlı farklılığın ($F=15,39$ $p<0,05$) hangi ikili gruptan

kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Tablo 59'da Çoklu Karşılaştırma Testi (Tukey Testi) yapılmıştır.

Tablo 59: Görev Durumuna Göre Üstün Desteği Algısındaki Farklılaşma (Çoklu Karşılaştırma - Tukey Testi)

	Görevi	Görevi	Ortalama Fark	Standart Hata	p	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Üstün Desteği	Doktor	Hemşire	-0,11	0,11	0,605	-0,37	0,16
		Diğer	-0,86	0,16	**0,000**	-1,24	-0,48
	Hemşire	Doktor	0,11	0,11	0,605	-0,16	0,37
		Diğer	-0,75	0,15	**0,000**	-1,11	-0,40
	Diğer	Doktor	0,86	0,16	**0,000**	0,48	1,24
		Hemşire	0,75	0,15	**0,000**	0,40	1,11

Tukey testi sonuçlarına ilişkin Tablo 59 incelendiğinde doktor-diğer sağlık çalışanları, hemşire-diğer sağlık çalışanları üstün desteği algısı puanları arasında anlamlı bir fark olduğu, doktor-hemşire arasında ise anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Buna göre en yüksek üstün desteği algısı puanı ortalaması (4,13) diğer sağlık çalışanlarına ait olup, en düşük üstün desteği algısı puanı (3,27) doktorlara aittir.

Tablo 58'de farklı görevler yapan çalışanlar arasında iş yükü baskısı algısı puanları açısından bulunan anlamlı farklılığın ($F=29,39$ $p<0,05$) hangi ikili gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Tablo 60'da Çoklu Karşılaştırma Testi (Tukey Testi) yapılmıştır.

Tablo 60: Görev Durumuna Göre İş Yükü Baskısı Algısındaki Farklılaşma (Çoklu Karşılaştırma - Tukey Testi)

	Görevi	Görevi	Ortalama Fark	Standart Hata	p	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
İş Yükü Baskısı	Doktor	Hemşire	0,67	0,10	**0,000**	0,44	0,90
		Diğer	0,89	0,14	**0,000**	0,56	1,23
	Hemşire	Doktor	-0,67	0,10	**0,000**	-0,90	-0,44
		Diğer	0,22	0,13	0,219	-0,09	0,54
	Diğer	Doktor	-0,89	0,14	**0,000**	-1,23	-0,56
		Hemşire	-0,22	0,13	0,219	-0,54	0,09

Tukey testi sonuçlarına ilişkin Tablo 60 incelendiğinde doktor-hemşire, doktor-diğer sağlık çalışanları iş yükü baskısı algısı puanları arasında anlamlı bir fark olduğu, hemşire-diğer sağlık çalışanları arasında ise anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Buna göre en yüksek iş yükü baskısı algısı puanı ortalaması (4,61) diğer sağlık çalışanlarına ait olup, en düşük iş yükü baskısı algısı puanı (3,27) diğer sağlık çalışanlarına aittir.

Tablo 58'de farklı görevler yapan çalışanlar arasında bağdaşıklık algısı puanları açısından bulunan anlamlı farklılığın (F=27,18 p<0,05) hangi ikili gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Tablo 61'da Çoklu Karşılaştırma Testi (Tukey Testi) yapılmıştır.

Tablo 61: Görev Durumuna Göre Bağdaşıklık Algısındaki Farklılaşma (Çoklu Karşılaştırma - Tukey Testi)

	Görevi	**Görevi**	**Ortalama Fark**	**Standart Hata**	**p**	**95% Güven Aralığı**	
						Alt Sınır	**Üst Sınır**
Bağdaşıklık	Doktor	Hemşire	0,16	0,09	0,210	-0,06	0,38
		Diğer	-0,76	0,13	**0,000**	-1,08	-0,45
	Hemşire	Doktor	-0,16	0,09	0,210	-0,38	0,06
		Diğer	-0,92	0,12	**0,000**	-1,21	-0,63
	Diğer	Doktor	0,76	0,13	**0,000**	0,45	1,08
		Hemşire	0,92	0,12	**0,000**	0,63	1,21

Tukey testi sonuçlarına ilişkin Tablo 61 incelendiğinde doktor-diğer sağlık çalışanları, hemşire-diğer sağlık çalışanları bağdaşıklık algısı puanları arasında anlamlı bir fark olduğu, doktor-hemşire arasında ise anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Buna göre en yüksek bağdaşıklık algısı puanı ortalaması (4,28) diğer sağlık çalışanlarına ait olup, en düşük bağdaşıklık algısı puanı (3,37) hemşirelere aittir.

Tablo 58'de farklı görevler yapan çalışanlar arasında içsel takdir algısı puanları açısından bulunan anlamlı farklılığın (F=22,32 p<0,05) hangi ikili gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Tablo 62'de Çoklu Karşılaştırma Testi (Tukey Testi) yapılmıştır.

Tablo 62: Görev Durumuna Göre İçsel Takdir Algısındaki Farklılaşma (Çoklu Karşılaştırma - Tukey Testi)

	Görevi	Görevi	Ortalama Fark	Standart Hata	p	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
İçsel Takdir	Doktor	Hemşire	-0,17	0,11	0,307	-0,43	0,10
		Diğer	-1,06	0,16	**0,000**	-1,44	-0,67
	Hemşire	Doktor	0,17	0,11	0,307	-0,10	0,43
		Diğer	-0,89	0,15	**0,000**	-1,25	-0,53
	Diğer	Doktor	1,06	0,16	**0,000**	0,67	1,44
		Hemşire	0,89	0,15	**0,000**	0,53	1,25

Tukey testi sonuçlarına ilişkin Tablo 62 incelendiğinde doktor-diğer sağlık çalışanları, hemşire-diğer sağlık çalışanları içsel takdir algısı puanları arasında anlamlı bir fark olduğu, doktor-hemşire arasında ise anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Buna göre en yüksek içsel takdir algısı puanı ortalaması (4,22) diğer sağlık çalışanlarına ait olup, en düşük içsel takdir algısı puanı (3,16) doktorlara aittir.

Tablo 58'de farklı görevler yapan çalışanlar arasında tarafsızlık algısı puanları açısından bulunan anlamlı farklılığın ($F=22,58$ $p<0,05$) hangi ikili gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Tablo 63'te Çoklu Karşılaştırma Testi (Tukey Testi) yapılmıştır.

Tablo 63: Görev Durumuna Göre Tarafsızlık Algısındaki Farklılaşma (Çoklu Karşılaştırma - Tukey Testi)

	Görevi	Görevi	Ortalama Fark	Standart Hata	p	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Tarafsızlık	Doktor	Hemşire	-0,23	0,13	0,166	-0,53	0,07
		Diğer	-1,20	0,18	**0,000**	-1,63	-0,77
	Hemşire	Doktor	0,23	0,13	0,166	-0,07	0,53
		Diğer	-0,97	0,17	**0,000**	-1,37	-0,57
	Diğer	Doktor	1,20	0,18	**0,000**	0,77	1,63
		Hemşire	0,97	0,17	**0,000**	0,57	1,37

Tukey testi sonuçlarına ilişkin Tablo 63 incelendiğinde doktor-diğer sağlık çalışanları, hemşire-diğer sağlık çalışanları tarafsızlık algısı puanları arasında anlamlı bir fark olduğu, doktor-hemşire arasında ise anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Buna göre en yüksek tarafsızlık algısı puanı ortalaması (4,08) diğer sağlık çalışanlarına ait olup, en düşük tarafsızlık algısı puanı (2,88) doktorlara aittir.

3.2.6. Demografik Değişkenlere Göre Örgütsel Sessizlik Değişkenlerindeki Farklılaşma

Demografik değişkenlere göre örgütsel sessizlik değişkenlerindeki farklılaşmayı belirlemek için t-testi ve anova testleri yapılmıştır.

3.2.6.1. Yaş Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik Değişkenlerindeki Farklılaşma

Tablo 64'te çalışanların koruma amaçlı sessizlik ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma olduğu, kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik ile yaş arasında ise anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir. Buna göre; koruma amaçlı sessizlik için t=2,15 p>0,05 bulunmuştur.

Tablo 64: Yaş Durumuna Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma

	Yaş	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Kabullenici Sessizlik	30 ve Altı	341	2,85	0,95	-0,30	0,763
	31 ve Üzeri	70	2,89	0,84		
Korunma Amaçlı Sessizlik	30 ve Altı	341	2,66	1,13	0,73	0,464
	31 ve Üzeri	70	2,55	1,13		
Koruma Amaçlı Sessizlik	30 ve Altı	341	4,05	0,74	2,15	**0,032**
	31 ve Üzeri	70	3,83	0,92		

Koruma amaçlı sessizlik faktörü ile yaş değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında, 30 yaş ve altı yaş grubunda olanların koruma amaçlı sessizlik puanları ortalamasının (4,05), 31 yaş ve üzeri yaş grubunda olanların koruma amaçlı sessizlik puanları ortalamasından (3,83) yüksek olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, 30 yaş ve altı yaş grubunda olanların koruma amaçlı sessizlik algıları puanlarının 31 yaş ve üzeri yaş grubunda olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.2.6.2. Cinsiyet Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik Değişkenlerindeki Farklılaşma

Tablo 65'te çalışanların Korunma Amaçlı Sessizlik algısı ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma olduğu, Kabullenici Sessizlik ve Koruma Amaçlı Sessizlik algısı ile cinsiyet arasında ise anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir. Buna göre; Kabullenici Sessizlik için t=0,27 p>0,05, Korunma Amaçlı Sessizlik için t=-2,99 p>0,05 ve Koruma Amaçlı Sessizlik için t=0,43 p<0,05 değerleri bulunmuştur.

