

Yayın Geliş Tarihi: 09.07.2015
Yayına Kabul Tarihi: 19.02.2016
Online Yayın Tarihi: 18.05.2016
http://dx.doi.org/10.16953/deusbed.46003

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt: 18, Sayı: 1, Yıl: 2016, Sayfa: 115-146
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

Araştırma Makalesi

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞINA ETKİSİ¹

Selin ÇAVUŞOĞLU*
Sevinç KÖSE**

Öz

Araştırmada örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın örneklemini; Manisa ve İzmir’deki devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapmakta olan 719 akademisyen oluşturmaktadır. Araştırmaya kaynak olan veriler, araştırma soruları çerçevesinde yapılandırılmış soru formu yoluyla toplanmıştır. Verilerin analizi SPSS 21 yazılımı ile yapılmıştır. Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla Regresyon Analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda; örgüt kültürü tiplerinin (Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü, Hiyerarşi Kültürü ve Pazar Kültürü), örgütsel sessizlik türleri (Kabullenici Sessizlik, Pasif Sessizlik, Fırsatçı Sessizlik ve Örgüt Yararına Sessizlik) üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yine örgüt kültürü tiplerinin, örgütsel sessizlik davranışı toplam skoru üzerinde de etkileri olduğu tespit edilmiştir. Mevcut literatürdeki varsayımların geliştirilip sorgulanarak konunun bu şekilde ele alınması ile literatürde yeni bir alan açılmaya çalışılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sessizlik, Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Kültür, Cameron-Quinn Modeli.

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE TO ORGANIZATIONAL SILENCE BEHAVIOUR²

Abstract

In the study, the effect of organizational culture on the organizational silence behaviour is intended to be identified. The research sample formed by 719 academics who

¹ Bu makale “Örgüt Kültürü Sessizlik İlişkisi: Manisa ve İzmir’deki Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinden (Selin Çavuşoğlu, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, 2014) üretilmiştir.

* Öğr. Gör. Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Kula Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, İşletme Yönetimi Programı, selingocmen@yahoo.com

** Prof. Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, sevinc.kose@cbu.edu.tr

² This paper is derived from the doctoral dissertation titled “The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Silence: A Research at State and Private Universities in Manisa and İzmir” (Selin Çavuşoğlu, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa, 2014).

work at state and private universities in Manisa and İzmir. Data for the research is provided by a questionnaire which is structured according to the research questions. Data analysis was performed with SPSS 21 software. Regression Analysis was carried out to determine the impact of organizational culture on organizational silence behaviour. As a result of analysis; it was found that organizational culture types (Clan Culture, Adhocracy Culture, Hierarchy Culture and Market Culture), have effect on organizational silence types (Acquiescent Silence, Quiescent Silence, Opportunistic Silence and Prosocial Silence). Moreover, types of organizational culture has been found to be in effect on the total score of organizational silence behavior. It questioned the assumptions developed in the existing literature on the subject to be addressed in this way is attempting to open a new field in the literature.

Keywords: Silence, Organizational Silence, Organizational Culture, Cameron-Quinn Model.

GİRİŞ

İnsan kaynakları, modern yönetim anlayışında örgütlerin başarısı için temel faktör olarak kabul edilmektedir. Örgütler için temel fonksiyona sahip olan hizmetleri üretebilmek için gerekli nitelikleri taşıyan insan kaynağına sahip olmayan kurumların nitelikli ve kaliteli hizmet sunabilmeleri, rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri, toplumsal değişim hızına ayak uydurabilmeleri ve gerekli yenilikleri zamanında görüp uygulayabilmeleri mümkün görülmemektedir (Erigüç vd., 2014: 62). Bunun için ise, çalışanların örgütsel süreç, faaliyet ve kararlara daha fazla katılımı amaçlanmaktadır. Çağdaş yönetim uygulamaları ile çalışanlar arasında daha fazla bilgi paylaşımı ve uyumun gerçekleşmesi beklenirken, çeşitli nedenlerden dolayı çalışanların örgütlerine karşı kayıtsız ve sessiz kaldıkları da gözlemlenmektedir. Bu sessiz kalma davranışları örgütte yeni fikirlerin, sinerjinin ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını engellemektedir (Gül ve Özcan, 2011: 108).

Günümüz rekabet ortamında, örgütler için önemli bir güç olan insan kaynağından en etkin düzeyde faydalanabilmek, örgütler açısından son derece önemli hale gelmiş bir yetkinliktir. Bu yetkinliğin oluşmasında yönetim düzeyine çalışanlardan daha fazla rol düşmektedir. Yönetimin, örgüt içerisindeki farklılıkların yönetimini etkin şekilde yürüterek, çeşitlilik sağlayan farklı düşüncelerden faydalanmak amacıyla açık ve samimi bir örgüt kültürünün oluşturulmaya çalışması, çalışanların işleriyle ilgili bilgi, fikir ve önerilerini açıkça sağlamalarına yardımcı olacaktır (Alparslan, 2010: 96). Aksi takdirde bu durum çalışanları örgüt içerisinde sessiz ve tepkisiz bireyler haline getirecektir.

Çeşitlilik sağlayan farklı düşüncelerden faydalanmak amacıyla açık ve samimi bir örgüt kültürünün oluşturulmaya çalışılması, çalışanların işleriyle ilgili bilgi, fikir ve önerilerini açıkça sağlamalarına yardımcı olacaktır.

Sessizlik anlaşılması zor bir kavram olup, konuyla ilgili araştırma sayısı da oldukça azdır. Bununla ilgili olarak Morrison ve Milliken (2000) sessizlik kavramının organizasyonlarda etkili olduğunu fakat konuya yeterince önem

verilmediğini ifade etmiştir. Ayrıca Pinder ve Harlos (2001), araştırmacılar tarafından sessizliğin genellikle göz ardı edildiğini söylemektedirler. Bu durumun iki nedeni bulunmaktadır. İlki; çoğu bakış açısına göre konuşmanın olmaması (aslında olmayan bir davranış) olarak algılanmaktadır. Dolayısıyla belirgin olmamakta ve dikkat çekmemektedir. İkincisi; ki bu ilk nedenle ilişkilidir, olmayan bir davranışın araştırılması belirgin ve açık bir davranışa kıyasla daha zordur. Bu sorunların varlığı ile birlikte, çalışan sessizlik davranışının incelenmesi ve araştırılması, çalışanların ve örgütlerin performansı üzerinde önemli etkileri olduğundan dolayı önem arz etmektedir. Son dönemlere bakıldığında ise; sessizlik davranışının önemi kabul edilmekle birlikte, pek çok araştırmacı sessizliği nispeten basit bir kavram olarak yorumlamaktadır (Dyne vd., 2003: 1363-1364).

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

Örgüt kültürü, örgütleri birbirlerinden ayıran ve eşsizleştiren baskın liderlik tarzlarını, sembollerini, prosedürleri ve rutinleri yansıtmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006). Küreselleşmenin etkisi ile artık örgütler çok kültürlü bir özellik kazanmaya başlamıştır ki, farklı kültürlerden insanların bir araya geldiği bu ortamlarda çeşitli yönetsel olguları kültürel bağlamdan ayrı düşünmek olanaksızdır (Özen Kutanis ve Karakiraz; 2012: 669). Ayrıca işletmelerin içinde buldukları toplumda fark yaratma ve değer oluşturma süreçlerinde örgüt kültürünün giderek daha etkin bir şekilde yer alması ve işletmeler üzerindeki sosyal ve kurumsal baskılar, örgüt kültürünün yönetim teorisi ve uygulamalarında önem kazanmasının başlıca nedenleri arasında gösterilmektedir. Teknolojik gelişmeler de, örgüt kültürüne artan bu yoğun ilginin önemli nedenleri arasında yer almaktadır. Özellikle bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, işletmedeki insana ve insan davranışlarını etkileyen değerler sistemine daha fazla yönelmenin nedenleri arasında gösterilebilir (Öcal ve Ağca, 2010: 158). Bilginin ve insana verilen değerlerin artan önemi sayesinde, örgütlerin bu konuda destekleyici bir yapıda olmaları önemli hale gelmiştir.

Çalışanların “açıkça konuşma” veya “sessizlik” davranışları, örgüt kültürünün bir sonucu olarak değerlendirilebilmektedir. Çalışanların örgütsel davranışlarının, örgütlerinde baskın olan kültür algısının bir sonucu olarak ortaya çıktığı düşünülürse, sessizlik davranışında kültürel bağlamda değişikliklerin görülmesi beklenmektedir (Aktaş ve Şimşek, 2014: 25).

Örgütsel sessizliğin örgüt kültürü ile ilişkisini araştırmanın, örgütler için son derece önemli olan açık bir iletişim sağlama ve örgütsel sessizliği önleme

konusundaki uygulayıcılara politika ve yöntemlerin belirlenmesinde yeni bir bakış açısı kazandıracığı, ayrıca hangi örgüt kültürü türünde hangi örgütsel sessizlik türünün ortaya çıktığının belirlenmesinin, örgütsel sessizlik mekanizmasının açıklanmasına önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda çalışanların neden sessiz kaldıklarının ve sessiz kalmalarının ardında yatan faktörlerin neler olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Ayrıca bu faktörlerin mümkünse ortadan kaldırılması ya da minimize edilmesi örgütler için son derece önemlidir.

Örgüt kültürünün, örgütlerdeki formal ve informal tüm ilişkileri biçimlendirmesi sebebiyle örgütsel sessizlik davranışının üzerinde de etkisi olduğu tahmin edilmektedir. Çalışanların örgütün faaliyetleri, süreçleri ve işleyişi hakkında bilgi, düşünce, fikir ve önerilerini dile getirmemeleri davranışının algıladıkları örgüt kültüründen mi kaynaklandığını incelemek bu çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırmada; örgüt kültürünün Cameron ve Quinn' in Rekabetçi Değerler Modeli çerçevesinde örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışma kapsamında, örgüt kültürü Klan, Adhokrazi, Hiyerarşi ve Pazar kültürü tipolojileri ekseninde ele alınmıştır. Örgütsel sessizlik davranışı türleri de; Pasif Sessizlik (quiescent), Kabullenici Sessizlik (acquiescent), Örgüt Yararına Sessizlik (prosocial) ve Fırsatçı Sessizlik (opportunistic) olarak ele alınmıştır. Örgütsel Sessizlik davranışı türlerini belirlemek üzere Knoll ve Dick (2012) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe' ye uyarlama çalışması yapılmıştır. Ölçek ile Türkiye' de şimdiye dek araştırmalara konu olmayan Fırsatçı Sessizlik kavramı literatüre kazandırılmıştır.