Korunma Amaçlı Sessizlik algısı ile cinsiyet değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında, erkeklerin Korunma Amaçlı Sessizlik puan ortalamasının (2,80), kadınların Korunma Amaçlı Sessizlik puan ortalamasından (2,47) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 65: Cinsiyet Değişkenine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma (t-testi)

	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Kabullenici Sessizlik	Kadın	197	2,87	1,05	0,27	0,786
	Erkek	214	2,84	0,81		
Korunma Amaçlı Sessizlik	Kadın	197	2,47	1,16	-2,99	**0,003**
	Erkek	214	2,80	1,08		
Koruma Amaçlı Sessizlik	Kadın	197	4,03	0,86	0,43	0,669
	Erkek	214	3,99	0,70		

Sonuç olarak; erkeklerin Korunma Amaçlı Sessizlik puan ortalaması kadınlardan daha yüksek olduğu, ancak kabullenici sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik algılarında cinsiyet değişkeninin farklılık göstermediği görülmektedir.

3.2.6.3. Medeni Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik Değişkenlerindeki Farklılaşma

Tablo 66'da çalışanların Korunma Amaçlı Sessizlik algısı ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma olduğu, Kabullenici Sessizlik ve Koruma Amaçlı Sessizlik algısı ile medeni durum arasında ise anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir. Buna göre; Kabullenici Sessizlik için t=0,20 p>0,05, Korunma Amaçlı Sessizlik için t=2,29 p>0,05 ve Koruma Amaçlı Sessizlik için t=1,94 p<0,05 değerleri bulunmuştur.

Tablo 66: Medeni Durum Değişkenine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma

	Medeni Durum	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Kabullenici Sessizlik	Evli	142	2,84	0,79	-0,20	0,841
	Bekar	269	2,86	1,00		
Korunma Amaçlı Sessizlik	Evli	142	2,82	1,18	2,29	**0,023**
	Bekar	269	2,55	1,10		
Koruma Amaçlı Sessizlik	Evli	142	4,11	0,61	1,94	0,53
	Bekar	269	3,96	0,85		

Korunma Amaçlı Sessizlik algısı ile medeni durum değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında, evlilerin Korunma Amaçlı Sessizlik puan ortalamasının (2,82), bekarların Korunma Amaçlı Sessizlik puan ortalamasından (2,55) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak; evlilerin Korunma Amaçlı Sessizlik puan ortalamasının bekarlardan daha yüksek olduğu, ancak kabullenici sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik algılarında medeni durum değişkeninin farklılık göstermediği görülmektedir.

3.2.6.4. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik Değişkenlerindeki Farklılaşması

Tablo 67'de çalışanların kabullenici sessizlik ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma olduğu, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik ile eğitim durumu arasında ise anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir. Buna göre kabullenici sessizlik için t=2,46 p>0,05 bulunmuştur.

Tablo 67: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma

	Eğitim Durumu	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Kabullenici Sessizlik	Lise ve Altı	120	3,03	1,12	2,46	**0,014**
	Ünivesite ve Üstü	291	2,78	0,84		
Korunma Amaçlı Sessizlik	Lise ve Altı	120	2,58	1,25	-0,78	0,435
	Ünivesite ve Üstü	291	2,67	1,08		
Koruma Amaçlı Sessizlik	Lise ve Altı	120	4,02	0,96	0,25	0,806
	Ünivesite ve Üstü	291	4,00	0,70		

Kabullenici sessizlik ile eğitim durumu değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında, lise ve altı eğitim durumuna sahip olanların kabullenici sessizlik puanları ortalamasının (3,03), üniversite ve üzeri eğitim durumuna sahip olanların kabullenici sessizlik puanları ortalamasından (2,78) yüksek olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, lise ve altı eğitim düzeyine sahip olanların pazar kültürü algıları ortalamalarının üniversite ve üzeri eğitim düzeyine sahip olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.2.6.5. İş Tecrübesi Durumuna Göre Örgütsel Sessizlik Değişkenlerindeki Farklılaşma

Tablo 68'de kabullenici sessizlik ile iş tecrübesi durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma olduğu, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik ile iş tecrübesi durumu değişkeni arasında ise anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmektedir. Buna göre kabullenici sessizlik için t=-2,08 p>0,05 bulunmuştur.

Tablo 68: İş Tecrübesi Durumu Değişkenine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma

	İş Tecrübesi Durumu	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Kabullenici Sessizlik	5 Yıl ve Altı	317	2,80	0,93	-2,08	**0,038**
	6 Yıl ve Üzeri	94	3,03	0,94		
Korunma Amaçlı Sessizlik	5 Yıl ve Altı	317	2,66	1,13	0,48	0,634
	6 Yıl ve Üzeri	94	2,60	1,13		
Koruma Amaçlı Sessizlik	5 Yıl ve Altı	317	4,04	0,76	1,23	0,220
	6 Yıl ve Üzeri	94	3,92	0,86		

Kabullenici sessizlik ile iş tecrübesi durumu değişkenleri arasında kıyaslama yapıldığında, 6 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip olanların kabullenici sessizlik puanları ortalamasının (3,03), 5 yıl ve altı iş tecrübesine sahip olanların kabullenici sessizlik puanları ortalamasından (2,80) yüksek olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak, 6 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip olanların kabullenici sessizlik puanları ortalamalarının 5 yıl ve altı iş tecrübesine sahip olanlardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.2.6.6. Görev Değişkenine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma

Katılımcıların görevlerine göre kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik algılarında farklılaşma olup olmadığını tespit etmek için Anova testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda çalışanların kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik ile görev değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı (0,05 önem seviyesinde) bir fark olduğu tespit edilmiştir. Buna göre kabullenici sessizlik $F=9,91$ $p<0,05$ ve korunma amaçlı sessizlik $F=13,78$ $p<0,05$ olarak bulunmuştur.

Tablo 69: Görev Değişkenine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşma

	Görev	n	Ortalama	Standart Sapma	Anlamlı Farklılık	p	F
Kabullenici Sessizlik	Doktor	132	2,70	0,56	Hemşire Diğer	9,91	**0,000**
	Hemşire	221	2,82	1,03	Doktor Diğer		
	Diğer	58	3,33	1,09	Doktor Hemşire		
Korunma Amaçlı Sessizlik	Doktor	132	2,89	1,02	Hemşire Diğer	13,78	**0,000**
	Hemşire	221	2,39	1,10	Doktor Diğer		
	Diğer	58	3,07	1,28	Doktor Hemşire		
Koruma Amaçlı Sessizlik	Doktor	132	3,96	0,66	Hemşire Diğer	1,36	0,258
	Hemşire	221	4,00	0,84	Doktor Diğer		
	Diğer	58	4,16	0,81	Doktor Hemşire		

Çalışanların kabullenici sessizlik algıları görevleri açısından değerlendirildiğinde diğer sağlık çalışanlarının ortalamasının en yüksek olduğu(3,33), doktorların ortalamasının ise en düşük olduğu(2,70) görülmektedir.

Çalışanların korunma amaçlı sessizlik algıları görevleri açısından değerlendirildiğinde diğer sağlık çalışanlarının ortalamasının en yüksek olduğu (3,07), hemşirelerin ortalamasının ise en düşük olduğu(2,39) görülmektedir.

Diğer sağlık çalışanlarının kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik ortalamalarının doktor ve hemşirelerin ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 69'da farklı görevler yapan çalışanlar arasında kabullenici sessizlik puanları açısından bulunan anlamlı farklılığın (F=15,39 p<0,05) hangi ikili gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Tablo 70'de Çoklu Karşılaştırma Testi (Tukey Testi) yapılmıştır.

Tablo 70: Görev Durumuna Göre Kabullenici Sessizlik Algısındaki Farklılaşma (Çoklu Karşılaştırma - Tukey Testi)

	Görevi	**Görevi**	**Ortalama Fark**	**Standart Hata**	**p**	**95% Güven Aralığı**	
						Alt Sınır	**Üst Sınır**
Kabullenici Sessizlik	Doktor	Hemşire	-0,12	0,10	0,442	-0,36	0,11
		Diğer	-0,63	0,14	**0,000**	-0,97	-0,29
	Hemşire	Doktor	0,12	0,10	0,442	-0,11	0,36
		Diğer	-0,51	0,13	**0,001**	-0,83	-0,19
	Diğer	Doktor	0,63	0,14	**0,000**	0,29	0,97
		Hemşire	0,51	0,13	**0,001**	0,19	0,83

Tukey testi sonuçlarına ilişkin Tablo 70 incelendiğinde doktor-diğer sağlık çalışanları, hemşire-diğer sağlık çalışanları kabullenici sessizlik puanları arasında anlamlı bir fark olduğu, doktor-hemşire arasında ise anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Buna göre en yüksek kabullenici sessizlik puanı ortalaması (3,33) diğer sağlık çalışanlarına ait olup, en düşük kabullenici sessizlik puanı (2,70) doktorlara aittir.

Tablo 69'da farklı görevler yapan çalışanlar arasında korunma amaçlı sessizlik puanları açısından bulunan anlamlı farklılığın (F=29,39 p<0,05) hangi ikili gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Tablo 71'de Çoklu Karşılaştırma Testi (Tukey Testi) yapılmıştır.

Tukey testi sonuçlarına ilişkin Tablo 71 incelendiğinde doktor-hemşire, hemşire-diğer sağlık çalışanları korunma amaçlı sessizlik puanları arasında anlamlı bir fark olduğu, doktor-diğer sağlık çalışanları arasında ise anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Buna göre en yüksek korunma amaçlı sessizlik puanı ortalaması

(3,07) diğer sağlık çalışanlarına ait olup, en düşük korunma amaçlı sessizlik puanı (2,39) hemşirelere aittir.

Tablo 71: Görev Durumuna Göre Korunma Amaçlı Sessizlik Algısındaki Farklılaşma (Çoklu Karşılaştırma - Tukey Testi)

	Görevi	Görevi	Ortalama Fark	Standart Hata	p	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
Korunma Amaçlı Sessizlik	Doktor	Hemşire	0,51	0,12	**0,000**	0,22	0,79
		Diğer	-0,17	0,17	0,583	-0,58	0,24
	Hemşire	Doktor	-0,51	0,12	**0,000**	-0,79	-0,22
		Diğer	-0,68	0,16	**0,000**	-1,06	-0,30
	Diğer	Doktor	0,17	0,17	0,583	-0,24	0,58
		Hemşire	0,68	0,16	**0,000**	0,30	1,06

Son olarak yapılan tanımlayıcı istatistik analizi sonucu katılımcıların örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel sessizlik alt boyutları ortalama puanları tespit edilmiştir.

Tablo 72: Katılımcıların Örgüt Kültürü, İklimi ve Örgütsel Sessizlik Puanları

Değişkenler	Ortalama	S. S.
Klan Kültürü	3,57	0,92
Adhokrasi Kültürü	3,18	1,05
Pazar Kültürü	3,34	0,95
Hiyerarşi Kültürü	**3,66**	**0,94**
Üstün Desteği	3,45	1,06
İş Yükü Baskısı	**4,12**	**0,97**
Bağdaşıklık	3,55	0,90
İçsel Takdir	3,40	1,08
Tarafsızlık	3,17	1,21
Kabullenici Sessizlik	2,85	0,93
Korunma Amaçlı Sessizlik	2,64	1,13
Koruma Amaçlı Sessizlik	**4,01**	**0,78**

Tablo 72'de görüldüğü üzere katılımcıların örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin puanlarının bir birine çok yakın olduğu ancak en yüksek puana hiyerarşi kültürünü sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir sonuca göre katılımcıların örgüt iklimi alt boyutlarından İş Yükü Baskısı puanı diğerlerinden farklı bir şekilde

yüksektir. Katılımcıların örgütsel sessizlik alt boyutu puanlarına bakıldığında ise koruma amaçlı sessizlik puanının diğerlerine nazaran oldukça yüksel olduğu görülmektedir.

Aşağıdaki Tablo 73'te araştırmaya ait hipotezlere yönelik bulgular ve değerlendirmeler verilmiştir. Buna göre araştırmada ortaya atılan hipotezlerin büyük oranda kabul edildiği görülmektedir.

Tablo 73: Araştırma Sonuçları ve Değerlendirme

Araştırma Hipotezleri	Araştırma Bulguları	Değerlendirme
H_{1a}: Klan kültürü ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.	Klan kültürü ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.	**H_{1a}** hipotezi reddedildi.
H_{1b}: Klan kültürü ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.	Klan kültürü ile korunma amaçlı sessizlik arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.	**H_{1b}** hipotezi kabul edildi.
H_{1c}: Klan kültürü ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.	Klan kültürü ile koruma amaçlı sessizlik arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.	**H_{1c}** hipotezi kabul edildi.
$H_{1ç}$: Adhokrasi kültürü ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.	Adhokrasi kültürü ile kabullenici sessizlik arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.	**$H_{1ç}$** hipotezi kabul edildi.
H_{1d}: Adhokrasi kültürü ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.	Adhokrasi kültürü ile korunma amaçlı sessizlik arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.	**H_{1d}** hipotezi kabul edildi.
H_{1e}: Adhokrasi kültürü ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.	Adhokrasi kültürü ile koruma amaçlı sessizlik arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.	**H_{1e}** hipotezi kabul edildi.
H_{1f}: Hiyerarşi kültürü ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.	Hiyerarşi kültürü ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.	H_{1f} hipotezi reddedildi.
H_{1g}: Hiyerarşi kültürü ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.	Hiyerarşi kültürü ile korunma amaçlı sessizlik arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.	**H_{1f}** hipotezi kabul edildi.
$H_{1ğ}$: Hiyerarşi kültürü ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.	Hiyerarşi kültürü ile koruma amaçlı sessizlik arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.	**H_{1g}** hipotezi kabul edildi.
H_{1h}: Pazar kültürü ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.	Pazar kültürü ile kabullenici sessizlik arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.	**$H_{1ğ}$** hipotezi kabul edildi.
$H_{1ı}$: Pazar kültürü ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.	Pazar kültürü ile korunma amaçlı sessizlik arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.	**H_{1h}** hipotezi kabul edildi.

Araştırma Hipotezleri	Araştırma Bulguları	Değerlendirme
H_{1i}: Pazar kültürü ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.	Pazar kültürü ile koruma amaçlı sessizlik arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.	**$H_{1ı}$** hipotezi kabul edildi.
H_{2a}: Üstün desteği ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.	Üstün desteği ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.	**H_{2a}** hipotezi reddedildi.
H_{2b}: Üstün desteği ile korunma amaçlı sessizlik anlamlı negatif ilişki vardır.	Üstün desteği ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.	**H_{2b}** hipotezi reddedildi.
H_{2c}: Üstün desteği ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.	Üstün desteği ile koruma amaçlı sessizlik arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.	**H_{2c}** hipotezi kabul edildi.
$H_{2ç}$: Bağdaşıklık ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.	Bağdaşıklık ile kabullenici sessizlik arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.	**$H_{2ç}$** hipotezi kabul edildi.
H_{2d}: Bağdaşıklık ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.	Bağdaşıklık ile korunma amaçlı sessizlik arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.	**H_{2d}** hipotezi kabul edildi.
H_{2e}: Bağdaşıklık ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.	Bağdaşıklık ile koruma amaçlı sessizlik arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.	**H_{2e}** hipotezi kabul edildi.
H_{2f}: İş yükü baskısı ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.	İş yükü baskısı ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.	**H_{2f}** hipotezi reddedildi.
H_{2g}: İş yükü baskısı ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır	İş yükü baskısı ile korunma amaçlı sessizlik arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.	**H_{2g}** hipotezi kabul edildi.
$H_{2ğ}$: İş yükü baskısı ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır	İş yükü baskısı ile koruma amaçlı sessizlik arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.	**$H_{2ğ}$** hipotezi kabul edildi.
H_{2h}: İçsel takdir ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.	İçsel takdir ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.	**H_{2h}** hipotezi reddedildi.
$H_{2ı}$: İçsel takdir ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.	İçsel takdir ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.	**$H_{2ı}$** hipotezi reddedildi.
H_{2i}: İçsel takdir ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.	İçsel takdir ile koruma amaçlı sessizlik arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.	**H_{2i}** hipotezi kabul edildi.
H_{2j}: Tarafsızlık ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.	Tarafsızlık ile kabullenici sessizlik arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.	**H_{2j}** hipotezi kabul edildi.
H_{2k}: Tarafsızlık ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki	Tarafsızlık ile korunma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir	**H_{2k}** hipotezi reddedildi.

Araştırma Hipotezleri	Araştırma Bulguları	Değerlendirme
vardır.	ilişki bulunamamıştır.	
H_{2l}: Tarafsızlık ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı ilişki vardır.	Tarafsızlık ile koruma amaçlı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.	**H_{2l}** hipotezi reddedildi.

3.3. SONUÇ

Çalışmada, örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel sessizlik kavramları alt boyutları arasındaki ilişkiler ile birlikte araştırılmıştır. Araştırma sonucunda araştırma problemini destekleyen sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmada yapılan testler ve analizler kapsamında elde edilen sonuçlar aşağıda belirtilmiştir.

1. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesine yönelik olarak yapılan korelasyon analizi sonuçları şöyle ifade edilmiştir:

a. Çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarından Klan Kültürü algısı ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış, korelasyon katsayısı kabullenici sessizlik için 0,05 korunma amaçlı sessizlik için 0,13 ve koruma amaçlı sessizlik için 0,21 olarak hesaplanmıştır. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının düşük olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların klan kültürü algıları ile kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Başka bir deyişle değişkenler arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlar daha önce yapılan araştırmalarda (Acaray, Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015; Aktaş ve Şimşek, 2014) bulunan sonuçlarla uyuşmamaktadır. İnsanlar arası ilişkilere, katılımcılığa, takım ruhuna ve sadakate önem verilen klan kültüründe işgörenlerin kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik algısı göstermemesi, koruma amaçlı sessizlik algısı göstermesi beklenmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2014; Çavuşoğlu ve Köse, 2016).

b. Çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarından Adhokrasi Kültürü algısı ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış, korelasyon katsayıları kabullenici sessizlik için 0,18, korunma amaçlı sessizlik için 0,29 ve koruma amaçlı sessizlik için 0,21 olarak hesaplanmıştır. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının düşük olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların adhokrasi kültürü algıları ile kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Başka bir deyişle değişkenler arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlar konu ile ilgili daha önce yapılan çalışmaların (Acaray,

Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015; Aktaş ve Şimşek, 2014; Çavuşoğlu ve Köse, 2016) sonuçları örtüşmemektedir.

c. Çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarından Hiyerarşi Kültürü algısı ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış, korelasyon katsayıları korunma amaçlı sessizlik için 0,14 ve koruma amaçlı sessizlik için 0,35 olarak hesaplanmıştır. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının düşük olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların hiyerarşi kültürü algıları ile korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Başka bir deyişle değişkenler arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlar konu ile ilgili daha önce yapılan çalışmaların (Aktaş ve Şimşek, 2014; Çavuşoğlu ve Köse, 2016; Yalçınsoy ve Zincirkıran, 2016) sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

ç. Çalışanların örgüt kültürü alt boyutlarından Pazar Kültürü algısı ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış, korelasyon katsayıları kabullenici sessizlik için 0,24, korunma amaçlı sessizlik için 0,17 ve koruma amaçlı sessizlik için 0,31 olarak hesaplanmıştır. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının düşük olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların pazar kültürü algıları ile kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Başka bir deyişle değişkenler arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlar daha önce yapılan iki çalışmanın (Çavuşoğlu ve Köse, 2016; Yalçınsoy ve Zincirkıran, 2016) sonuçları ile örtüşmektedir. Ancak bireysellik ve amaca ulaşmanın önemli olduğu pazar kültüründe kabullenme ve korunma amaçlı sessizlik algıları beklenmemektedir (Acaray, Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015; Aktaş ve Şimşek, 2014).

d. Çalışanların örgüt iklimi alt boyutlarından Üstün Desteği algısı ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış, korelasyon katsayıları koruma amaçlı sessizlik için 0,26 olarak hesaplanmıştır. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının düşük olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların Üstün Desteği algıları ile koruma amaçlı sessizlik algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Başka bir deyişle değişkenler arasında pozitif yönlü

zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlar daha önce yapılan çalışma (Yalçınsoy ve Zincirkıran, 2016) sonuçları ile ötüşmektedir.