Üniversiteler gibi bilgiyi alan, işleyen ve ileten kurumlarda, örgütsel sessizliğin en alt düzeyde görülmesi beklenmektedir. Çünkü üniversiteler karşılıklı iletişimin, paylaşımın, fikir alışverişinin sık olduğu ve en önemlisi sesliliğin olması gerektiği kurumlardır (Çaloğlu, 2014: 63). Üniversiteler; ortaya koyduğu araştırmalar, ürünler ve toplumsal etkileşim ile bilimsel bilgi üretme, değişimi ve gelişimi destekleme görevlerini yerine getirirken, ekonominin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünü sisteme dahil etmek için faaliyette bulunmaktadır. Dolayısıyla gelişime en çok ihtiyaç duyan ve en kısa sürede bu ihtiyaca cevap vermesi beklenen kurumların başında üniversiteler gelmektedir. Bu kadar büyük öneme sahip bir kurumda; gelişimi ve değişimi engelleyebilecek olan sessizlik davranışına dair araştırmaların yapılması ve sessizlik davranışının ortaya çıkmaması için çözüm yollarının bulunması gerekmektedir (Bayram, 2010: 3-4). Bu sebeple çalışma Manisa ve İzmir' deki devlet ve vakıf üniversiteleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Devlet ve vakıf üniversitelerindeki örgüt kültür tipinin farklılaşabiliyor olması, devlet ve vakıf üniversiteleri ayırımını yapmamıza yol açmıştır.

Çalışmada hangi örgüt kültür tiplerinde örgütsel sessizlik daha yüksektir diğer bir ifadeyle örgütsel sessizliğin artmasını sağlayan örgüt kültür tipleri nelerdir sorusunun cevabı aranmaya çalışılmıştır. Böylece örgütlerde görülmesi muhtemel

olan sessizlik davranışının minimum düzeyde görüldüğü örgüt kültür tipini belirleyerek, yöneticilere çalışanlar için nasıl bir kültür sunmaları gerektiğine bu çalışma ile açıklık getirmeye çalışmıştır.

Örgütsel sessizlik davranışının kültür ile ilişkilendirildiği çalışmalara bakılacak olunursa ele alınan konular itibariyle; Premeaux ve Bedian (2003) sessizlik ile kendine güven, kontrol odağı ve kendini izleme davranışının ilişkisini araştırmışlar, Aşkun vd. (2010) sessizlik ve güç mesafesi arasındaki ilişkiyi incelemişler, Erenler (2010) tepe yönetimin açıklığının, algılanan örgütsel desteğin, içsel kontrol odağının, duygusal ve zorunlu bağlılığın çalışan sessizlik davranışı üzerinde etkili olup olmadığını incelemişler, Özen Kutanis ve Karakiraz (2012) ve Karakiraz (2012) işgören sessizliği ile bazı kültürel faktörler (kontrol odağı, bireycilik ve toplulukçuluk) arasındaki ilişkiyi incelemişler, Tiktaş (2012) örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik kavramları arasındaki ilişkiyi incelemişler, Ruçlar (2013) Öğretim elemanlarının demografik özellikleri ile örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü (güç kültürü, rol kültürü, destek kültürü ve başarı kültürü) algıları arasındaki ilişkiyi incelemişler, Aktaş ve Şimşek (2014) örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşimi incelemişler, Çaloğlu (2014) örgütsel sessizlik ile Hofstede'nin kültür modelinin alt boyutları olan bireycilik ve toplulukçuluk arasındaki ilişkiyi incelemişler, Radmard ve Ardakani (2014) örgütsel bağlılığın aracılığı ile örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Ayrıca literatüre bakıldığında sessizlik iklimi ile ilgili araştırmaların da olduğunu görmek mümkündür (Alparslan, 2010; Park, 2007; Ülker ve Kanten, 2009; Panahi vd., 2012).

LİTERATÜR ÖZETİ

Örgüt Kültürü

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

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

Ancak yapılan tanımlamaların odak noktalarına bakıldığında kolektif inançlar, davranış kalıpları ve paylaşılan değerler öne çıkmaktadır ve örgüt kültürü bir kişi tarafından oluşturulmamaktadır (Gholamzadeh ve Yazdanfar, 2012: 792).

Örgüt kültürü, örgütün çevresiyle ilgili, örgütsel uygulamaların şekillendiği bir kültür çeşididir (Oudenhoven, 2001: 92).

Pettigrew'e göre örgüt kültürü "bir grup tarafından belirli bir zamanda paylaşılan ve kabul edilen anlamlar sistemi" olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca bu sistemin koşulları, kuralları, kategorileri ve yansımaları kişilerin kendi durumlarına göre yorumlanmaktadır (Pettigrew, 1979: 574).

Schein (2004: 12-13) örgüt kültürü tanımlanmasında; davranışlardaki süreklilik, grup normları, benimsenmiş değerler, dil paradigmaları, semboller, formal ritüeller ve kutlamaların önemli olduğunu vurgulamıştır.

Örgüt kültürünü, Peters and Waterman, "Paylaşılan değerler bütünü", Moore, "Paylaşılan anlamlar bütünü" olarak ifade etmişlerdir. Deal ve Kennedy ise, örgüt kültürünün özünü değerlerin oluşturduğunu ifade ederek "Bir davranış düzenleyici veya örgütte yapılan herşeyin yapılış biçimi" olarak tanımlamışlardır (Robbins, 1994: 145).

Genel bir ifadeyle örgüt kültürü, örgütü ve çalışanların davranışlarını şekillendiren, öğrenilen ve diğer çalışanlara aktarılabilen, zamanla değişebilen değer, düşünce ve normlardan oluşan bütünsel bir sistemdir (Ataman, 2002: 520).

Örgüt kültürü, örgütlerin diğer örgütlerden kültürel olarak farklılığını ifade etmektedir. Örgütün içine işlemiş olan informel bir bilinç olarak tanımlanan örgüt kültürü, gözle görülememektedir. Örgüt içindeki bireylerin davranışlarının bu yapı tarafından oluşturulduğu vurgulanmaktadır (Altın Gülova ve Demirsoy; 2012: 51). Ayrıca örgüt kültürü, sosyal beklentiler ve standartların yanı sıra değerler ve örgütsel gruplar tarafından kabul edilen bireysel inançları da içermektedir (Zain vd., 2009: 18).

Yönetim ve organizasyon yazınına bakıldığında örgüt kültürü çalışmaları, örgütlerde çalışanların geneline paylaşılan kültürel anlayışların ve değerlerin varlığını göstermektedir (Danışman ve Özgen, 2008: 278).

Her örgütün, büyüklüğü, ömrü ve faaliyet alanı ne olursa olsun kendine has bir kültürü bulunmaktadır (Hall, 2005: 1). Bu kültür de; görünür ve görünmez boyutlardan oluşmaktadır. Görünmez boyutu, çalışanların örgütlerindeki eylem ve algılamalarının konuşulmayan kısmı oluştururken, görünür boyutu ise örgütlerin benimsenmiş değerleri ve misyonu oluşturmaktadır (Al-Alawi vd., 2007: 25).

Ayrıca örgüt kültürünün tarihsel oluşum ve gelişim sürecine bakıldığında bu alanda öne çıkan çalışmaların ortak noktası; kültür kavramının merkezinde temel varsayımlar, inançlar ve değerlerin olduğudur. Bu niteliklerin örgütlerin iş görme pratiklerine yansması da bir işletmenin diğer işletmelerden ayırt edici özelliklerini göstermektedir (Yahyagil, 2004: 61-62).

Örgüt kültürü, çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmış ve farklı şekillerde sınıflandırılmış bir konudur. Bu çalışmada Cameron Quinn' in Rekabetçi

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

Klan kültürü, örgütsel amaçların yerine yetirilmesinde ortak değer ve inançların paylaşılmasının önemini vurgulamakta, bütünleşme ve uyumun bu süreçte önemli rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Adhokrasi kültüründe, örgütsel amaçlara ulaşma yolunda belirsizlikle başa çıkma, esneklik, yenilik yapma, yaratıcılık gibi unsurların önemi üzerinde durulmaktadır. Ayrıca yeni şartlar oluştuğunda kendini hızlı bir şekilde revize edebilen, dinamik ve uzmanlaşmış örgütsel birimler olarak ifade edilebilmektedir (Erdem vd., 2010: 79).

Hiyerarşi kültürü kuralların, normların, süreçlerin ve geleneklerin hakim olduğu istikrarlı bir kültür biçimi olarak ifade edilmektedir.

Pazar kültürü ise örgütsel amaçların ancak pazar payı elde etme ile sağlanacağını savunan, örgütsel sonuçların önemli görüldüğü ve ödüllendirildiği bir kültür biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Çetin, 2011: 106-107).

Örgütsel Sessizlik

Genellikle sessizliğin kavramsal olarak pasif bir davranış şeklinde algılanmasına rağmen tüm sessizlik türlerini bu şekilde değerlendirmemiz mümkün olamamaktadır. Sessizlik bazen pasif bir davranış olarak olup biteni kabul etmek, bazen de aktif bir davranış olarak olup biteni kabul etmeyerek, isyan etmek ve reddetmek anlamında kullanılabilir (Scott, 1993: 3). Sessizlik, amaçlı, kasıtlı, aktif ve bilinçli bir şekilde de gerçekleştirilebilir (Pinder ve Harlos, 2001: 334).

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

Araştırmada ele alınan örgütsel sessizlik kavramı, aktif bir şekilde gerçekleştirilen, bilinçli ve amaçlı bir davranış hali olarak incelenmektedir. Doğal sessiz olma halinden ya da örgütün gürültüsüz olmasından söz edilmemektedir. (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 329).

Örgütlerde sessizlik davranışı; aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya ve aynı düzlemdeki çalışanlar arasında olabilmektedir. Ancak en fazla araştırılan ve

üzerinde tartışılan; aşağıdan yukarıya doğru sessiz kalma halidir (Alparslan ve Kayalar, 2012: 138).