e. Çalışanların örgüt iklimi alt boyutlarından Bağdaşıklık algısı ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış, korelasyon katsayıları kabullenici sessizlik için 0,14, korunma amaçlı sessizlik için 0,23 ve koruma amaçlı sessizlik için 0,28 olarak hesaplanmıştır. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının düşük olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların Bağdaşıklık algıları ile kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Başka bir deyişle değişkenler arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlar daha önce yapılan çalışma (Yalçınsoy ve Zincirkıran, 2016) sonuçları ile ötüşmektedir.

f. Çalışanların örgüt iklimi alt boyutlarından İş Yükü Baskısı algısı ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış, korelasyon katsayıları korunma amaçlı sessizlik için 0,14 ve koruma amaçlı sessizlik için 0,33 olarak hesaplanmıştır. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının düşük olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların İş Yükü Baskısı algıları ile korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Başka bir deyişle değişkenler arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlar daha önce yapılan çalışma (Yalçınsoy ve Zincirkıran, 2016) sonuçları ile ötüşmektedir. İş yükü baskısı bireyin kendine verilen işin normalden fazla olduğuna dair inancıdır (Keser, 2005). İş yükü baskısı işgörende strese ve sonrasında motivasyon kaybı ve sessizliğe neden olmaktadır.

g. Çalışanların örgüt iklimi alt boyutlarından İçsel Takdir algısı ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış, korelasyon katsayısı koruma amaçlı sessizlik için 0,12 olarak hesaplanmıştır. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının düşük olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların İçsel Takdir algıları ile koruma amaçlı sessizlik algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Başka bir deyişle değişkenler arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlar daha önce yapılan çalışma (Yalçınsoy ve Zincirkıran, 2016) sonuçları ile ötüşmektedir. İçsel takdir işgörenlerin yaptıkları işler

nedeniyle kendilerini takdir etmeleri, kendilerini elde ettikleri başarıdan dolayı mutlu hissetmeleri anlamına gelmektedir. Kendisine yapacağı işlerle ilgili özerklik tanınması, kendisini geliştirmesi için fırsatlar verilmesi, işgörenin idari yüklerden arındırılması içsel takdir algılarını artıracaktır (İşcan ve Karabey, 2007). Bu bağlamda içsel takdir düzeyi yüksek işgörenlerin kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik algısı göstermesi beklenmez. Aksine bilgi, fikir ve düşüncelerini paylaşmaları beklenmektedir.

ğ. Çalışanların örgüt iklimi alt boyutlarından Tarafsızlık algısı ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış, korelasyon katsayısı kabullenici sessizlik için 0,24 olarak hesaplanmıştır. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının düşük olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların Tarafsızlık algıları ile kabullenici sessizlik algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Başka bir deyişle değişkenler arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlar daha önce yapılan çalışma (Yalçınsoy ve Zincirkıran, 2016) sonuçları ile ötüşmektedir.

Kuralların tarafsız bir şekilde uygulandığı, kârın ve maliyetin eşit bir şekilde dağıtıldığı örgütlerde eşitlik konusunda bir endişe veya alınan kararlarda bir taraf tutma söz konusu olmayacak ve işgören sadece kendi işine yönelerek işinde kendini geliştirip uzmanlaşabilecektir. Buna bağlı olarak işinde uzmanlaşmış ve adil bir ortamda çalışan kişilerin bilgi, fikir ve görüşlerini ifade etmeleri beklenmektedir. Tarafsızlığın yani eşitliğin baskın olduğu örgütlerde bulunan sonuca uygun olarak kabullenici sessizliğin görülmesi beklenmektedir.

h. Çalışanların örgüt kültürü ve örgüt iklimi algısı ile örgütsel sessizlik arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış, korelasyon katsayısı örgüt kültürü için 0,28 ve örgüt iklimi 0,24 olarak hesaplanmıştır. Yapılan analizde bulunan korelasyon katsayısının düşük olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir ilişki vardır. Başka bir deyişle değişkenler arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç daha örgüt kültürü ve örgüt iklimi ile örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik daha önce yapılan çalışmalarda elde edilen sonuçları desteklemektedir (Acaray, Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015; Yalçınsoy ve Zincirkıran, 2016).

2. Literatür taraması sonucu oluşturulan araştırma modeli kapsamında bağımlı değişkenin, bağımsız değişkene hangi oranda bağlı olduğunu belirlemek için yapılan regresyon analizlerinin sonucu aşağıda belirtilmiştir.

a. Örgüt kültürü alt boyutları "Klan Kültürü", "Adhokrasi Kültürü", "Pazar Kültürü", "Hiyerarşi Kültürü" bağımsız değişkenlerinin "*Kabullenici Sessizlik*" bağımlı değişkeni üzerinde hangi oranda etkili olduğu belirlenmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizinde; kabullenici sessizlik algısındaki değişimin %13'ünün bağımsız değişkenler klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü, hiyerarşi kültürü tarafından açıklandığı söylenebilir. Kabullenici sessizlik üzerinde en fazla etkiye pazar kültürü (B=0,40) değişkeninin sahip olduğu ve pazar kültürü algısındaki artışın kabullenici sessizlik algısında artışa neden olacağı söylenebilir. Ayrıca hiyerarşi kültürü algısındaki (B=-0,42) artışın kabullenici sessizlik algısında azalışa neden olacağı ifade edilebilir.

b. Örgüt kültürü alt boyutları "Klan Kültürü", "Adhokrasi Kültürü", "Pazar Kültürü", "Hiyerarşi Kültürü" bağımsız değişkenlerinin "*Korunma Amaçlı Sessizlik*" bağımlı değişkeni üzerinde hangi oranda etkili olduğu belirlenmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizinde; korunma amaçlı sessizlik algısındaki değişimin %9'unun bağımsız değişkenler klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü, hiyerarşi kültürü tarafından açıklandığı söylenebilir. Korunma amaçlı sessizlik algısı üzerinde adhokrasi kültürünün (B=-0,17) istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve adhokrasi kültürü algısındaki artışın korunma amaçlı sessizlik algısında azalışa nedene olacağı söylenebilir.

c. Örgüt kültürü alt boyutları "Klan Kültürü", "Adhokrasi Kültürü", "Pazar Kültürü", "Hiyerarşi Kültürü" bağımsız değişkenlerinin "*Koruma Amaçlı Sessizlik*" bağımlı değişkeni üzerinde hangi oranda etkili olduğu belirlenmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizinde; koruma amaçlı sessizlik algısı üzerindeki değişimin %13'ünün bağımsız değişkenler klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü tarafından açıklandığı söylenebilir. Koruma amaçlı sessizlik algısı üzerinde en büyük etkiye hiyerarşi kültürünün (B=0,30) sahip olduğu ve hiyerarşi kültürü algısındaki artışın koruma amaçlı sessizlik algısında artışa neden olacağı söylenebilir.

d. Örgüt iklimi alt boyutları "Üstün Desteği", "İş Yükü Baskısı", "Bağdaşıklık", "İçsel Takdir", "Tarafsızlık" bağımsız değişkenlerinin "*Kabullenici Sessizlik*" bağımlı değişkeni üzerinde hangi oranda etkili olduğu belirlenmek maksadıyla yapılan çoklu regresyon analizinde; kabullenici sessizlik algısı üzerindeki değişimin %15'nin bağımsız değişkenler üstün desteği, iş yükü baskısı, bağdaşıklık, içsel takdir ve tarafsızlık tarafından açıklandığı söylenebilir. Kabullenici sessizlik algısı üzerinde en büyük etkiye tarafsızlık (B=0,40) boyutunun sahip olduğu ve tarafsızlık algısındaki artışın kabullenici sessizlik algısında artışa neden olacağı ifade edilebilir. Ayrıca içsel takdir algısındaki (B=-0,22) artışın kabullenici sessizlik algısında azalışa neden olacağı söylenebilir.

e. Örgüt iklimi alt boyutları "Üstün Desteği", "İş Yükü Baskısı", "Bağdaşıklık", "İçsel Takdir", "Tarafsızlık" bağımsız değişkenlerinin "*Korunma Amaçlı Sessizlik*" bağımlı değişkeni üzerinde hangi oranda etkili olduğu belirlenmek maksadıyla yapılan çoklu regresyon analizinde; korunma amaçlı sessizlik algısı üzerindeki değişimin %9'nun bağımsız değişkenler üstün desteği, iş yükü baskısı, bağdaşıklık, içsel takdir ve tarafsızlık tarafından açıklandığı söylenebilir. Korunma amaçlı sessizlik algısı üzerinde en büyük etkiye bağdaşıklık (β=0,35) boyutunun sahip olduğu ve bağdaşıklık algısındaki artışın korunma amaçlı sessizlik algısında artışa neden olacağı söylenebilir. İçsel takdir algısındaki (B=-0,28) artışın korunma amaçlı sessizlik algısında azalışa neden olacağı söylenebilir.

f. Örgüt iklimi alt boyutları "Üstün Desteği", "İş Yükü Baskısı", "Bağdaşıklık", "İçsel Takdir", "Tarafsızlık" bağımsız değişkenlerinin "*Koruma Amaçlı Sessizlik*" bağımlı değişkeni üzerinde hangi oranda etkili olduğu belirlenmek maksadıyla yapılan çoklu regresyon analizinde; koruma amaçlı sessizlik algısı üzerindeki değişimin %24'nün bağımsız değişkenler üstün desteği, iş yükü baskısı, bağdaşıklık, içsel takdir ve tarafsızlık tarafından açıkladığı söylenebilir. Koruma amaçlı sessizlik algısı üzerinde en büyük etkiye iş yükü baskısı (B=0,30) boyutunun sahip olduğu ve iş yükü baskısı algısındaki artışın korunma amaçlı sessizlik algısında artışa neden olduğu söylenebilir.

3. Katılımcılara ait demografik değişkenler ile örgüt kültürü değişkenlerindeki farklılaşmayı belirlemek maksadıyla yapılan t-testi ve anova testlerinin sonuçları aşağıdadır.

a. Çalışanların klan kültürü ($t=2,52$ $p>0,05$) ve hiyerarşi kültürü ($t=3,39$ $p>0,05$) algıları ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma olduğu, adhokrasi ve pazar kültürü ile yaş arasında ise anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre 30 yaş ve altı yaş grubunda olanların klan kültürü (3,62) ve hiyerarşi kültürü (3,73) algılarının 31 yaş ve üzeri yaş grubunda olanlardan daha yüksek olduğu söylenebilir.

b. Çalışanların klan kültürü ($t=-3,67$ $p>0,05$), adhokrasi kültürü ($t=-2,68$ $p>0,05$), hiyerarşi kültür ($t=-2,63$ $p>0,05$) algıları ise cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma olduğu, pazar kültürü ile cinsiyet arasında ise anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre erkeklerin klan kültürü (3,72), adhokrasi kültürü (3,31) ve hiyerarşi kültürü (3,78) algılarının kadınlardan daha yüksek olduğu söylenebilir.

c. Çalışanların klan kültürü, adhokrasi kültürü, hiyerarşi kültür ve pazar kültürü algılamalarının medeni durum değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmış olup, klan kültürü, adhokrasi kültürü hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

ç. Çalışanların pazar kültürü ($t=2,81$ $p<0,05$) algıları ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma olduğu, klan kültürü, adhokrasi kültürü ve hiyerarşi kültürü ile cinsiyet arasında ise anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre erkeklerin pazar kültürü (3,67) algılarının kadınlardan daha yüksek ancak yakın olduğu (3,64) söylenebilir.

d. Çalışanların klan kültürü ve hiyerarşi kültürü algıları ise iş tecrübesi değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma olduğu, adhokrasi kültürü ve pazar kültürü ile iş tecrübesi değişkeni

arasında ise anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre 5 yıl ve altı iş tecrübesi olanların klan kültürü (3,64) ve hiyerarşi kültürü (3,75) algılarının kadınlardan daha yüksek olduğu söylenebilir.

e. Çalışanların klan kültürü ($F=17,18$ $p<0,05$), adhokrasi kültürü ($F=21,72$ $p<0,05$), pazar kültürü ($F=36,97$ $p<0,05$) ve hiyerarşi kültürü ($F=20,93$ $p<0,05$) algıları ile görev değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların klan kültürü algılarını görevleri açısından değerlendirdiğimizde diğer sağlık çalışanlarının ortalamanın en yüksek olduğu(4,03), hemşirelerin ortalamasının ise en düşük olduğu(3,34) görülmektedir.

Çalışanların adhokrasi kültürü algılarını görevleri açısından değerlendirdiğimizde diğer sağlık çalışanlarının ortalamanın en yüksek olduğu(3,94), hemşirelerin ortalamasının ise en düşük olduğu(2,96) görülmektedir.

Çalışanların pazar kültürü algılarını görevleri açısından değerlendirdiğimizde diğer sağlık çalışanlarının ortalamanın en yüksek olduğu(4,21), hemşirelerin ortalamasının ise en düşük olduğu(3,10) görülmektedir.

Çalışanların hiyerarşi kültürü algılarını görevleri açısından değerlendirdiğimizde diğer sağlık çalışanlarının ortalamanın en yüksek olduğu(4,21), hemşirelerin ortalamasının ise en düşük olduğu(3,42) görülmektedir.

Sonuç olarak diğer sağlık çalışanlarının klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü algıları ortalamalarının doktor ve hemşirelerin ortalamasından yüksek olduğu, hemşirelerin klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü algıları ortalamasının ise doktor ve diğer sağlık çalışanlarının ortalamasından düşük olduğu görülmektedir.

4. Katılımcılara ait demografik değişkenler ile örgüt iklimi değişkenlerindeki farklılaşmayı belirlemek maksadıyla yapılan t-testi ve anova testlerinin sonuçları aşağıdadır.

a. Çalışanların üstün desteği, iş yükü baskısı, bağdaşıklık, içsel takdir ve tarafsızlık algıları ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre aradaki farkın rastlantısal olduğu söylenebilir.

b. Çalışanların İş Yükü Baskısı (t=-4,67 p>0,05) ve İçsel Takdir (t=2,12 p>0,05) algısı ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma olduğu, Üstün Desteği, Bağdaşıklık ve Tarafsızlık ile cinsiyet arasında ise anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre erkeklerin iş yükü baskısı (4,33) algı düzeylerinin kadınların iş yükü baskısı (3,90) algı düzeylerinden yüksek olduğu, kadınların içsel takdir (3,52) algı düzeylerinin erkeklerin içsel takdir (3,29) algı düzeylerinden yüksek olduğu söylenebilir.

c. Çalışanların İş Yükü Baskısı (t=3,29 p>0,05) ve bağdaşıklık (t=2,62 p>0,05) algısı ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma olduğu, Üstün Desteği, İçsel Takdir ve Tarafsızlık ile cinsiyet arasında ise anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre evli çalışanların iş yükü baskısı (4,34) ve bağdaşıklık (3,70) algı düzeylerinin bekarların iş yükü baskısı (4,01) ve bağdaşıklık (3,46) algı düzeylerinden yüksek olduğu söylenebilir.

ç. Çalışanların iş yükü baskısı (t=-4,56 p>0,05), içsel takdir (t=4,32 p>0,05) ve tarafsızlık algıları (t=3,91 p>0,05) ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma olduğu, üstün desteği ve bağdaşıklık ile eğitim durumu arasında ise anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre üniversite ve üzeri eğitim durumuna sahip olanların iş yükü baskısı (4,26) algı düzeylerinin lise ve altı eğitim düzeyine sahip olanlardan yüksek olduğu, lise ve altı eğitim düzeyine sahip olanların içsel takdir (3,75) ve tarafsızlık (3,53) algı düzeylerinin üniversite ve üzeri eğitim düzeyine sahip olanlardan yüksek olduğu söylenebilir.

d. Çalışanların üstün desteği algıları (t=3,27 p>0,05) ile iş tecrübesi durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir

farklılaşma olduğu, iş yükü baskısı, bağdaşıklık, içsel takdir ve tarafsızlık ile iş tecrübesi durumu değişkeni arasında ise anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre 5 yıl ve altı iş tecrübesine sahip olanların üstün desteği (3,54) algı düzeylerinin 6 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip olanlardan yüksek olduğu söylenebilir.

e. Katılımcıların üstün desteği ($F=15,39$ $p<0,05$), iş yükü baskısı ($F=29,39$ $p<0,05$), bağdaşıklık ($F=27,18$ $p<0,05$), içsel takdir ($F=22,32$ $p<0,05$) ve tarafsızlık ($F=22,58$ $p<0,05$) algınları ile görev durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı (0,05 önem seviyesinde) bir fark olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların üstün desteği algılarını görevleri açısından değerlendirdiğimizde diğer sağlık çalışanlarının ortalamanın en yüksek olduğu(4,13), doktorların ortalamasının ise en düşük olduğu(3,27) görülmektedir.

Çalışanların iş yükü baskısı algılarını görevleri açısından değerlendirdiğimizde doktorların ortalamanın en yüksek olduğu(4,61), diğer sağlık çalışanlarının ortalamasının ise en düşük olduğu(3,72) görülmektedir.

Çalışanların bağdaşıklık algılarını görevleri açısından değerlendirdiğimizde diğer sağlık çalışanlarının ortalamanın en yüksek olduğu(4,28), hemşirelerin ortalamasının ise en düşük olduğu(3,37) görülmektedir.

Çalışanların içsel takdir algılarını görevleri açısından değerlendirdiğimizde diğer sağlık çalışanlarının ortalamanın en yüksek olduğu(4,22), doktorların ortalamasının ise en düşük olduğu(3,16) görülmektedir.

Çalışanların tarafsızlık algılarını görevleri açısından değerlendirdiğimizde diğer sağlık çalışanlarının ortalamanın en yüksek olduğu(4,08), doktorların ortalamasının ise en düşük olduğu(2,88) görülmektedir.

Diğer sağlık çalışanlarının üstün desteği, bağdaşıklık, içsel takdir ve tarafsızlık algıları ortalamalarının doktor ve hemşirelerin ortalamasından yüksek olduğu, doktorların iş yükü algıları ortalamalarının hemşire ve diğer sağlık çalışanlarından ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir.

5. Katılımcılara ait demografik değişkenler ile örgüt sessizlik değişkenlerindeki farklılaşmayı belirlemek maksadıyla yapılan t-testi ve anova testlerinin sonuçları aşağıdadır.

a. Çalışanların koruma amaçlı sessizlik (t=2,15 p>0,05) ile yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma olduğu, kabullenici sessizlik ve korunma amaçlı sessizlik ile yaş arasında ise anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre 30 yaş ve altı yaş grubunda olanların koruma amaçlı sessizlik ortalamasının (4,05) 31 yaş ve üzeri (3,83) yaş grubunda olanlardan daha yüksek olduğu söylenebilir.

b. Çalışanların korunma amaçlı sessizlik (t=-4,67 p>0,05) algısı ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma olduğu, kabullenici sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik ile cinsiyet arasında ise anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre erkeklerin korunma amaçlı sessizlik (2,80) algı düzeylerinin kadınların korunma amaçlı sessizlik (2,47) algı düzeylerinden yüksek olduğu söylenebilir.

c. Çalışanların korunma amaçlı sessizlik (t=-4,67 p>0,05) algısı ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma olduğu, kabullenici sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik ile medeni durum değişkeni arasında ise anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre evli olanların korunma amaçlı sessizlik (2,82) algı düzeylerinin bekârların korunma amaçlı sessizlik (2,55) algı düzeylerinden yüksek olduğu söylenebilir.

ç. Çalışanların kabullenici sessizlik (t=-4,67 p>0,05) algısı ile eğitim durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma olduğu, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik ile eğitim durumu değişkeni arasında ise anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre Lise ve altı eğitim durumuna sahip olanların kabullenici sessizlik (3,03) algı düzeylerinin üniversite ve üzerin eğitim durumuna sahip olanların kabullenici sessizlik (2,80) algı düzeylerinden yüksek olduğu söylenebilir.

d. Çalışanların kabullenici sessizlik (t=-4,67 p>0,05) algısı ile iş tecrübesi değişkeni arasında istatistiksel olarak (0,05 önem seviyesinde) anlamlı bir farklılaşma olduğu, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik ile iş tecrübesi değişkeni arasında ise anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre 6 yıl ve üzeri iş tecrübesine sahip olanların kabullenici sessizlik (3,03) algı düzeylerinin 5 yıl ve altı iş tecrübesine sahip olanların kabullenici sessizlik (2,78) algı düzeylerinden yüksek olduğu söylenebilir.