Örgütlerde bireylerin birbiriyle olan ilişkilerinin sonucunda farklı davranış şekilleri ortaya çıkabilmektedir. Örgüt içi iletişim sürecinde yakınlaşmaların yanında kaçınmalarda oluşabilmektedir. Bu süreç, bireylerin birbirlerini anlama, algılama ve değerlendirmesi bakımından yaşanan durum ve olayları içermektedir. Çalışanların kişisel ve örgütsel hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için iletişim ve ilişkilerinin rolü oldukça fazladır. Ancak örgütlerde bireylerin zaman zaman iletişim kurmada zorlandıkları, çekindikleri ya da diğer çalışanlara mesafeli yaklaşıtları da bilinmektedir (Demir ve Demir, 2012: 185).

Yöneticiler, küresel rekabet ortamında başarı elde edebilmek için iş görenleriyle uyum içerisinde çalışmalarını gerektiğini bilmektedirler ancak zaman zaman onların sessiz kalmalarına bilinçli ya da bilinçsiz olarak sebep olabilmektedirler (Gül ve Özcan, 2011: 110).

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

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

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

Bowen ve Blackmon (2003: 1394 - 1401), sessizlik sürecinin bir çalışanın örgütle ilgili bir konu ya da problem hakkındaki kişisel görüşünü paylaşmamayı seçmesiyle başlayabileceğini ifade etmektedirler. Ve bu sürecin zamanla birçok konu hakkında, çalışanın fikirlerini belirtme konusunda isteksiz hale gelmesiyle örgütün diğer üyeleri arasına da yayılarak örgütsel seviyede yani kolektif bir davranış biçimine dönüşebileceğini belirtmektedirler.

Çalışanlar, konuşma ya da sessizlik kararını verirlerken kimi zaman bunu bir nedene dayandırabilmektedir. Açık bir şekilde konuşulması durumunda ortaya çıkabilecek sonuçlar değerlendirilirken korku, bireysel değişkenler, örgütsel ve yönetsel nedenler gibi faktörler de etkili olabilmektedir (Erol, 2015: 136).

Sessizlik çoğu zaman yöneticiler tarafından, çalışanların örgütlerine olan bağlılığının ve çalışan memnuniyetinin göstergesi olarak algılanmaktadır. Ancak

yapılan araştırmalara bakıldığında genellikle çalışanların, örgütlerde gereken değişimler, olası iyileşmeler veya fonksiyonları geliştirmek için öneriler teklif edilecek zamanlarda sessiz kalmayı tercih ettiklerini göstermektedir (Çakıcı ve Çakıcı, 2007: 482). Bu durum örgütleri olumsuz sonuçlara sürükleyebilmektedir.

Örgütsel sessizlik çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmış bir konudur. Konu ile ilgili olarak literatüre bakıldığında sessizliğin araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırıldığını görmekteyiz.

Bruneau' ya göre sessizlik psiko-linguistik sessizlik, etkileşimli sessizlik ve sosyo-kültürel sessizlik olarak üç grupta incelenmektedir (Bruneau' dan aktaran Pinder ve Harlos, 2001). Pinder ve Harlos (2001: 349)' a göre iki farklı çalışan sessizliği bulunmaktadır ve bunlar farklı duyguların etkisiyle ortaya çıkmaktadır (Pasif sessizlik ve kabullenici sessizlik). Sessizlik türlerini üçlü sınıflandırma ile inceleyen Dyne, Ang ve Botero, esas itibariyle sınıflandırma yaparken Pinder ve Harlos'un çalışmasından yararlanmışlardır. Dyne, Ang ve Botero (2003) yönetim, etik ve iletişim yazınlarını derinlemesine inceleyerek, Pinder ve Harlos'un (2001) ortaya koyduğu sessizlik türlerini geliştirmiş, Pinder ve Harlos'un iki sessizlik türüne örgüt yararına sessizlik olarak üçüncü bir tür eklemişlerdir. Knoll ve Dick (2012) ise yapmış oldukları çalışmalarında sessizliği dördü bir ayırım ile incelemişlerdir. Pinder ve Harlos ile Dyne vd.' nin yapmış oldukları ayırımların genişletilerek böyle bir ayırma ulaşıldığını söylemek mümkün olmaktadır. Knoll ve Dick her iki çalışmadaki sessizlik türlerine Fırsatçı sessizliği eklemişlerdir.

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

Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence): Morrison ve Milliken (2000), çalışanların kendi fikirlerinin amir ve üst yönetim tarafından istenmediği ve değerlendirilmediği inancına sahip olduğu için sıklıkla sessiz kaldıklarını savunmaktadır. Çalışanların katkı ve muhalefetleri için katılmalarını engelleyen bir iklim oluşturulmaktadır. İlgili fikirlerin pasif bir şekilde saklanması, Pinder ve Harlos tarafından kabullenici sessizlik olarak adlandırılmıştır. Kabullenici sessizlikte, çalışanların durumu değiştirmek için her hangi bir girişimde

bulunmadıkları görülmektedir, ayrıca değişim için umutlarını kesmişlerdir ve konuşmaya istekli değildirler (Knoll ve Dick, 2012: 2-3).

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

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

Örgüt Kültürü - Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki

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

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

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

İşgören sessizliğinin kültürel boyutlar kapsamında incelenmesi günümüz çok kültürlü çalışma ortamlarında, çalışanların gösterdiği sessizlik davranışının anlaşılmasına farklı bir boyut kazandırılmasına yardımcı olup, her çalışan için standart ses çıkarma mekanizmaları yerine kültürel faktörlerin göz önünde bulundurulduğu mekanizmaların önerilmesi bakımından önem taşımaktadır (Özen Kutanis ve Karakiraz, 2012: 671).

Klan Kültürü - Sessizlik: Klan kültürünün baskın olduğu örgütlerde çalışanların kararlara katılması, görüş ve düşüncelerini açıkça ifade etmesinin sağlanması önemli bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Klan tipi örgütlerde genellikle güç mesafesinin düşük olacağı bilinmektedir. Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde, çalışanların inisiyatif kullandığı, öneri ve fikirlerini açıkça ifade edebildikleri katılımcı sistemler ortaya çıkmaktadır (Taşkiran, 2010: 101). Güç mesafesi düşük kültürlerde merkeziyetçilikten uzaklaşmaya vurgu yapılır, astlar danışılmayı bekler ve ister, ideal yönetici demokrat özellikler gösterir (Karakiraz, 2012: 24). Dolayısıyla bu tip örgütlerde genel olarak örgütsel sessizlik davranışının görülme ihtimali düşüktür.

Ancak bireyler, karşılıklı ilişkilerinin korunmak istenmesi sebebiyle diğer çalışanların kalbini kırmamak, üzmemek için bazı durumları saklayabilmekte, üstleri ve aynı seviyedeki meslektaşları veya çalışanlar arasındaki imajını korumak için sessiz kalabilmektedirler (Milliken ve Morrison, 2003: 1565). Örgüt içerisindeki bireyler ile ilişkilerin zedelenmemesi ve çatışmaların yaşanmaması için bazı zamanlarda beyaz yalanlar söylenebilmekte, yanlış veya eksik bilgiler verilebilmektedir (Slade, 2008: 61). Bu sebeptendir ki fedakarlık ve iş birliği duygularından hareketle örgüte ve diğer çalışanlara zarar vermemek hatta fayda sağlamak adına görüş, bilgi ve düşüncelerin söylenmemesi olarak tanımlanan örgüt yararına sessizlik türünün klan tipi örgütlerde görülme ihtimalinin yüksek olacağı tahmin edilmektedir.

Örgüt yararına sessizlik davranışı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı literatürüyle yakından ilişkilidir ve fedakarlık ve işbirliği temelinde örgüt veya diğer insanların menfaatlerini düşünerek işle ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini esirgemesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı gibi, örgüt yararına sessizlik davranışı da öncelikle başkalarına odaklanmıştır, kasıtlı ve

proaktif bir davranıştır. Aynı zamanda bir örgütün denetiminde gerçekleşmeyip gayri ihtiyari ortaya çıkan bir davranıştır (Dyne vd., 2003: 1368).

Hiyerarşi Kültürü – Sessizlik: Hiyerarşi Kültürü, mantık ve rasyonellikle çalışan, kural ve düzene sahip olan, merkezi karar alma sisteminin hakim olduğu ve hiyerarşik yapılanması olan bir örgüt kültürü tipidir. Örgüt içindeki roller, bu pozisyonları dolduran kişilerden daha önemlidir. Örgüt, tanımlanan rollere uygun kişileri işe almakta ve böylece kişiselliğin önüne geçilerek rasyonel bir bakış açısıyla hareket edilmektedir. Hiyerarşik kültürün hakim olduğu örgütlerde çalışanların gözetim ve kontrolü sağlandıktan sonra onlardan itaat etmeleri beklenmektedir. Bireylerden, öncelikle daha önceden tanımlanmış olan görevleri yerine getirmeleri beklenmektedir ve kendilerinden fazla bir şeyler katması pek de istenmemektedir (Erdem vd., 2010: 80). Örgüt yapısının bu şekilde olduğu durumlarda çalışanların, açıkça söyleme davranışı sergileyecekleri düşünülmemektedir.

Hiyerarşik örgüt yapıları, çalışanların üstleriyle olan açık iletişimini ve çalışanların geri bildirimlerini sınırlamaktadır. Genellikle iletişim yukarıdan aşağıya doğru gerçekleşirken, aşağıdan yukarıya olan iletişim engellenebilmektedir. Böyle örgütlerde çalışanlar, üstlerine problemler veya problem oluşturabilecek durumlar hakkında bilgi taşımaktan rahatsız olurlar (Sarıkaya, 2013: 66). Hiyerarşinin daha fazla olduğu merkezi örgüt yapılarında, örgütsel sessizlik davranışının desteklenme ihtimali daha fazladır (Durak, 2014: 95).