Katılımcıların kabullenici sessizlik (F=9,91 p<0,05) ve korunma amaçlı sessizlik (F=13,78 p<0,05) algınları ile görev durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı (0,05 önem seviyesinde) bir fark olduğu, koruma amaçlı sessizlik algıları ile görev durumu değişkeni arasında bir anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Çalışanların kabullenici sessizlik algıları görevleri açısından değerlendirildiğinde diğer sağlık çalışanlarının ortalamasının en yüksek olduğu(3,33), doktorların ortalamasının ise en düşük olduğu (2,70) tespit edilmiştir.

Çalışanların korunma amaçlı sessizlik algıları görevleri açısından değerlendirildiğinde diğer sağlık çalışanlarının ortalamasının en yüksek olduğu (3,07), hemşirelerin ortalamasının ise en düşük olduğu (2,39) tespit edilmiştir.

Sonuç olarak diğer sağlık çalışanlarının kabullenici sessizlik ortalamalarının doktorların kabullenici sessizlik ortalamasından yüksek olduğu ve korunma amaçlı sessizlik ortalamalarının ise hemşirelerin korunma amaçlı sessizlik ortalamasından yüksek olduğu tespit edilmiştir.

6. Katılımcıların örgüt kültürü alt boyutlarına ilişkin puanlarının bir birine çok yakın olduğu ancak en yüksek puana hiyerarşi kültürünün sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir sonuca göre katılımcıların örgüt iklimi alt boyutlarından İş Yükü Baskısı puanı diğerlerinden farklı bir şekilde yüksektir. Katılımcıların örgütsel sessizlik alt boyutu puanlarına bakıldığında ise koruma amaçlı sessizlik puanının diğerlerine nazaran oldukça yüksel olduğu görülmektedir. Bu bilgiler ışığında katılımcıların bulundukları iş yerinde hiyerarşi kültürünün olduğunu,

yapabileceklerinden daha fazla iş yapması beklendiğini hissettikleri ve işgörenlerin bu ortamda koruma amaçlı sessizlik algılarının yüksek olduğu söylenebilir.

7. Yapılan öneriler;

Örgüt kültürü ve ikliminin örgütsel sessizlik üzerinde belirleyici bir etkisi bulunmaktadır. Katılımı destekleyen şeffaf bir örgüt kültürü sessizliğin oluşmasını engelleyecektir. Üstlerin veya amirlerin astlarını desteklediği, yargılamadığı ve iletişime açık bir tutum sergilediği örgüt kültürü sessizlik algılarının kendiliğinden azalmasına neden olacaktır. Örgütsel sessizliğin engellenmesi büyük önem arz etmektedir. Çünkü örgütlerin varlığını sürdürebilmeleri için değişen çevreye uyum sağlayabilmesi ve takım çalışması gereklidir. Bu nedenle işgörenler ihtiyaç duyulan bilgi ve haberleri paylaşmaktan kaçınmamalıdırlar.

Örgütsel sessizliğin nedenlerini araştırmak ve bulunan nedenleri mümkün olduğu kadar ortadan kaldırmak örgütsel sorunları çözmeye, verimliliği artırmaya ve hataların tespit edilerek düzeltilmesine yardımcı olacaktır. Örgütsel sessizliğin engellenmesi, işgörenlerin üstleriyle konuşabileceği rahat ve daha iyi bir ortam oluşmasına yardımcı olacaktır. Bu şekilde, işgörenlerin örgüt içindeki sorunlara çözüm üretmeleri sağlanacak ve örgütler işgörenler tarafından ortaya konulan farklı fikir ve düşüncelerden yararlanabileceklerdir.

Örgütsel sessizliğin önüne geçebilmek için yöneticilerin astları ile arasındaki katı statü bariyerlerini ortadan kaldırmaları, güvenli bir ortam oluşturarak işgörenlerin konuşmalarını sağlamaları, takım halinde öğrenme sürecini etkin kullanmaları, somut yöntem ve uygulamalarla açık bir iletişim yapısı oluşturmaları gerekmektedir. Yöneticiler konuşmak isteyen işgörenleri "şikayetçi" ,"sorun çıkarıcı", yerine "cesur", "yürekli" olarak göstermeli, bununla birlikte çalışanlar da örgütle ilgili konularda bilgi, fikir ve düşüncelerini ifade etme konusunda ısrarcı olmalı ve diğerlerini de bu konuda yönlendirmelidirler.

Örgütsel sessizliği kırmak amacıyla sorunların çözümünde ya da süreçlerle ilgili iyileştirmelerde kullanılan fikirler için ödüllendirme sisteminin kurulması, yöneticilerin ilişkisel yeteneklerini geliştirmek maksadıyla uygun eğitimlerin

verilmesi gerekmektedir. Ayrıca, kuralların yeniden düzenlenerek çalışanların tutum ve davranışlarını desteklemesi, işbirliğine dayalı çalışmaların artırılması, örgüt kültürünün örgütsel öğrenmeye uygun olarak yeniden yapılandırılması ve yöneticilerin insan kaynakları yönetimi becerilerini geliştirecek eğitimlerin düzenlenmesi ile örgütsel sessizlik en az seviyeye indirilebilir.

Örgütsel sessizliğin olumsuz yanlarıyla birlikte alt boyutlarından koruma amaçlı sessizliğin faydaları da bulunmaktadır. Özellikle örgüt içi sır kabul edilen, örgüte rekabet avantajı sağlayan bilgilerin işgörenler tarafından farklı ortamlarda konuşulması doğru olmayacaktır. Çünkü her zaman ve her yerde doğrunun söylenmesi, gerçekçi ve mantılı değildir. Çakıcı bu durumu "sosyal ilişkiler, duygu ve düşünceler mevcut düzene göre maskelenmeden varlığını sürdüremez" şeklinde açıklamaktadır.

Araştırma yapılan sağlık sektöründe örgütsel sessizliğin engellenmesinin çok daha önemli olduğu söylenebilir. Çünkü sağlık çalışanları fiziksel, biyolojik, ruhsal ve sosyal anlamda sorunları olan bireylerle ilgilenmektedirler. Bu nedenle insan hayatını ilgilendiren konularda sağlık sektörü çalışanlarının bilgi, fikir ve düşüncelerini ifade etmemeleri insan hayatını tehdit eden olumsuz sonuçlara neden olabilir. Ayrıca sağlık ile ilgili yapılacak iyileştirme önerilerinin engellenmesine sebep olması da mümkündür.

3.4. ÇALIŞMANIN ETKİLERİ

Bu bölümde, çalışmanın, yapılan araştırma teknikleri çerçevesinde bunda sonraki yapılacak olan çalışmalara ışık tutabilmesi açısından teorik, metedolojik ve yönetsel etkileri üzerine değerlendirmeler yer almaktadır.

3.4.1. Çalışmanın Teorik Etkileri

Çalışma örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel sessizlik ile ilgili yapılmış geniş bir teorik araştırmayı içermektedir. Örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel sessizlik ile ilgili çalışma yapacak olan araştırmacılar için kaynak olabilecek alan araştırması sonuçları çalışmanın en önemli teorik etkisi olarak ifade edilebilir. Çalışmanın örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel sessizlik ile ilgili teorik içeriği bundan sonraki çalışmalar için rehber niteliği taşımaktadır.

3.4.2. Çalışmanın Metedolojik Etkileri

Yapılan çalışmada, örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik daha önce farklı çalışmalarda kullanılan ölçekler kullanılmıştır. Araştırma sonunda sağlık sektörü çalışanlarının kendilerini hiyerarşi kültürünün baskın olduğu bir örgütte, iş yükü baskısı altında hissettikleri ve korunma amaçlı sessizlik davranışı sergilemeye meyilli oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Konuyla ilgili daha sağlıklı sonuçlara ulaşılabilmesi için aynı örneklem üzerinde farklı zamanlarda araştırmalar yapılması gerekmektedir.

Araştırmada özellikle çok fazla yaygın olmayan Genel Kamu Lisanslı (GPL) açık kaynak kodlu yazılımlar kullanılmıştır. İşletim sistemi olarak Pisi Linux (2006-2012 Pardus çatallaması), kelime işlemci olarak LibreOffice Writer, kaynakça yönetim uygulaması olarak Zotero ve istatistik analiz uygulaması olarak PSPP kullanılmıştır. Özellikle Zotero uygulamasının LibreOffice eklentisi ile metin içi alıntı yapıldığında istenilen biçimde hem metin içine hem de otomatik olarak kaynakçaya alfabetik sıra ile eklemesi araştırmacılar için büyük kolaylık sağlamaktadır. Bu bağlamda çalışma, söz konusu kamu lisanslı ve özgür yazılım olarak adlandırılan yazılımların kullanılması yönünde öncül olabilecektir.

3.4.3. Çalışmanın Yönetsel Etkileri

Çalışma sonucunda örneklemi oluşturan sağlık sektörü çalışanlarında koruma amaçlı sessizlik saptanmıştır. Örgütsel sessizliğin hem işgörenlere hem de örgütlere zarar verdiği yapılan çalışmalar neticesinde anlaşılmaktadır. Örgüt yöneticilerinin sessizlikle mücadele kapsamında aşağıdaki önlemleri almaları önem arz etmektedir.

a) Astları ile katı statü bariyerlerinin kaldırılması
b) Güvenli bir ortam oluşturarak astların konuşmalarının sağlanması
c) Somut yöntem ve uygulamalarla açık bir iletişim yapısının oluşturulması
d) Konuşmak isteyen işgörenlerin “şikayetçi, sorun çıkarıcı” yerine “cesur, yürekli” olarak gösterilmesi
e) Sorunların çözümünde ya da süreçlerin iyileştirilmesinde kullanılan işgören fikirlerinin ödüllendirilmesi

KAYNAKÇA

Acaray, A., Çekmecelioğlu, H. ve Akturan, A. (2015). Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, (32), 139–157.

Adeniji, A. A. (2011). *Organizational Climate and Job Satisfaction among Academic staff in some Selected Private Universities in Southwest Nigeria*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Covenant University, Nigeria.

Ahmed, S., Memon, Z. A. ve Siddiqui, F.-U.-H. (2014). Organizational Culture and its Impact on Employee Career Progression in Public Sector Organizations in Pakistan. *IBT Journal of Business Studies*, *10*(2), 56–70.

Akgündüz, Y. (2014). Otel Çalışanlarını Örgütsel Sessizliği Tercih Etmelerinde Örgütsel Güvenlerinin Etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, *6*(1), 184–199.

Akın, U. ve Ulusoy, T. (2016). The Relationship Between Organizational Silence and Burnout Among Academicians: A Research on Universities in Turkey. *International Journal of Higher Education*, *5*(2), 46–58.

Aktan, C. C. (2006). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vijdani Red Davranışı. *Mercek Dergisi*, 1–13.

Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2014). Örgütsel Sessizlik Ile Algilanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü Ve Demografik Değişkenler Arasindaki Etkileşim. *Akdeniz Üniversitsi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (28), 24–52.

Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2015). Bireylerin Örgütsel Sessizlik Tutumlarında İş Doyumu ve Duygusal Tükenmişlik Algılarının Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, *11*(24), 205–230.

Alparslan, A. M. (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 Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

Alparslan, A. M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *4*(6), 136–147.

Altay, H. (2004). Güç Mesafesi, Erkeklik-Dişilik ve Belirsizlikten Kaçınma Özellikleri ile Başarı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *9*(1), 301–321.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (6. bs.). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Aydoğan, Z. F. (2004). Örgüt Kültürü ve İklimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 203–215.

Bagheri, G., Zarei, R. ve Aeen, M. N. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors). *Ideal Type of Management*, *1*(1), 47–58.

Bal, Y. ve Ertemsir Berkin, E. (2010). Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Örgüt İklimini İncelenmesi Ve Bir Enerji Şirketinde Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi*, *21*(65), 107–129.

Balkar, B. (2015). The Relationships between organizational Climate, Innovative Behavior and Job Performance of Teachers. *International Online Journal of Educational Sciences*, *7*(2), 81–92.

Barbera, K. M. (Ed.). (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford University Press.

Beer, M. ve Eisenstat, R. A. (2000). The Silent Killers Of Strategy Implementation And Learning. *Sloan Management Review*, *41*(4), 29–40.

Beheshtifar, M., Borhani, H. ve Moghadam, M. N. (2012). Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success. *nternational Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *2*(11), 275–282.

Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı, Gebze.

Bitsani, E. (2013). Theoretical Approaches to the Organizational Culture and the Organizational Climate: Exploratory Research Examples and Best Policies in Health Care Services. *Journal of Human Resource Management*, *1*(4), 48–58.

Bogosian, R. ve Stefanchin, J. E. (2013). Silence is not always consent: Employee silence as a barrier to knowledge transfer (ss. 1–21). Proceedings of the International Conference on Organisational Learning, sunulmuş bildiri, Knowledge and Capabilities.

Botero, I. C. ve Van Dyne, L. (2009). Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, *23*(1), 84–104.

Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors*. (Yayımlanmamış doktora tezi). The Ohio State University, USA.

Büte, M. (2011). Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *25*(2), 103–122.

Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture* (Revised Edition.). United States of America: Jossey-Bass.

Cooper, C. A., Cartwright, S. ve Earley, P. C. (2001). *The international handbook of organizational culture and climate*. England: John Wiley and Sons Ltd.

Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *16*(1), 145–162.

Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *17*(1), 117–134.

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

Çavuşoğlu, S. ve Köse, S. (2016). Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranişina Etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *18*(1), 115–146. doi:10.16953/deusbed.46003

Çekmecelioğlu, H. G. (2011). Algılanan Örgüt İkliminin Çalışanların İş Tatmini, Duygusal Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi*, *22*(68), 29–47.

Dedahanov, A. T., Kim, C. ve Rhee, J. (2015). Centralization And Communication Opportunities As Predictors Of Acquiescent Or Prosocial Silence. *Social Behavior And Personality*, *43*(3), 481–492.

Dedahanov, A. T. ve Rhee, J. (2015). Examining the Relationships Among Trust, Silence and Organizational Commitment. *Management Decision*, *53*(8), 1843–1857.

Denison, D. J., Janovics, J., Young, J. ve Cho, H. J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. Working Papers.

Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (8. bs.). İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Doğan, H. ve Üngüren, E. (2009). Farklı Meslek Gruplarındaki Çalışanların Örgüt İklimi Algılamaları Ve Alanya Başkent Hastanesi'nde Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, *11*(2), 41–58.

Doğan, S. (1997). İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü. *Amme İdaresi Dergisi*, *30*(4), 53–74.

Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T. ve Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis. *Work, Employment And Society*, *25*(1), 51–67.

Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management*, *14*(1), 51–68.

Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, *2*(2), 63–79.

Erdoğan, E. (2011). *Etkili Liderlik Örgütsel Sessizlik Ve Performans İlişkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Eroğlu, H., Adıgüzel, O. ve Özü. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *16*(2), 97–124.

Ertekin, Y. (1978). Örgüt İklimi. *Amme İdaresi Dergisi*, *11*(2), 16–35.

Gao, L., Janssen, O. ve Shi, K. (2011). Leader Trust and Employee Voice: The Moderating Role of Empowering Leader Behaviors. *The Leadership Quarterly*, *22*(4), 787–798.

Gök, S. (2009). Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, *6*(2), 587–605.

Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *23*(2), 61–85.

Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *1*(2), 107–134.

Gün, G. (2016). Örgüt Kültürü Tiplerinin Örgütsel Sinizm Algisina Etkisi: Bitlis Ili Otel Işletmelerinde Bir Alan Araştirmasi. *Beu Akademik Izdüşüm*, *1*(1), 28–55.

Gün, G. ve Derin, N. (2017). Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Yönetim Uygulamalarina Etkisi: Turizm Sektöründe Araştirma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *1*(4), 349–389. doi:10.14520/adyusbd.74822

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, *2*(1), 1–26.

Holloway, J. B. (2012). Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-Profit Organization. *Emerging Leadership Journeys*, *5*(1), 9–35.

İşcan, F. Ö. ve Karabey, C. N. (2007). Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *6*(2), 180–193.

İşcan, F. Ö. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt Kültürünün Iş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *21*(1), 119–135.

Jahanbakhshian, P., Assadi, R. ve Nejad, F. P. (2015). Providing a Conceptual Model on Organizational Silence Behavior Based on Organizational Culture, Organizational Climate and Organizational Commitment Components in Service Firms. *Management and Administrative Sciences Review*, *4*(2), 438–448.

Kahveci, G. (2010). *İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Fırat Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi, Elazığ.

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

Kalay, F., Oğrak, A. ve Nişancı, Z. N. (2014). Mobbing, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Örnek Bir Uygulama. *Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *4*(2), 127–143.

Kalkan, A. (2013). *Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Ünivesitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Konya.

Karaca, H. (2013). An Exploratory Study On The Impact Of Organizational Silence In Hierarchical Organizations: Turkish National Police Case. *European Scientific Journal*, *9*(23), 38–50.

Karaköse, T. ve Kocabaş, İ. (2006). Özel Ve Devlet Okullarinda Öğretmenlerin Beklentilerinin Iş Doyumu Ve Motivasyon Üzerine Etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, *2*(1), 3–14.

Karcıoğlu, F. (1997). *Özelleştirme Ve Örgüt Iklimi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Atatürk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.

Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *15*(1–2), 265–283.

Keser, A. (2005). Çalışma Yaşamı ile Yaşam Doyumuna İlişkisine Teorik Bakış. *İktisat Fakültesi Mecmuası*, *55*(1), 897–913.

Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S. ve Kılıç, İ. (2013). Örgütsel Stresin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Beş Yıldızlı Termal Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *5*(1), 17–32.

Knoll, M. ve Redman, T. (2015). Does the Presence of Voice Imply the Absence of Silence? The Necessity to Consider Employees' Affective Attachment and Job Engagement. *Human Resource Management, Doi: 10.1002/hrm.21744*.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği* (9. bs.). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, *7*(1), 219–242.

Köylüoğlu, A. S., Bedük, A., Duman, L. ve Büyükbayraktar, H. H. (2015). Analyzing the Relation Between Teachers' Organizational Silence Perception and Whistle Blowing Perception. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *207*, 536–545. doi:10.1016/j.sbspro.2015.10.124

Kumar, D., Alagappar, P. N. ve Govindarajo, N. (2015). Australian Journal of Basic and Applied Sciences The Impact of Organisational Silence on Job Stress, Organisational Commitment and Intention to Leave Among Expatriate Employees. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, *9*(29), 1–8.

Kuşcu, P. Ç. (2011). *Örgüt Kültürü ve İş Yeri Zorbalığı: İşkur ve Ors Örneği*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı, Ankara.

Liu, D., Wu, J. ve Ma, J. (2009). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company. *In Computers & Industrial Engineering, 2009* içinde (ss. 1647–1651). International Conference on IEEE, sunulmuş bildiri, Troyes, France.

Mayhew, M. J., Grunwald, H. E. ve Dey, E. L. (2006). Breaking the Silence: Achieving a Positive Campus Climate for Diversity from the Staff Perspective. *Research in Higher Education*, *47*(1), 63–88.

Megenci, C. (2015). Antecedents and Consequences of Organizational Fear and Silence Behavior: Evidence Service Sector from Turkey. *International Business Research*, *8*(5), 223–229.

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

Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, *40*(6), 1453–1476.

Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, *25*(4), 706–725.

Nikolaou, I., Vakola, M. ve Bourantas, D. (2008). Who Speaks up at Work? Dispositional Influences on Employees' Voice Behavior. *Personnel Review*, *37*(6), 666–679.

Nikolaou, I., Vakola, M. ve Bourantas, D. (2011). The Role of Silence on Employees' Attitudes "The Day After" a Merger. *Personnel Review*, *40*(6), 723–741.