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

Yönetsel ve örgütsel faktörler, işgörenin korku ve risk algısı ile konuşmanın fayda yaratmayacağı inancını besleyen en güçlü silahtır denilebilir. “Yararı yok” inancı (hiç bir şey değişmeyecek, konuşma yanıtız kalacak gibi) ne kadar güçlü ise örgütte kabullenici sessizlik biçimi o denli yaygınlaşır. Kabullenici sessizlikte, sadece verilen işin yapılması ve zaman doldurulması gayesi söz konusudur. Risk algısı ne kadar yüksekse bu, kişiyi pasif sessizliğe itebilir. Pasif sessizlik, fikirleri ifade etmenin kişisel olarak riskli olmasından korkulması halinde bilginin esirgenmesini kapsamaktadır (Çakıcı, 2010: 30-31).

Adhokrasi Kültürü – Sessizlik: Adhokrasi kültürü; girişimcilik, adaptasyon, yaratıcılık ve esnekliği temsil etmektedir. Bu kültür tipine sahip örgütlerde merkezi yapılanma ve rehberlik düşük düzeydedir. Dinamik, esnek ve yaratıcı bir iş ortamının söz konusu olduğu bu kültürlerde insanların deneyim, yenilik ve risk ile bütünleşmesi beklenmektedir. Ayrıca örgütsel etkinlik, büyüme için yeni pazarlar ve yollar bulmak bu kültür tipi için çok önemlidir (Karcioğlu vd., 2012: 84; Aydın ve Göksel, 2012: 57).

Örgütsel statü ve pozisyonların çok fazla önemsenmediği adhokrazi kültüründe organik bir yapı söz konusudur. Örgütte merkezileşme eğilimleri pek fazla görülmemektedir. Bu yapı içerisinde çalışanların kişisel olarak inisiyatif ve risk almaları, yeni buluşlar yapmaları ve özgürlükleri desteklenmektedir (Erdem, 2007: 66).

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

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

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

Pazar Kültürü – Sessizlik: İşlerin bitirilmesi ve sonuca odaklanması bu kültür tipinin başlıca özelliğidir. Çalışanlardan rekabetçi olmaları, amaca ve sonuca ulaşma odaklı çalışmaları ve işi başarma eğiliminde olmaları beklenmektedir. Bireyler somut olarak ürettiklerine göre değerlendirilmekte, başarı odaklı olmaları yönünde desteklenmektedirler. Dolayısıyla örgütte rekabet hakimdir. Bu kültürlerdeki liderler, üretici, rekabetçi ve sonuç odaklı bir rol üstlenmektedir. Liderler işlerin yürütülmesi konusunda katı ve talepkardırlar. Mücadele etmek ve kazanmak ortak hedefleridir. Örgütü bir arada tutan unsur kazanmaya verilen önemdir. Örgütün başarısı, rekabet üstünlüğü sağlamak ve kazanmak temeline dayanmaktadır. Örgüt tarzı, sıkı ve sürdürülebilir rekabetçiliği içermektedir. Bu tür örgüt yapıları daha çok dış çevredeki faktörlere odaklanmaktadır (Erdem vd., 2010: 80; Ocal ve Ağca, 2010: 167).

Pazar kültüründe, örgütsel etkinliğin temel belirleyicisi piyasa mekanizmasının gerektirdiği verimliliği sağlamaktır. Bu kültür tipi özellikleri ile klan kültürünün özellikleri birbirinden çok farklıdır. Klan kültürü uyumu, bağlılığı, katılımı ve takım çalışmasını ifade eder. Klan kültüründe, örgüt üyelerinin örgüte katılımı ile sağlanan bağlılıkları, örgütsel uyum ve personel tatmini finansal ve pazar payı hedeflerine kıyasla daha önemlidir (Aydıntan ve Göksel, 2012: 57).

Pazar kültürü; dış odaklılığı, rekabetçiliği ve verimliliği vurgulayan ancak durağan ve kontrol yönü de bulunan örgütsel ortamları ifade etmektedir (Erdem, 2007: 66). Pazar kültürünün olduğu örgütlerde çalışanlar kişisel çıkarlarını ön planda tutmak zorunda kalmaktadırlar. Örgütte işleyen piyasa mekanizması, her bir

çalışanın ortak çıkarlara katkısını ölçmekte ve herkes kişisel katkılarının karşılığını almaktadır (Karcıoğlu vd., 2012: 83).

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

ALAN ARAŞTIRMASI

Araştırmanın Amacı

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

Araştırmanın temel sorusu “Üniversitede çalışan akademisyenler tarafından algılanan örgüt kültürü onların örgütsel sessizlik algısını etkilemekte midir?”

Bu doğrultuda aşağıdaki alt amaçlar belirlenmiştir:

- Araştırmanın yapıldığı üniversitelerdeki (devlet ve vakıf) mevcut örgüt kültür tipinin belirlenmesi
- Örgütsel Sessizlik davranış tiplerinin belirlenmesi,
- Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisinin belirlenmesi

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma “Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi” başlığı altında ele alınarak ve kaynakçada belirtilen kaynaklarla ve üniversitelerden araştırma amaçları doğrultusunda toplanan verilerle sınırlandırılmıştır. Araştırmanın veri toplama aşaması eğitim öğretim döneminin dışında olan Haziran - Eylül 2013 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Bu tarih aralığının yaz dönemine denk gelmesi ve akademik personelin yoğun olarak yıllık izin aldığı bir dönem olması, araştırma verilerinin toplanmasında bir sınırlılık oluşturmuştur. Araştırma verileri yapılandırılmış soru formu yoluyla toplanmıştır. Dolayısıyla yöntemin kendine özgü sınırlılıkları bu çalışma için de söz konusudur. Araştırma İzmir ve Manisa illerindeki toplam sekiz üniversitede çalışan akademik personel ile sınırlıdır. Ayrıca araştırma konusunun özelliği itibari ile oldukça hassas olması, çalışanların sessiz kalma algılarını ve eğilimlerini araştırmaya tam olarak

yansıtılmaları, belki de açığa vurmak istememeleri araştırmanın sınırlılıkları arasında sayılabilmektedir.

Evren ve Örneklem

Örgüt Kültürünün örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan bu çalışma; İzmir ve Manisa’ da kurulmuş olan üniversiteler (vakıf ve devlet)’ de çalışan akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu üniversiteler; Celal Bayar Üniversitesi, Ege Üniversitesi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İzmir Ekonomi Üniversitesi, Yaşar Üniversitesi, Gediz Üniversitesi ve İzmir Üniversitesidir. Araştırmanın evreni 9.251 akademisyenden oluşmaktadır. Bu akademisyenlerin tamamına ulaşmak amacıyla anket formlarının yer aldığı web sitesi adresi e-mail yoluyla gönderilmiştir. Gönderilen anket formlarının 719’u geri dönmüş ve değerlendirmeye alınmıştır.

Veri Toplama Tekniği ve Ölçekler

Araştırmada alan araştırması yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan soru formu Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik ölçekleri ile akademisyenlerin kişisel bilgileri ile ilgili soruları kapsayan üç bölümden oluşmaktadır.

Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği olarak Cameron ve Quinn tarafından 1999 yılında geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Örgüt kültürünü altı boyutta ele alan bu ölçek, her bir boyutta dört farklı kültür tipini (Klan, Adhokrası, Pazar ve Hiyerarşi) ifade eden dörder seçeneği içermektedir. Ölçek yurtdışındaki birçok çalışmada kullanılmış güvenilirliği ve geçerliliği pek çok kez kanıtlanmış bir ölçektir (Uzun, 2007: 117). Bu çalışmada, daha önce Çağlar Kuşçu (2011) tarafından Türkçeleştirilen versiyonu kullanılmıştır. Bu bölümde 5’ li Likert ölçeği ile hazırlanan toplam 24 madde bulunmaktadır. Bu bölümdeki sorular örgütlerdeki farklı örgüt kültürü yapılarını ölçmeye yöneliktir.

Örgütsel Sessizlik ölçeği Knoll ve Dick tarafından 2012 yılında geliştirilmiştir. Araştırmada kullanılan “Örgütsel Sessizlik Davranışı Ölçeği” uzman görüşleri doğrultusunda geliştirilmiştir. Bu şekilde yapı ve kapsam geçerliliğinin sağlanmasına çalışılmıştır. Ölçeğin Türkçe’ ye uyarlama çalışması kapsamında; çeviri, uzman değerlendirmesi, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçeğin faktör yapısını belirlemek amacıyla elde edilen verilere Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) değeri ve Barlett’ in Küresellik Testi uygulanmıştır. Cronbach α değerinin (0,936) yeterli olduğu görülmüştür. Bu durum veri setinin faktör analizi için çok uygun olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak, Barlett testi anlamlı bulunmuştur [$X^2 = 7.690$, $p < 0,001$].

Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin açıklayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktör yapısının toplanan verilerle ne derece uyum gösterdiğini incelemek amacıyla verilere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör

analizi için LISREL 8.51 programı kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda modelin uyum iyiliği istatistikleri incelenmiştir.

Modelin uyum iyiliği indeksleri, $\chi^2 = 692,89$, $df=86$ ($p=0.000$), $\chi^2/df = 8,05$; RMSEA=0,10; RMR=0,084; SRMR=0,053; NFI=0,88; NNFI=0,87; CFI=0,89; GFI=0,88; AGFI=0,83 olarak hesaplanmıştır. Analiz sonuçları doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, faktör yapısının verilerle çok iyi uyum göstermediğine işaret etmekle birlikte, RMR, RMSEA ve SRMR değerleri incelendiğinde, modelin kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

Yapılan açıklayıcı faktör analizine göre ölçeğin 3 faktörden oluştuğu (kabullenici ve pasif sessizlik, fırsatçı sessizlik, örgüt yararına sessizlik) tespit edilmiştir.

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

Ölçekte toplam 20 madde yer almaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi 5'li Likert tipinde hazırlanan ölçek, daha sonra yapı geçerliliği açısından değerlendirilmiştir. Yapılan faktör analizleri sonucunda ölçekteki beş ifade (8, 10, 14, 15, 16. sorular) çıkarılmıştır.

Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir;

Hipotez 1: Örgüt kültürü tipleri örgütsel sessizlik türlerini etkilemektedir; **Hipotez 1.A:** Klan kültürü baskınlaştıkça kabullenici ve pasif sessizlik artar; **Hipotez 1.B:** Klan kültürü baskınlaştıkça örgüt yararına sessizlik artar; **Hipotez 1.C:** Klan kültürü baskınlaştıkça fırsatçı sessizlik artar; **Hipotez 1.D:** Hiyerarşi kültürü baskınlaştıkça kabullenici ve pasif sessizlik artar; **Hipotez 1.E:** Hiyerarşi kültürü baskınlaştıkça örgüt yararına sessizlik artar; **Hipotez 1.F:** Hiyerarşi kültürü baskınlaştıkça fırsatçı sessizlik artar; **Hipotez 1.G:** Adhokrasi kültürü baskınlaştıkça kabullenici ve pasif sessizlik artar; **Hipotez 1.H:** Adhokrasi kültürü baskınlaştıkça örgüt yararına sessizlik artar; **Hipotez 1.I:** Adhokrasi kültürü baskınlaştıkça fırsatçı sessizlik artar; **Hipotez 1.J:** Pazar kültürü baskınlaştıkça kabullenici ve pasif sessizlik artar; **Hipotez 1.K:** Pazar kültürü baskınlaştıkça örgüt yararına sessizlik artar; **Hipotez 1.L:** Pazar kültürü baskınlaştıkça fırsatçı sessizlik artar.

Hipotez 2: Örgüt kültürü tipleri örgütsel sessizliği etkilemektedir; **Hipotez 2.A:** Klan kültürü baskınlaştıkça örgütsel sessizlik azalır; **Hipotez 2.B:** Hiyerarşi kültürü baskınlaştıkça örgütsel sessizlik artar; **Hipotez 2.C:** Adhokrasi kültürü

baskınlaştıkça örgütsel sessizlik azalır; **Hipotez 2.D:** Pazar kültürü baskınlaştıkça örgütsel sessizlik artar.

Regresyon Analizi İle Örgütsel Kültür Tiplerinin Örgütsel Sessizlik Türlerine Etkilerinin İncelenmesi

Üç örgütsel sessizlik türü ve toplam örgütsel sessizlik skoru için regresyon analizleri yapılarak örgütsel kültürü tiplerinin etkisi daha ayrıntılı incelenmiştir.

Örgüt Kültürü Tiplerinin Kabullenici ve Pasif Sessizliğe Etkisi

Bağımlı değişken kabullenici ve pasif sessizlik, bağımsız değişkenler klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü olacak şekilde regresyon analizi yapılmıştır. Veri seçim yöntemi olarak “Enter” yöntemi seçilmiştir. Model özeti tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Kabullenici ve Pasif Sessizliği Etkileyen Değişkenlere İlişkin Model Özeti

R	R ²	Ayarlanmış R ²	Tahminlerin Std. Hatası
0,272	0,074	0,069	0,94096

Tablo 1’de bağımsız değişkenler (klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü, hiyerarşi kültürü) ile bağımlı değişken (kabullenici ve pasif sessizlik) arasındaki çoklu korelasyon katsayısının (0,272) çok zayıf bir ilişkiyi gösterdiği görülmektedir. Modeldeki bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki varyasyonun % 7,4 (R²=0,074)’ünü açıklayabilmektedir. Bunun anlamı, kabullenici ve pasif sessizlikteki değişimlerin sadece örgüt kültürü tiplerinin puanları ile yeterince açıklanamayacağıdır. Kabullenici ve pasif sessizliği etkileyen demografik özellikler gibi pek çok değişken olabilir.

Modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Örgüt Kültürü ile Kabullenici ve Pasif Sessizliğe İlişkin Regresyon Modeli için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Model	Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	P
Regresyon	50,615	4	12,654	14,291	0,000^b
Atık (Residual)	632,184	714	,885		
Total	682,799	718			

a. Bağımlı Değişken: Kabullenici ve Pasif Sessizlik.

b. Tahminleyiciler: (Sabit), Hiyerarşi Kültürü, Pazar Kültürü, Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü

Tablo 2’deki F=14,291 değeri, modelin bir bütün olarak 0,05 düzeyinde P<0,05 olduğu için anlamlı olduğunu göstermektedir. Analizde elde edilen katsayılar ve bu katsayılarla ilişkin istatistikler tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3: Örgüt Kültürü ile Kabullenici ve Pasif Sessizliğe ilişkin Regresyon Modeli için Katsayılar ve t Testi Sonuçları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	P
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	3,160	0,124		25,571	0,000
Klan Kültürü	-0,168	0,071	-0,181	-2,385	0,017
Adhokrasi Kültürü	-0,235	0,086	-0,247	-2,725	0,007
Pazar Kültürü	0,106	0,065	0,106	1,619	0,106
Hiyerarşi Kültürü	0,103	0,058	0,100	1,789	0,074

Tablo 3’de Klan kültürü ve adhokrasi kültürü ilişkin hesaplanan katsayıların 0,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir ($P < 0,05$ olduğu için). Pazar ve hiyerarşi kültürüne ilişkin hesaplanan katsayı ise 0,05 düzeyinde anlamlı değildir. Bu nedenle Pazar ve Hiyerarşi kültürünün aslında modelden çıkartılması gerekir. Ancak, Pazar ve Hiyerarşi kültürünün anlamlı düzeyde olmasa bile kabullenici ve pasif sessizlik üzerindeki etkisini görmek amacıyla modelde kalması uygun görülmüştür. Model sonucunda ortaya çıkan matematiksel yapı aşağıdaki denklemde gösterilmiştir:

$$y = 3,160 - 0,168 \times X_1 - 0,235 \times X_2 + 0,106 \times X_3 + 0,103 \times X_4 + \varepsilon$$

y: Kabullenici ve Pasif Sessizlik; X_1 : Klan Kültürü; X_2 : Adhokrasi Kültürü; X_3 : Pazar Kültürü; X_4 : Hiyerarşi Kültürü; ε : Hata Terimi

Bu modele göre klan kültürü ve adhokrasi kültürü baskınlaştıkça kabullenici ve pasif sessizliğin azaldığı; Pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü baskınlaştıkça kabullenici ve pasif sessizliğin arttığı söylenebilir.

Bu durumda Hipotez 1.D (Hiyerarşi kültürü baskınlaştıkça kabullenici ve pasif sessizlik artar) ve Hipotez 1.J (Pazar kültürü baskınlaştıkça kabullenici ve pasif sessizlik artar) kabul edilmiştir.

Örgüt Kültürü Tiplerinin Fırsatçı Sessizliğe Etkisi

Bağımlı değişken fırsatçı sessizlik, bağımsız değişkenler klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü olacak şekilde regresyon analizi yapılmıştır. Veri seçim yöntemi olarak “Enter” yöntemi seçilmiştir. Model özeti tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 4: Fırsatçı Sessizliği Etkileyen Değişkenlere İlişkin Model Özeti

R	R ²	Ayarlanmış R ²	Tahminlerin Std. Hatası
0,123	0,015	0,010	0,94096

Tablo 4’de bağımsız değişkenler (klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü, hiyerarşi kültürü) ile bağımlı değişken (fırsatçı sessizlik) arasındaki çoklu korelasyon katsayısının (0,123) çok zayıf bir ilişkiyi gösterdiği görülmektedir.

Modeldeki bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki varyasyonun % 1,5 ($R^2=0,015$)'unu açıklayabilmektedir. Bunun anlamı, fırsatçı sessizlikteki değişimlerin sadece örgüt kültürü tiplerinin puanları ile yeterince açıklanamayacağıdır. Fırsatçı sessizliği etkileyen demografik özellikler gibi pek çok değişken olabilir.

Modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5: Örgüt Kültürü ile Fırsatçı Sessizliğe ilişkin Regresyon Modeli için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Model	Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	P
Regresyon	9,213	4	2,303	2,761	0,027
Atık (Residual)	595,731	714	0,834		
Total	604,944	718			

a. Bağımlı Değişken: Fırsatçı Sessizlik.

b. Tahminleyiciler: (Sabit), Hiyerarşi Kültürü, Pazar Kültürü, Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü

Tablo 5’deki $F=2,761$ değeri, modelin bir bütün olarak 0,05 düzeyinde $P<0,05$ olduğu için anlamlı olduğunu göstermektedir. Analizde elde edilen katsayılar ve bu katsayılarla ilişkin istatistikler tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6: Örgüt Kültürü ile Fırsatçı Sessizliğe ilişkin Regresyon Modeli için Katsayılar ve t Testi Sonuçları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	P
	B	Std. Error	Beta		
(Sabit)	2,176	0,120		18,137	0,000
Klan Kültürü	0,041	0,069	0,047	0,596	0,551
Adhokrasi Kültürü	-0,078	0,084	-0,087	-0,934	0,350
Pazar Kültürü	0,132	0,064	0,141	2,084	0,037
Hiyerarşi Kültürü	-0,151	0,056	-0,155	-2,687	0,007

Tablo 6’da pazar kültürü ve hiyerarşi kültürüne ilişkin hesaplanan katsayıların 0,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Klan kültürü ve Adhokrasi kültürüne ilişkin hesaplanan katsayı ise 0,05 düzeyinde anlamlı değildir. Bu nedenle klan ve adhokrasi kültürünün aslında modelden çıkartılması gerekir. Ancak, bu örgütsel kültür tiplerinin anlamlı düzeyde olmasa bile fırsatçı sessizlik üzerindeki etkisini görmek amacıyla modelde kalması uygun görülmüştür. Model sonucunda ortaya çıkan matematiksel yapı aşağıdaki denklemde gösterilmiştir:

$$y = 2,176 + 0,041 \times X_1 - 0,078 \times X_2 + 0,132 \times X_3 - 0,151 \times X_4 + \varepsilon$$

y: Fırsatçı Sessizlik; X_1 : Klan Kültürü; X_2 : Adhokrasi Kültürü; X_3 : Pazar Kültürü; X_4 : Hiyerarşi Kültürü; ε : Hata Terimi

Bu modele göre adhokrasi kültürü ve hiyerarşi kültürü baskınlaştıkça fırsatçı sessizliğin azaldığı; Klan kültürü ve Pazar kültürü baskınlaştıkça fırsatçı sessizliğin arttığı söylenebilir.

Bu durumda Hipotez 1.L (Pazar kültürü baskınlaştıkça fırsatçı sessizlik artar) ve Hipotez 1.C (Klan kültürü baskınlaştıkça fırsatçı sessizlik artar) kabul edilmiştir.

Örgüt Kültürü Tiplerinin Örgüt Yararına Sessizliğe Etkisi

Bağımlı değişken örgüt yararına sessizlik, bağımsız değişkenler klan kültürü, adhokrasi kültürü, Pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü olacak şekilde regresyon analizi yapılmıştır. Veri seçim yöntemi olarak “Enter” yöntemi seçilmiştir. Model özeti tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7: Örgüt Yararına Sessizliği Etkileyen Değişkenlere İlişkin Model Özeti

R	R ²	Ayarlanmış R ²	Tahminlerin Std. Hatası
0,048	0,002	-0,003	1,09104

Tablo 7’de bağımsız değişkenler (klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü, hiyerarşi kültürü) ile bağımlı değişken (örgüt yararına sessizlik) arasındaki çoklu korelasyon katsayısının (0,048) çok zayıf bir ilişkiyi gösterdiği görülmektedir. Modeldeki bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki varyasyonun % 0,2 (R²=0,002)’unu açıklayabilmektedir. Bunun anlamı, örgüt yararına sessizlikteki değişimlerin sadece örgüt kültürü tiplerinin puanları ile yeterince açıklanamayacağıdır. Örgüt yararına sessizliği etkileyen demografik özellikler gibi pek çok değişken olabilir.

Modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Örgüt Kültürü ile Örgüt Yararına Sessizliğe İlişkin Regresyon Modeli için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Model	Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	P
Regresyon	1,979	4	0,495	0,416	0,797
Atık (Residual)	849,921	714	1,190		
Total	851,900	718			

a. Bağımlı Değişken: Örgüt Yararına Sessizlik.

b. Tahminleyiciler: (Sabit), Hiyerarşi Kültürü, Pazar Kültürü, Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü

Tablo 8’deki $F=0,416$ değeri, modelin bir bütün olarak $0,05$ düzeyinde $P>0,05$ olduğu için anlamlı olmadığını göstermektedir. Analizde elde edilen katsayılar ve bu katsayılarla ilişkin istatistikler tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9: Örgüt Kültürü ile Örgüt Yararına Sessizliğe İlişkin Regresyon Modeli için Katsayılar ve t Testi Sonuçları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	P
	B	Std. Error	Beta		
(Sabit)	2,561	0,143		17,874	0,000
Klan Kültürü	-0,025	0,082	-0,024	-0,305	0,761
Adhokrasi Kültürü	-0,034	0,100	-0,032	-0,342	0,732
Pazar Kültürü	0,040	0,076	0,036	0,532	0,595
Hiyerarşi Kültürü	0,063	0,067	0,055	0,946	0,344

Tablo 9’de tüm örgüt kültürü tiplerine ilişkin hesaplanan katsayılar $0,05$ düzeyinde anlamlı değildir. Ancak, bu örgütsel kültür tiplerinin anlamlı düzeyde olmasa bile örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisini görmek amacıyla modelde kalması uygun görülmüştür. Model sonucunda ortaya çıkan matematiksel yapı aşağıdaki denklemde gösterilmiştir:

$$y = 2,561 - 0,025 \times X_1 - 0,034 \times X_2 + 0,040 \times X_3 - 0,063 \times X_4 + \varepsilon$$

y: Örgüt Yararına Sessizlik; X_1 : Klan Kültürü; X_2 : Adhokrasi Kültürü; X_3 : Pazar Kültürü; X_4 : Hiyerarşi Kültürü; ε : Hata Terimi

Bu modele göre klan kültürü, adhokrasi kültürü ve hiyerarşi kültürü baskınlaştıkça örgüt yararına sessizliğin azaldığı; pazar kültürü baskınlaştıkça örgüt yararına sessizliğin arttığı söylenebilir.

Hipotez 1.K (Pazar kültürü baskınlaştıkça örgüt yararına sessizlik artar) kabul edilmiştir.

Sonuç olarak Hipotez 1 (Örgüt kültürü tipleri örgütsel sessizlik türlerini etkilemektedir) kısmen kabul edilmiştir.

Örgütsel Sessizliğe Örgüt Kültürü Tiplerinin Etkisi

Bağımlı değişken örgütsel sessizlik, bağımsız değişkenler klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü olacak şekilde regresyon analizi yapılmıştır. Veri seçim yöntemi olarak “Enter” yöntemi seçilmiştir. Model özeti tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10: Örgütsel Sessizliği Etkileyen Değişkenlere İlişkin Model Özeti

R	R ²	Ayarlanmış R ²	Tahminlerin Std. Hatası
0,222	0,049	0,044	0,81432

Tablo 10’da bağımsız değişkenler (klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü, hiyerarşi kültürü) ile bağımlı değişken (örgütsel sessizlik) arasındaki çoklu

korelasyon katsayısının (0,222) çok zayıf bir ilişkiyi gösterdiği görülmektedir. Modeldeki bağımsız değişkenler bağımlı değişkendeki varyasyonun % 4,9 ($R^2=0,049$)'unu açıklayabilmektedir. Bunun anlamı, örgütsel sessizlikteki değişimlerin sadece örgüt kültürü tiplerinin puanları ile yeterince açıklanamayacağıdır. Örgütsel sessizliği etkileyen demografik özellikler gibi pek çok değişken olabilir.

Modelin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11: Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizliğe İlişkin Regresyon Modeli için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Model	Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	P
Regresyon	24,431	4	6,108	9,211	0,000
Atık (Residual)	473,468	714	0,663		
Total	497,900	718			

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik.

b. Tahminleyiciler: (Sabit), Hiyerarşi Kültürü, Pazar Kültürü, Klan Kültürü, Adhokrasi Kültürü

Tablo 11'deki $F=9,211$ değeri, modelin bir bütün olarak 0,05 düzeyinde $P<0,05$ olduğu için anlamlı olduğunu göstermektedir. Analizde elde edilen katsayılar ve bu katsayılarla ilişkin istatistikler tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12: Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizliğe İlişkin Regresyon Modeli için Katsayılar ve t Testi Sonuçları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	P
	B	Std. Error	Beta		
(Sabit)	2,883	0,107		26,961	0,000
Klan Kültürü	-0,107	0,061	-0,135	-1,758	0,079
Adhokrasi Kültürü	-0,177	0,075	-0,218	-2,370	0,018
Pazar Kültürü	0,102	0,057	0,121	1,810	0,071
Hiyerarşi Kültürü	0,047	0,050	0,054	0,945	0,345

Tablo 12'de Adhokrasi kültürüne ilişkin hesaplanan katsayıların 0,05 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Klan kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürüne ilişkin hesaplanan katsayı ise 0,05 düzeyinde anlamlı değildir. Bu nedenle bu değişkenlerin aslında modelden çıkartılması gerekir. Ancak, bu örgütsel kültür tiplerinin anlamlı düzeyde olmasa bile örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini görmek amacıyla modelde kalması uygun görülmüştür. Model sonucunda ortaya çıkan matematiksel yapı aşağıdaki denklemde gösterilmiştir:

$$y = 2,883 - 0,107 \times X_1 - 0,177 \times X_2 + 0,102 \times X_3 + 0,047 \times X_4 + \varepsilon$$

y: Örgütsel Sessizlik; X₁: Klan Kültürü; X₂: Adhokrasi Kültürü; X₃: Pazar Kültürü; X₄: Hiyerarşi Kültürü; ε: Hata Terimi

Bu modele göre klan kültürü ve adhokrasi kültürü baskınlaştıkça örgütsel sessizliğin azaldığı; pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü baskınlaştıkça örgütsel sessizliğin arttığı söylenebilir.

Bu durumda Hipotez 2.A (Klan kültürü baskınlaştıkça örgütsel sessizlik azalır), Hipotez 2.B (Hiyerarşi kültürü baskınlaştıkça örgütsel sessizlik artar), Hipotez 2.C (Adhokrasi kültürü baskınlaştıkça örgütsel sessizlik azalır), Hipotez 2.D (Pazar kültürü baskınlaştıkça örgütsel sessizlik artar) kabul edilmiştir.

Sonuç olarak Hipotez 2 (Örgüt kültürü tipleri örgütsel sessizliği etkilemektedir) kabul edilmiştir.

SONUÇ

Örgütsel sessizlik hem bireysel hem de örgütsel düzeyde negatif sonuçlar doğurabilmekte ve bireysel performanslardaki düşüşlerin örgüt performansına da yansımalarıyla daha da karmaşık bir hal almaktadır. Dolayısıyla örgütlerdeki sessizliği anlamaya ve ortadan kaldırmaya çalışmak gerekmektedir.

Örgüt kültürünün örgütsel iletişimin göstergesi olmakla beraber, örgütsel sessizliğin de zeminini oluşturmaktadır. Çünkü bireyler kültür aracılığıyla iletişim biçimlerini belirlemektedirler. Ayrıca bireylere neyin, nerede, ne zaman, ne amaçla, nasıl, yapılacağına açıkça ya da dolaylı olarak dikte eden örgütün kültürüdür. Dolayısıyla bir iletişim sorunu olan örgütsel sessizlik, örgüt kültürünün bir yansıması olarak da görülebilir (Aktaş ve Şimşek, 2014: 29-30).

Örgütsel sessizlik, örgüt kültürünün bir parçası olarak ortaya çıkabilmektedir. Bulgular örgütsel sessizlik davranışında yerleşik kültürün belirgin bir şekilde etkisini gösterdiğini açıklamaktadır (Demir ve Demir, 2012: 195). Örgütsel sessizlik davranışı; örgütlerin taşıdığı baskın özellikler, liderlik tarzı, örgütü bir arada tutan bağ, yönetimin yapısı, kontrol mekanizmaları, genel insan kaynakları politikasıyla yakından ilişkilidir. Bu nedenle örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik davranışı arasında ilişki olduğu düşünülebilir. Bu sebepler ile yapılan araştırmada Cameron Quinn' in Rekabetçi Değerler Modeli çerçevesinde örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; üniversitelerde genel olarak baskın örgüt kültürünün hiyerarşi olduğu tespit edilmiştir. Bunu sırasıyla pazar, adhokrasi ve klan kültürleri takip etmektedir. Ancak takip eden kültür tiplerinin ortalamalarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan akademisyenlerin %84,6' sının devlet üniversitelerinde çalışması baskın kültürün hiyerarşi kültürünün olması sonucuyla örtüşmektedir.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin sessizlik düzeyi ortalaması, orta seviyenin altındadır. Ayrıca üniversitelerde baskın olan örgütsel sessizlik türünün örgüt yararına sessizlik olduğu bunu hemen yakından takip eden türün kabullenici ve pasif sessizlik olduğu tespit edilmiştir. Yine araştırmaya katılan akademisyenlerin %84,6'sının devlet üniversitelerinde çalışması baskın kültürün hiyerarşi kültürünün olması sonucuyla örtüşmektedir. Ayrıca araştırmaya katılan akademisyenlerin %45,1'inin çalıştıkları kurumda 10 yıl ve üzeri deneyimlerinin olması çalışma arkadaşlarına ve kurumlarına bağlılıklarının yüksek olabileceği sebebiyle örgüt yararına sessizlik davranışının yüksek olması sonucu ile açıklanabilmektedir.

Ayrıca, üniversitelerde çalışan akademisyenlerin çalıştıkları kurum türlerine göre örgütsel sessizlik türlerinin ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığına bakıldığında; kurum türlerine göre örgüt yararına sessizlik davranışının ortalamaları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Vakıf üniversitelerinin ortalaması daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Yani vakıf üniversitelerinde örgütsel sessizlik davranışı daha fazla görülmektedir. Bu durumun vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin iş garantisine sahip olmaması düşüncesinden kaynaklandığını söylemek mümkündür.

Yapılan Regresyon Analizine göre şu sonuçlar elde edilmiştir:

Örgüt kültürü tiplerinin kabullenici ve pasif sessizlik davranışına etkilerini belirlemek için oluşturulan modele göre; klan kültürü ve adhokrasi kültürü baskınlaştıkça kabullenici ve pasif sessizlik davranışının azaldığı; pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü baskınlaştıkça kabullenici ve pasif sessizlik davranışının arttığı söylenebilir.

Örgüt kültürü tiplerinin fırsatçı sessizlik davranışına etkilerini belirlemek için oluşturulan modele göre; adhokrasi kültürü ve hiyerarşi kültürü baskınlaştıkça fırsatçı sessizlik davranışının azaldığı; klan kültürü ve pazar kültürü baskınlaştıkça fırsatçı sessizlik davranışının arttığı söylenebilir.

Örgüt kültürü tiplerinin örgüt yararına sessizlik davranışına etkilerini belirlemek için oluşturulan modele göre; klan kültürü, adhokrasi kültürü ve hiyerarşi kültürü baskınlaştıkça örgüt yararına sessizlik davranışının azaldığı; pazar kültürü baskınlaştıkça örgüt yararına sessizlik davranışının arttığı söylenebilir.

Örgüt kültürü tiplerinin örgütsel sessizlik davranışına etkilerini belirlemek için oluşturulan modele göre; klan kültürü ve adhokrasi kültürü baskınlaştıkça örgütsel sessizlik davranışının azaldığı; pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü baskınlaştıkça örgütsel sessizlik davranışının arttığı söylenebilir.

Literatürdeki bilgiler ışığında klan kültürünün birbirine bağlılık, paylaşımcılık, takım çalışması ve aileyiz hissi gibi baskın özellikleri taşıması sebebiyle, baskınlaşmasıyla örgüt yararına sessizlik davranışının artacağını düşündüğümüz araştırma sonuçlarına göre durumun bu şekilde olmadığı ve klan

kültürünün baskınlaşmasıyla fırsatçı sessizlik davranışının arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yine hiyerarşi kültürünün emir-komuta, kural ve düzenlemeler, tek biçimlilik gibi baskın özellikleri taşıması sebebiyle baskın olduğu örgütlerde kabullenici ve pasif sessizlik davranışının artacağı düşüncemiz araştırma sonuçlarıyla da desteklenmiştir.

Adhokrasi kültürünün girişimcilik, yaratıcılık ve uyum yeteneği gibi baskın özellikleri sebebiyle, baskınlaştıkça örgüt yararına sessizlik davranışının artacağı düşüncemiz araştırma sonuçlarıyla desteklenememiştir. Yani, araştırma ile adhokrasi kültürünün baskınlaşması örgütsel sessizlik türlerinde herhangi bir artışa neden olmadığı tespit edilmiştir. Bu durumun katılımcıların demografik faktörlerin de etkisinin olduğu düşüncesini akıllara getirmektedir.

Nihayetinde Pazar kültürünün rekabetçilik, amaçlara ulaşma gibi baskın özellikleri taşıması sebebiyle baskın olduğu örgütlerde fırsatçı sessizlik davranışının artacağı düşüncemiz araştırma sonuçlarıyla desteklenmiştir. Ayrıca, araştırma sonuçlarıyla bu kültür tipinin baskınlaşmasının kabullenici ve pasif sessizlik davranışı ile örgüt yararına sessizlik davranışının görülmesini de arttırdığı tespit edilmiştir.

Daha önce akademik personel üzerine yapılan çalışmalarda sessizlik düzeyleri hakkında değerlendirme yapılacak olursa;

Alparsan (2010: 70)' in çalışmasında; ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik boyutunun ortalaması 2,3047; kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik boyutunun ortalaması 2,2741; ilişkileri korumaya dayalı sessizlik boyutunun ortalaması 2,7211 ve genel ortalama 2,7211 olarak tespit edilmiştir. Ortalamaların yakın olduğu görülmekle birlikte ilişkileri korumaya dayalı sessizlik boyutunun ortalaması ilk sırada yer almaktadır.

Kutlay (2012: 60)' in çalışmasında; araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin koruma puanlarının ortalaması ilk sırada (3,710), kabullenme puanlarının ortalaması ikinci sırada (2,285) ve korunma puanlarının ortalaması son sırada (2,136) ve genel ortalama 2,71 olduğu tespit edilmiştir.

Karakiraz (2012: 82)' in çalışmasında; işgörenlerin sessizlik düzeylerinin ortalaması orta seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tülübaş (2011: 57) çalışmasında; öğretim elemanlarının örgüt içinde (ort. 2,39) nadiren sessiz kalmayı tercih ettiklerini ifade etmiştir. Bayram (2010: 39) çalışmasında; araştırmaya katılan akademisyenlerin genellikle sessiz kalma düzeylerinin düşük olduğunu ifade etmiştir. Özgan ve Külekçi (2012: 43-44) çalışmalarında; öğretim elemanlarının diğer davranış eğilimlerine oranla daha çok ilişkileri korumaya dayalı sessizlik ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı eğilimleri olduğunu ifade etmektedirler. Algın (2014: 69) çalışmasında araştırmaya katılan öğretim elemanlarının kişi ve konu sınırlaması yaparak yöneticileriyle konuşabildiklerini

ifade etmelerine rağmen % 82 si sessizliği tercih ettiğini ifade etmektedir. Kahya (2015: 308) araştırmaya katılan akademisyenlerin örgütsel sessizlik düzeylerinin orta seviyelerde olduğunu ifade etmektedir.

Çalışmamızda örgüt yararına sessizlik boyutunun ortalaması ilk sırada (2,7038), kabullenici ve pasif sessizlik boyutunun ortalaması ikinci sırada (2,6573) ve fırsatçı sessizlik boyutunun ortalaması son sırada (2,9912) ve genel ortalama 2,45 olduğu tespit edilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan akademisyenlerin sessizlik düzeyleri orta düzeyin altındadır. Elde ettiğimiz bu bulgular, yapılan diğer çalışmalardaki bulgularla da örtüşmektedir.

Küreselleşmenin etkisiyle üniversitelerin daha dinamik ve her daim değişim, gelişim ve ilerlemeye açık olan kurumlar haline dönüşmesi beklenmektedir. Ancak sessizlik iklimi ve örgütsel sessizlik olgusu yaratıcılığın kısıtlanması ve üretkenliğin azalmasına neden olduğundan üniversitelerin gelişim ve yenilenmesine engel olabilmektedir (Algın, 2014: 2).

Sessizlik davranışının olumsuz etkileri tüm örgütlerde olduğu gibi üniversitelerde de görülebilmektedir. Özellikle üniversitelerde yeni bilgilerin edinilmesi, yaratıcı ve yenilikçi bir şekilde bilimsel bilginin ortaya konulabilmesi için akademik personelin bilgi, fikir ve görüşlerini açıkça ifade edebilmeleri gerekmektedir. Üniversitelerde görülen sessizlik davranışı başta bireysel olarak akademisyenlerin gelişiminde olumsuz sonuçlara yol açacak ve bu durum zamanla üniversitelerin geneline yayılacaktır.

Günümüz bilgi toplumu ve küresel rekabet ortamında üniversiteler bilimsel bilgi üretimi ve bunun pratiğe aktarımı açısından önemli bir role sahiptir. Öğretim elemanlarının yaratıcı görüş, düşünce, fikir ve araştırmaları üniversitelerin en önemli ve zenginlik kaynaklarından biridir. Öğretim elemanlarının potansiyel olarak sahip oldukları fikir, düşünce ve önerilerin demokratik ve katılımcı bir ortam ve iletişim yoluyla mümkün olduğu kadar açığa çıkarılabilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda üniversitelerde iletişim kanallarının açık olması, astların üstleriyle rahatça iletişim kurabilmeleri, güven ve bilgi paylaşımına dayalı katılımcı, şeffaf ve çoğulcu örgütsel yapı ve yönetim anlayışı son derece önemlidir (Durak, 2014: 105).

Akademisyenlerin, kurumlarında sessiz kalmaları üniversitelerde çok yönlü bakış açılarının kaybı anlamına gelmektedir. Bu duruma ek olarak akademisyenler, sessiz kaldıklarında kendilerini değersiz hissedip bilişsel uyumsuzluk yaşayabilirler. Dolayısıyla yaratıcılıklarını ve üretkenliklerini kaybetme noktasına gelebilirler. Kurumlarında sessiz kalan akademisyenler aynı zamanda olaylar üzerindeki kontrollerini yitirdiklerini de düşünebilirler. Bu durum motivasyon düşüklüğüne, iş tatminsizliğine ve stres tabanlı rahatsızlıklara yol açabilir. Bu noktada kurum yöneticileri, akademisyenlerin sessizliğini önleyecek önlemler almalıdırlar (Karakiraz, 2012: 94).

Hemen her örgüt, amaçlarına ulaşabilmek için üyelerinin desteğini, onların etkili katılımını beklemektedir. Bireylerin ortama uyum sağlaması, etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur. Örgüt mutlaka, oluşturulacak örgüt kültürünün çalışanların verimine olumlu katkıda bulunabileceğini hesaba katmalıdır (Köse vd., 2001: 222). Bir örgütte katılımı destekleyici ve şeffaf bir örgüt kültürü oluşturulması örgütsel sessizliğin önüne geçilmesini sağlayacak, bu durumun sürekli hale gelmesi ile de sessizliğin olmadığı, sessizliğe karşı çıkan bir örgüt kültürü oluşacak ve çeşitli insan kaynağından optimum düzeyde faydalanılmasına imkan verecektir (Alparslan, 2010: 12).

KAYNAKÇA

Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2014). Örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşim. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 28 (14) : 24-52.

Al-Alawi, A. İ., Al-Marzooqi, N. Y. ve Mohammed, Y. F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal Of Knowledge Management*, 11 (2): 22-42.

Algın, İ. (2014). Üniversitelerde örgütsel sessizlik. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Alparslan, A. M. (2010). Örgütsel sessizlik iklimi ve işgören sessizlik davranışları arasındaki etkileşim: Mehmet Akif Ersoy öğretim elemanları üzerinde bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Alparslan, A. M. ve Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: Sessizlik davranışları ve örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, S.B.E. Dergisi*, 4 (6): 136 - 147.

Altın Gülova, A. ve Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Hizmet sektörü çalışanları üzerinde ampirik bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 3 (3): 49-76.

Aşkun, B., Bakoğlu, R. ve Berber, A. (2010). Remaining silent or not: Is power distance a barrier for academicians?. *International Conference on Human, Work and Organization*, 16-18 Haziran 2010, Technical University of Czestochowa, Polonya.

Ataman, G. (2002). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Ay, C. ve Ünal, A. (1999). Pazarlama ve örgüt kültürü. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, (5): 75-87.

Aydıntan, B. ve Göksel, A. (2012). Cameron - Freeman Quinn örgüt kültürü tipolojileri ekseninde örgüt kültürü farklılaşma dinamikleri. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5 (2): 53-62.

Barçın, N. (2012). İşletmelerde örgütsel sessizliğin örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Adana Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Bayram, T. Y. (2010). Üniversitelerde örgütsel sessizlik. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1393-1417.

Cameron, K. S. ve Quinn, R. E., (2006). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. Revised Edition. San Francisco: Jossey Bass.

Çağlar Kuşçu, P. (2011). Örgüt kültürü ve iş yeri zorbalığı; İŞKUR ve ORS örneği. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde işgören sessizliği neden sessiz kalmayı tercih ediyoruz?*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Çakıcı, A. ve Çakıcı, C. (2007). Otel işletmelerinde sessizliğin algılanan sonuçlarına ilişkin bir araştırma. *Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu Bildiriler Kitabı*: İçinde 481-489. 21-23 Kasım 2007, Ege Üniversitesi Çeşme Turizm ve Otelcilik Y.O., İzmir.

Çaloğlu, D. Ö. (2014). Örgütsel sessizlik ve kültürel değişkenler üzerine ampirik bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Çetin, F. (2011). Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında bağlılık, iş tatmini, kişilik ve örgüt kültürünün rolü. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Danışman, A. ve Özgen, H. (2008). Örgütsel alt kültürler ve kaynakları: Bir sanayi firmasında görgül bir araştırma. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35 (2): 277-304.

Demir, M. ve Demir, Ş. Ş. (2012). Yükseköğretim kurumlarında örgütsel sessizlik: Turizm lisans eğitimi kurumları örneği. *Milli Eğitim*, (193): 184-199.

Durak, İ. (2014). Örgütsel sessizliğin demografik ve kurumsal faktörlerle ilişkisi: Öğretim elemanları üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28 (2): 89-108.

Dyne, L. V., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1359-1392.

Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Ekim, 2 (2): 63-79.

Erdem, R., Adıgüzel, O. ve Kaya, A. (2010). Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri. *Erciyes Üniversitesi, İİBF Dergisi*, (36): 73-88.

Erenler, E. (2010). Çalışanlarda sessizlik davranışının bazı kişisel ve örgütsel özelliklerle ilişkisi: Turizm sektöründe bir alan araştırması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Erigüç, G., Özer, Ö., Songur, C. ve Turaç, İ. S. (2014). Bir devlet hastanesinde hemşirelerde örgütsel sessizlik üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4 (2): 61-84.

Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü*. 1. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Erol, G. (2015). Örgütsel sessizliğin nedenleri üzerine nitel bir yaklaşım: Otel işletmeleri örneği. *I. Eurasia International Tourism Congress: Current Issues, Trends, and Indicators (EITOC-2015)*, 28 -30 Mayıs 2015, Konya, Türkiye.

Gholamzadeh, D. ve Yazdanfar, K. (2012). Analysis organizational culture level in selected Iranian corporations using Denison model (Case Study: Snova, Hayer, Lorch and Mana Co.). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, March, 11 (3): 791-798.

Gül, H. ve Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma. *KSU İİBF Dergisi*, 1 (2): 107-134.

Hall, M. (2005). Shaping organizational culture: A practitioner's perspective. *Peak Development Consulting LLC*, 2 (1). http://peakdevelopment.com/wpcontent/uploads/2013/09/PDC_shaping_culture.pdf (09.07.2015)

Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *The Academy of Management Review*, 4 (18): 657-693.

Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *HSR: Health Services Research*, 41 (4): 1539-1555.

Kahya, C. (2015). Mesleki özyeterlilik ve örgütsel sessizlik ilişkisini belirlemeye yönelik ampirik bir çalışma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (1): 293-314.

Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2008). Örgütsel sessizlik. M. Devocioğlu ve H. Karadal (Ed.) *Örgütsel davranışta seçme konular organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar: İçinde* 155-166. Ankara: İlke Yayınevi.

Karakiraz, A. (2012). Kültürel boyutlardan kontrol odağı, bireycilik ve toplulukçuluğun işgören sessizliğine etkisi üzerine bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

Karacıoğlu, F., Kahya, C. ve Buzkan, K. (2012). Çatışma yönetim stratejisinin tahmin edicileri olarak örgütsel kültür tipleri. *Atatürk Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 26 (1): 77-91.

Kılıçlar, A. ve Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6/1 (2014): 328-346.

Knoll, M. ve Dick, R. V. (2012). Do I hear the whistle? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *J Bus Ethics*. DOI 10.1007/s10551-012-1308-4 (Published Online). <http://philpapers.org/rec/KNODIH-2>, (09.07.2015).

Köse, S., Tetik, S. ve Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (1): 219-242.

Kutlay, Y. (2012). Araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık ve öz-yeterliliklerinin örgütsel sessizlikleri üzerine etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

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): 1563-1568.

Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25 (4): 706-725.

Oudenhoven, J.P. (2001). Do organizations reflect national cultures?. *A 10-Nation Study, International Journal of Intercultural Relations*, 25 (1): 89-107.

Öcal, H. ve Ağca, V. (2010). Teknolojik değişim hızına bağlı olarak farklılaşan endüstri yapılarının örgüt kültürü ve işletme performansı üzerindeki etkileri. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 10 (1): 157-182.

Özen Kutanis, R. ve Karakiraz, A. (2012). İşgören sessizliğinde kültürel boyutların rolü var mı?. *11. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, 10-12 Mayıs, Konya.

Özgan, H. ve Külekçi, E. (2012). Öğretim elemanlarının sessizlik nedenleri ve üniversitelerine etkileri. *e-uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3 (4): 33-49.

Panahi, B., Veiseh S., M., Divkhar, S. ve Kamari, F. (2012). An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment, *Management Science Letters*, 2: 735-744.

Park, C. (2007). Bad news reporting on troubledit projects: The role of personal, situational and organizational factors, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Georgia State Univesity.

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 4 (24): 570-581.

Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 31-369.

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*, 6 (4): 1537-1562.

Radmard, S., G. ve Ardakani, M. A. (2014). Effect of organizational culture on organizational silence: The mediating role of organizational commitment. *International Journal of Management and Humanity Sciences*. 3 (10): 3306-3313.

Robbins, S. (1994). *Örgütsel davranışın temelleri*. (Çev. A. Öztürk). İstanbul: Etam Yayınları.

Ruçlar, K. (2013). Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki: Sakarya Üniversitesi örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.

Runge, J. B. ve Hames, D. S. (2004). The perceived cultural compatibility index: An extension. *The Leadership & Organization Development Journal*, 5 (25): 411-423.

Sarıkaya, M. (2013). Karar verme süreçleri ve örgütsel sessizlik. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. 3.Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Scott, R. L. (1993). Dialectical tensions of speaking and silence. *The Quarterly Journal of Speech*, 79: 1-18.

Slade, M., R. (2008). The adaptive nature of organizational silence: A cybernetic exploration of the hidden factory. *Yayınlanmış Doktora Tezi*. School of Education and Human Development of The George Washington University, Washington.

Taşkıran, E. (2010). Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma. *Yayınlanmış Doktora Tezi*. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Tıktaş, G. (2012). Örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik bir inceleme. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Tülübaş, T. (2011). Öğretim elemanlarının sessiz kaldıkları durumlar ve sessiz kalma nedenleri, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Tütüncü, Ö. ve Akgündüz, Y. (2012). Seyahat acentelerinde örgüt kültürü ve liderlik arasındaki ilişki: Kuşadası bölgesinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23 (1): 59-72.

Uzun, D. (2007). Örgüt kültürünün bilgi yönetim sürecine ve örgütsel performansa etkisi: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Ülker, F. ve Kanten, P. (2009). Örgütlerde sessizlik iklimi, işgören sessizliği ve örgütsel bağlılık ilişkisine yönelik bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1 (2): 111-126.

Vakola, M. ve Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organizational silence: An empirical investigation. *employee relations*, 27 (5): 441-458.

Willcoxson, L. ve Millett, B. (2000). The management of organizational culture. *Australian Journal of Management & Organisational Behaviour*, 2 (3): 91-99.

Yahyagil, M. Y. (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenilirlik çalışması: Ampirik bir uygulama. *İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi*, 47: 53-76.

Zain, Z. M., Ishak, R.ve Ghani, E. K. (2009). The influence of corporate culture on organisational commitment: A study on a Malaysian listed company, *European Journal of Economics. Finance and Administrative Sciences*, 17 (17): 16-26.