Öncül, M. S., Deniz, M. ve İnce, A. R. (2016). Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştiği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, *7*(1), 255–269.

Perlow, L. A. ve Repenning, N. P. (2009). The Dynamics of Silencing Conflict. *Research in organizational behavior*, *29*, 195–223.

Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived İnjustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, *20*, 331–369.

Premeaux, S. F. (2001). *Breaking the Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Louisiana State University, Baton Rouge.

Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of Management Studies*, *40*(6), 1537–1562.

Rhee, J., Dedahanov, A. ve Lee, D. (2014). Relationships Among Power Distance, Collectivism, Punishment, and Acquiescent, Defensive, or Prosocial Silence. *Social Behavior and Personality, 42*(5), 705–720.

Sağlık Bakanlığı Sağlık Araştırmaları Genel Müdürlüğü. (2016). *T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlik İstatistikleri Yıllığı 2015*. Ankara.

Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, (45), 109–119.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (Third Edition.). San Francisco,: Jossey-Bass.

Schneider, B., Ehrhart, M. G. ve Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *The Annual Review of Psychology*, *64*, 361–388.

Scott, T., Mannion, R., Davies, H. ve Marshall, M. (2003). The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments. *Health Services Research*, *38*(3), 923–945.

Sezerel, H. (2013). *Örgüt Kültürü Boyutlarının Farklılıkların Yönetimi Algılarına Etkisi: Bir Otel Zincirinde Araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Shojaie, S., Matin, H. Z. ve Barani, G. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it. *Procedia - Social and BeProcedia - Social and Behavioral Sciences*, *30*(2011), 1731–1735.

Sinha, J. B. (2009). *Culture and organizational behaviour*. India: SAGE Publications.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 339–358.

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

Şeker, M., Dağ, Y. ve Yalçınsoy, A. (2016). Örgüt Kültürü ile İş Tatmini Arasindaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Uygulama. *International Journal of Innovative Strategical Social Research*, *1*(1), 4–10.

Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *14*(2), 121–136.

Şimşek, M. Ş. (2002). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset.

Taşçıoğlu, H. (2010). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Adalete Etkisi: Bir Örnek Olay*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

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

Toker Gökçe, A. ve Alataş, H. (2015). Öğretmenlerin İstenmeyen Yönetici Davranışlarına Yönelik Tepkileri: Bilgi Uçurma Mı? Sessiz Kalma Mı? *Journal of Computer and Education Research*, *3*(6), 99–116.

Turgut, T. (2011). Çalişmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalişma Saatleri, Yönetici Desteği Ve İş-Aile Çatişmasi İle İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *25*(3–4), 155–179.

Turhan, R., Ünnü, N. A. A., İliç, D. K., Çapraz, B. ve Kesken, J. (2016). Çalışanların Sessizlik Davranışlarında Kültürün Etkisi: Atasözleri Üzerinden Nitel Bir Analiz. *Ege Strategic Research Journal*, *7*(1), 1–15.

Uçar, Z. (2016). Örgütsel (İşgören) Sessizlik Olgusunun Kişisel ve Demografik Özellikler Bağlamında Araştırılması: Nitel Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *31*(1), 311–342.

Uğurlu, C. T. ve Arslan, C. (2015). Öğretmenlerin örgütsel kimlik ve okula güven düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi. *İlköğretim Online*, *14*(1), 72–85.

Ülker, F. ve Kanten, P. (2009). Örgütlerde Sessizlik İklimi, İşgören Sessizliği ve Örgütsel Bağlılık İlişkisine Yönelik Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *1*(2), 111–126.

Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation. *Employee Relations*, *27*(5), 441–458.

Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, *40*(6), 1359–1392.

Varol, M. (1989). Örgüt Kültürü Ve Örgüt İklimi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, *44*(1), 195–222.

Wallace, J., Hunt, J. ve Richards, C. (1999). The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate and Managerial Values. *International Journal of Public Sector Management*, *12*(7), 548–564.

Wallach, E. J. (1983). Individuals and Organizations: The Cultural Match. *Training & Development Journal*, *37*(2), 28–36.

Yalçınsoy, A. ve Zincirkıran, M. (2016). Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinin Analizi (ss. 1187–1195). 1st International Conference on Scientific Cooperation for the Future in the Social Science, sunulmuş bildiri, Uşak.

Yaman, E. ve Ruçlar, K. (2014). Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik. *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, *4*(1), 36–50.

Yeşilaydın, G., Bayın, G. ve Yılmaz, G. (2015). Sağlik Personelinin Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi: Özel Hastane Örneği. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *8*(2), 629–645.

Yılmaz, A., Ergun Özler, D. ve Mercan, N. (2008). Mobbing Ve Örgüt İklimi İle İlişkisine Yönelik Ampirik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, *7*(26), 334–357.

Zehir, C. ve Erdoğan, E. (2011). The Association Between Organizational Silence and Ethical Leadership Through Employee Performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, *24*, 1389–1404.

Zhang, J. ve Liu, Y. (2010). Organizational Climate and Its Effects on Organizational Variables: An Empirical Study. *International Journal of Psychological Studies*, *2*(2), 189–201.

EKLER

EK-1. Anket Formu

Sayın katılımcı;

Bu anketten elde edilecek bilgiler yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Anketin her hangi bir yerine ad ve soyadınızı yazmanıza gerek yoktur. Değerli yardım ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLER

1. YAŞ : □ 20-30 □ 31-40 □ 41-50 □ 50' den Fazla

2. CİNSİYET : □ Bayan □ Erkek

3. EĞİTİM : □ İlköğretim □ Lise □Üniversite □Lisans Üstü

4. MEDENİ DURUMU : □Evli □ Bekâr

5. İŞ TECRÜBESİ (YIL OLARAK) : □ 1-5 □ 6-10 □ 11-15 □ 16-20 □ 20'den fazla

6. GÖREVİ : ……

S.NU	Lütfen aşağıdaki soruların size uygun olan cevaplarını karşılarındaki kutucuklara **[X]** işareti koyarak seçiniz.	**Hiç Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**
1	Kurumumuz, çalışanların çok şeylerini paylaştığı geniş bir aile gibidir.					
2	Kurumumuzdaki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade etmektedir.					
3	Kurumumuzu bir arada tutan ve başarıya taşıyan şey, çalışanların işyerine olan bağlılıklarıdır.					
4	Kurumumuzda çalışanların gelişimine önem verilir.					
5	Kurumumuz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar risk almaya isteklidirler.					
6	Kurumumuzdaki liderlik genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ifade etmektedir.					
7	Kurumumuzu bir arada tutan şey, yaratıcılık ve gelişim konusunda gösterilen kararlılıktır.					
8	Kurumumuzda yeni kaynaklar elde etmek, yeni imkânlar ve fırsatlar araştırmak çok önemlidir.					
9	Çalışanların rekabetçi ve başarı odaklı olduğu kurumumuzda işler sonuca yöneliktir.					
10	Kurumumuzdaki liderlik, rekabetçi bir anlayışa sahiptir.					
11	Kurumumuzda çalışanları bir arada tutan şey, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir.					
12	Kurumumuzda pazar üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir.					
13	Kurumumuzdaki liderlik genellikle rehberlik etmeyi, kolaylaştırmayı veya yetiştirmeyi ifade etmektedir.					
14	Kurumumuzdaki liderlik genellikle koordine etmeyi, örgütlemeyi ya da düzgün işleyen bir verimliliği ifade etmektedir					
15	Kurumumuzu bir arada tutan şey, biçimsel kurallar ve politikalardır.					
16	Kurumumuzda işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.					
17	İhtiyacım olduğunda amirimin bana yardım edeceğine güveniyorum.					
18	Yöneticim kurumda yükselmemi ister.					
19	Yöneticim bana destek olur ve hatalarımdan ders çıkarmama izin verir.					
20	İşle ilgili sorunları amirime kolaylıkla söyleyebilirim.					

S.NU	Lütfen aşağıdaki soruların size uygun olan cevaplarını karşılarındaki kutucuklara **[X]** işareti koyarak seçiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
21	Hiç tatilim yokmuş gibi hissediyorum.					
22	Yapılacak çok iş var ancak zaman az.					
23	Arkadaşlarımın çoğu kendini tükenmiş hissetmektedir.					
24	Çalışanlar birbirleriyle kişisel olarak ilgilenirler.					
25	Çalışanlar birbirleriyle iyi geçinmek eğilimindedir.					
26	Çalışanlar arasında takım ruhu vardır.					
27	Çalışanlar birbirlerine yardım ederler.					
28	Yöneticim iyi çalışanı hemen fark eder.					
29	Yöneticim beni örnek olarak gösterir.					
30	Yöneticim birini cezalandırmışsa, o bunu hak etmiştir.					
31	Yöneticim çalışanlar arasında ayrım gözetmez.					
32	Kurumumuzda, benimle ilgili olmayan konularda değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmada isteksizim.					
33	Kurumumuzda alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım.					
34	İçinde bulunduğum kurumdaki sorunlara çözüm üretme konusunda düşüncelerimi kendime saklarım.					
35	Kurum içinde fark yaratabileceğime inanmadığım için, iyileşme ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.					
36	Beni ilgilendirmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki fikirlerimi ifade etmem					
37	Yöneticimin tepkisinden korktuğum için değişime yönelik fikirlerimi söylemem.					
38	Yöneticimin tepkisinden korktuğum için, işimle ilgili bilgileri başkalarıyla paylaşmam.					
39	Bu kurumda çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.					
40	Kurumdaki devamlılığımı korumak için bazı gerçekleri görmezden gelirim ve sessiz kalırım.					
41	Kurumdaki devamlılığımı korumak için iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.					
42	Bu kurum ve arkadaşlarım ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.					
43	Bu kuruma ve arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel					

S.NU	Lütfen aşağıdaki soruların size uygun olan cevaplarını karşılarındaki kutucuklara **[X]** işareti koyarak seçiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
	bilgilerimi saklarım.					
44	Kurumun veya iş arkadaşlarımın sırlarını söylemem konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.					
45	Kuruma veya iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.					
46	Kurum veya iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim					