

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ  
İLİŞKİ- SAKARYA ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KAYHAN RUÇLAR

KASIM 2013



T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ  
İLİŞKİ-SAKARYA ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KAYHAN RUÇLAR

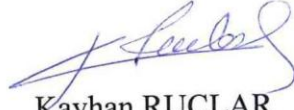
DANIŞMAN:

DOÇ.DR. ERKAN YAMAN

KASIM 2013

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, akademik ve etik kuralları gözeterek çalıştığımı ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt ederim.



Kayhan RUÇLAR

30.10.2013

## JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

‘Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki-Sakarya Üniversitesi Örneği’ başlıklı bu yüksek lisans tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim/Eğitim Yönetimi ve Denetimi bilim dalında hazırlanmış ve jürimiz tarafından kabul edilmiştir.

Başkan Doç. Dr. Erkan YAMAN

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye Yrd. Doç. Dr. Mehmet Ali HAMEDOĞLU

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye Yrd. Doç. Dr. Yusuf KESKİN

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

11/11/2013

Doç. Dr. İsmail GÜLEÇ

Enstitü Müdürü

## ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Doç. Dr. Erkan Yaman'a değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Arş.Gör. Gözde Sezen bütün süreç boyunca her anlamda yanımda olmuş ve Arş.Gör. Mithat Takunyacı ile birlikte desteğini ve katkılarını esirgememiştir. Savunma sınavı sırasında jüri üyeleri çalışmamın son haline gelmesine değerli katkılar yapmışlardır. Bu vesileyle tüm hocalarımın teşekkürlerimi borç bilirim. Son olarak bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim kızım ve eşime şükranlarımı sunarım.

Kayhan RUÇLAR

30.10.2013

**ÖZET**  
**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ**  
**İLİŞKİ-SAKARYA ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

Ruçlar, Kayhan

Yüksek lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi  
Bilim Dalı

Danışman: Doç.Dr. Erkan Yaman

Kasım, 2013 xviii + 170 Sayfa

Bu çalışmada Sakarya Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algısı sorgulanmaktadır. Öğretim elemanlarının demografik özellikleri ile örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü algıları arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun yanı sıra örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında herhangi bir etkileşim olup olmadığı istatistiksel yollar ile analiz edilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, görev yaptığı fakülte, öğrenim durumu, ünvan, kurumda çalışma yılı) ile örgütsel sessizlik algıları ve algıladıkları kurum kültürü arasında bir ilişki olup olmadığı sorgulanmıştır. Ölçeğin birinci bölümünde sorulan üç adet kontrol sorusu ile öğretim elemanlarının kurumlarının yönetim tarzı ve örgütteki iletişim imkânları ile ilgili algılarının örgütsel sessizlik algılarını nasıl etkilediği saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmada bağımsız değişken olarak öğretim elemanlarının altı adet demografik özelliği ve kontrol soruları kullanılmıştır. Araştırmada bağımlı değişken olarak ise İpek (1999) tarafından hazırlanan örgüt kültürünü belirlemeye yönelik geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte örgüt kültürünü belirlemeye yönelik dört boyutta toplam 37 madde bulunmaktadır. Araştırmada bir diğer bağımlı değişken olarak ise örgütsel sessizliği ölçmek için Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen ve Soycan tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeği beş boyuttan ve toplam 28 maddeden meydana gelmektedir.

Çalışma grubunu Sakarya Üniversitesi'nde seçilen 6 fakültede görev yapan 93'ü kadın 160'ı erkek toplam 253 öğretim elemanı oluşturmaktadır.

Araştırmada elde edilen veriler değerlendirilirken değişkenler arasında ilişki olup olmadığını belirlemek; şayet ilişki var ise bu ilişkinin düzeyini ve yönünü belirlemek

amacıyla ilişkileri incelemeye yönelik anlam çıkarıcı istatistik tekniklerinden faydalanılmıştır. Araştırmada bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon, grupların karşılaştırılması söz konusu olduğunda ise, gruplar arası farklılıkların incelenmesine yönelik olarak t-testi (iki grup olması halinde), Anova (ikiden fazla grup varsa) ve Kruskal-Wallis testleri uygulanmıştır. Araştırma sonucunda öğretim elemanlarının cinsiyetlerine ve öğrenim durumlarına göre örgütsel sessizlik algı düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının yaş gruplarına, görev yaptıkları fakültelere, öğretim elemanlarının çalıştıkları örgütlerde algıladıkları yönetim tarzına, yöneticileriyle yüz yüze görüşme sıklıklarına ve yöneticileriyle açıkça konuşabilme düşüncelerine göre anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür. Araştırma görevlilerinin “Tecrübe Eksikliği” boyutunda öğretim üyelerine göre örgütsel sessizlik algılarının anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmüştür. Örgütsel sessizliğin “Tecrübe Eksikliği” boyutunda en yüksek örgütsel sessizlik algısına “1-5 yıl” görev yapan öğretim elemanlarının sahip olduğu, en düşük örgütsel sessizlik algısına “21 yıl ve üstü” görev yapan öğretim elemanlarının sahip olduğu görülmektedir.

Öğretim elemanlarının cinsiyetlerine, çalıştıkları süreye, görev yaptıkları fakültelere ve öğrenim durumlarına göre örgüt kültürü algı düzeylerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Öğretim elemanlarının örgüt kültürü algılarının yaş gruplarına, ünvanlarına, öğretim elemanlarının çalıştıkları örgütlerde algıladıkları yönetim tarzına, yöneticileriyle yüz yüze görüşme sıklıklarına ve yöneticileriyle açıkça konuşabilme düşüncelerine göre anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür.

Çalışmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü ölçeklerinden aldıkları puanlar korelasyon tablosunda incelendiğinde öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algıları ve örgüt kültürü algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu ilişki iki ölçeğin alt boyutları arasında orta düzeyde negatif anlamlı bir ilişkidir. Örgütsel sessizlik (toplam) ile örgüt kültürü alt boyutları arasında da orta düzeyde negatif anlamlı bir ilişki görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Sessizlik, Örgüt Kültürü, Sakarya Üniversitesi



**SUMMARY**  
**THE INTERACTION BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND**  
**ORGANIZATIONAL SILENCE: A SURVEY ON INSTRUCTORS**  
**OF SAKARYA UNIVERSITY**

Kayhan RUÇLAR

Sakarya University, Faculty of Education  
Master Thesis, November 2013, xviii+170 pages,

Supervising: Assoc.Prof.Dr. Erkan YAMAN

In this study, sense of organizational silence of the instructors in Sakarya University was questioned. The relationship between the instructor's demographic features and the sense of organizational silence and organizational culture was specified. Besides, whether there is an interaction between the organizational silence and the organizational culture was analyzed in statistically.

Whether there is a relationship between the demographic features (sex, age, faculty s/he works in, educational background, title, time s/he spent in the property) of the instructors who participated in the study and the sense of organizational silence and the organizational culture they perceived. With three control questions in the first part of the scale, it was determined how the management style in instructors' institutions and their perception of communication opportunities in the institution affected their sense of organizational silence. Six demographic features of the instructors and the control questions were used as independent variable in the study. As dependent variable, the scale which was developed for determining organizational culture, by İpek (1999) was used. In this scale, there are 37 items in 4 dimensions for determining organizational culture. As another dependent variable, a scale, developed by Çakıcı (2007) and adapted by Soycan, for measuring organizational silence was used. The scale of organizational silence has 28 items and 5 dimensions.

Study group includes 253 instructors of 93 women and 160 men in 6 faculties in Sakarya University. While evaluating the data gathered in the study, determining whether there is a relationship between the variables; if there is, some inferring statistic techniques was used for analysing these relationships and their level and direction. To analyse the relationship between a dependent variable and one or more independent

variable, correlation, T-test (if two groups) while comparing the groups for analysing the differences between these groups, Anova (if more than two groups) and Kruskal-Wallis test were applied in the study. It was not found out a remarkable difference at the instructors' sense of organizational silence degree according to their sexes and educational backgrounds at the end of the study. It was seen that the instructors' sense of organizational silence has remarkable differences according to their age group, faculty, sense of management style in their institutions, frequency of their communication with their managers and their thoughts of speaking with their managers clearly . It was reached that research assistants have a significantly higher sense of organizational silence than the lecturers' in dimension of "Lack of Experience". It was seen that the academists who have 1-5 years of study period have the highest sense of organizational silence while the ones who have 21 or more study period have the lowest sense of organizational silence in the dimension of "Lack of Experience" of organizational silence.

It was not found out a remarkable difference at the instructors' sense of organizational culture degree according to their sexes, time s/he spent in the property, faculty s/he works in, educational background. It was seen that the instructors' sense of organizational culture has remarkable differences according to their age group, title, sense of management style in their institutions, frequency of their communication with their managers and their thoughts of speaking with their managers clearly.

When the points that participant academists got from organizational silence and organizational culture scales analyzed in the correlation table, it was found out that there is a remarkable relationship between the academists' sense of organizational silence and sense of organizational culture. This relationship is a medium-level negative relationship between sub-dimensions of two scales. A medium-level negative relationship between the organizational silence (total) and the organizational culture was also seen.

**Key words:** Organizational Silence, Organizational Culture, Sakarya University.

## İÇİNDEKİLER

Bildirim .....	III
Jüri Üyelerinin İmza Sayfası .....	IV
Önsöz .....	V
Türkçe Özet .....	VI
İngilizce Özet.....	VIII
İçindekiler .....	X
Kısaltmalar.....	XIV
Tablolar Listesi.....	XV
Şekiller Listesi.....	XVIII
1. Bölüm .....	1
Giriş.....	1
1.1 Problem Cümlesi.....	3
1.2 Alt Problemler.....	3
1.3 Önem.....	4
1.4 Sınırlılıklar.....	4
2. Bölüm .....	7
Kuramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar.....	7
2.1 Örgüt Kültürü Kavramına Genel Bir Bakış.....	7
2.1.1 Kültür Kavramı ve Tanımı .....	7
2.1.2 Kültürün Öğeleri .....	11
2.1.3 Kültürün Özellikleri .....	15
2.1.4 Kültürün Çeşitleri.....	16
2.1.4.1 Genel kültür ve alt kültür .....	16
2.1.4.2 Maddi kültür ve manevi kültür.....	17
2.1.4.3 Öğrenme zamanına göre oluşan kültür.....	17
2.1.4.4 Yüksek kültür ve yaygın kültür .....	18
2.1.5 Kültürün Fonksiyonları.....	18
2.1.6 Kültür Etkileri .....	19
2.1.7 Kültürün Örgütteki Yeri ve Önemi .....	19
2.1.8 Örgüt Kültürü Kavramı, Tanımı ve Tarihsel Gelişimi .....	20
2.1.9 Örgüt Kültürü – Örgüt İklimi İlişkisi .....	27
2.1.10 Örgüt Kültürünün Oluşumu .....	31
2.1.10.1 Örgüt kültürünün oluşumunda örgüt dışı çevrenin etkileri.....	31
2.1.10.2 Örgüt kültürünün oluşumunda örgüt içi çevrenin etkileri .....	32
2.1.11 Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü (Okul Kültürü).....	37
2.1.12 Örgüt Kültürü İle İlgili Model ve Yaklaşımlar .....	38
2.1.12.1 Trompenaar modeli .....	40
2.1.12.1.1 Aile kültürü .....	40
2.1.12.1.2 Eiffel kulesi kültürü .....	40
2.1.12.1.3 Hazır roket kültürü .....	40
2.1.12.1.4 Kuluçka makinesi kültürü .....	40
2.1.12.2 Sonnenfeld modeli.....	40
2.1.12.2.1 Beyzbol takımları .....	41
2.1.12.2.2 Kulüpler .....	41

2.1.12.2.3 Akademiler.....	41
2.1.12.2.4 Kaleler.....	41
2.1.12.3 Deal ve Kennedy'nin sınıflaması .....	41
2.1.12.3.1 Sert erkek, maço kültürü .....	42
2.1.12.3.2 Sıkı çalış / sert oyna kültürü.....	42
2.1.12.3.3 Şirketin üzerine bahse gir kültürü .....	43
2.1.12.3.4 Süreç kültürü .....	44
2.1.12.4 Cameron ve Quinn'in kültür sınıflaması .....	45
2.1.12.4.1 Girişimci kültür .....	45
2.1.12.4.2 İşbirliğine dayalı kültür.....	45
2.1.12.4.3 Yapılaşmış kültür .....	45
2.1.12.4.4 Pazar merkezli kültür .....	45
2.1.12.5 Harrison ve Handy modeli .....	46
2.1.12.5.1 Güç (Zeus) kültürü .....	46
2.1.12.5.2 Rol (Apollo) kültürü .....	46
2.1.12.5.3 Görev (Athena) kültürü.....	46
2.1.12.5.4 Birey kültürü .....	46
2.1.12.6 Kilmann modeli.....	47
2.1.12.6.1 Bürokratik kültürler .....	47
2.1.12.6.2 Yenilikçi kültürler .....	47
2.1.12.7 Byars modeli .....	47
2.1.12.7.1 Etkileşim kültür .....	48
2.1.12.7.2 Bütünleşik kültür .....	49
2.1.12.7.3 Müteşebbis kültür .....	49
2.1.12.7.4 Sistematik kültür.....	49
2.1.12.8 Miles ve Snow modeli .....	49
2.1.12.8.1 Koruyucu kültür tipi .....	49
2.1.12.8.2 Geliştirici kültür tipi .....	50
2.1.12.8.3 Analizci kültür tipi.....	50
2.1.12.8.4 Tepki verici kültür tipi.....	50
2.1.12.9 Ouchi modeli.....	50
2.1.12.10 Lahiry modeli .....	53
2.1.12.10.1 Yapıcı kültür.....	53
2.1.12.10.2 Pasif-Savunucu kültür.....	53
2.1.12.10.3 Agresif-Savunucu kültür.....	53
2.1.12.11 Schneider modeli .....	53
2.1.12.11.1 Kontrol kültürü .....	53
2.1.12.11.2 İşbirliği kültürü.....	53
2.1.12.11.3 Yeterlilik kültürü .....	54
2.1.12.11.4 Gelişme kültürü .....	54
2.1.12.12 Toyohiro Kono modeli .....	54
2.1.12.12.1 Dinamik/Canlı kültür .....	54
2.1.12.12.2 Lideri izleme ve dinamik/canlı kültür.....	54
2.1.12.12.3 Bürokratik kültür .....	55
2.1.12.12.4 Hareketsiz/Durgun kültür.....	55
2.1.12.12.5 Güçlü lider ve hareketsiz kültür .....	55
2.1.12.13 Wallach modeli .....	55
2.1.12.13.1 Bürokratik kültürler .....	55

2.1.12.13.2 Yenilikçi kültürler .....	55
2.1.12.13.3 Destekleyici/Teşvik edici kültürler.....	56
2.1.12.14 Örgüt kültürleriyle ilgili diğer sınıflamalar .....	56
2.1.13 Örgüt Kültürünün İşlevi ve Yararları.....	58
2.2 Örgütsel Sessizlik Kavramına Genel Bir Bakış .....	62
2.2.1 Örgütlerde Sessizlik Kavramı.....	66
2.2.2 Örgütsel Sessizliğin Tarihi Gelişimi .....	70
2.2.3 Amaçlarına Göre Örgütsel Sessizliğin Türleri.....	72
2.2.3.1 Kabullenici sessizlik.....	74
2.2.3.2 Korunma Amaçlı Sessizlik .....	76
2.2.3.3 Koruma Amaçlı Sessizlik .....	78
2.2.4 İşgörenlerin Örgütte Sessiz Kalma Nedenleri .....	79
2.2.4.1 Üstünlük İçin Sessizlik .....	82
2.2.4.2 İntikam İçin Sessizlik .....	82
2.2.4.3 Suçlama Yönetimi İçin Sessizlik .....	82
2.2.5 Örgütsel Sessizliğe Yol Açan Faktörler .....	83
2.2.5.1 Yöneticilerin Olumsuz Geri Besleme Alma Korkusu.....	84
2.2.5.2 Yöneticilerin İşgörenlerle ve Örgüt Yönetimiyle İlgili Örtük İnançları .....	85
2.2.5.3 Örgütsel Yapı Politika ve Uygulamalar .....	86
2.2.6 Örgütsel Sessizliğin Sonuçları .....	89
2.2.6.1 Örgütsel Sessizliğin İşgörenlerin Algı, Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi .....	91
2.2.6.1.1 İşgörenlerin kendilerini değersiz hissetmeleri .....	91
2.2.6.1.2 İşgörenlerin çevrelerini kontrol etme eksikliği .....	91
2.2.6.1.3 İşgörenlerin bilişsel uyumsuzluk yaşamaları .....	92
2.2.6.2 Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Karar Almaya ve Değişim Sürecine Etkileri.....	95
2.2.7 Örgütsel Sessizlik İkliminin ve İşgören Sessizliğinin Önlenmesi .....	96
2.2.8 Örgütsel Sessizlik ve Örgüt İklimi.....	99
2.2.9 Örgütsel Sessizlik ve Örgüt Kültürü .....	101
3. Bölüm Yöntem.....	106
3.1 Araştırma Modeli.....	106
3.2 Evren ve Örneklem.....	106
3.3 Veri Toplama Araçları.....	106
3.4 Verilerin Toplanması.....	108
3.5 Verilerin Analizi.....	109
4. Bölüm Bulgular ve Yorum.....	110
4.1 Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçlarına İlişkin Bulgular .....	110
4.1.1 Örgütsel Sessizlik Ölçeği .....	110
4.1.2 Örgüt Kültürü Ölçeği .....	113
4.2 Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri.....	114
4.3 Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Ait Bulgular.....	114
4.4 Örgüt Kültürü Ölçeğine Ait Bulgular.....	130
4.5 Örgütsel Sessizlik ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki.....	139
5. Bölüm Sonuç, Tartışma ve Öneriler.....	141
5.1 Bölüm Sonuç ve Tartışma.....	141
5.2 Öneriler.....	152
5.2.1 Araştırma Sonuçlarına Dayalı Öneriler .....	152

5.2.2 İleride Yapılabilecek Araştırmalara Yönelik Öneriler .....	154
Kaynakça .....	156
Ekler .....	167
Ölçek .....	167
Özgeçmiş ve İletişim Bilgisi .....	170

## KISALTMALAR

<b>IBM</b>	: International Business Machines
<b>ÖSÖ</b>	: Örgütsel Sessizlik Ölçeği
<b>YÖN</b>	: Yönetmel ve örgütsel nedenler
<b>İİK</b>	: İşle ilgili konular
<b>TE</b>	: Tecrübe eksikliği
<b>İK</b>	: İzolasyon korkusu
<b>İZK</b>	: İlişkileri zedeleme korkusu
<b>ÖRGSES</b>	: Örgütsel sessizlik

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Araştırmalarının Karşılaştırması.....	31
<b>Tablo 2:</b> Örgüt Kültürü Model ve Tipleri.....	39
<b>Tablo 3:</b> Byars'a Göre Kültür Tipleri.....	48
<b>Tablo 4:</b> Japon ve Amerikan Toplumlarının Temel Değer Yargıları Açısından Karşılaştırılması.....	51
<b>Tablo 5:</b> Amaçlarına Göre Sessizliğin ve Konuşmanın Özel Türleri.....	74
<b>Tablo 6:</b> Kabullenici ve Korunmacı Sessizlik Boyutları.....	77
<b>Tablo 7:</b> Kabullenici ve Korunmacı Sessizlik Boyutları.....	111
<b>Tablo 8:</b> Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri.....	112
<b>Tablo 9:</b> Çalışmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Yaş Dağılımları.....	114
<b>Tablo 10:</b> Çalışmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Cinsiyet Dağılımları.....	115
<b>Tablo 11:</b> Çalışmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Çalıştıkları Fakülte Dağılımları.....	115
<b>Tablo 12:</b> Çalışmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Öğrenim Durumu Dağılımları.....	116
<b>Tablo 13:</b> Çalışmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Ünvan Dağılımları.....	116
<b>Tablo 14:</b> Çalışmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Çalıştığı Yıl Dağılımları.....	116
<b>Tablo 15:</b> Kadın ve Erkek Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puan Ortalamaları, Standart Sapma Değerleri ve t Testi ile İlgili Bulgular.....	117
<b>Tablo 16:</b> Öğretim Elemanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puan Ortalamaları, Standart Sapma Değerleri ve t Testi ile İlgili Bulgular.....	117
<b>Tablo 17:</b> Öğretim Elemanlarının Yaşlarına Göre Örgütsel Sessizlik	



Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	118
<b>Tablo 18:</b> Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Unvanlarına Göre Farklılığını Gösteren Kruskal-Wallis Tablosu.....	120
<b>Tablo 19:</b> Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Çalıştıkları Fakülteye Göre Farklılığını Gösteren Kruskal-Wallis Tablosu.....	121
<b>Tablo 20:</b> Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Çalıştıkları Yıllara Göre Farklılığını Gösteren Kruskal-Wallis Tablosu.....	123
<b>Tablo 21:</b> Öğretim Elemanlarının Çalıştıkları Örgütlerde Algıladıkları Yönetim Tarzına Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	124
<b>Tablo 22:</b> Öğretim Elemanlarının Yöneticileriyle Yüz Yüze Görüşme Sıklıklarına Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	126
<b>Tablo 23:</b> Öğretim elemanlarının Yöneticileriyle Açıkça Konuşabilme Düşüncelerine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Kruskal-Wallis Tablosu.....	128
<b>Tablo 24:</b> Kadın ve Erkek Öğretim Elemanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Puan Ortalamaları, Standart Sapma Değerleri ve t Testi ile İlgili Bulgular.....	130
<b>Tablo 25:</b> Öğretim Elemanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Puan Ortalamaları, Standart Sapma Değerleri ve t Testi ile İlgili Bulgular.....	130
<b>Tablo 26:</b> Öğretim Elemanlarının Yaşlarına Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	131
<b>Tablo 27:</b> Öğretim Elemanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Unvanlarına Göre Farklılığını Gösteren Kruskal-Wallis Tablosu.....	132
<b>Tablo 28:</b> Öğretim Elemanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Çalıştıkları Fakülteye Göre Farklılığını Gösteren Kruskal-Wallis Tablosu.....	133
<b>Tablo 29:</b> Öğretim Elemanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Çalıştıkları Yıllara Göre Farklılığını Gösteren Kruskal-Wallis Tablosu.....	134
<b>Tablo 30:</b> Öğretim Elemanlarının Çalıştıkları Örgütlerde Algıladıkları Yönetim Tarzına Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	135
<b>Tablo 31:</b> Öğretim Elemanlarının Yöneticileriyle Yüz Yüze Görüşme Sıklıklarına Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarına İlişkin	

Tek Yönlü Varyans Analizi.....	136
<b>Tablo 32:</b> Öğretim Elemanlarının Yöneticileriyle Açıkça Konuşabilme Düşüncelerine Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarına İlişkin Kruskal-Wallis Tablosu.....	138
<b>Tablo 33:</b> Örgütsel Sessizlik ve Örgüt Kültürü Ölçeklerinin Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Tablosu.....	139

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Örgüt Kültürünün Üç Katmanı .....	14
<b>Şekil 2:</b> Sessiz Kalmayı Tercih Etme Üzerine Bir Model .....	87
<b>Şekil 3:</b> Örgütsel Sessizliğin Etkileri .....	93

# 1. BÖLÜM

## GİRİŞ

Örgütsel sessizlik, örgütsel davranış araştırmalarına son dönemde konu olmaya başlamış bir olgudur. İşgörenlerin iş yerleri, sorumlu oldukları işleri veya örgütün diğer faaliyetleri ile ilgili düşünce, fikir, kaygı ve önerilerini dile getirmemeleri biçiminde sergilenen bu davranış hali, örgütlerde sıklıkla yaşanmaktadır. Örgütsel sessizliğin yaygın bir davranış halini aldığı kurumlarda, işte iyileştirmeyi sağlayacak veya aksaklıkları önleyecek yeni fikirler oluşamayacak ve bu durum karar alma mekanizmasının etkin bir şekilde işletilememesine neden olacaktır. Örgütün aldığı kararlarda sessiz kalarak bir katkıda bulunamayan işgörenin iş motivasyonu azalacağı gibi işgörenler alınan kararları daha az sahiplenecektir. Bu çalışma, örgütsel sessizlik ikliminin en düşük seviyede olması beklenen bir kamu kurumu olan üniversitede yapılmıştır. Öğretim elemanlarının gösterdiği örgütsel sessizlik davranışına üst yönetimin tutumu mu, yoksa örgütteki iletişim fırsatlarının zayıflığı mı sebep olmaktadır? Yoksa üniversite öğretim elemanları tarafından algılanan örgüt kültürü onların örgütsel sessizlik algısını etkilemekte midir? Örgüt kültürü algısı, öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algıları üzerinde nasıl bir katalizör etkisi oluşturmaktadır? Algılanan örgüt kültürü, işgörenlerin örgütsel sessizlik algısını sağırlaştırarak sessizliği onlar için olağan bir durum haline mi getirmektedir yoksa işgöreni sürüklendiği sessizlik durumuna karşı daha mı tepkisel hale getirmektedir? Üniversiteler, yeni fikirlere açık, demokratik kurumlar olarak örgütsel sessizlik davranışlarının en az görülmesi gereken kurumlar olarak algılanır. Bu çalışma ile bu genel algının gerçekte doğru olup olmadığı öğretim elemanlarının algıları üzerinden değerlendirilmektedir.

İşgörenler zarar görecekleri korkusuyla çoğu zaman sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. İşgörenlerin, iş ve süreçlerle ilgili konu ve sorunlarda sessizliğe bürünmesi, örgütte yaygın bir durumsa fikirsel yoksulluk yaşanabileceği gibi, hatalar görmezden gelinebilecek, yöneticiler önemli bilgilerden mahrum kalabileceklerdir.

Dolayısıyla sessizliği; örgüt performansını etkileyen bir davranış olarak kavramlaştırmak, anlamak ve kırmaya çalışmak gerekmektedir (Çakıcı, 2010:45).

Bu çalışmanın da hedef kitlesi olan üniversiteler yeniliğin, yaratıcılığın, çok sesliliğin, gelişme ve değişimin öncüsü konumundadırlar. Bütün bunların söylem aşamasından eylem aşamasına geçebilmesinin yegâne yolu üniversitelerde özgür bir eleştiri ve tartışma kültürünün varlığından geçmektedir. Başka bir deyişle bu düzlem ve ortamda konuşma imkânının olması üniversitelerin varlık nedenidir (Durak, 2012:89).

Bireylerin sessiz kalmalarının altında yatan temel sebepleri bilmek örgüt yöneticileri için oldukça önemlidir. İşgörenlerin örgütün faaliyetleri ve işleyişi hakkında düşünce, fikir ve önerilerini dile getirmemeleri davranışının örgütteki iletişim kanallarının doğru işlemediğinden mi yoksa algıladıkları örgüt kültüründen mi kaynaklandığını incelemek bu çalışmanın amaçlarından bir tanesini oluşturmaktadır.

Çalışmada ilk önce örgütsel sessizlik kavramına göre görece daha iyi bilinen ve literatürü tarihsel olarak daha geçmişe dayanan örgüt kültürünün tanımı yapılarak tarihsel gelişimi ve sınıflandırılması hem yerli hem de yabancı kaynaklardan derlenerek incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel sessizlik olgusunun kapsamlı bir tanımı yapılmış, sınıflandırılmasından ve işgörenlerin örgütte sessiz kalma nedenlerinden bahsedilmiştir. Örgütsel sessizlik literatürü incelenmiş ve literatürde ilgili temel konular, kavramlar ve olgulardan bahsedilmiştir. Yabancı literatürde yerleşmiş bir olgu olan örgütsel sessizliği oluşturan örgütsel ve bireysel faktörler; literatürde ilgili temel konular, kavramlar ve olgular örgütsel sessizlik durumu ile ilişkilendirilerek anlatılmıştır. Genel olarak bu örgütsel davranış olgusunu çalışan araştırmacılar örgütsel sessizliğin engellenmesinin, örgütlerin gelişmesi için en önemli kaynak olarak ifade edilen insan kaynağından en etkin şekilde yararlanılabilmesi için zorunlu olduğunu savunmuşlardır. Bu kapsamda örgütsel sessizlik ikliminin ve işgören sessizliğinin önlenmesi için yöneticilerin üzerine düşen görevler ve bireysel olarak işgörenlerin sessizliğe karşı nasıl kendilerini konuşmaya cesaretlendireceklerinden bahsedilmiştir. Örgütsel sessizliğin sonuçları ve örgütsel sessizlik ikliminin ve işgören sessizliğinin önlenmesi için nelerin yapılması gerektiği irdelenmiştir.

Çalışmanın son kısmında ise, örgüt kültürü ile işgörenlerin örgütsel sessizlik davranışları arasında herhangi bir etkileşimin olup olmadığı yapılan istatistiksel analizler ile belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, görev yaptığı fakülte, öğrenim durumu, ünvan, kurumda çalışma yılı) ile sessizlik davranışları arasında bir ilişki olup olmadığı sorgulanmıştır. Araştırma Sakarya Üniversitesinde görevli öğretim elemanları üzerinde uygulanmıştır.

### **1.1 PROBLEM CÜMLESİ**

Sakarya Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının sessizlik davranışları ile çalıştıkları kurumda algıladıkları örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### **1.2 ALT PROBLEMLER**

- 1.** Sakarya Üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarının sessizlik davranışları;
  - a.** cinsiyetlerine,
  - b.** yaş gruplarına,
  - c.** öğrenim durumlarına,
  - ç.** görev yaptıkları fakültelerine,
  - d.** akademik ünvanlarına,
  - e.** kurumlarındaki çalışma sürelerine,
  - f.** algıladıkları örgütlerinin yönetim tarzına,
  - g.** yöneticileriyle görüşme sıklığına,
  - ğ.** genel olarak işleriyle ilgili konularda yöneticileriyle açıkça konuşabilme algılarının düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
  
- 2.** Öğretim elemanlarının örgüt kültürü algıları;
  - a.** cinsiyetlerine,
  - b.** yaş gruplarına,
  - c.** öğrenim durumlarına,
  - ç.** görev yaptıkları fakültelerine,
  - d.** akademik ünvanlarına,
  - e.** kurumlarındaki çalışma sürelerine,

- f. algıladıkları örgütlerinin yönetim tarzına,
- g. yöneticileriyle görüşme sıklığına,
- ğ. genel olarak işleriyle ilgili konularda yöneticileriyle açıkça konuşabilme algılarının düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

### **1.3 ÖNEM**

Yapılan bu çalışmada üniversitelerin özgürlüğünün ve hatta varlığının kaynağı olan konuşma davranışının ne kadar etkinlikle ve yukarı doğru iletişim kanallarından ne düzeyde yapıldığı saptanmaya çalışılmaktadır. Varsa örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü açısından sorunlar belirlenmeye çalışılmakta ve elde edilen bulgular doğrultusunda çözüme katkı sağlanmaya çalışılmaktadır.

Literatürde henüz çok yeni bir çalışma alanı olan ama belki de insanlık tarihi kadar eski olan bu problemi kavramsal anlamda değerlendirip örgüt kültürü ile ilintilemek bu çalışmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır. Çünkü askeri kurumlar gibi yapısı itibariyle katı bir hiyerarşik yönetim yapısına sahip kurumlar ile örneğin google şirketi gibi daha serbest bir yönetime sahip şirketler veya bilimsel aklın serbestçe oluştuğu yeni ve özgür fikirlerle beslendiği üniversite gibi kurumlarda oluşan örgüt kültürüne bağlı olarak işgörenlerin ve yöneticilerin örgütsel sessizliği algılayışları da farklı olacaktır. Yani örgüt kültürünün örgütsel sessizliği algılama biçimi üzerinde etkisi olacaktır. Bu çalışma örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin ampirik olarak belirlenmesi ve örgütsel sessizliğin nedenleri ile sonuçları hakkında bir tartışma düzlemi oluşturulabilmesi açısından önemlidir.

### **1.4 SINIRLILIKLAR**

Bu araştırma sonucunda elde edilecek sonuçlar ile üst düzey bir eğitim kurumunda eğitim ve öğretim hizmeti sağlayan ve akademik çalışmaları yapan öğretim elemanlarına ait demografik değişkenlerin örgütsel sessizlik algılarına etkisi ile örgüt kültürü algılarının örgütsel sessizlik algıları üzerine etkisi hakkında yorum yapılabilecektir. Bundan daha öteye çalışanların sessizlik algıları ve davranışları ile ilgili bir genelleme yapılamaz. Bunun yanında çalışma konusunun özelliği itibari ile oldukça hassas olması, çalışanların sessiz kalma algılarını ve eğilimlerini araştırmaya

tam olarak yansıtmamaları, belki de açığa vurmak istememeleri araştırmada önemli bir sınırlılığı olarak belirtilebilir.

Yapılan yazın taramasında bu tez çalışmasının değişkenlerini oluşturan örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri ele alan nazari ve deneysel bir araştırma bulunamamıştır. Bu bağlamda orijinal olan ve literatüre katkı yapması umulan bu çalışma için ilk önce örneklem olarak Deniz Kuvvetleri Komutanlığına bağlı Kocaeli ilindeki Derince Eğitim Merkezi Komutanlığı ve Karamürselbey Eğitim Merkezi Komutanlığı'nda çalışan öğretmen subay ve astsubaylar seçilmiştir. Örneklem kitlesine ulaşabilmek için Deniz Kuvvetleri Komutanlığına müracaat edilmiş ancak gerekli izin alınamamıştır. Kurumlar kendi içyapıları ve yapılanışları gereği özellikle örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan bu tür çalışmalara pek sıcak bakmamaktadırlar.

Örneğin bir fakültede araştırma görevlisi bayan, fakültede fazla sayıda bayan araştırma görevlisi olmadığı ve kolayca tespit edilebileceğini öne sürerek cinsiyetini erkek olarak belirtmiştir. Aynı şekilde başka bir fakültede araştırma görevlisi bayan ölçeğin ortalarına geldiğinde kendi cevaplarını yeterince samimi bulmadığını belirterek ölçeği doldurmaktan vazgeçmiştir. Kendisi doğru cevapları veremediğini bunun da kendisini rahatsız ettiğini belirtmiştir. Yine bir başka fakültede bir öğretim üyesi ilk başta ölçeğin kontrol sorularında yönetim tarzını otokratik belirtmiş, daha sonra ölçeğin ortalarına doğru çekindiğini belirterek demokratik yönetim tarzını işaretlemiş ve özellikle örgütsel sessizlikle ilgili bazı cevaplarını daha ılımlı olarak değiştirmiştir. Elektronik posta üzerinden dağıtılan ölçeklerden çok az kısmı geri dönmüştür. Bunda öğretim görevlilerinin posta kutularında biriken çok sayıda cevaplanmayı bekleyen ölçek olmasının payı olduğu kadar, geri gönderdikleri ölçeklerde kendi mail adresleri, dolayısıyla isimlerinin ortaya çıkacağı endişesi de rol oynamaktadır. Örgütsel sessizlik ile ilgili ölçeklerin çoğu yöneticilere eleştirel gözle bakan bazen de oldukça sivri ifadeleri içeren maddelerden oluşmaktadır. İşgörenlerden bazıları sorunlu oldukları üstle ilişkilerinde örgütsel sessizlik ölçeği maddelerinde üstlerini belki de orantısız ve adaletsiz şekilde problemleri gösterebilmektedir. Ölçeği dolduran öğretim elemanlarının biri üstünün bulunduğu yeri haketmeyen biri olduğundan dem vurarak örgütsel sessizlik ölçeğinde yöneticisinin problemleri olduğunu ifade eden seçenekleri işaretlediğini belirtmiştir.



Ama yüzyüze görüşmelerde açıkça şu da görülmektedir ki, işgören yöneticisiyle ilgili problemleri işaret eden örgütsel sessizlik ile ilgili maddeleri ne kadar kolay işaretlese de kendi yetersizliğini vurgulayan maddeleri o kadar az işaretlemeye meyil göstermişlerdir.

Araştırmanın diğer sınırlılıkları ise şunlardır:

- Ulaşılan örneklem kitlesinin Sakarya Üniversitesinin altı fakültesini kapsamaması ve bu fakülteler üzerinden üniversite geneline yayılarak sonuçlara varılması tüm üniversite öğretim elemanları için genellemelerde bulunulmasını engellemektedir.
- Yine örneklem kitlesinin sayıca az öğretim elemanından oluşması araştırmanın bir diğer önemli sınırlılığını oluşturmaktadır.
- Bu araştırmanın farklı sektörlerde, farklı sonuçlar doğurması mümkündür.
- Ayrıca araştırma için seçilen fakültelerden homojen ve yeteri kadar sayıda ölçek toplanmasında zorluk yaşanmıştır. Örneğin Tıp fakültesinden öğretim elemanlarına ulaşılammıştır. Hastanede çalışmaları ve yoğun olmaları nedeniyle kendilerinden e-posta yoluyla da herhangi bir geri dönüt alınammıştır.
- Araştırma sırasında birebir görüşmelerde ölçekler doldurulurken her fakültenin Sakarya Üniversitesi altında alt bir örgüt kültürü ve buna bağlı sessizlik davranışı geliştirdiği gözlenmiştir. Öğretim üyelerinin ünvanlarının da örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü algılarını değiştirdiği gözlenmekle beraber ünvan yükseldikçe geri dönen ölçek sayısı da oldukça azalmıştır. Dolayısıyla araştırmanın sonuçları değerlendirilirken bu gerçek gözden uzak tutulmamalıdır.
- Özellikle örgütsel sessizlik konusunun bireylerin algılamaları ile ilgili bir konu olduğu ve sübjektiflik arz ettiği unutulmamalıdır.

## 2. BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 2.1 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

##### 2.1.1 Kültür Kavramı ve Tanımı

Kültür sözcüğü Latince “*colere*”den türetilmiştir. Sözlük anlamıyla “*colere*” ekin, sipariş, bakım demektir (Kartarı, 2001:13). Kelimenin özüne inildiğinde Latincedeki “*cultura*”nın ekip biçmeyi, yetiştirmeyi, büyütmeyi ifade ettiği görülür (Güneş, 2001:20). İlk kez Voltaire “*Culture*” sözcüğünü, insan zekâsının oluşumu, gelişimi, geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamında kullanmıştır (Güvenç, 1984:96). “*Culture*” sözcüğü XVII. Yüzyıla kadar Fransızcada da aynı anlamda kullanılmıştır. Sözcük buradan Almancaya geçmiş ve 1973 tarihinde bir Alman dili sözlüğünde “*Cultur*” olarak yer almıştır. Etnolog Klemm, “İnsanın Genel Kültür Tarihi” adlı eserinde “*Cultur*” sözcüğünü uygarlık ve kültürel evrim karşılığında kullanmıştır (Güvenç, 1993: 96).

Ülkemizde kültürü sistemli bir şekilde ilk tanımlayan Ziya Gökalp olmuştur. Gökalp’a göre kültür; “bir cemiyetin bütün fertlerini birbirine bağlayan, yani aralarında dayanışma meydana getiren müesseseler, kültür müesseseleridir”. “Bu müesseselerin toplamı o cemiyetin kültürünü oluşturur” (Korkmaz ve Erdoğan, 1994:120). Gökalp, kültürle medeniyeti birbirinden ayırmış, kültürün karşılığı olarak *hars* (kullanılan hars sözcüğü Arapçadır ve "tarla sürmek" anlamına gelir.) kavramını önermiştir. Kültürü de bireyin üstünde organik bir gerçek olarak kabul etmiştir. Ona göre kültür, toplumu birleştiren düşünce ve kurumların organik bir biçimde bütünleşmiş şeklidir (Gökalp, 1996:31). Gökalp kültürü, “bir topluma özgü sanat, din, gelenekler ve adetlerdir ve dolayısıyla kültür millî’dir” (Yüksel, 2006:163) ifadesiyle kültürün millî bir unsur olduğunu belirtmiştir. Millî kültürle millî olmayan kültürü şu şekilde açıklamak mümkündür. Hars (millî kültür) halkın geleneklerinden, örflerinden, edebiyatından, dininden ve benzeri konulardan ibarettir. Millî olmayan kültür (tezhîp) ise yüksek bir öğrenim görmüş iyi bir terbiye ile yetişmiş kişilere özgüdür (Doğan, 2008:407-408).

Kültür nedir ve nasıl tanımlanabilir ve kültür nelerden oluşur? “bu konuda verilecek cevap, günümüzde kültür konusu ile ilgilenen herkesi tatmin edecek bir tanımın olmadığıdır. Kültür ile ilgili herkes, kültürü kendi çalışma alanı veya en azından kendi çalışma alanına giren özelliklerine ağırlık vererek tanımlanmıştır. Kültür tanımının antropoloji, sosyoloji, iktisat, psikoloji ve nihayet işletme disiplinleri açısından tanımında farklılıklar vardır” (Koçel, 2001:25).

Türk Dil Kurumuna göre kültür (TDK, 2009):

1. Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin.
2. Bir topluma veya halk topluluğuna özgü düşünce ve sanat eserlerinin bütünü.
3. Muhakeme, zevk ve eleştirme yeteneklerinin öğrenim ve yaşantılar yoluyla geliştirilmiş olan biçimi.
4. Bireyin kazandığı bilgi olarak tanımlanmaktadır.

Kültür kavramı, her alanda farklı anlamlar bulmaktadır. Kültür (Şişman, 1994: 41);

- Bilimsel anlamda–uygarlık, medeniyet
- Beşeri alanda– eğitim, bilgi birikimi
- Estetik alanında–güzel sanatlar
- Maddi ve biyoloji alanında–üretimdir.

Kültür kelimesi antropolojide şu kavramlar karşılığında kullanılmaktadır (Güvenç, 1993:95):

- Kültür, bir toplumun ya da bütün toplumların birikimli uygarlığıdır.
- Kültür, belli bir toplumun kendisidir.
- Kültür, bir dizi sosyal süreçlerin bileşkesidir.
- Kültür, bir birey ve toplum kuramıdır.

İşletme ve işletme yöneticisi için kültür, “kuruluşların çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ile diğer kişiler arası ilişkilerin tamamıdır” (Korkmaz ve Erdoğan, 1994:121).

Bu durumda insanların birbirleriyle ilişkilerini düzenlerken ortaya koymuş oldukları her türlü kural, fikir ve duygular topluluğu da kültür olgusunu meydana getirmektedir. Kültür temelinde yatan esas husus ise insanların bu nesnelere, kurallarla, fikirler ve duygularla olan ilişkileridir. Bu ilişkilerin özellikleri çerçevesinde kültür o toplumun mensuplarının çoğunluğunda, ortak olan ve onu diğer toplumlardan farklı kılan bir yaşama tarzı sağlar. Böylece, kültür, kurallar (davranış biçimleri), eşyalar (aletler ve aletlerle yapılan kültürel nesnelere), fikirler ve duygulardan oluşan sembollerden meydana gelen bir bütündür. Davranış bilimlerine ve sosyolojiye göre kültür, insanların doğuştan ölüncüye kadar öğrenmiş oldukları, kaynağı insan ve toplum olan, ayrıca toplumda ortaklaşa paylaşılan bütün kalıpları veya alışkanlıkları. Buna göre kültür, toplum içerisindeki her türlü bilgiyi, ilgiyi, alışkanlığı, değer ölçülerini, genel durum, görüş ve zihniyet ile her türlü davranış biçimlerini kapsar. Bu çerçevede, insan ve toplum tarafından yapılan ya da gerçekleştirilen her şey birer kültür elmanı sayılır (Eroğlu, 2000: 105).

Bilimsel yönetim akımının babası Taylor, kültürü; “Bilgiyi, imanı, sanat ve ahlakı, örf ve adetleri, ferdin olduğu bir cemiyet olması nedeniyle kazandığı alışkanlıkları ve bütün maharetleri içine alan karmaşık bir bütün” olarak tanımlamıştır (Erdoğan, 1975:9). Taylor’un kültür tanımının ana savı; kültürün öğrenilmiş, saklanmış ve öğretilen, eğitimle yeni kuşaklara aktarılan bir içerik olmasıdır (Güvenç, 1985:102).

Ralph Linton, kültürü; “öğrenilmiş davranışlar ile belirli bir toplumun üyelerince birbirlerine aktarılan ve paylaşılan davranışların sonucu” olarak tanımlarken; C. Wissler, “bir toplumun yaşama tarzı” olarak tanımlamıştır (Erdoğan, 1991:117).

Hofstede ise kültürü; bir grup bireyi, diğerlerinden ayıran zihinsel programlama olarak tanımlamaktadır. Bu tanımdan hareketle, bireysel düzeyde zihinsel programlara ilişkin kaynakların, kişinin yetiştiği ve yaşam deneyimlerini elde ettiği sosyal çevrelerde yattığı söylenebilir. Hofstede’ye (1991:5) göre; programlama aileden başlamakta, okulda, arkadaş gruplarında, çalışma ortamında ve içinde yaşanılan toplumda devam etmektedir. Kültür, öğrenme sonunda oluşmakta, bir başka ifade ile kişinin sosyal ortamından kaynaklanmaktadır. Kültür miras olarak alınmaz, öğrenilir. Kültür bir kişinin genlerinden değil sosyal çevresinden kaynaklanır. “İnsan doğası

ve kültür” arasındaki sınır ve “kültür ve karakter” arasındaki sınırın yerinin kesinliği sosyal bilimciler arasında tartışılan bir konu olmasına rağmen kültür aşağıdaki şekildeki gibi bir tarafta insan doğası diğer tarafta bireyin kişiliğinden ayrıt edilmelidir (Akt. Köse, 2000:4).

İnsanların birbirleriyle ilişkilerini düzenlerken ortaya koymuş oldukları her türlü kural, fikir ve duygular topluluğu da kültür olgusunu meydana getirmektedir. Kültür temelinde yatan esas husus ise insanların bu nesnelere, kurallarla, fikirler ve duygularla olan ilişkileridir. Bu ilişkilerin özellikleri çerçevesinde kültür o toplumun mensuplarının çoğunluğunda, ortak olan ve onu diğer toplumlardan farklı kılan bir yaşama tarzı sağlar. Böylece, kültür, kurallar (davranış biçimleri), eşyalar (aletler ve aletlerle yapılan kültürel nesnelere), fikirler ve duygulardan oluşan sembollerden meydana gelen bir bütündür (Eroğlu, 2000:105).

Sonuç olarak bütün bu tanım farklılıklarına rağmen, genel kabul görmüş bir kültür tanımı olarak şu verilebilir: Kültür öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamıdır (Koçel, 2001:25).

Kültür, bir gruba, bir ulusa, bir uygarlığa niteliklerini veren, bir başka grupta veya bir başka ulusta bulunmayan maddi ve ideolojik olguların tümüdür (Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi, 1986:7270). Daha geniş kapsamlı bir tanımla kültür, bir toplumun sergilediği (Ergil, 1984:19);

- Düzenli eylemleri; davranış kalıpları,
- Nesnelere; aletlerle yapılan eşyaları,
- Düşünceleri; bilgi ve inançları,
- Duygular, tutum ve inançları içeren yaşam biçimleri bütünüdür.

Kültür, tanımlandığı düzeye göre genel üst ve alt kültür şeklinde ikiye ayrılır. Genel kültür, Türk kültürü, Japon kültürü gibi belirli bir ulusa özgü kültürel özellikleri ifade ederken alt kültür bir ülke içinde belirli gruplara özgü kültürel özellikleri ifade etmektedir. Alt kültürler her ne kadar içinde buldukları genel kültürün baskın değerlerini taşısa da kendilerine özgü değerleri ve yaşam biçimleri ile farklılaşırlar. Kültür kavramlaştırması hangi düzeyde yapılırsa yapılsın sonuçta bir kültürden bahsedilmesi için bir kolektivitinin varlığı zorunludur. Bir başka deyişle, bireyin tek

inançları, değerleri ve tutumları vardır ancak kültürleri yoktur. Kültür, ulus, bölge, sınıf, etnik topluluk, formal organizasyon, siyasi parti gibi bir kolektivite özelliğine dayanmaktadır (Sarıbay, 1992:71).

### 2.1.2 Kültürün Öğeleri

White (1949), kültürün öğelerini, ekonomi ve teknoloji, sosyal yapı ve ideoloji olmak üzere üç boyutta toplamıştır. Bunlar, bir başka açıdan, bilişsel, davranışsal, maddi ve teknik olmak üzere üç boyutta toplanır. Bazıları kültürün tanımında zihinsel boyuta ağırlık vererek kültürü insanların ürettiği ve insan davranışlarına yön veren kurallar bütünü olarak ele alırken bazıları da daha çok kültürün maddi boyutuna ağırlık vermekte, insanın ürettiği maddi ürünlere vurgu yapmaktadır. Şu halde insanların düşünsel, zihinsel yapıları ve bunların ürettiği inanç ve değerler, insanların her türlü eylem ve davranışları, maddi planda insanların ürettikleri her türlü ürünler ve teknikler, kültür kapsamında düşünülmektedir. Her kültür için, inançlar değerler, normlar, semboller, dil ve teknoloji gibi ortak, evrensel bazı öğelerden söz edilebilir. Her ne kadar kültürler arasında bazı evrenselliklerden söz edilebilirse de her kültüre özgü bazı yerellikler de söz konusudur. Gelles ve Levine (1995:81-89)'e göre kültür tanımları içinde yer alan bazı öğeler kısaca şöyle sıralanabilir:

- **İnançlar:** İnançlar (varsayımlar/sayıtlılar), dünyanın nasıl işlediğine ilişkin olarak bir kültürün insanları tarafından paylaşılan ortak görüşlerdir. Bunlar, geçmişin yorumlanmasına, şimdinin açıklanmasına ve geleceğin kestirilmesine yarar. Bu inançlar gözle görülen nesnelere ve gözle görülmeyenlere ilişkin olabilir. Bu inançlar, gelenek, din veya bilim ya da bunların bir bileşimi üzerine inşa edilir. İnançlar, kültürün en derin ve soyut yönünü oluşturmakta ve diğer kültürel öğelere biçim vermektedir. İnançlar, insanların ya da sosyal grupların içinde yer aldıkları çevreye karşı tavrını belirlemektedir.
- **Değerler:** İnançlar, neyin ne olduğunu açıklarken, değerler de bir bakıma neyin ne olması gerektiğini açıklar. Başka bir ifadeyle değerler, neyin doğru ve neyin yanlış, neyin iyi ve neyin kötü olduğunu belirleyen ölçütlerdir. Değerler inançlara göre oluşmaktadır. İnançlar, kültürün en derin yönünü oluştururken değerler, inançlara göre daha yüzeysel yönünü oluşturmaktadır. Ancak değerler de esas itibarıyla soyut öğeler olup dışardan gözlenmesi güçtür, ancak

davranışlar içinde sezilebilir. Kısaca değerler, bir kültür içinde önem verilen ve tercih edilen ifade etmektedir. İnançlar gibi değerler de daha çocukluk yaşlarından itibaren öğrenilen kültürel öğelerdir. Psikologlar, çocuklarda değerler sisteminin on yaşına gelinceye kadar büyük ölçüde oluştuğunu ve sonraki dönemlerde değişmesinin güç olduğunu belirtmektedirler.

- **Normlar:** Normlar, insanların nasıl davranması gerektiğini tanımlayan ve değerlere göre oluşan yazılı olmayan kurallar ve standartlardır. Bir başka ifadeyle normlar, belirli bir durumla ilgili olarak insanların ne yapması ya da yapmaması, ne söylemesi ya da söylememesi gerektiğini gösteren kurallardır. Değerlere göre normlar daha somut öğelerdir. Dolayısıyla normlar gündelik yaşamda insanların her türlü eylem ve faaliyetlerine yol gösterir, tercihlerini belirler.
- **Semboller:** Sembol, insanlar için herhangi bir anlam ifade eden eylem, davranış, işaret, renk, nesne vb. olabilir. Semboller, bir kültür içinde en kapsamlı olan öğelerdir. Kültür, büyük ölçüde bir semboller sistemidir. Benzer semboller, farklı kültürlerin insanları için farklı anlamlar ifade edebilir. Semboller içinde yer alan en önemli öğelerden biri ise dildir. Dil, aynı zamanda gelişmiş bir semboller sistemi olarak tanımlanır. Dil, kültürün döl yatağını oluşturur. Kültür, büyük ölçüde dil aracılığı ile üretilir, paylaşılır ve aktarılır.
- **Teknoloji:** Teknoloji, kültürün gözle görülen maddi boyutunu oluşturur. Teknoloji, insanlar için belirli bir fiziksel, psikolojik ve sosyal çevre oluşturmakta, dolayısıyla söz konusu çevre de insan davranışlarını ve ilişkilerini etkilemektedir.

Uzunçarşılı ve diğerlerine (2000) göre güçlü kültüre sahip toplumlarda özellikle var olan ve üyelerini birbirine daha çok bağlayarak, paylaşılan değerleri arttıran bazı belirleyiciler vardır. Bunlar kültürün bileşenleri olarak da tanımlanabilir. Bunlar Gelles ve Levine (1995)'in tanımladığı kültürün öğeleri ile hemen hemen aynı olup, esasında soğan kabuğu gibi soyuldukça altından yeni kabuklar çıkan bir oluşum gibidir. Bu bileşenleri, içten dışa, ya da görünmeyenden görülene doğru şöyle sıralayabiliriz (Uzunçarşılı vd., 2000:6):

- Temel İnanç ve Varsayımlar; en içte, görünmeyen kısmında bulunur ve

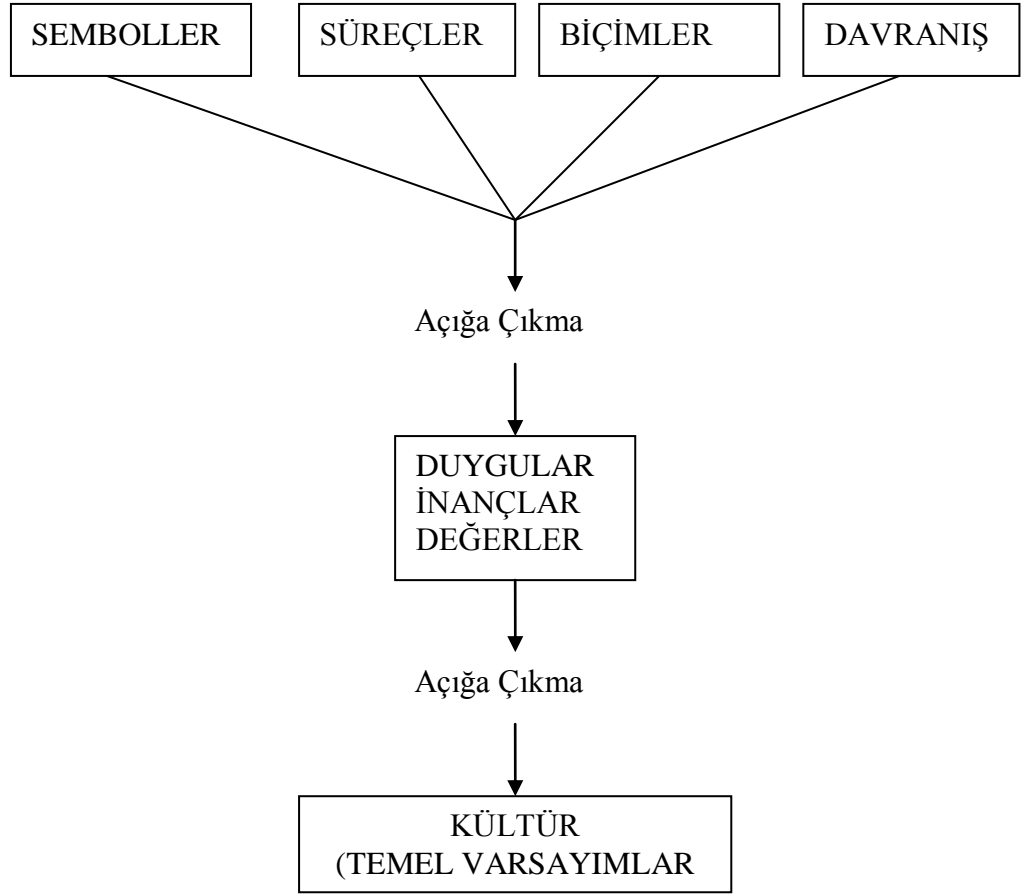
kültürün temelini oluşturur. Bunlar kişilerin doğrularıdır ve tartışılmazlar. Konuşulması insanın aklını karıştırır.

- Norm ve Değerler; grup içindeki sosyal ilkeler, hedefler ve standartlardır. Değerler, kişilerin neye önem verdiklerini gösterir. Normlar, davranış biçimlerini belirtir. Değerler, kişi için neyin değerli olduğunu belirtirken, normlar neyin doğru neyin yanlış olduğunun ölçüsüdür.
- Görünen Öğeler; binalar, yerleşim düzeni, ürünler, tesisler, kullanılan araç gereçler, kullanılan formlar ve giyiniş kültürünün dışa yansıyan öğelerini oluşturmaktadır. Bunlar, kültüre ilişkin simge ve sembollerdir.

Lewis (1998)'e göre kültürün en bilinen öğeleri üç seviyede yer almaktadır: a) semboller, süreçler ve davranışlardan oluşan doğrudan gözlemlenebilen öğeler, b) duygular, inançlar ve değerlerden oluşan ve gözlemlenebilen öğeler aracılığıyla anlaşılabilen öğeler ve c) temel varsayımların oluşturduğu doğrudan gözlemlenemeyen çekirdek değer öğeleridir (Akt. Erkmen, 2010:47).

En dış katmanda yer alan öğelerden sembollerin kapsamında; örgütün logosu, sloganları, adetleri, törenleri, ağızdan ağza anlatılan hikâyeleri, günlük işe yönelik uygulamaları, ödüllendirme kriterleri ve kullanılan dili yer alır. Süreçler; kimin kime rapor vereceği, iş tasarımı, karar verme stratejileri, yeni işe alınan personelin sosyalleşme yöntemleri, performans değerlendirme yöntemleri, biçimsel iletişim kanalları, işe devam ve toplantılarla ilgili kural ve yönetmelikler gibi örgütün işlerini gerçekleştirme yöntemlerinden oluşur. Biçimsellik; doğrudan gözlemlenebilen örgütün fiziki yerleşimi, binalar, eşyalar, resmi dokümanlar, bültenler, kurum içi yazışmalarla temsil edilir. Davranışlar ise; doğrudan gözlemlenebilen ve örgüt üyeleri tarafından gerçekleştirilen günlük hareket ve faaliyetlerdir. Dolayısıyla, örgüt kültürünü somut ve anlaşılır kılan, bu dış katmanda yer alan öğelerdir (Erkmen, 2010:47). Kültürün üç seviyede incelenen bu öğeleri Şekil 1' de açık bir biçimde görülmektedir.





**Şekil 1:** Örgüt Kültürünün Üç Katmanı

**Kaynak:** Lewis, 1998

Orta seviyede yer alan inançlar, örgütün toplumdaki yeri ve çalışanların örgütteki rollerine ilişkin örgüt üyelerinin temel varsayımlarıdır. Değerler, örgüt üyelerinin, neyin önemli olduğu ve nasıl davranılması gerektiği ile ilgili ortak düşünceleri ve inançlarıdır (Erkmen, 2010:47). Değerler, kişilerin neye önem verdiklerini gösterir. Normlar, davranış biçimlerini belirtir. Değerler, kişi için neyin değerli olduğunu belirtirken, normlar neyin doğru neyin yanlış olduğunun ölçüsüdür (Uzunçarşılı vd., 2000:6).

En alt seviyede yer alan temel varsayımlar ise, örgütün varolma gerçeği ve nedeni ile ilgili önemli varsayımlardır. Temel varsayımlar; inançlar, değerler ve duyguları vurgularlar ve tıpkı onlar gibi dorudan gözlemlenemezler (Erkmen, 2010:47). Temel varsayımlar; en içte, görünmeyen kısmında bulunur ve kültürün temelini oluşturur.

Bunlar kişilerin doğrularıdır ve tartışılmazlar. Konuşulması insanın aklını karıştırır (Uzunçarşılı vd., 2000: 6).

### 2.1.3 Kültürün Özellikleri

Kültürün özelliklerini ortaya koyan birden fazla çalışma söz konusu olup bunlardan en bilinenleri Kluckhohn ve Murdock tarafından gerçekleştirilmiştir (Unutkan, 1995:4). Bu çalışmalar ışığında kültür özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Erdoğan, 1983:112-137):

- **Kültür Öğrenilir:** Bireyler doğduğunda herhangi bir kültüre sahip değildir. Kültürün kazanılması önce ailede daha sonra ise iş hayatında ve toplumda, öğrenme ve sosyalleşme süreçlerinin yardımıyla gerçekleşir.
- **Kültür Toplumsaldır:** Kültür toplumlarda yaşayan bireyler tarafından yaratılır ve ortaklaşa paylaşılır. Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan alışkanlıklar, benimsenen davranış, tutum ve değerler o grubun kültürüdür.
- **Kültür Değişebilir:** Her ne kadar doğal koşullar kültürel özellikleri belirleyecek kadar etkili ya da güçlü olmasa da kültürler zaman içerisinde doğal çevreye uyum gösterirler. Kültür zamana bağlı olarak değiştiği gibi gruptan gruba da farklılık gösterir. Yine toplumun modern bir toplum olup olmamasına bağlı olarak değişme, hızlı veya yavaş olarak gerçekleşebilir. Burada vurgulanmak istenen her şeyden önce, kültürün dinamik nitelik taşımasıdır.
- **Kültür Tarihidir ve Süreklidir:** Her kültürel sistem üyelerini besler; kültür, bireylerin yaşam özelliklerini belirler. Kültür bir kuşaktan diğerine geçmek suretiyle süreklilik kazanır. Gelenekler ve görenekler kültürün sürekliliğini sağlayan etkin birer araç niteliği taşırlar. Diğer bir ifade ile kültürel çerçeve büyük ölçüde geleneklere bağlı olarak ortaya çıkar.
- **Kültür Gereksinimleri Karşılıycı ve Tatmin Sağlayıcıdır:** Kültür, temel biyolojik gereksinimler ve bunlardan doğan ikinci derecedeki gereksinimleri, çoğu zaman önemli ölçüde karşılar.
- **Kültür Bütünleştiricidir:** Uyum sürecinin bir ürünü olarak, belli bir kültürün öğeleri uyumlu ve bütünleşmiş bir sistem oluşturmak eğilimindedirler. Bunun yanı sıra tarihi ve çevresel etmenlerin etkisi nedeniyle hiçbir kültürel

sistemde sürekli ve tam bir bütünleşme görülmez.

- **Kültür Soyuttur:** Kültür, bütünüyle maddi ve gözlemlenebilir olmadığı için soyut bir kavramdır. Kültür kavramı belli bir toplumdaki kültürel öğeleri, kuram ve süreçleri ve bunların ilişkilerini anlatır.

#### **2.1.4 Kültürün Çeşitleri**

Kültür tanımlarında olduğu gibi kültürün sınıflandırılmasında da farklı tanımlar bulunmaktadır. Kültür değişik kriterler göz önüne alınarak, çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır.

##### **2.1.4.1 Genel kültür ve alt kültür**

Yaygınlık derecesine bağlı olarak yapılan sınıflamada kültür; genel kültür ve alt kültür olarak ikiye ayrılır. Bir ülkenin ya da ulusun bireylerinin geçmişinin ve mevcut çevre koşullarının etkisiyle benimsediği değer, tutum, davranış, alışkanlık, inanç, gelenek ve ideolojik öğelerin tümü ulusal ya da genel kültürü oluşturur (Berberoğlu, 1991:154). Genel kültür, bir üst sistem olarak toplumun her kesiminde çok sayıda alt ve yan sistemlerden meydana gelmiştir.

Alt Kültür ise, bir toplumdaki ya da bir ülkedeki genel kültürü oluşturan kendilerine has değerleri olan, sahip oldukları tutum, davranış ve yaşama biçimleri ile farklılıklar gösteren küçük grupların kültürüdür. Alt kültürler ulusal kültürün özelliklerini taşır, ancak kendi iç ve dış çevre özelliklerine göre oluşturduğu özellikleri de mevcuttur. Alt kültürler, genel kültür içinde yer alarak, genel kültürün bazı özelliklerini taşırlar. Böyle olmasına karşın genel kültür alt kültürlerin bir toplamı olarak düşünülemez (Erdoğan, 1987:123).

Örgütler de ulusal kültürün birer alt birimidir. Her örgütün hedefi, amaçları ve bunlara ulaşılmasını sağlayan kaynakları ve faaliyetleri vardır. Bunlar ulusal kültürün güçlü ve belirgin özelliklerinin etkisinde oluşmakla birlikte her örgüt kendi koşullarına göre farklı özellikler taşır. Örgütler, ülkenin genel kültürel görünümünden ayrılan yönleri nedeniyle birer alt kültür olarak nitelenmektedir. Birer alt kültür olarak nitelendirilen bu örgütlerin çeşitli etkenlerle, birbirlerine göre farklılık gösteren, kendilerine ait kültürleri söz konusudur. Örgüt kültürü, genel kültüre göre bir alt

kültür olarak düşünölebileceği gibi bir örgüt içindeki çeşitli alt kültürlerle göre de bir genel kültür olarak görölebilir. Ancak, genel kültür nasıl alt kültürlerin toplamı değilse, örgüt kültürü de örgütte yer alan çeşitli alt kültürlerin toplamı değildir (Berberoğlu, 1991:155). Örgüt içinde birçok konu hakkında aynı yönde yorumlar yapan, hissedenden ve düşünöyen insan grupları olabilir. Bu insanlar da bir alt kültür oluştururlar (Çetin, 2004:39).

#### **2.1.4.2 Maddi kültür ve manevi kültür**

Aynı zamanda uygarlık adı da verilen maddi kültür, yapılan teknikler, yollar, üretim ve ulaştırma araçları gibi gözle görölür maddi öğelerden oluşan ve insanın kendi eseri olan çevre şartlarıdır. Manevi kültür ise, bir milleti diğer bir millettenden ayırt edebilme imkânı veren örf ve adetler, kollektif davranışlar, değer hükümleri, ahlak anlayışı, sosyal normlar ve zihniyet değişikliğidir (Erdoğan, 1987:123).

Maddi kültür unsurları, toplumda kişiler tarafından benimsenmiş ve özel anlamlar taşıyan unsurlar olarak tanımlanabilir. Bunlar mimari özellikler, kullanılan teknoloji, çeşitli araç gereçler, giyim kuşam olabilir. Maddi kültürün en önemli özelliği doğal olarak değil de insan eliyle yapılmış değer ve kıymetleri içermesidir (Uğuz, 1999:9). Maddi kültür milletlerarası bir özelliğe sahiptir. Başka bir deyişle bir toplum ya da öлке için faydalı olan bir maddi kültür ögesi başka bir toplum için de faydalı olabilir. Ancak manevi kültür elemanları millîdir. Kültürün manevi kısmına millî kültür de denilmektedir. Bir topluma ait özel kural ve kurumlardan oluşur. Her toplumun kendine özgü manevi kültür elemanları mevcuttur. Bir topluma ait bir manevi kültür ögesi o topluma çok şey ifade ederken başka bir topluma hiçbir şey ifade etmeyebilir.

Maddi kültürün değişimi teknolojik ve ekonomik şartlara göre bazen çok hızlı olurken, manevi kültürün değişimi ve değiştirilmesi bir hayli uzun sürebilir. Kültürün manevi yönünü değiştirmek maddi yönünü değiştirmekten daha zordur.

#### **2.1.4.3 Öğrenme zamanına göre oluşan kültür**

Öğrenme zamanına göre oluşan kültür üç tiptir. Birincisi, sonradan öğrenilen kültürdür. Daha çok kişinin ya da çocuğun büyüklerinden yavaş yavaş öğrendiği bu kültüre “*postfigüratif kültür*” (son şekillendirme) denir. İkincisi birlikte oluşan

kültürdür. Kişilerin yaşlılarından öğrenerek oluşan bu kültüre “*configurative kültür*” (ortak şekillendirme) denir. Son olarak da yaşlıların gençlerden öğrendikleri kültüre de “*prefigüratif kültür*” (önceden şekillendirme) denir. Bu durum eski kültürün önemli kısımlarının saklanması, ancak yeni kuşağın yeni kültürel değerleri yaratması ve bu değerleri ileri yaştakilere benimsetmesi, eski kültürün yeni ile birleştirilmesi halidir (Erdoğan, 1987:124).

#### **2.1.4.4 Yüksek kültür ve yaygın kültür**

Toplum içinde özel yaşam biçimi, zevkleri ve alışkanlıkları olan küçük bir elit grubun sahip olduğu kültüre yüksek kültür denir. Bunun karşısında ise büyük halk kitlelerinin benimsediği yaşam biçimi, zevkler, farklı değerler yer alır ki buna da “*yaygın kültür*” (popüler kültür) denir.

#### **2.1.5 Kültürün Fonksiyonları**

Joseph Fichter kültürün fonksiyonlarını şöyle özetlemektedir (akt. Dönmezer, 1994:106):

- Kültür bir toplumun diğerinden ayırmak için bir tür markadır.
- Kültür toplum değerlerini bir bütün haline getirir ve bunları sistematik bir biçimde taşır.
- Kültür, dayanışmanın en önemli temellerinden birisidir.
- Kültür sosyal yapının bir kopyasını verir.
- Sosyal kişiliğin belirip oluşmasında kültür, bütün toplumlar bakımından egemen bir faktördür.

Robbins’e (1994:304) göre kültür örgüt içerisinde de bir dizi işlevi yerine getirir.

- Birincisi, sınırları belirleyici rolü vardır, yani bir örgüt ve diğerleri arasındaki farklılıkları yaratır.
- İkincisi , örgüt üyelerine kimlik duygusu aktarır.
- Üçüncüsü, kültür insanların bir şeye bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştırır.
- Dördüncüsü, sosyal sistemin dengesini güçlendirir.

Kültür, iş görenlerin söyleyeceği ve yapacağı şeyler hakkında uygun standartlar

sağlayarak örgütü bir arada tutmaya yardımcı *sosyal bir yapıştırıcıdır* (Akt. Yıldız, 2004:36).

### **2.1.6 Kültür Etkileri**

Kültür toplumdaki kişilerin değerleri ve davranışlarını etkiler. Bunların eğitiminde, yaşam biçiminde, oturma, beslenme biçimlerinde etkili olur. Kültür nesilden nesile geçer. Bu nedenle kişilerin satın alma biçimleri kültürleri ile yakından ilgilidir. Ne yiyeceğimiz, giyeceğimiz, nerede oturacağımızla kültür arasında yakın ilişki vardır (Hatipoğlu, 1993:44);

Sahip olduğumuz kültür de zamanla bazı etkilere maruz kalarak değişebilir. Kültürde değişikliği etkileyecek üç genel etmen şöyle sıralanabilir (Dönmezer, 1994:103-104):

- Toplumun işgal ettiği ekolojik alanda değişiklik.
- Değişik kültür örneklerine sahip toplumlar arasında temaslar.
- Gelişim yolu ile bir toplum içinde meydana gelen değişimler.

### **2.1.7 Kültürün Örgütteki Yeri ve Önemi**

Örgüt belirli bir toplumda faaliyetlerini sürdürür. Bu toplumun üyelerinin kendilerine özgü inançları , değer yargıları, çeşitli olaylar karşısında belirli tavırları vardır. Örgüt açısından bu kültürel öğeleri bilmenin önemi büyüktür. Ancak, bir toplumun içerisinde çalışmalarını sürdüren örgüte, o toplumun bilgisel özellikleri, kanunları, teknolojik seviyesi de etki edecektir. O halde örgüt açısından kültür, kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arası ilişkilerin sonuçlarının tamamıdır (Erdoğan, 1994:121).

Hemen her örgüt, amaçlarına ulaşabilmek için üyelerinin desteğini, onların etkili katılımını ister. Bireylerin ortaya uyum sağlaması örgütte etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur. Örgütte geçerli olan kültürel özellikleri kabullenen bireyler, örgütün ve yönetimin beklentilerine pozitif katkı sağlar. Bireyin içinden çıkıp geldiği kültürel ortam, örgütte geçerli olan kültür ile benzerlik arz ederse üyelerinin uyum sorunları en düşük seviyede kalabilecektir. Örgüt mutlaka, oluşturulacak örgüt kültürünün çalışanların verimine olumlu katkıda bulunabileceğini hesaba katmalıdır.

Her örgütün kendi kurallarını, geleneklerini, göreneklerini ve bunlarla da kültürünü yarattığı söylenebilir (Katz ve Kahn, 1977:71). Etkin örgütlerin mükemmel olmanın önemini artıran iç kültürlere sahip olduğu söylenebilir. Neticede kültürün örgütteki yeri ve önemi yadsınamaz.

### 2.1.8 Örgüt Kültürü Kavramı, Tanımı ve Tarihsel Gelişimi

Toplumların sahip olduğu kültür gibi, ortak amaçları gerçekleştirmek üzere bir çatı altında toplanmış insan toplulukları olan örgütlerin de kültürü vardır. Örgüt kültürü, toplumun sahip olduğu kültürün bir alt kültürüdür. Yani örgüt kültürleri genel kültürün bir alt kümesi olarak kabul edilmektedir. Örgütler, çalışmalarını sürdürdükleri sosyal sistemin bir parçasıdır. Başta eğitim ve kültür olmak üzere, toplumsal inançlar, gelenekler, değer yargıları gibi faktörler örgütün çalışmalarını etkiler (Apulgan, 1996:73).

Örgüt kültürü tanımlarına geçmeden önce Schein (2002)'in örgüt kültürüne ilişkin tespitlerine değinmek yerinde olacaktır.

*“Bir grubun içte bütünleşme, dış çevrede ise varlığını sürdürmeye yönelik gayretleri sırasında öğrendiği her şeyin, önceki bölümlerde yapılan tanımlarda kültür kavramı kapsamına girdiği görülmektedir. Dolayısıyla en derin anlamında bir gruba ait kültür, bir grubun paylaştığı sezgilerin, dilin ve düşünüş süreçlerinin; duyguların tavırların, benimsenmiş değerlerin ve aleni davranışların esas nedensel belirleyicisi olacağı anlayışsal seviye olacaktır. Kültür, belirli bir grup (a) dış çevreye uyum ve içsel bütünleşme problemleriyle başa çıkmayı öğrenirken, (b) doğru olarak kabul edilecek kadar yeterince işe yaramış ve bu sebeple, (c) o problemlere ilişkin olarak algılamak, düşünmek, (e) bu grup tarafından icat edilmiş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş (f) temel varsayımların bir motifidir şeklinde tanımlanabilir. Bu sebeple, bir kültürün içsel uyumluluğunun derecesi ve kuvveti grubun istikrarının, grubun var olduğu sürenin uzunluğunun, grubun öğrenme deneyimlerinin yoğunluğunun, öğrenmenin yer aldığı mekanizmanın (sözelimi pozitif destekleme veya sakınma şartlandırması) ve grubun kurucu ve liderlerinin sahip olduğu varsayımların kuvveti ve açıklığının bir fonksiyonudur. Bir grup ortak varsayımlara sahip olmayı öğrendiğinde, sonuç olarak ortaya çıkan algılamının, düşünmenin, hissetmenin ve davranmanın otomatik motifleri anlam, istikrar ve rahatlık sağlar, grubun etrafında meydana gelen olayları anlamadaki veya öngörmedeki yetersizlikten kaynaklanan endişe, ortak öğrenme ile azaltılır. Kültürün*

*kuvveti ve sağlamlığı kısmen bu endişe-azaltıcı fonksiyondan türemektedir. Savunma mekanizmaları birey için ne anlama geliyorsa, kültürün bazı yönlerinin de grup için aynı anlama geldiği düşünülebilir” (Schein, 2002:6).*

Genel olarak örgüt denildiğinde, “iki veya daha fazla insanın, ortak bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır” (Akay, 2000:2).

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan tanımlardan bazıları şunlardır:

- Schein’e (1985:9-14) göre örgüt kültürü, dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyon problemleriyle başa çıkmak için bir grup tarafından ortaya atılan, keşfedilen öğrenilerek geliştirilen ve yeni üyelere bu tür problemlerle ilişkilerinde algılamaları, düşünceleri ve hissetmeleri için bir yol olarak öğretilen varsayımlar modelidir.
- Peters ve Waterman’a (1995:24) göre ise örgüt kültürü “Baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı” olarak tanımlanmaktadır.
- Örgüt kültürü, “işgörenlerce yaratılarak ileri kuşaklara iletilen, sürdürülen; örgüte, örgütün amaçlarına, işlevlerine ilişkin değer ve düzgülerden oluşan bir örüntüdür” (Başaran, 1982:11).
- Örgüt kültürü, “bir kurumun, bölümün veya takımın ortak değerleri, sembolleri, inanışları ve davranışlarıdır”. Daha basit bir tanımla örgüt kültürü, o yerde işlerin nasıl yürüdüğüne göstergesidir (Goffee ve Jones, 2000:35).
- Örgüt kültürünün “bir şirketin benimsediği hakim değerler”, “şirketin çalışanlarına ve müşterilerine yönelik politikalarına rehberlik eden felsefe”, “bir örgütün üyelerinin paylaştığı temel varsayımlar ve değerler” şeklindeki farklı tanımları kültürün belirli yönlerine vurgu yapmaktadır. Bu tanımların ortak yönleri göz önüne alındığında, örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi şeklinde tanımlanabilir. Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl



davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Bir başka ifadeyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançlarıdır (Dinçer, 1998:347-348).

- Örgüt kültürü bir takım değerlerden oluşmuş, bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği ve örgüt içinde çalışanlar tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. Bu değerler örgüt içindeki işgörenlerden istenen ya da istenmeyen davranışları belirler ve işgörenlerin birbirleriyle kurmuş oldukları iletişim ile kazanılır ve öğrenilir” (Özkalp ve Kirel, 2001:98).
- Örgüt kültürünü; Moore “paylaşılan anlamlar bütünü”; Deal ve Kennedy “ bir davranış düzenleyici veya örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimi”; Trice ve Beyer “değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesi”; Pettigrew “herhangi bir yer, zaman ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi” olarak tanımlamıştır (Şişman, 1994).
- Stewart’a (1977:72) göre örgüt kültürü, insanların birbirleriyle kurdukları güvene dayalı bağlantılar ve işbirliği temelinde faaliyet göstermelerini sağlayan şebeke ve topluluklarından oluşan sosyal sermaye ve zenginlik yaratmak üzere kullanıma sokulan bilgi, enformasyon, mülkiyet ve deneyimi harekete geçiren entelektüel sermayeden oluşur.
- Dahler’e (1994:3) göre örgüt kültürü, bir çeşit kutsallık yüklenen, moralite ve değerler olarak adlandırılan ve bireyleri kolektivite ile bütünleştirmeye yardımcı olan bir olgudur.
- Martin ve Bartol’a (1991:103) göre örgüt kültürü, buralarda işlerin nasıl yapıldığına ilişkin ortak görüşler .

Örgütsel kültür, örgüt üyelerine farklı bir kimlik veren ve örgüte bağlanmasına yardımcı olan ve örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır. Örgüte bu sembolik yaklaşım, örgütsel kültür kavramıyla örgütü bir makine veya canlı bir organizma olarak görmeyi ötesinde yeni bir boyut kazandırmıştır (Branabe, 1991:17)

Schein (1985) örgüt kültürünün öğelerini üç boyutta açıklamıştır. Bu öğeler şunlardan oluşmaktadır (Akt. Şişman, 2011:84):

- **Temel Sayıtlar:** Örgüt üyelerinin çevreyle ilişkiler, gerçek, zaman, mekan, insan, insan eylemleri ve insan ilişkilerinin doğası konularında paylaştıkları

temel inançlardır.

- **Temel Değerler:** Örgüt üyelerinin olay, durum ve davranışları değerlendirme ve yargılamada benimsedikleri ölçütlerdir.
- **Artifaktlar:** Kültürün gözle görülen yönü olup teknoloji, üyelerce icat edilen, gerçekleştirilen sanat-mitler, semboller, hikâyeler, efsaneler ve görülen işitilen davranış örüntüleridir.

Lukasova'ya (2004:95) göre örgüt kültürü hem algılama, düşünme ve hissetmeyi etkileyen kognitif öğeleri (varsayımlar, inançlar ve değerler) hem de bir örgüt içindeki davranışları düzenleyen somut göstergeleri/uygulamaları kapsamaktadır (Akt. Erkmen, 2010:5).

Cameron ve Quinn'e (1999:10) göre ise bir örgütün kültürü; neye değer verdiği, hangi yönetim ve liderlik biçimlerinin baskın olduğu, kullanılan dil ve sembolleri prosedür ve alışkanlıklar, başarının ne şekilde tanımlandığı ile ifade edilir (Akt. Erkmen, 2010:6).

Faaliyet halindeki bir örgütü incelerken, işe ilişkin rutin aktivitelerden başka şeyler de dikkati çeker. Dikkatli bir gözlem; o örgüt içindeki törenler ve kutlamalar, nasıl giyinilmesi gerektiği ile ilgili beklentiler, kullanılan özel dil-terim veya sözcükler, sahip olunan statünün ifadesi, çeşitli işleri gerçekleştirmede kararlaştırılmış standartlar ve örgütün nasıl oluştuğu-kurulduğu, çeşitli sorunlarla nasıl baş ettiği konusundaki hikâyelerin varlığını ortaya koyar. Gözlem ve incelemelerle ortaya çıkan örgütün tüm bu özellikleri örgüt üyeleri tarafından paylaşılan temel inançları, yüzeyde kendini gösteren belirleyicileri veya göstergeleridir. Paylaşılan bu inançlar, neyin doğru, uygun, asıl gerekli, arzu edilir ve neyin gereksiz olduğu ve örgüt içinde nasıl davranılması gerektiği ile ilgilidir. Temel inançlar ve onların göstergeleri "*örgüt kültürü*" adını alır. Paylaşılmış olması ve ne yapıldığı ile ne düşünüldüğünün temelini oluşturması nedeniyle örgüt kültürü, üyelerini bir grup olarak birbirine bağlayan bir görüş sağlar. Örgüt içinde herkesin birbirinin hareket ve davranışlarını anlamasına yardım ederek davranışlara yön verir (Beach, 1993:10-11 Akt. Erkmen,2010:4).

Örgüt kültürünün nasıl tanımlanacağına ve hangi yöntemlerle araştırılması gerektiğine ilişkin görüş birliği olmasa da çoğu yazarın şu noktalarda görüş birliğine vardığı söylenebilir (Hofstede vd., 1990: 286.; Bozkurt, 1996: 88-89):

- Örgüt kültürü holistik (bütüncül) bir özellik taşır; kültürün kendisi kültürü oluşturan parçaların toplamından farklı bir özelliğe sahiptir.
- Örgüt kültürü, örgütün tarihsel gelişim sürecinde o güne kadarki birikimlerini yansıtır.
- Örgüt kültürünün değiştirilmesi zor ve uzun vadeli bir iştir.
- Kültürel öğelerin bir örgütte oluşumunda insanlar arasındaki duygusal ve mantıksal etkileşim önemli rol oynar.

Örgüt kültür kavramının ortaya çıkarak yaygınlaşması çok eskiye dayanmamakla birlikte, 1930 ve 40'lı yıllarda Chester Barnard ve Elton Mayo biçimsel olmayan örgütleri ele alarak bunların doğası, değer, norm ve duyguları üzerinde incelemeler yaparak grup kültüründen bahsetmişlerdir. Bilim adamları 1950'li yıllardan itibaren konunun teorik yönünü incelemişlerdir. 1960'lı yıllarda Katz ve Kahn adlı araştırmacıların yaptığı çalışmalarla da her örgütün kendine özgü bir kültüre sahip olduğu ortaya koyulmuştur. 80'li yıllardan önce gerçekleştirilen bu çalışmalar, örgüt içinde biçimsel olmayan grupların varlığını ve önemini vurgulayarak örgüt kültürü kavramının ortaya çıkarak yaygınlaşmasına zemin hazırlamaları bakımından büyük önem taşır (Ataman, 2001).

Ancak uygulamaya yönelik çalışmaların 1970'li yıllarda başladığı ve 1980'lerde ise, ağırlık kazandığı görülmektedir (Raelin, 1999:22). “Örgüt Kültürü”, terim olarak 1980'li yılların başı itibariyle literatürde sık kullanılmaya başlayarak, hızla tüm araştırmacıların ilgisini çekmiştir. Kısa zamanda yönetim literatüründe yerini almıştır. Pettigrew, McKinsey, Peters, Waterman, Schein ve Schneider gibi birçok bilim adamı bu alanda inceleme ve araştırmalar yapmıştır.

Örgüt kültürü kavramının oluşturulması ve giderek daha önem kazanmasının sebeplerinden birincisi, örgüt üst kültürü ile ilişkilidir. Örgütlerde genellikle farklı alt kültürlerden gelen insanlar bir arada çalışmaktadır. Bu durum, alt kültür gruplarının birbirleriyle sürekli çatışma içerisinde olmasına neden olmaktadır. Örgütteki alt kültür grupları arasında yaşanan çatışmalarda; her grup kendi kültürel kimlik ve değerlerinin üstünlüğüne inanmakta ve diğer gruplara bunları kabul ettirmeye çalışmaktadır. Bu da örgüt açısından istenmeyen bir durumdur. Örgüt üst kültürü, alt kültür grupları arasında yaşanan çatışmalara karşı geliştirilen bir önlem mekanizması

olarak düşünölmektedir. Eğer örgüt üst költürü yaratılabilirse, örgüte gelen çalışanlar kapıdan içeri girerken dışarıdan getirdikleri kendi költürel kimlik ve değerlerini tıpkı paltolarını askıya asar gibi dışarıda bırakacaklar ve iş önlüklerini giyer gibi örgütün üst költürel kimliğini takımacaklardır. Böylece çatışmalar örgüt dışında bırakılmış olacaktır (Akşit, 2003:37).

İkincisi, 1970’li yıllardan itibaren Japonya’nın, yönetim ve işletmecilik alanında Amerika’nın üstünlüğünü kırmaya başlamasıdır. Bilindiği üzere, 1960’lı ve 1970’li yıllar, Amerika’nın dünya ekonomisinde yönetim ve işletmecilik alanında üstünlüğünün tartışmasız kabul edildiği bir dönem olma özelliği taşımaktadır. Oysa ki II. Dünya Savaşının hemen arkasından Japon işletmelerinin birçok alanda Amerikan işletmelerinin önüne geçmesi ve ülkelerini ekonomik bir süper güç olmaya doğru götürmeleri, birçok araştırmacıyı bunun nedeni ile ilgilenmeye yöneltmiştir (Yıldız ve Ardıç, 2002:75).

Yukarıda sayılan sebeplerden dolayı örgüt költürü kavramı ilk olarak 1979 yılında Amerika’da “Administrative Science Quarterly” dergisinde yayınlanan Pettigrew’in “On Studying Organizational Cultures” makalesinde yer almıştır. Bu makale, özel bir İngiliz yatılı okulunda yapılan deneysel çalışmaları içermektedir. Pettigrew, yatılı okulda 1972 yılında yapılan önemli bir yapısal değişiklikten sonra anket, gözlem ve mülakatlar yolu ile veri toplamış, 1934-1972 arasındaki bilgileri de kayıtlardan elde ederek 45 yıllık dönemi kapsayan bir araştırma gerçekleştirmiştir. Yine Blake ve Mouton tarafından 1960’lı yıllarda örgüt iklimi yerine kullanılmış, 1976 yılında Silverzweig ve Allen tarafından yayımlanan makalede yer almış, Deal ve Kennedy’nin 1982 yılında yayınladıkları aynı adı taşıyan kitaplarında da kullanılmıştır (Çelik, 2007).

Örgüt költürü kavramı, 1982 yılında Peters ve Waterman tarafından yazılan “In Search of Excellence” isimli best-seller kitabın yayınlanmasından itibaren daha geniş alanlara hitap etmeye başlamıştır. Bu tarihten itibaren, üniversiteler de dahil olmak üzere birçok kurum, kendi költürlerini anlamak için çaba harcamaya başlamışlardır. İşin uygulamasıyla ilgilenenler, teorisyenlerle işbirliği yaparak örgüt költürünün gücü ve potansiyeli hakkında araştırma yapmışlardır (Frost ve Gillespie, 1998:35).

Yöneticilik ve örgüt költürü, işletmelerde faaliyet süreçlerinin oluşturulması, yönetimi

ve değiştirilmesinin belli başlı belirleyicileridir. Yöneticilik, örgütlerde çalışanların yönetilmesini, örgüt kültürü de yönlendirilmesini ve kontrolünü sağlamaktadır. Yöneticilik ve örgüt kültürü örgüt düzeyinde birbirlerini tamamlayıcı olmaları yönüyle büyük öneme sahiptirler. Peters ve Waterman (1982)'in yöneticilere, örgütsel başarının anahtarının örgüt kültürü olduğunu belirtmesinden bu yana örgüt kültürü çeşitli araştırmacılar tarafından tanımlanmaya, doğası anlaşılmasına ve örgüt kültürünün örgütsel etkinlik üzerindeki etkisi açıklanmaya çalışılmaktadır. Örgüt kültürü, kuşkusuz Peters ve Waterman ve diğer teorisyenler tarafından ele alınmaya başlanmadan çok önce de vardı. Fakat işletme alanında henüz yoğun ilgi odağı haline gelmemişti. Ne zaman ki örgütsel kazançlar ve çıktılarıyla ilişkilendirilmeye başlandı, o andan itibaren yöneticilerin de dikkatini çeken bir konu haline geldi (Lewis, 1998:251). Örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar yapan diğer kişiler arasında; Pettigrew, Hofstede, Schein, Schneider, Beach, Miles ve Snow, Pheysey, Cameron ve Quinn, Handy gibi araştırmacı ve teorisyenler yer almaktadır. Örgüt kültürü kavramı literatürde; organizasyon kültürü, işletme kültürü, firma kültürü, kurum kültürü, şirket kültürü gibi kavramlarla de ifade edilmektedir (Minibaş ve Erkmn, 2008:1-2 ).

Örgüt kültürü 1980'lerin başlarından itibaren önemli bir işletme fenomeni haline gelmiş ve o dönemde dört temel kitapta irdelenmiştir (Baker, 2002:1):

- Ouchi (1981) Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge (Z Teorisi: Amerikan İşletmeleri Japon Rekabetini Nasıl Karşılayabilir?)
- Pascale and Athos (1982): The Art of Japanese Management: Applications for American Executives (Japon Yönetim Sanatı: Amerikan Yöneticiler İçin Kılavuz)
- Deal and Kennedy (1982): Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life (Kurum Kültürleri: Kurumsal Yaşamın Adet ve Gelenekleri)
- Peters and Waterman (1982): In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies (Mükemmeli Arayış: Amerika'nın En Başarılı Şirketlerinden Dersler)

İlk iki kitap Japon iş başarısının Japon kültürüne atfedilebileceğini öne sürmekteydi.

Her dört kitap da kurumsal kültürün örgütsel performansın sağlanmasında anahtar konumda olduğunu ve kurumsal kültürün işletmenin rekabet üstünlüğünün sağlanması yönünde yönetilebileceğini önermekteydiler. Bu kitaplar, artan Japon rekabeti karşısında başarılı olmak için Amerikalı yöneticilere pragmatik öneriler sunmaktaydı (Baker, 2002:1).

### **2.1.9 Örgüt Kültürü – Örgüt İklimi İlişkisi**

Örgüt kültürü ile örgüt iklimi kavramları sık sık birbiri ile karıştırılmakta hatta, birbirinin yerine kullanılmaktadır (Uçkun, 1999:35). Blake ve Mouton 1960'lı yıllarda yapmış oldukları çalışmalarda, örgüt iklimi yerine örgüt kültürünü kullanmışlardır (Şişman, 1994:62).

Örgüt iklimi ile ilgili ilk çalışmalardan biri Halpin'in çalışmasıdır. 1930 ve 1940'lı yıllarda K.Levin, C. Barnard, P.Selznick gibi yönetim bilimciler de örgütlerin psikolojik, kültürel, sembolik yönüne dikkati çeken ilk araştırmacılarıdır. Örgüt kültürü konusundaki çalışmaların kaynağını genelde antropoloji ve sosyoloji oluştururken iklim konusundaki çalışmalar genelde psikoloji ve sosyal psikolojiye dayanmaktadır. Her ne kadar bazı araştırmacılar kültüre psiko-dinamik açıdan yaklaşmış iseler de örgüt kültürü konusunda bu temele dayalı çalışmalar azdır. İki kavram birbiriyle ilişkili, ancak kültür, iklime göre daha derinlikli, iklim ise daha yüzeysel bir kavram olmaktadır. İklim, kültüre göre daha somut bir kavram olmakta, dolayısıyla yapılacak araştırmalarda örgüt ikliminin ölçülmesi, kültüre görece daha kolay görülmektedir. İklim, bir örgütte davranışsal beklentiler ve ödül yapısıyla ilgili olduğu kadar daha çok gözle görülen politika, uygulama, prosedür ve rutinlerle ilgilidir (Şişman, 2011:156).

Zaman zaman kültürle aynı anlamda kullanılan örgüt ikliminin orijini farklıdır. Kültür bir grup insan tarafından paylaşılan inanç, değer ve normlar üzerini odaklaşır ve iklimi de kapsar. İşletmenin sosyal ikliminin odağı ise, kişilerin organizasyona ilişkin algılarıdır, diğer bir ifade ile iklim için söz konusu olan psikolojik çevredir (Erdem, 1996:57).

Örgüt iklimini, “örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortam şeklinde tanımlayabiliriz” (Varol, 1989:219). Örgüt iklimi, örgüt kültürüyle yakından ilgilidir

ve çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçer. Örgüt iklimi insanların, işletme içindeki çalışmasının nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algıların sonunda oluşan genel bir havadır. Eğer çalışanlar örgüt kültürünü benimsiyorlarsa, örgüt iklimi iyidir; aksi halde örgüt iklimi zayıf ve kötüdür (Dinçer, 1998:352).

İklim, örgüt kültürünün norm, değer ve tutumlarını yansıtarak, davranışı şekillendirmede etkili olur (Erkmen, 2010:12). Örgüt iklimi, işyerine ilişkin olarak çalışanlar tarafından algılanan ve onların tutum ve davranışlarını etkileyen öğeler bütünüdür (Erdem, 1996:82). Bir başka ifade ile iklim, örgütün nesnel ortam, uygulama ve koşullarına ilişkin olarak çalışanların öznel algılarını ifade etmektedir. Bu algılar, genelde kültürün davranışsal, sembolik, uygulama boyutlarıyla ilgili olabilir. Örneğin, örgütte gücün dağılımı, ücret ve terfi uygulamaları, işin yapısı, fiziksel koşullar, gruplar ve bireylerarası ilişkiler gibi. Kısaca bu algılayışlar, olması gerekene ilişkin beklentilerle var olan durum arasındaki farkı göstermekte, bu bağlamda iyi ya da kötü, olumlu ya da olumsuz iklimden söz edilmektedir (Şişman, 2011:156).

Örgüt iklimi; sosyal bir sistem olarak örgütün formal yapısının, yöneticinin formal ve informal davranış biçimlerinin ve diğer çevresel etmenlerin, örgüt üyelerinin tutumları, inançları, değer yargıları ve güdülerinde gözlemlenen öznel etkileridir (Ertekin, 1978:1). Cook ve Rousseau'a (1988:250) göre örgüt iklimi bir örgütün üyelerinin, örgütsel yapının özelliklerine ilişkin olarak bireysel algılarını ve doyum düzeylerini yansıtır. Başka bir tanımlamada ise; örgüte kimliğini kazandıran, üyelerin davranışlarını etkileyen ve üyeler tarafından algılanan, örgütün tümüne yaygın egemen uygulama ve koşullar dizisi, bir diğerinde; örgütü çevreleyen yaygın atmosfer, moral düzeyi, örgüt üyeleri arasındaki iyi niyet ve ait olma duygusunun gücü şeklindedir (Allen, 2003:63).

Moran ve Volkwein'a (1992:20) göre örgüt iklimi, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran ve nispeten kalıcı olan özelliğidir. Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin örgütün özerklik, güven, destek, tanıma, yenilik ve doğruluk gibi boyutları hakkındaki kolektif algılarına şekil verir. Örgüt iklimi bireylerarası ilişkiden doğarak, örgüt içindeki durumun değerlendirilmesinde temel teşkil eder.

Bir örgütün iklimi, birbiri ile ilişki halinde bulunan bireylerin ve örgütün temel kültüründen ortaya çıkar. İklim, grup içindeki bireylerin özellikleri ve yetenekleri tarafından değiştirilen kültürün bir yansımasıdır. İklim kültürden daha kolay değişmeye hazır olmasına rağmen, hemen hemen kültür kadar yer edici ve kalıcıdır. İklim direkt olarak örgüt içerisindeki bireylerin davranışlarını ve örgütün dış müşterilerini etkiler. Örgüt iklimi, örgüt içindeki bireylerin yaygın değerleri, normları, tutumları, davranış ve duyguların gücünü ve içeriğini yansıtan bir kavramdır. Aynı zamanda, örgütsel destek biçimi ve seviyesi, örgüt içindeki açıklık, örgütteki gözetim biçimi, üyeler arasındaki çatışma, özerklik, ilişkilerin kalitesi, yaygın norm ve tutumlar ve tek bir ifadeyle örgütün atmosferidir (Erkmen, 2010:13).

Kısaca örgüt iklimi, çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçen, insanların işletme içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine dair algılarının sonunda oluşan genel havadır.

Örgüt kültürünün esasını, nasıl davranmak gerektiği konusundaki inançlar oluştururken, örgüt iklimi örgütsel yapı hakkındaki algıları yansıtır. Örgüt kültürü, herhangi bir sosyal grup ya da örgütün ortak düşünüş, inanış ve davranış biçimlerini yansıtır; iklim ise grup üyelerinin örgütsel yapının özelliklerine ilişkin bireysel algılarını ve doyum düzeylerini yansıtmaktadır (Şişman, 1994:63).

Örgüt kültürü ile örgüt iklimi arasındaki farklılıklar (Çınar, 1999:7);

- Örgüt iklimine ilişkin araştırmalar algı ve öğrenme gibi psikolojik sorunlar ile ilgilidir. Örgüt kültürü ise daha çok kültürel antropolojiye yöneliktir (Unutkan, 1995: 53). Kısaca temel ilkeler bakımından örgüt kültürü sosyoloji ve antropoloji, örgüt iklimi psikoloji biliminin temel ilkeleri ile ilgilidir.
- Örgüt kültürünün esasını, davranış şekli konusundaki inançlar oluştururken; örgüt iklimi ise, yapı hakkındaki inançları yansıtmaktadır. Yani; örgüt kültürü tüm üyelerin düşünce ve davranışlarını şekillendiren hakim değer ve inançları kapsarken; örgüt iklimi, çalışanların algıları ile örgütte oluşan genel havayı betimlemektedir.
- Örgüt kültürü, örgütün üyelerinin ortak düşünüş, inanç ve davranış



biçimlerini yansıtırken; örgüt iklimi, örgüt üyelerinin örgüt yapısının özelliklerine ilişkin algılarını ve doyum düzeylerini yansıtmaktadır.

- Örgüt kültürü, bilinen ve her zaman dikkate alınan bir geçmişe dayandığından yavaş değişmekte; örgüt iklimi ise, örgüt gerçekleri ile ilgili bir güncelliği ifade ettiğinden hızlı değişmektedir.
- Eğer çalışanlar örgüt kültürünü çok iyi benimserlerse olumlu bir örgüt iklimi meydana gelmektedir (Şişman, 1994).
- Palmer'a (1999) göre araştırma yöntemi açısından, genellikle örgüt kültürü araştırmalarında nitel yöntemler, örgüt iklimi araştırmalarında nicel yöntemler ve varsayımlar kullanılmaktadır (Akt. Çelik, 2007:28).

Doğan'a (2007:106) göre ise örgüt kültürü kavramı ile örgüt iklimi kavramı arasındaki farklılıklar şöyle açıklanmaktadır:

- Örgüt kültürü paylaşılan temel varsayımlarla, örgüt iklimi ise paylaşılan algılamalarla ilgilidir.
- Örgüt kültürü zamanla daha yavaş değişir, kalıcıdır, buna karşılık örgüt iklimi ise kültüre ilişkin unsurların herhangi bir andaki durumunu yansıtır.
- Örgüt iklimi, örgüt kültürünün görünen yönüdür.

Denison (1996)'a göre örgüt iklimi konusundaki araştırmalar, genelde anket gibi araçlarla toplanan verilerin çözümlenmesine dayalı olan nicel araştırma yöntemlerine bağlı biçimde gerçekleştirilmektedir. Daha çok da konuya pozitivist bir bakış açısıyla evrensel boyutta yaklaşılmaktadır. İklim, kültüre göre örgütte belirli bir andaki durumu ifade etmektedir. Aşağıda örgüt kültürü ve örgüt iklimi araştırmaları bazı yönlerden karşılaştırılmıştır (Akt. Şişman, 2011:157).

**Tablo 1**

**Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi Araştırmalarının Karşılaştırması**

Farkın Kaynağı	Örgüt Kültürü	Örgüt İklimi
Bilgi Teorisi	Durumsallık ve Öznelik	Karşılaştırma ve Genelik
Bakış Açısı	Emik (Yerel)	Etik (Evrensel)
Yöntem	Nitel	Nicel
Çözümleme Birimi	Temel Değer ve İnançlar	Yüzeysel Görünümler
Zaman Algısı	Tarihsel Evrim	Anlık Durum
Teorik Temel	Sosyal Yapı/Eleştirel Teori	Levin'in Alan Teorisi
Disiplin	Sosyoloji, Antropoloji	Psikoloji

**Kaynak:** Denison (1996). Akt. Şişman (2011):157.

Sonuç olarak, bir örgütte insan kaynağı en değerli kaynak olarak kabul edildiğine göre, her şeyden önce insanların içinde kendilerini mutlu ve güvenlikte hissedecekleri bir örgüt ortamının oluşturulması gereklidir. Bunu sağlayacak iki temel etken de kültür ve iklim olarak görülebilir. Kültür ve iklim eşleştirmesinde iklim, daha çok bağımlı bir değişken olarak nitelendirilebilir. Buna göre örgüt kültürünün oluşum biçimine ve türüne göre örgüt ikliminin de farklı biçimlerde oluşması beklenebilir (Turan, 1998a, 1998b).

### **2.1.10 Örgüt Kültürünün Oluşumu**

Örgüt kültürünün oluşumunda çeşitli faktörler rol oynayabilir. Dolayısıyla kültürün, söz konusu faktörlerin etkileşiminin bir ürünü olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Bunlardan bazıları diğerlerine göre daha baskın olabilir. Ancak ortak kültürün oluşabilmesi, her şeyden önce birbiriyle etkileşen bir insan grubunun varlığına ve birlikteliğine bağlıdır. Birbiriyle etkileşen bir insan grubu olmadan ortak kültürden de söz edilemez. Ancak örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörleri, örgüt içi ve örgüt dışı faktörler olarak iki başlıkta ele almak mümkündür (Şişman, 2011:104).

#### **2.1.10.1 Örgüt kültürünün oluşumunda örgüt dışı çevrenin etkileri**

Bir örgüt ortamında birlikte olan insanlar, her şeyden önce içinden geldikleri geniş toplumun, bu toplumun içinde yer alan çeşitli alt grupların ve kültürlerin birer üyesidir. Dolayısıyla bu insanlar, toplumdaki örgüte gelirken bir takım kültürel özellikleri de beraberlerinde örgüte taşırlar. Ulusal ve bölgesel kültürlerin örgüt kültürleri üzerindeki etkisi kaçınılmazdır. Zira örgüt kültürü içinde yer alan bazı kültürel özelliklerin öncelikle örgütün içinde yer aldığı toplumun kültürünün izlerini taşıyabileceği gözden

uzak tutulmamalıdır. Farklı ülkelerin örgütlerinde yapılan araştırmalarda bölgesel ve ulusal kültürlerin örgüt ve yönetim süreçleriyle örgütsel-yönetimsel uygulamalar üzerindeki etkisini göstermektedir. Zira bireysel açıdan kültür, aileden başlayarak okul, sosyal yaşam ve iş yaşamında kazanılmaktadır. Örgütün yakın ve uzak çevresi, sosyal, ekonomik, siyasal etkenler, örgüt kültürünü etkilemektedir. Kültür, kısa sürede oluşan bir şey değildir. Bu nedenle bir örgütün kültürünün oluşumu da bir zaman dilimi içinde gerçekleşir (Şişman, 2011:104).

#### **2.1.10.2 Örgüt kültürünün oluşumunda örgüt içi çevrenin etkileri**

Her örgüt, üyeler aracılığıyla dış çevreden taşıdığı kültürel özellik ve öğelere, söz konusu örgüte özgü olarak örgüt tarihi içinde yeni öğeler ekleyebilir, dış çevrenin kültürüyle benzer ya da farklı kültürel özellik ve öğeler geliştirebilir. Bir örgütün kültürünün oluşumunda iç çevreyle ilgili etkiler, kurucular/sahipler, yöneticiler ve çalışanlar olmak üzere üç başlık altında ele alınabilir. Bazı araştırmacılar tarafından kültürü oluşturma, yaşatma ve değiştirmede güçlü lider ve kahramanların önemli bir yeri olduğu kabul edilmektedir. Özellikle de örgüt kurucuları ve yöneticileri bunlar arasında yer alabilmektedir. Bir örgütü kuranlar, o örgütte egemen olması öngörülen değerler konusunda da bazı görüşlere sahip olabilirler. Bu yönüyle örgütün ilk kuruluşunda egemen olan bazı değerler, örgüt kültürünün de temelini oluşturmaktadır. Kurucuların teknik ya da sosyal özellik değerleri vurgulamalarına göre de oluşan kültür de farklı olabilmektedir. Doğaldır ki her kurucu, örgüt kültürünün oluşumunda aynı etkiye sahip değildir (Şişman, 2011:105).

Kurucular, daha önceki felsefeler ve ideolojilerle kısıtlanmadıklarından dolayı, kendi değer ve inançlarını kurulacak örgüte kolayca yansıtılabilmektedirler. Her ne kadar kurucuları kısıtlayan bir husus olmadığını belirtsek de, dış çevre faktörleri nedeniyle onların da hareket sahaları sınırlanmaktadır (Terzi, 2000:23).

Örgütün kurucusunun örgüt kültürünün oluşturulmasına olan etkisi, çalışanların işe alınmasında da kendisini göstermektedir. Çünkü, kurucular öncelikle kendisi ile benzer değerlere sahip olanları bir araya getirmek için çaba sarf etmektedir. İşe kabul edilen kişilerde, kuruculara yardımcı olurken, kendi benimsedikleri inançlarla lider/yöneticilerinin inançlarını harmanlamakta ve ortaya çıkan değerleri

lider/yöneticilere doğrudan veya dolaylı olarak kabul ettirmeye çalışmaktadırlar (Gürçay, 1994:45). Kurucularla yeni işe alınanlar beraber çalıştıkça birbirlerini etkilemekte ve birbirlerini değiştirmektedirler. Yeni kurulan bir örgütün kültürü bu etkileşimler sonucu gelişerek şekillenmeye başlamaktadır. Örgüte katılan her birey aslında o örgütte yeni bir değer oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Bu katkı ise, örgüt kültürünün geleceğine doğrudan ya da dolaylı olarak olumlu ya da olumsuz bir etkide bulunmaktadır.

Örgüt liderinin örgüt kültürünün oluşumundaki rolü, bunlarla da sınırlı kalmamaktadır. Örgütte çalışanlar tarafından benimsenebilecek, onlara yol gösterecek, kalıcı ve geçerliliğini kolay kolay yitirmeyecek değerler sistemi oluşturması, bu değerleri somutlaştıracak ve çalışanlara rol modeli oluşturacak, onları motive edebilecek kahramanlar yaratması, iş görenler arasındaki takım ruhu, birlik, ait olma duygularını oluşturarak onların yakınlaşmalarını sağlamak amacıyla da örgütte törenler düzenlemesi ve örgütün temel değerlerinin nesilden nesile aktarılabilmesi için örgüt kahramanlarına ilişkin efsaneler oluşturması, örgüt liderinin örgüt kültürü oluşturma sürecindeki sorumlulukları kapsamındadır (Naktiyok, 1999:92).

Örgüt kültürünün oluşumunda sadece kurucular etkili olmamaktadır. Çalışanlar da, örgütsel ortamda kendilerine özgü değer ve normlardan oluşan bir kültür oluşturmaktadırlar. Örgüt kültürünün gelişmesi, çalışanların toplu yaşamasının sonucudur (Başaran, 1991:28). Çalışanlar, kendi aralarındaki ilişkileri düzenleyen kurallar ortaya koymakta, kendi aralarında kullanabilecekleri bir dil geliştirmektedirler. Bu kurallar formal kurallar değil, informal kurallardır. Herhangi bir yerde yazmamasına rağmen çalışanların tamamı tarafından bilinmekte ve yeni katılanlara aktarılmaktadır. Yöneticiler, çalışanların aralarında geliştirdiği bu ilişki düzenine dışardan direkt olarak müdahale etmemekte, fakat dolaylı olarak işletmenin vizyonu istikametinde şekillenmesini sağlamaya çalışmaktadır. Bir çok işyerinde işçilerin kullandıkları argolar, yaptıkları şakalar, iş yaparken kullandıkları terminoloji aynı sektörde faaliyet gösteren diğer işletmelerin çalışanlarından farklılık göstermektedir (Bedestenci, Bakan ve Büyükbeşe, 2004:53).

Çalışanlar çevre ile örgüt arasında bir bağ oluşturmaktadır. Çalışanlar her ne kadar

kurucular tarafından seçilerek örgüte kabul edilseler de, kendi alışkanlıklarını ve kültürlerini de beraberlerinde getirmektedirler. Getirilen bu değerler örgüt kültürünün oluşmasında etkili olmaktadır (Çınar, 1999:59).

Örgüt kültürü oluşumu Robbins ve ve Judge'a (2009:592-593) göre üç yolla gerçekleşir:

- Öncelikle kurucu, kendi ile benzer şekilde düşünen ve hisseden işgörenleri istihdam eder.
- Bu işgörenlerin, kendileri gibi düşünüp hissedecek biçimde sosyalleşmelerini sağlar.
- Kurucular kendi inanç, değer ve varsayımlarını işgörenlerin içselleştirmelerini ve özdeşleşmelerini sağlamak üzere rol modeli oluştururlar. Örgüt başarıya ulaştığında, kurucunun vizyonu başarının temel belirleyicisi haline gelir.

Örgüt kültürünün oluşmasına etki eden faktörler Tosi ve arkadaşları tarafından şu şekilde sınıflandırılmaktadır (Terzi, 2000:30);

- **Genel dış etkiler:** Örgütün dışında gelişen, oluşmasında ve değişiminde örgütün çok az veya hiç kontrolü olmayan çevre faktörleridir. Toplumun paylaştığı tarih bilinci, yasalar, doğal çevre vb.
- **Toplumsal değerler ve millî kültür:** Örgütler sosyal yapılardır. Bir toplum içinde yaşamakta ve faaliyet göstermektedirler. Toplumun değer verdiği hususlar, dini inançları, alışık olduğu yönetsel anlayışlar örgüt kültürünü etkilemektedir. Katı dini inançlara sahip toplumlarda örgüt kültüründe yapılacak değişimleri, çalışanlara kabul ettirmek güçleşmekte veya kuruluş aşamasında örgüt kültürünün oluşumunu etkilemektedir. Hofstede (1991) tarafından yapılan araştırmalarda toplumun eğitim seviyesi, ekonomik düzeyi ve yönetim konusundaki algılarının arzulanan güç mesafesini, belirsizlikten kaçınma isteklerini etkilediği görülmüştür (Akt. Çelik, 2007:36). Örgüt üyeleri, örgüte katılırken kişisel nitelikleri ile birlikte içinden çıktığı toplumun değer sistemini de örgüte taşımaktadır. İşlerini yaparken geliştirdiği davranış biçimlerinde ve aldığı kararlarda içinden çıktığı toplumun değer sisteminin etkileri görülmektedir. Eğer kişinin sahip olduğu değerler örgütle

uyumlu ise, çalışmaya devam etmekte, uyumlu değilse çatışmalar meydana gelmekte ve verimliliği düşmekte ve hatta işten ayrılmaktadır.

- **Örgüte özgü faktörler:** Örgütün kullandığı teknoloji seviyesi, çalışanların eğitim seviyelerini etkilemektedir. İleri teknoloji kullanan işletmelerde daha eğitilmiş ve profesyonel insanlar çalışmakta ve bu insanların mesela; özerklik konusundaki taleplerinin karşılanması gerekmektedir. Aynı örgüt içerisinde farklı birimlerde farklı kültürler oluşabilmektedir. Standart üretim faaliyetlerini yapan bir kişi ile AR-GE faaliyetlerinde çalışan kişilerin talepleri ve oluşturdukları alt kültürler arasında, eğitim seviyelerindeki eşitsizlik ve yaptıkları işin niteliği nedeniyle farklılıklar bulunmaktadır.

Örgüt kültürünün yerleşmesi ve pekiştirilmesi için kurucuların dikkat etmesi gereken bazı temel mekanizmalar vardır (Schein, 1988:224-237):

- **Liderlerin dikkat ettiği hususlar:** Belirli hususlara dikkat ederken sistematik olmak, bir mesajın iletmenin en etkili yolu haline gelir. Liderler, özellikle kendi davranışlarıyla tutarlı olmalıdırlar. Liderler, dikkat ettikleri şeyler konusunda tutarsız olurlarsa, astlar liderlerin davranışının neyi yansıttığını anlamada aşırı zaman ve enerji harcayacaklardır. Özellikle planlama faaliyetlerinde, lider neye önem verdiği ve dikkat ettiğini önemli ipuçları vererek belli etmelidir.
- **Liderlerin Kritik Olaylar ve Örgüt İçindeki Krizlere Tepkisi:** Örgüt bir krizle karşı karşıya geldiğinde, liderlerin takınacağı tavır, yeni normlar, değerler ve çalışma metodları yaratacak ve önemli varsayımları açığa vuracaktır. Krizler, aynı zamanda, kültür yaratma ve geçişi sağlamada önemlidir. Çünkü bu dönemlerde yüksek düzeyde yaşanan duygusal yoğunluk, öğrenme yoğunluğunu da artırır. İnsanlar yoğun duygusal tecrübeleri paylaşırlarsa ve kolektif olarak bunlarla nasıl baş edebileceklerini öğrenirlerse, ne öğrendiklerini hatırlama olasılığı yüksek olacaktır.
- **Model olma, Öğretme ve Destekleme:** Kurucular ve yeni liderler genellikle, kendi görülür davranışlarının, örgüt üyeleri ve yeni katılanlara varsayımları iletmede önemli bir veri ve rolü olduğunun bilincindedirler. Formal mesajlar kadar informal mesajlar da, güçlü öğretim ve yetiştirme mekanizmalarıdır.
- **Ödül ve Statülerin Dağıtım Kriteri:** Örgüt üyeleri, patronundan örgütün neye

değer verdiğini, neyi cezalandırdığını ve terfi ve performans değerlemelerinin nasıl olduğunu kendi tecrübeleri ile öğrenirler. Gerek cezalandırılan ve ödüllendirilen davranışın kendisi, gerekse ödüller ve cezalar mesajı taşırlar. Bir örgütün liderleri, ödül ve cezaları tutarlı bir biçimde gerçekleşmesini istedikleri davranışlara bağlayarak, kendi değer ve varsayımlarının yerleşmesini sağlarlar.

- **İşe Alma, Seçme, Yerleştirme ve Terfi Kriterleri:** Örgüt kültürünün oluşumu ve yerleşmesinde en etkili yollardan biri, üyelerin ön seçimleridir. Bir kurucu, bir örgütü kurmanın en etkili yolunun, sıkı, bağımsız elemanlar daha sonra onları yalnız bırakmak olduğuna inanıyor ve bu tür elemanlar almaya devam ediyorsa, en çalışacağına inandığı türden kültürü yaratmış olacaktır. Kültürün kazanacağı başarının işe alma çabası altında yattığının ve varsayımlarına uygun düşen bireyleri almadığı takdirde inançlarına uygun organizasyonu gerçekleştiremeyeceğini farkında olmayabilir. Özellikle kültürel varsayımları öğretmek için sosyalizasyon taktikleri ile bağdaştırıldığında, kültürü oluşturmak ve yerleştirmek için kullanılan yeni üyelerin ön seçim kararları ve terfi sistemleri güçlü mekanizmalardır.

Bu mekanizmalar örgütün kurucuları ve liderleri tarafından etkin bir şekilde doğru varsayımları ve değerleri yansıtmak için kullanıldığında örgüt kültürünün yerleşmesi ve şekillenmesinde önemli rol oynarlar. Ayrıca örgütün tarihinde meydana gelen önemli olaylar, örgüt üyeleri tarafından çalışmalarını takdirle karşılanan veya geçmişte önemli faydalar sağlamış kahramanlar, örgüt kültürünün oluşmasında ve şekillenmesinde etkili olmaktadır.

Örgüt kültürünün çalışanlara benimsetilmesi için iç iletişim sisteminde çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Özellikle halkla ilişkiler çalışmaları ile desteklenen örgüt kültürü bazen biçimsel iletişim kanallarıyla örgüt içerisinde yayılabilmektedir. Güçlü kültürlere sahip firmaların kültürlerini çalışanlara iletmek için kullandıkları dört bilinen yöntem vardır. Bunlar (Vural Akıncı, 2007:76);

- Temel değerler
- Liderler ve kahramanlar
- Hikâye ve efsaneler
- Tören ve semboller

### **2.1.11 Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü (Okul Kültürü)**

Örgüt kültürü eğitim yönetimindeki örgüt yapısı, motivasyon, liderlik, karar verme, iletişim ve değişim kavramlarıyla da yakından ilgilidir (Lunenburg ve Ornstein, 2008:68) Eğitimin ve eğitim yönetiminin en geniş anlamıyla uygulandığı örgüt veya kurum okuldur. Okullarda öğrencilere toplumun ve bireyin ihtiyaçlarına göre önceden hazırlanan programlar doğrultusunda öğretim faaliyetleri sunularak, öğrencilerde istenen davranış değişikliği meydana getirilmeye çalışılır (Erden, 2004:50). Son yıllarda okulun kimliğini yansıtan normlar, değerler, gelenekler ve ritüeller için kültür ve iklim terimleri kullanılmaktadır. Okulun evrensel amaçlarından olan toplum kültürünü genç kuşaklara aktarmak, bireyin sosyalleşmesini sağlamak ve istendik yönde bilgi, beceri ve tutum kazandırabilmek için okulun etkili bir örgütsel kültüre sahip olması gerekir (Terzi, 2000:98). Lunenburg ve Ornstein'e (2008:68) göre burada kastedilen okulda meydana gelen her şeydir; öğretmenlerin iletişimi, giyim tarzları, ne konuştukları, toplantılarda nasıl davrandıkları, öğrencilerden neler bekledikleri, öğrenci davranışları, velilerin okul çalışanlarıyla iletişimi ve müdürün sergilediği liderlik tarzı.

Okul bilgiyi üreten, sunan ve yayan bir örgüttür. Bilgi toplumunda okulun örgütsel kültürü de önemli bir değişim göstermektedir. Böyle bir toplumda, okulun sahip olduğu örgütsel kültür, bilimsel gelişme ve yeniliğe açık, insan kaynaklarına değer veren ve bireyin kendini gerçekleştirmesine yardım eden bir kültür olmalıdır (Çelik, 2002:4). Peterson ve Deal'a (1998:56) göre kültürün tipi ve içeriği okuldan okula farklılık arz etmektedir. Bazı okullarda zehirli kültür vardır, zamanla öğretmenler arasına ayırım girmiştir, moraller bozulmuştur, öğrencilere hizmet amacı unutulmuş olumsuz, yıkıcı tenkitler baskın hale gelmiştir. Buna karşın bazı okullarda yapıcı ve pozitif bir kültür vardır, öğretmenlerin bir amacı vardır, öğretmeye ve sosyal gelişmeye adanmışlardır, moraller yüksektir umursama ve sorumluluk vardır.

ABD'de devlet okullarında yapılan bir araştırma sonucunda kültürel öğelerin ve bu öğelerden özellikle sembollerin, okul başarısında temel rol oynadığı, davranış ve algılarda önemli bir yeri olduğu belirtilmiştir. Türkiye'de de etkili okul konusunda yapılan bir araştırmada okul yöneticisi, öğretmenler, okul ortamı, öğrenciler ve veliler olmak üzere belirlenen beş boyutla ilişkili olarak etkililik konusuyla ilgili



pek çok özellik belirlenmiş ve okulların etkililik düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Söz konusu araştırmada etkili okulun en önemli boyutu olarak da okul ortamı (kültür-iklim) görülmüştür (Şişman, 2002).

### **2.1.12 Örgüt Kültürü İle İlgili Model ve Yaklaşımlar**

Örgüt kültürleri, konuyla ilgili kuramsal yayınlarda ve araştırmacılar tarafından değişik biçimlerde sınıflandırılmaktadır. Bunlardan *güçlü* ve *zayıf* kültürler olarak yapılan sınıflandırma biçimi yaygın olarak kullanılmaktadır (Ouchi, 1981; Deal ve Kennedy, 1982; Cooke ve Rousseau, 1988; Hofstede v.d.,1990).

Güçlü örgütlerde çalışanlar, kültürün temel değerlerine sıkı sıkıya bağlanmışlardır. Bütün çalışanlar, örgütün amacını bilmekte ve onun için çalışmaktadırlar. Zayıf kültürlerde ise tam tersi bir durum söz konusudur. Çalışanlar örgütün temel değerleri üzerinde tam bir uzlaşma sağlayamamışlardır. Zayıf örgüt kültürünün olduğu örgütlerde, çalışanlar arasındaki bağ oldukça gevşektir (Robbins, 1994).

Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olması ile performansı arasında doğrudan bir ilişki kurulmaktadır. Özellikle, güçlü kültürleri olan örgütlerin diğer örgütlerden daha iyi performans gösterdikleri belirtilmektedir. Çünkü, örgüt çalışanları arasında işbirliği, dayanışma ve örgüte bağlılık yaratan güçlü kültürlerin beklenen çıktısı yüksek performans olarak ortaya çıkmaktadır. Aslında, güçlü örgüt kültürlerinde tüm çalışanlar kültürel değerleri, öğretme, öğrenme, kolaylaştırma, paylaşma gibi süreçlerle içselleştirmektedirler. Bu yolla, çalışanlarda motivasyon, bağlılık ve performans artışı görülmekte ve örgütten ayrılma oranları azalmaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2001:33-57).

Kültürleri iyi ve kötü kültürler olarak sınıflandırmak, etik yönden uygun görülmediği gibi kültürleri birbiriyle yarıştırmak da söz konusu olamaz. Ancak kültürler birbiriyle karşılaştırılabilir, farklılık ve benzerlikleri belirlenebilir. Örgüt kültürleri de çeşitli ülke ve örgütlerde yapılan araştırmaların sonuçlarına göre, bazı değişkenler ya da öğeler açısından sınıflandırılıp karşılaştırılabilir. Her ne kadar iyi ya da kötü örgüt kültüründen söz etmek etik yönden uygun olmasa da bir örgütün kültürü, gerek örgüt, gerekse üyeler açısından arzu edilen sonuçlara hizmet ediyorsa, bu kültür arzu edilen kültür, bunları sağlamıyorsa da arzu edilmeyen kültür olarak nitelendirilebilir (Şişman, 2011:141).

Aşağıda örgüt kültürleriyle ilgili yapılan bazı sınıflamalarda yer alan kültürlerin özellikleri ana çizgileriyle özetlenmiştir.

**Tablo 2**  
**Örgüt Kültürü Model ve Tipleri**

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELİ	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TIPLERİ
1. Trompenaar Modeli	-Aile Kültürü -Eiffel Kulesi Kültürü -Hazır Roket Kültürü -Kuluçka Makinesi Kültürü
2. Sonnenfeld Modeli	-Beyzbol Takımları -Kulüpler -Akademiler -Kaleler
3. Deal ve Kennedy Modeli	-Sert Erkek, Maço Kültürü -Çok Çalış / Sert Oyna Kültürü -Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü -Süreç Kültürü
4. Quinn ve Cameron Modeli	-Klan Kültürü -Hiyerarşi Kültürü -Adhokrasi Kültürü -Piyasa Kültürü
5. Harrison ve Handy Modeli	-Güç Kültürü -Rol Kültürü -Görev Kültürü -Kişi Kültürü
6. Kilmann Modeli	-Bürokratik Kültür -Yenilikçi Kültür
7. Byars Modeli	-Sistematik Kültür -Müteşebbis Kültür -Etkileşim Kültür -Bütünleşik Kültür
8. Miles ve Snow Modeli	-Koruyucu Kültür -Geliştirici Kültür -Analizci Kültür -Tepki Verici Kültür
9. Ouchi Modeli	-Tip A (Amerikan Tarzı Örgüt Kültürü) -Tip J (Japon Tarzı Örgüt Kültürü) -Tip Z (Amerikan Tarzına Uyarlanmış Örgüt Kültürü)
10. Lahiry Modeli	-Yapıcı Kültür -Pasif-Savunucu Kültür -Agresif-Savunucu Kültür
11. Schneider Modeli	-Kontrol Kültürü -İşbirliği Kültürü -Yeterlilik Kültürü -Gelişme Kültürü
12. Toyohiro Kono Modeli	-Dinamik/Canlı Kültür -Lideri İzleme ve Dinamik/Canlı Kültür -Bürokratik Kültür -Hareketsiz/Durgun Kültür -Güçlü Lider ve Hareketsiz Kültür
13. Wallach Modeli	-Bürokratik Kültür -Yenilikçi Kültür -Destekleyici / Teşvik Edici Kültür

**Kaynak:** Eryüksel, 2005:54-63; Bilgin, 2005:69-71; Eren, 1998:95-108; Unutkan, 1995:57-59; Okay, 2002:216-217.

### **2.1.12.1 Trompenaar modeli**

Trompenaar 1998 yılında yazmış olduğu kitabında, 4 çeşit kültür tipi tanımlamıştır (Eryüksel, 2005:54-63):

#### **2.1.12.1.1 Aile kültürü**

Bu tip kültürde örgüt aileye benzetilmiştir. Baba, firmanın sahibidir. Otoriteyi temsil eder, gidilecek yönü belirler. İlişkiler yakın ve sıcaktır. Öğrenme ve düşünme stilleri sezgisel ve yanlışları düzelticidir.

#### **2.1.12.1.2 Eiffel kulesi kültürü**

Örgüt Eiffel Kulesi gibi çok sayıda hiyerarşik seviyeden oluşmaktadır. Organizasyon piramidi diktir ve üst yönetim tabana yakın değildir. Önemli olan kurallar ve rollerdir. Düşünme ve öğrenme stilleri mantıklı, analitik ve diktir. Motivasyon ve ödüllendirme promosyonlar yoluyla yapılır ve iş tanımlarıyla yönetim mevcuttur.

#### **2.1.12.1.3 Hazır roket kültürü**

Bu kültür tipinin hakim olduğu kurumlar problem çözcüdür. İşverenler işin uzmanlarıdır. Amaçlarla yönetim mevcuttur. Otorite ve güç uzmanlar tarafından paylaşılmıştır. Düşünme ve öğrenme stilleri probleme yönelik, profesyonel, pratik ve fonksiyoneldir. Motivasyon ve ödüllendirme yöntemi performansa bağlı ödemeler ve promosyonlardır.

#### **2.1.12.1.4 Kuluçka makinesi kültürü**

Bu tip kültürler sürekli gelişen, üretici, süreç odaklı ve yenilikçidir. Öğrenme ve düşünme stilleri de süreç odaklı ve yenilikçidir.

### **2.1.12.2 Sonnenfeld modeli**

Emory Üniversitesi araştırmacılarından Jeffrey Sonnenfeld, organizasyonlarda 4 çeşit kültürün ortaya çıktığını ileri sürmüştür (Bilgin, 2005:69-71):

#### **2.1.12.2.1 Beyzbol takımları**

Bu tip kültürlerde yeteneklere, performansa ve girişimciliğe değer verilmekte, ödüller genellikle yüksek miktarda finansal ödüller veya kişisel mükâfatlar olarak ortaya çıkmaktadır. Risk almayı seven, yenilikçi, girişimci çalışanlara hitap etmektedir. Daha çok reklâm, yazılım geliştirme ve danışmanlık alanlarında, hızlı değişimin hakim olduğu ve yüksek risk ortamlarında kendini gösterir.

#### **2.1.12.2.2 Kulüpler**

Bu tip kültürlerde yaş ve tecrübeye değer verilmektedir. Kıdem, sadakat ve bağlılık önemlidir. Çalışanların buldukları konumda yükselmeleri uzun zamanda gerçekleşmektedir. Çalışanlar işe genç yaşlarda ve en alt kademelerden başlar, 35-40 yıl aynı firmada çalışır ve zaman içinde yükselir. Örnek olarak ticari bankalar, kamu kurumları ve ordu verilebilir.

#### **2.1.12.2.3 Akademiler**

Sistematik kariyer geliştirmeye, düzenli eğitime ve fonksiyonel uzmanlığa önem verilir. Uzun dönemli ilişkiler geliştirilir. İşe yeni girenler çeşitli eğitim programlarından geçirilir. Organizasyonlar, çalışanlarına kendilerini ve yeteneklerini geliştirebilecekleri bir ortam sağlarlar ve çalışanlar kariyerleri boyunca organizasyonda kalmaya eğilimlidirler. Örnek olarak Coca Cola, IBM, P&G gibi büyük firmalar, ilaç şirketleri ve elektronik üreticisi firmalar verilebilir.

#### **2.1.12.2.4 Kaleler**

Bu tip kültürün hakim olduğu organizasyonlar daha çok hayatını devam ettirmeye yönelik çalıştığından, iş güvenliği ve yüksek performansın ödüllendirilmesi konularına çok fazla odaklanamaz. Çalışanlarına güvence vermez. Her an işten çıkarılma durumu ile karşı karşıya gelme riski vardır. Firmalar sık sık reorganizasyona uğrarlar. Oteller, tekstil firmaları ve yayınevleri örnek olarak verilebilir.

#### **2.1.12.3 Deal ve Kennedy'nin sınıflaması**

Terrence Deal ve Allan Kennedy çevrenin yalnızca örgüt yapısı üzerinde değil aynı zamanda örgüt kültürü üzerinde de büyük etkisi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yüzlerce

işletme kültürü üzerinde yaptıkları araştırmalar sonucu örgütleri dört kültürel sınıflandırmaya ayırmışlardır. Bu sınıflandırmayı yaparken iki kriter üzerinde durmuşlardır. İlki, işletmenin stratejik kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesi, ikincisi ise, işletmenin aldığı kararların başarısına ilişkin çevreden edinilen geri bildirim hızı (Daft, 1991:79). Bu kültürel sınıflar şunlardır (Eren, 2001:152):

- Sert erkek, Maço kültürü (Tough-Guy, Macho culture)
- Sıkı çalış/ Sert oyna kültürü (Work hard/Play hard culture)
- Şirketin üzerine iddiaya gir kültürü (Bet-Your-Company culture)
- Süreç kültürü (Process culture)

#### **2.1.12.3.1 Sert erkek, maço kültürü**

Çevresel belirsizlik derecesinin yüksek dolayısıyla yüksek riskli karar vermenin olduğu ve geri beslemenin hızlı olduğu çevresel koşullarda ortaya çıkmaktadır. Bu tür işletmeler yüksek riskli kararlardan çekinmeyen ve sonuçları hemen alan işletmelerdir. Bu yüzden, kavgaya tutuşan ve hemen netice alan sert erkek tiplmesi yapılmaktadır. Bu kültürü uygulayan işletmeler reklama, davetlere ve danışmanlığa önem verirler. Bu tür işletmelerde yıldız olan bireylerdir, gruplara veya takımlara önem verilmez. Maço kültürüne sahip başlıca sektörler reklam, film, inşaat ve kozmetik sektörleridir. Bu sektörlerde risk çok fazla ama aynı zamanda kazanç da çok fazla olabilmektedir. Böyle bir kültürü benimseyen şirketler, hızlı ve cesur kararlar alabilen ve sonuçlarından çekinmeyen ve gerektiğinde başarısızlıklara da hazır olabilen çalışanlar isterler. Örgütün lideri konumunda olan tepe yöneticiler bu tür kültürlerde çok riskli kararları cesaretle alabildikleri için kahraman olarak görülürler. Maço kültürlerde uzun dönemli planlar yerine kısa dönemli başarılarla çok daha fazla önem verilir. Ayrıca hatalardan ders almak ve planlar oluşturmak yerine çoğu zaman içgüdülere önem verilir. (Eren, 2001:153).

#### **2.1.12.3.2 Sıkı çalış / sert oyna kültürü**

Bu kültürün genel özellikleri şöyledir (Eren, 2001:154); Geri bildirim hızı hızlı olduğu ama riskin çok fazla olmadığı çevrelerde görülür. Bu kültürlerde alınan kararların risk derecesi düşük dolayısıyla getirileri de düşüktür, bu yüzden bu tür işletmelerde devamlı surette sıkı çalışarak ayakta kalma felsefesi hakimdir. Maço kültürünün aksine takımlar

halinde ve organize biçimde çalışma hakimdir ve bu kültürde bu şekilde çok çalışarak yüksek satış hacmine ulaşan satıcılar kahraman olurlar. Çalışanlar arasında düzenlenen yarışmalar, toplantılar ile amaç hep heyecanı canlı tutmaktır. Çünkü bu tür işletmelerde monotonluk, hantallık gibi durumlar başarısızlığa neden olur ve bu nedenle böyle durumlarda yaratıcı, dinamik ve heyecan katacak yeni üyeleri kültür içine almak ve heyecanını ve yaratıcılığını kaybeden üyeleri kültür dışına çıkarmak eğilimi vardır. Zira, canlılık ve heyecan sayesinde dış çevrede başarılı olabilmek ve rekabet edebilmek için gerekli olan sert oynayabilme gücü korunmuş olur. Bu kültür, pazarlama yöntemi kuvvetli olan firmalarda ve satış organizasyonları başarıda önem taşıyan firmalarda gereklidir. Özellikle moda sektörü, fast-food işletmeleri, bilgisayar üretip pazarlayan şirketler, emlakçılık, otomobil satan firmalarda bu kültür hakimdir. Sıkı çalışmanın ve takım çalışmasının her türlü engeli aşacağına dair bir inanç vardır.

#### **2.1.12.3.3 Şirketin üzerine bahse gir kültürü**

Çevresel riski yüksek ve geri bildirim hızı düşük olan kültürdür. Bazı örgütler, büyük miktarlarda para ve zaman yatırımı gerektiren çevrelerde faaliyetlerde bulunurlar ve yatırımın başarılı olup olmadığını anlamak için yıllarca beklemek gerekir. Petrol endüstrisi ve NASA'yı da içeren uzay endüstrisi bu tür kültürlerin gelişmesine iyi birer örnektir. Petrol veya gaz sahası satın almak ve geliştirmek, yeni bir uçak tasarlamak geliştirmek ve satmaya çalışmak büyük miktarlarda para ve çok fazla sabır gerektirir. Ayrıca sabırlı, bilimsel ve teknik zekâyâ sahip yenilik ve keşiflerden büyük haz ve heyecan duyan tek tek ve grup halinde ekip çalışması, iddialı yöneticiler ve çalışanlar gerekir. Çalışma disiplini yoktur, insanlar günün her saatinde işyerinde bulunup çalışabilirler. Bürokratik prensipler ve örgüt için aşırı kural ve bağlılıklar teknik yaratıcılığı ve uzmanlığı azaltabilmektedir. Bu nedenle, meslektaşlık ilişkileri serbesttir, teknik konuları düşünme ve görüşme zorunluluğu vardır ve bu teşvik edilir (Eren, 2001:135).

Bu kültürde tecrübeye çok değer verilir. Kahramanlar, uzun zamandır bu işte çalışanlardır ve çok fazla teknik yeteneğe, azime ve sabra sahip kişiler olarak algılanırlar. "Gelişme en önemli ürünümüzdür", "Yarını bekliyemeyiz" gibi sloganlar benimsenir. Karar verme yavaştır ve uzlaşma gerektirir (Türk, 2003:59).

Toplantılar en önemli tören sayılır. Raporlar genelde yazılı ve uzundur. Hem uzman hem yasal güce saygı duyulur ve yasal güç sahibi olan kişiler bu gücü çok uzun süre sonunda elde ederler. Genellikle, petrol, uzay sanayi, havacılık, araştırma-geliştirme bölümleri, madencilik işletmeleri ve orduda görülür. Bu tür işletmeler genellikle nakit sıkıntısı çekmekte ve ekonomik dalgalanmalardan olumsuz biçimde etkilenmektedir çünkü ekonomik krizlerde yeni ve büyük yatırımlarda bulunmak yerine biraz tasarrufa yönelmektedirler (Reitz, 1987:551).

#### **2.1.12.3.4 Süreç kültürü**

Çevrenin belirsizlik derecesinin düşük ve geri bildirim hızının da yavaş olduğu işletmelerin kültürüdür. Sonuçları, getiriye ölçmek zordur, bu yüzden çalışanlar kararların nasıl alındığına ve işin nasıl yapıldığına konsantre olurlar. Burada, yöneticinin işin nasıl yapılacağına ilişkin belirledikleri prosedürlere büyük önem verilir ve bu prosedürler izlenir. Bu tür işletmeler genellikle, bankalar, sigorta şirketleri, kamu işletmeleri, eczacılık, finansal hizmet işletmeleridir (Daft, 1991).

Süreç kültüründe, ayrıntıya ve kağıt çalışmasına büyük önem verilir. Bütüncülük, uygunluk, rutin, standartlar önemlidir. Buna bürokrasi kültürü de denir (Eren, 2001:155). Teftiş ve denetim genel törenlerdendir. Unvanlar önemlidir, hiyerarşik seviyeler arası farklılıklar önemlidir. Ayakta kalanlar, sistem içinde kalma ve itilaftan kaçınma eğilimde olanlardır. Sisteme karşı gelen ve kaybeden insanlarla ilgili hikayeler vardır. Üniversitelerin broşürlerinde görülen sarmaşıkla kaplı bina resimleri de süreç kültürünün özelliklerini vurgular. Çekici, fonksiyonel, tarihi ve uzun zamandır orada (Reitz, 1987:552).

İşletmeler bu kültürlerin karmaşasını da bünyesinde barındırabilirler. Örgüt yapısında değişik alt kültürler karma şekilde yer alabilir. Örneğin pazarlama da çok çalış/sert oyna kültürü hakimken, bazılarında da örneğin araştırma ve geliştirme bölümünde şirketin üzerine iddiaya gir kültürü egemen olabilir. Ancak işletmenin içinde bulunduğu ve faaliyet yaptığı sektörler göre bunlardan bir tanesinin daha fazla hakim olduğu bir gerçektir. Yönetici ve liderler hem seçtikleri stratejileri ve hem de faaliyette buldukları sektörleri dikkate alarak kültürlerini incelemeli ve kendilerine gerekli olan kültürel niteliği belirleyerek bunu oluşturup geliştirmelidirler (Eren, 2001:155).

#### **2.1.12.4 Cameron ve Quinn'in kültür sınıflaması**

Cameron ve Quin (1999) tarafından örgüt kültürleri bir başka açıdan *girişimci, işbirliğine dayalı, yapılaştırılmış, pazar merkezli kültür* olmak üzere dört grupta toplanmıştır. Aşağıda bu kültürlerin özellikleri kısaca açıklanmıştır.

##### **2.1.12.4.1 Girişimci kültür**

Bu kültür, belirsizlik veya fazla enformasyon yüklemesi karşısında uyum, esneklik ve yaratıcılığı teşvik eder. Örgütsel yapılaşma ve rehberlik düşük düzeyde olup bireysel yaratıcılık ve yenilik teşvik edilir ve beklenir. Dinamik, yaratıcı bir iş ortamının söz konusu olduğu bu kültürde insanların deneyim, yenilik ve risk ile bütünleşmesi beklenir. Bu kültürün gözlenebileceği bazı örgütler, yazılım şirketleri, danışmanlık şirketleri olabilir.

##### **2.1.12.4.2 İşbirliğine dayalı kültür**

Bu kültürün egemen olduğu örgütler, geniş bir aileye benzerler. Ortak değerlerin paylaşılması, takım çalışması, birlik duygusu, çalışanların katılımı, çalışanların örgütle bütünleşmesi ve çalışanların kendilerini geliştirmeleri, teşvik edilir. Bu örgütler, dostça ilişkilerin ön planda olduğu işyerleridir. Liderler, birer yol gösterici olup çalışanlar arasında bağlılık, sadakat ve bütünleşme ileri düzeydedir. Sağlık kurumları üniversiteler ve bazı endüstri firmalarında bu tür bir kültür gözlenebilir.

##### **2.1.12.4.3 Yapılaşmış kültür**

Bu kültür, temel endüstri sektöründeki uzun ömürlü işletmelerde görülebilecek bir kültür olarak nitelendirilmektedir. Bu örgütlerde açık bir otorite sınırı, standart kurallar, prosedürler, ileri düzeyde formallik, yapılaşma söz konusudur. Bu gruba girebilecek bazı örgütler, oto fabrikaları, büyük doğal kaynak işletmeleri, dini, askeri ve resmi örgütler, gelişmiş fast-food işletmeleri olabilir.

##### **2.1.12.4.4 Pazar merkezli kültür**

Pazar üzerinde yoğunlaşan örgütler, piyasada önemli bir yere sahip olmak için çaba gösterirler. Bu örgütler, daha çok sonuç merkezli çalışma yaşamını öngörür. Bu



örgütlerde liderler, kararlı ve isteklidir. Çalışanların beklentileri yüksek olup bu beklentiler sürekli artış gösterir. Uzun vadeli hedefler söz konusu olup sorumluluk ve ödüller, bireylerin örgüte kattığı değere göredir. Bu tür örgütler, danışmanlık firmaları, General Elektrik, Pfizer gibi kendi endüstrisi içinde oldukça hırslı işletmeler olabilir.

#### **2.1.12.5 Harrison ve Handy modeli**

Handy (1995), Harrison (1972)'un sınıflamasını temel alarak benzer biçimde *güç kültürü*, *rol kültürü*, *görev merkezli kültür*, *kişi merkezli kültür* olmak üzere dört tür örgüt kültüründen söz etmiştir. Bunların özellikleri de kısaca şöyle belirtilmiştir.

##### **2.1.12.5.1 Güç (Zeus) kültürü**

Özellikle küçük işletmelerde ve askeri örgütlerde gözlenebilecek bir kültür türü olarak tanımlanmaktadır. Örgütte güç, belirli merkezlerde toplanmıştır. Otokratik bir yönetim biçimi egemendir. Buna bağlı olarak merkezi bir denetim anlayışı vardır.

##### **2.1.12.5.2 Rol (Apollo) kültürü**

Tipik bürokratik örgütlerde ve resmi bürokrasilerde görülebilecek bir kültür türü olarak tanımlanmaktadır. Gücün kaynağını uzmanlaşma oluşturmaktadır. Rol, iş ve yetkilerin tanımı, rasyonellik, hiyerarşi, kurallar ve prosedürler önemlidir.

##### **2.1.12.5.3 Görev (Athena) kültürü**

Birlikte iş yapmaya dönük proje gruplarının ve takımların olduğu küçük gruplara özgü bir kültür türü olarak tanımlanmaktadır. İş-görev merkezli olarak oluşmuş bir kültür tipidir. Örgütte önemli olan işlerin yapılmasıdır. Gücün kaynağı, genelde uzmanlıktır. Esnek birer örgüt yapısı ve yetki göçerimi söz konusudur. Kıdem ve statü yerine yetenek ön plandadır.

##### **2.1.12.5.4 Birey kültürü**

Örgütün merkezinde bireyin yer aldığı ve önemli görüldüğü örgütlerde gözlenebilecek bir kültür türü olarak tanımlanmaktadır. Bireye hizmet ve bireyin mutluluğu ön plandadır. Örgütte herkes, bir çalışan olmanın yanında bir insan ve başlı başına bir değer olarak görülüp örgüt kültüründen çok bireysel kültürler ön plandadır.

### **2.1.12.6 Kilmann modeli**

Kilmann, örgüt kültürünün görevini her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak tanımlar. Örgütsel kültür, biçimsel olarak açıklanan bir gerçekle fiilen yapılan arasındaki boşluğu doldurur. Kültürün işlevi günlük olarak ifade edilen işlerde görülebilir, çünkü bunların ardında inançlar vardır. Kilmann'a göre kültür, örgütsel bürokrasiyi yorumlama işlerini de yerine getirmektedir. Böylece örgüt kültürü tüm karar, sistem ve mekanizmaları, çalışanların iş görme arzularını ve iş verimlerini de etkilemektedir. Böylece Kilmann, iyi veya kötü kültür tiplemesinden yola çıkarak kültürü iki sınıfa ayırmıştır (Eren, 1998:95-96):

#### **2.1.12.6.1 Bürokratik kültürler**

Özellikle geçmişte pek çok işletmede hakim olan, bugün de klasik yaklaşımla yönetilen örgütlerdeki kültür biçimidir. Bu tür kültürlerde hiyerarşik yapılara bağlı kalınır, merkezi yönetim vardır, iş tanımları ve çalışanların yetki ve sorumlulukları açık seçik belirlenmiştir. Çalışanlar yakından kontrol edilir. Bu kültürlere sahip olan firmalar belli bir büyüklüğe ulaşmış, olgunlaşmış ve oturmuş işletmelerdir. Bu yüzden geçmişten beri uyguladıkları yöntemlerden vazgeçmek istemezler. Böyle bir kültürü değiştirmek de oldukça zordur.

#### **2.1.12.6.2 Yenilikçi kültürler**

Bugün pek çok şirketin sahip olduğu, hızlı ve sürekli bir şekilde değişen çevre koşullarına uyum sağlamaya yardımcı olan kültürdür. Artık burada bürokratik bir kültürden söz edilemez çünkü değişen dünyada firmaların yeniliklere ayak uydurabilmesi için dinamik bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Bu kültürün liderleri yenilikçi, atak, girişimci ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Örgütün kültüründe, değişim ve başarı için yenilik vardır. Bu kültürdeki insanlar işleri sırasında bürokratik engellere takılmak istemezler. Kilmann'a göre bu yenilikçi örgüt kültürü değişen koşullarda işletmeye rekabet etme gücünü veren sosyal bir enerji oluşturur.

### **2.1.12.7 Byars modeli**

Organizasyon kültürü konusunda çeşitli düşünürler tarafından bir takım

sınıflamalar yapılmıştır. Bunlardan en ilginç olanı Byars tarafından geliştirilen örgütsel kültür ölçeği tekniğidir. Bu ölçek iki boyutludur. Boyutlardan biri katılımcılık niteliğinin belirlenmesine, ikincisi ise çevreye karşı gösterilen faaliyetin özelliğine ilişkindir. Aşağıdaki şekilde katılımcılığı insanlar, çevreye karşı gösterilen faaliyetleri de kısaca faaliyetler olarak gösteriyoruz. Faaliyetler işletmenin karar verme, düzenleme yapma ile planların yürütülmesi ve fikirlerin oluşturulmasında kullanılan süreçlerdir. Bu boyutta, işletmeler “tepkisel (dış çevreye cevap veren)” ve “etkisel (dış çevreyi etkileyen, onu yönlendiren ve şekillendiren)” olarak sınıflandırılmıştır. Tepkisel işletmeler pasiftir, ancak çevreden gelen tehlikeler karşısında tepki gösterirler. Aksine, etkisel işletmeler ise iş görenler, müşteriler, tedarikçiler ve diğer çevresel unsurlar ile aktif biçimde ilgilenir ve ilişki kurarlar. Bu boyutta ilişki ve etkilemenin derecesi gösterilmektedir. Katılımcı kültürler iletişimde güçlü, hem iş görenlerin hem de müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek yeterliliktedir. Bunlara katılımcı kültür adını veriyoruz. Hâlbuki iş görenlerle müşteriler arasında iletişim ve ilişki boyutunun yüksek ölçüde bulunmadığı kültürlerde ise katılımcılık yoktur. Buna göre ortaya çıkan kültür biçimlerini aşağıdaki gibi açıklayabiliriz (Eren, 1998:99-100):

**Tablo 3**  
**Byars’a Göre Kültür Tipleri**

İ N S A N L A R	Katılımcı olmayan	Sistematik	Müteşebbis
	Katılımcı	Etkileşim	Bütünleşik
		Tepkisel	Etkisel
		<b>FAALİYETLER</b>	

**Kaynak:** Eren, E. (1998).*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul:Beta.

#### 2.1.12.7.1 Etkileşim kültür

Bu kültürler iş görenlerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. En önemli şey, ortaya çıkan ihtiyaçlara en iyi hizmet vermektir. Etkileşen kültür çevreyi etkilemekten çok rekabet ve yeni teknolojilerin ortaya çıkardığı çevresel istek ve ihtiyaçların en iyi biçimde karşılanmasını amaçlar.

#### **2.1.12.7.2 Bütünleşik kültür**

Bu kültür de işgören ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye ve değiştirmeye yöneliktir. Bunu yeni ürünler veya hizmetler meydana getirerek yenilikçi davranışlar sergileyerek kısaca çevreyi etkileyerek gerçekleştirir. Rakipleri hızlandırır. Çünkü rekabet avantajı elde etmek için tüm beşeri güçleri harekete geçirir.

#### **2.1.12.7.3 Müteşebbis kültür**

Yeni ürünlerin ve hizmetin getirilmesinde oldukça yenilikçidir. Ancak bu kültürlerde genellikle karar vermede katılımcılığın olmamasından dolayı çalışanlara yönelim de yetersizdir. Bireycilik yönü ağır basmaktadır.

#### **2.1.12.7.4 Sistematik kültür**

Bu kültürler prosedürlerin, politikaların uygulanması ve faaliyetlerin yürütülmesindeki sistemler üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu kültürlerde karar verme, dış çevre etkileşimlerine göre yönlendirilir. Görevler kalıplaşmıştır. Bu nedenle katılımcı yoktur. Çevresel ihtiyaçların karşılanmasına rutin faaliyetlerle devam edilir.

Bu sınıflamaya göre; Apple Bilgisayar ve IBM işletmeleri bütünleşik kültürün içinde yer alırken, Mc Donald's etkileşen kültüre, küçük patron kuruluşlar müteşebbis kültüre ve eğitim kuruluşları, banka ve sigorta şirketleri sistematik kültüre örnek oluştururlar.

#### **2.1.12.8 Miles ve Snow modeli**

Örgütlerin uzun yıllardan beri sahip oldukları sistem, yapı ve değerler belirli gelenek ve alışkanlıklar edinmelerine yardımcı olmaktadır. Miles ve Snow, örgütlerin bu gelenek ve alışkanlıklarına göre sahip oldukları özellikleri birbirinden farklı dört kültür grubunda toplamaktadırlar (Eren, 1998:104-105):

##### **2.1.12.8.1 Koruyucu kültür tipi**

Örgüt, muhafazakâr inanç ve değerlere sahiptir. Bu nedenle düşük risk tercih edilmekte ve yöneticiler güvenli pazarlarda faaliyette bulunmaya özen göstermektedirler. Güvenli pazar ifadesi ile geniş pazar ve müşteri yelpazesi yerine firmanın dar bir pazara yoğunlaşmayı tercih ettiği anlaşılmaktadır. Firma gerçekten yeni olan ürün ve pazarları araştırma, faaliyetlerini çeşitlendirme yoluna gitmemekte veya bu konularda çok az

araştırma yapmaktadır. Bunun yerine, mevcut faaliyetlerinin etkinliğini iyileştirmeye daha çok önem vermektedir. Bu tür örgütler geçmişten geleceğe analize ve planlamaya önem verirler. Koruyucu kültüre sahip örgütlerin yöneticileri, güveni ve istikrarı ön planda tutan, riski sevmeyen bir tutum izlerler.

#### **2.1.12.8.2 Geliştirici kültür tipi**

Bu tip örgütler yenilikçidir. Geliştirici kültüre sahip olan firmaların yöneticileri, yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek eğilimindedirler ve risk alırlar. Bu örgütlerin endüstrileri yeniliklere açıktır. Bu kültür, sürekli değişimin ve belirsizliğin sağladığı risk ve fırsatları yakalamayı hedef aldığı için yoğun rekabetten ve rakiplerin sert tepkilerinden kaçınmamaktadır. Geliştirici kültüre sahip olan örgütlerin yöneticileri, reformcu, değişimci ve ataktırlar.

#### **2.1.12.8.3 Analizci kültür tipi**

Bu tip örgütlerde, denge ve değişim gibi iki farklı yön vardır. Denge, biçimsel yapılar oluşturma ve etkinlik araştırılmasına ilişkindir. Değişim ise, rakiplerin faaliyet ve stratejileri kontrol edilerek geliştirilen temkinli stratejilerdir. Bu stratejilerde denge ön plandadır. Analizci kültüre sahip örgütler, durgun büyüme ya da endüstri ve rakipler büyüdükçe kendilerini ona göre ayarlamayı tercih ederler. Yöneticileri ise, temkinli, rakipleri izleyen ve risk alabilen tutum gösterirler.

#### **2.1.12.8.4 Tepki verici kültür tipi**

Bu tip örgütlerde, değişim baskısı çevreden ve rakiplerden gelmekte, ancak yöneticiler etkin bir şekilde cevap verememektedirler. Bıçak kemiğe dayanınca, kriz çıkınca, rakipler, ortaklar veya çalışanlardan çok yoğun baskılar gelince tepki verirler. Stratejileri, iflas etmemek ve yaşamak için yapılan ayarlamalar niteliğindedir.

#### **2.1.12.9 Ouchi modeli**

William Ouchi, “Z” yönetim teorisi adını taşıyan kitabında önce kendine özgü ve katılımcı bir kültür olan Japon yönetim uygulamalarını açıkladıktan sonra bu yönetim biçiminin Amerikan tarzına nasıl uyarlanabileceğini de izah etmiştir. Bunu yaparken aşağıdaki tabloda görülen Japon ve Amerikan toplumlarının değer

yargılarını göz önünde bulundurmıştır. Buradan hareketle bazı başarılı Amerikan firmalarından örnekler vererek “Z” yönetim kültürünü açıklamış ve Amerikan işletme yöneticilerinin isterlerse “Z” yönetim kültürünü örgütlerinde geliştirerek Japonların en büyük silahı olan başarılı yönetim tarzlarını kendi firmalarına uygulayabileceklerini ifade etmiştir (Eren, 2001, 158).

**Tablo 4**  
**Japon ve Amerikan Toplularının Temel Değer Yargıları Açısından Karşılaştırılması.**

TOPLUMUN DEĞER YARGILARI	
JAPON	ABD
Müştereklik	Bireysellik
Nitelik ve Yetenekler Toplumdan Kaynaklanır	Nitelik ve Yetenekler Bireyden Kaynaklanır
Bireysel Maksimizasyon Her Zaman İyi Değildir.	Bireysel Maksimizasyon İyidir.
Yaşlıya Hürmet	Genç Hürmet
Homojenlik	Heterojenlik
Kapalı Değerleme	Yasal Ve Kuralcı Toplum
“Biz” Kültürü	“Ben” Kültürü

**Kaynak:** Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul:Beta.

“Z” tipi kültürde Japon kültüründe olduğu gibi hayat boyu istihdam imkânları mevcuttur. Yani işletmeler isterlerse bünyelerinde çalışan insanları emekli olana kadar tutabilmektedirler. Bu, firmanın çevresel prestij ve başarısına ve uyguladığı başarılı personel politikasına bağlıdır. IBM, HP ve GE gibi dev Amerikan işletmeleri bu konuda başarılı bir örnek olarak verilmektedir (Eren, 2001: 158).

“Z” tipi örgüt kültüründe bireysel kararlar yerine, Japon işletmelerinde olduğu gibi oluşturulan proje grupları ile önemli konularda kalımcı yönetim tarzı benimsenebilmektedir. Bu yönetim biçiminde Japon yönetim tarzında olduğu gibi en kıdemsizlerden en kıdemlilere doğru bir çalışma, dosya hazırlama ve karar verme şekli (ringi-şo) benimsenebilmektedir. Yalnız ABD’de işletmeler “ben” kültürüne sahip oldukları için başarı veya başarısızlık hallerinde departman yöneticileri ile proje takımı yöneticilerini sorumlu tutmaktadırlar (Özkalp ve Kirel, 2001: 65).

Amerikan tarzına uyarlanmış “Z” tipi örgüt kültüründe açık ofis sistemleri

kurularak biçimsel olmayan kontrol sistemleri uygulanabilmektedir. Çalışanlar açık ofislerde bir arada buldukları, müşterek karar verme ve icra etme yöntemlerine mutlaka ekip halinde çalıştıkları için birbirlerini doğal olarak denetleyen üstü örtülü kontrol mekanizması geliştirmiştir. “Z” tipi örgüt kültüründe yatay ve dikey rotasyon sistemi uygulanmaktadır. Bu yolla çalışanların uzmanlaşmamış mesleki gelişmeleri sağlamaktadır. Bir çalışan örgütteki çeşitli bölümlerde çalıştırılarak mesleki gelişiminin sağlanması amaçlanmaktadır. “Z” kültüründe çalışan personel, Japon yönetim sistemlerinde olduğu gibi tüm çevreye bağımlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alınmaktadır. Örneğin, çalışanlar arasında ayın ve yılın işçisi seçilmekte, kendilerine aile ve çocuklarının da katıldığı ortamda ödül ve plaketler verilmektedir. Böylece, çalışanların bir başına ve özgün olma duyguları yenilerek işletmeye ait olma duygusu güçlendirilmektedir. Bu şekilde çalışanların katılımı, yaratıcılığı güçlendirilip firmayı benimseme duygusu geliştirilerek çalışma ve üretimin verimli kılındığı söylenebilir (Eren, 2001: 161).

Ouchi’ye göre verimlilik bir yönetim ve organizasyon sorunudur. Verimlilik ancak insanların nasıl yönetilmeleri gerektiği öğrenildikten sonra sağlanabilir. İşte “Z” teorisi bunun yollarını göstermektedir. Çoğu işçiler, Japon meslektaşları kadar sıkı çalışır. Bütün yöneticiler de Japonlar gibi yüksek randıman peşinde koşar. Ama daha sıkı çalışmak verimliliğin artması anlamına gelmez. Verimlilik bir toplumsal organizasyon ya da işletme deyişiyle yönetim ve organizasyon sorunudur. Verimlilik, ancak kişisel çabaların etkin bir tarzda koordine edilmesiyle ve işbirliği, uzun vadeli bir yaklaşımla çalışanlara inisiyatif verilebilecek bir sorundur (Ouchi, 1989: 9).

Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için kültürel yapıya önem verilmelidir. Kültürün örgüt organizasyonu, verimi ve başarısında ne kadar önemli bir rol oynadığının en açık örneği Japon kültüründen ruhunu alan başarılı Japon şirketleridir. Bu şirketler o kadar başarılı olmuşlardır ki başta Amerika olmak üzere tüm dünyada yönetim organizasyon konusunda farklı ve etkili bir model olarak, Japon kültüründen temelinin alan bu yönetim modelinin uygulanabilmesi için çalışmalar yapılmıştır. Sonuç olarak, Ouchi’nin Z teorisi, kültürel unsurların pratiksel işlevlerine yönelik çözümleyici bir yaklaşım taşımaktadır.

#### **2.1.12.10 Lahiry modeli**

Lahiry'ye göre 3 tip örgüt kültürü vardır. Her tip, farklı normatif inanışlarla eşleştirilmiştir. Normatif inanışlar, kişilerin belirli bir grup veya organizasyon üyelerinin birbirleriyle ilişkileri ve işe yaklaşımları ile ilgili düşüncelerini ve inançlarını ifade etmektedir. Bunlar (Palmer ve Hardy, 2000:130):

##### **2.1.12.10.1 Yapıcı kültür**

Bu kültürde normatif inanışlar başarı, kendini gerçekleştirme, cesaret ve yakınlık kurma ile eşleştirilmektedir.

##### **2.1.12.10.2 Pasif-Savunucu kültür**

Bu kültürde bireyler diğer kişilerle kendi güvenliklerini tehdit etmeyecek şekilde ilişki kurmak zorunda olduklarına inanmaktadırlar.

##### **2.1.12.10.3 Agresif-Savunucu kültür**

Kişilerin statülerini ve güvenliklerini koruyabilmeleri için işlerinde güç kullanmaları beklenmektedir.

#### **2.1.12.11 Schneider modeli**

Schneider'e göre 4 çeşit organizasyon kültürü tipi vardır (Schneider, 1994:115-121):

##### **2.1.12.11.1 Kontrol kültürü**

Kontrol kültürü kesin, somut gerçeklere, gerçek tecrübeye, pratikliğe ve faydaya önem verir. Bu kültürde karar verme süreci analitik, tarafsız, formüle yönelik ve emredicidir. Bu kültür tipi daha çok büyük üretim firmalarına ve finansal kurumlara uygun düşmektedir.

##### **2.1.12.11.2 İşbirliği kültürü**

Kontrol kültüründe olduğu gibi sert, somut gerçeklere, gerçek tecrübeye, pratikliğe ve faydaya önem verir. Fakat burada karar verme süreci insana yönelik, organik ve gayri



resmidir. İşbirliği Kültürü, bazı yardım kuruluşlarına ve insan-odaklı çalışan firmalara uygun düşmektedir.

#### **2.1.12.11.3 Yeterlilik kültürü**

Yeterlilik kültürü yeniliğe ve teorik fikirlere önem vermektedir. Karar verme süreci analitik, tarafsız, formüle dayalı, bilimsel ve bütüncüdür. Bu tip kültür daha çok araştırma ve reklam şirketlerine, şirket içi danışmanlık ve ortaklıklara uygun düşmektedir.

#### **2.1.12.11.4 Gelişme kültürü**

Fikirlere, inançlara, ilhama ve yenilikçiliğe önem vermektedir. Karar verme süreci öznel ve insan odaklıdır. Dini kuruluşlara ve terapi faaliyetlerinde bulunan organizasyonlara uygun düşmektedir.

#### **2.1.12.12 Toyohiro Kono modeli**

Toyohiro Kono'ya göre örgüt kültürü 5 çeşittir (Okay, 2002:216-217):

##### **2.1.12.12.1 Dinamik/Canlı kültür**

Bu kültür tipine mensup olanlar yeniliklerin önemi üzerinde dururlar, bir topluluk veya aile hissine sahiptirler ve genel değerleri paylaşmaktadırlar. Kuruluşun amacı açıkça anlaşılmalı ve üyeler de açık olarak işlerinin anlamını bilmektedirler. Kuruluşun hem yatay hem de dikey olarak iyi bir iletişimi vardır. Bu tip kültürün yaşandığı kurumlarda üyeler kendileriyle kıdemli yöneticileri arasında çok az bir sosyal farkın olduğunu hissederler, öyle ki kıdemli yöneticilere isimleriyle de hitap edebilmektedirler.

##### **2.1.12.12.2 Lideri izleme ve dinamik/canlı kültür**

Bu kültür tipinin özelliği üyelerinin çoğunlukla şirketin kurucusu olan güçlü bir lideri izlemeleridir. Liderlerinin yeteneklerine güvenirlir, üst yönetimden gelen fikirler ve bilgi önemlidir. Yönetim iyi kararlar aldığı müddetçe bu kültür tipi iyi çalışmakta, fakat üst yönetim yaşlandıkça ve yanlış kararlar almaya başlayınca bu tip daha sonra tanımlayacağımız “Güçlü Lider ve Hareketsiz Kültür”e dönüşebilmektedir.

### **2.1.12.12.3 Bürokratik kültür**

Bu kültüre dahil olan şirketlerde kurallar ve standartlar çoktur, çalışanların davranışları bu kurallarla belirlenmektedir. Bu kültür tipi eski ve kitlesel malzeme üreten şirketlerde görülmektedir.

### **2.1.12.12.4 Hareketsiz/Durgun kültür**

Bu kültür tipinin üyeleri eski davranış örneklerini tekrarlar, bilgi toplamaları içe yöneliktir ve çevredeki değişimlere karşı duygusuzdurlar. Yeni fikir üretemezler. Bu kültür tipi Kamu kuruluşlarında ve tekelci şirketlerde ortaya çıkmaktadır.

### **2.1.12.12.5 Güçlü lider ve hareketsiz kültür**

Bu kültür tipinde üst yönetim otokratiktir, fakat aldıkları kararlar yanlıştır ve emirlere uymak zorunda olan çalışanlar girişimciliklerini kaybetmektedirler. Üst yönetim yıllarca aynı konumda kalırsa “Lideri İzleme ve Dinamik Kültür” tipinde olan bir şirket, bu tipe dönüşebilmektedir.

### **2.1.12.13 Wallach modeli**

Wallach’ın örgüt kültürü modeli ölçülebilir nitelikte olduğundan yararlıdır. Wallach, 3 tip örgüt kültürü belirlemiş ve tanımlamıştır. Bunlar (Erben, 2003:31):

#### **2.1.12.13.1 Bürokratik kültürler**

Bürokratik kültürlerde sorumlulukların ve otoritenin net çizgilere sahip olduğu görülmektedir. İşler örgütlenmiş, bölümlere ayrılmış ve sistematik bir biçimde gerçekleştirilmektedir. Bilgi ve yetke akışı hiyerarşik bir şekilde olup kontrol ve güç temellidir. Bürokratik şirketler olgun, durağan ve görece olarak tedbirli olma eğilimindedirler. Bürokratik kültüre sahip örgütler şu sıfatlarla tanımlanmaktadır: hiyerarşik, yapılanmış, düzenlenmiş, katı bir biçimde tesis edilmiş, tedbirli ve güç yönelimli.

#### **2.1.12.13.2 Yenilikçi kültürler**

Bunlar, rekabet ve risk alma gibi olguların norm olduğu çalışma ortamlarıdır. Bu kültürlerde teşvik, çalışanların değişmez eşlikçisidir. Ancak yenilikçi ortamlarda kişiler yoğun bir stres altındadırlar. Yenilikçi kültürleri tasvir etmede şu sıfatlar

kullanılmaktadır: risk alan, sonuç yönelimli, yenilikçi, teşvik edici, rekabetçi, girişimci. Görüldüğü gibi yenilikçi kültürler bürokratik kültür yapılarının tersine, çalışanları daha üretken kılma adına onları birtakım karar alma ve uygulama süreçlerinde daha fazla özgür bırakmaktadırlar. Böyle bir ortamda da katı hiyerarşik basamakların olması beklenemez. Yetki ve güç kullanımı tek merkez odaklı olmamakta, çalışanlar yaptıkları işin çeşitli safhalarında kendi inisiyatiflerini kullanma hakkına sahip olmaktadır.

### **2.1.12.13.3 Destekleyici/Teşvik edici kültürler**

Bu kültür örüntüsünde dostane bir çalışma ortamı bulunmaktadır. Çalışanlar birbirlerine karşı adil ve yardımsever olma eğilimindedirler. Bu modelde açık ve uyumlu bir ortam desteklenir ve aile değerleri yükseltilir. Şirket, çalışanlarına sürekli destek olur ve güvenilir, eşitlikçi, sosyal, cesaretlendirici, ilişki yönelimli, işbirlikçi ve kişisel özgürlük sağlayıcı yaklaşımları aracılığıyla bu desteği gösterir.

### **2.1.12.14 Örgüt kültürleriyle ilgili diğer sınıflamalar**

Yukarıdakilerin dışında Pheyseý'in kültür sınıflamasın da Harrison (1972:119-128) ve Handy (1995)'nin sınıflamaları temel alınmış, benzer biçimde örgüt kültürleri, *rol kültürü*, *başarı kültürü*, *güç kültürü* ve *destek kültürü* olarak dört grupta toplanmıştır. Bunları özellikleri de şöyledir:

- **Rol kültürü:** Daha çok işletmelerde görülebilecek bir kültür tipi olarak nitelendirilmekte, piramit tipi bir hiyerarşinin söz konusu olduğu örgütlerde gözlenen bir kültür olarak tanımlanmaktadır. Örgütte hiyerarşi ve otorite ön plandadır. Roller, iş tanımları, kurallar, işlevler, önceden belirlenmiştir. Rasyonellik, her şeyin önceden belirlenmesi ve örgütsel amaçlar ön plandadır. *Klasik bürokrasiler* olarak nitelendirilen örgütler, bu gruba girmektedir. Bu tür kültürlerin egemen olduğu örgütlerde insan doğasına ilişkin daha çok X kuramının varsayımları kabul görmektedir.
- **Başarı kültürü:** Kurallardan çok işlerin yapılmasının ve amaçların gerçekleştirilmesinin ön planda görüldüğü örgütlerde gözlenebilecek bir kültür türü olarak nitelendirilmektedir. Bürokratik yapılanmanın ötesinde esnek yapılanma, esnek bürokrasi, matrix örgütlenme tipi esastır. Uzmanlaşmaya ve

bireysel sorumluluğa önem verilmektedir. İnsan doğasına ilişkin olarak daha çok Y kuramının varsayımları kabul edilmektedir.

- **Güç kültürü:** Hiyerarşinin ön planda olduğu ve örgütte gücün belirli kişilerde toplandığı kültür tipini ifade etmektedir. Güç, statü, denetim, itaat gibi kavramlara vurgu yapılır. Yetkiler, genelde üst yöneticilerde toplanmıştır. Örgütte yatay iletişimden çok dikey iletişim, itaat ve denetim esastır. Oldukça otoriter bir yönetim anlayışı egemendir. İnsan doğası konusunda X kuramının varsayımları ön plandadır.
- **Destek kültürü:** Herkesin değerli olarak görüldüğü örgütlerde ve olabilecek bir kültür türü olup insanlar arası karşılıklı ilişki, etkileşim, informal ilişkiler, yardımlaşma, güven ve karara katılmaya önem verilir.

Quinn ve McGrath (1985) örgüt kültürlerini, yukarıdakilerden farklı bir biçimde *rasyonel*, *gelişmeci*, *uzlaşmacı* ve *hiyerarşik* kültürler olarak sınıflandırmıştır. Bu kültürlerin bazı özellikleri ise şöyle sınıflandırılmıştır:

- **Rasyonel kültür:** Bu kültürde amaçların belirginliği, amaçlar üzerinde yoğunlaşma, mantıksal yargılama esastır. Performans ölçütleri, verimlilik ve etkililiktir. Gücün temeli yeterliliğe dayalıdır. Amaç merkezli, direktif liderlik stili egemendir.
- **Gelişmeci kültür:** Bu kültürde amaçlarda esneklik söz konusudur. Performans ölçütleri, dışsal destek, gelişme ve kaynak (girdi) sağlamadır. Gücün kaynağı değerlerdir. Risk merkezli, yenilikçi liderlik stili egemendir.
- **Uzlaşmacı kültür:** Bu kültürde örgütün temel amacı, grubun birlikteliğini ve sürekliliğini sağlamak olarak görülmektedir. Olumlu iklim, tartışma, katılma, uzlaşma esastır. Performans ölçütü, grubun morali, uyumu, kaynaşmasıdır. Gücün kaynağı, informal statülerdir. Destekleyici ve ilgili liderlik stili vardır.
- **Hiyerarşik kültür:** Bu kültürde kuralların uygulanması esastır. Performans ölçütleri, istikrar ve kontroldür. Gücün kaynağı, teknik bilgidir. Belgeleme, hesaplama, tahmin, değerlendirme önemlidir. Koruyucu, muhafazakar liderlik stili egemendir.

Bourantas v.d. (1990:260-283) tarafından örgüt kültürleri *kulüp kültürü* (iyi ilişkiler üzerine kurulmuş), *rol kültürü* (hiyerarşi ve kurallar üzerine kurulmuş), *görev kültürü*

(görev temeli üzerine kurulmuş), *varoluşçu kültür* (kadercilik üzerine kurulmuş) olarak sınıflandırılmıştır.

Wiener (1988:534-545), ise örgüt kültürüne daha çok örgütsel değerler yönünden yaklaşmış, bu değerlerin de esas itibariyle karizmatik liderler ya da örgütsel geleneklerden kaynaklanacağını ileri sürmüştür. Ayrıca bu değerlerin işlevsel ya da elit mahiyette olabileceğini belirtmiştir. Buna göre örgüt kültürlerini de *işlevsel-geleneksel kültür*, *işlevsel-karizmatik kültür*, *elit karizmatik kültür*, *elit-geleneksel kültür* olmak üzere dörde ayırmıştır. Pümpin tarafından da örgüt kültürleri, *sonuç merkezli*, *işgören merkezli*, *örgüt merkezli*, *kazanç merkezli*, *müşteri merkezli* kültürler biçiminde sınıflandırılmıştır (Hofstede,1990:225-429).

Jones'un (1983:454-467) Handy tarafından ortaya konulan örgüt kültürü sınıflamasıyla büyük ölçüde benzerlik gösteren bu yaklaşımına göre örgüt kültürü üçe ayrılarak incelenebilir: *üretim kültürü*, *bürokratik kültür* ve *profesyonel kültür*. Üretim kültüründe sermaye yoğundur, ileri teknoloji ve ileri derecede standartlaşma söz konusudur. Örgüt üyelerinin örgüt içinde fazlaca tasarruf hakları yoktur. Bürokratik kültürde üretim kültürlerden farklı olarak örgüt üyelerinin tasarruf hakları açıkça belirtilmiş olup kesin sınırlara sahiptir. Jones'un örgüt kültürü sınıflaması profesyonel kültürün de eklenmesi ile son bulur. Profesyonel kültürde bürokratik rol ve prosedürler ortadan kalkmış bunlar yerlerini profesyonel norm ve değerlere bırakmıştır (Ataman, 2001:528). Cock v.d. ve Wallach tarafından da *bürokratik*, *yenilikçi* ve *destekleyici kültürler* biçiminde sınıflandırılmıştır (Hofstede, 1990:225-429).

Örgüt kültürleri, güçlü ve zayıf kültürler biçiminde yapılan sınıflamaya benzer olarak *birleştirici* ve *parçalanmış kültürler* (Arogyaswamy ve Byles, 1987:647-659); *işlevsel* ve *işlevsel olmayan kültürler* (Peters ve Waterman, 1982); *homojen* ve *heterojen kültürler* (Gregory, 1983:359-377) biçiminde sınıflandırılmıştır (Akt. Şişman, 2011:146).

### **2.1.13 Örgüt Kültürünün İşlevi ve Yararları**

Güçlü kültürlerin örgütsel yaşamdaki bazı sonuçları, konuyla ilgili literatür taramasına göre şöyle özetlenebilir (Şişman, 2011:146):

- Çalışanların yaratıcı ve başarılı olmaları teşvik edilir. Çalışanların mesleki gelişimi ve işindeki başarısı için yönetim tarafından her türlü destek ve yardım sağlanır. Örgütte, yenilik ve değişmelerle gelenekler; otoriteyle özerklik arasında bir denge kurulur.
- Görevlerin yerine getirilmesinde çalışanlara büyük ölçüde özerklik verilir; insanlar yanlış yapmaktan korkmaz, görevleriyle ilgili konularda risk üstlenme konusunda teşvik edilir. Bu nedenle de örgütün kuralları dışına çıkanlar ve hata yapanlar, kuralları bozan kişiler olarak değil; kendilerini riske atan kişiler olarak kabul edilir.
- Örgüt üyeleri arasında yarışmayla işbirliği arasında iyi bir denge kurulur. Çalışanlar, işleriyle ilgili konularda bir yandan kendi aralarında yarışmaya, diğer taraftan da karşılıklı yardımlaşma ve işbirliğine teşvik edilir.
- Çalışanlar, yaptıkları işlerle ilgili konularda sorumluluk üstlenmeye teşvik edilir, isteklendirilir ve yaptıkları işlerle ilgili konularda sorumluluk almaktan kaçınmaz.
- Örgütte esnek bir yapı bulunur ve çalışanların kontrol edilmesinde yakından denetim yerine, uzaktan denetim (kültürel denetim) biçimi tercih edilir. Örgütte egemen olan kurallar, değişmez, katı kurallar değildir. Yazılı kurallardan çok yazılı olmayan kurallar (kültürel ölçütler) önemli görülür.
- Örgütte hoşgörü ortamı egemen olup örgütsel çatışmalar karşılıklı anlayış içinde çözümlenir ve çatışmadan yararlanır.
- Çalışanların görevine olduğu kadar sosyal yaşantısına da ilgi gösterilir. Çalışanlar arasında arkadaşlık ilişkileri teşvik edilir. Örgüt, bir aile, köy, kulüp havası taşır. Çalışanlar arasında karşılıklı hoşgörü, güven ve dostluk bulunur.
- Çalışanlar arasında uyum ve ahenk bulunur. Örgüte yeni katılan üyeler, kısa bir süre içinde örgüte uyum sağlar ve örgütün diğer üyeleriyle kaynaşır.
- Örgütte adil bir ödül-ceza sistemi bulunur; üyelere sağlanacak her türlü yardım, destek ve ödüllerde çalışanın performansı ve işindeki becerisi temel ölçütler olarak kabul edilir; imtiyazlı davranışlardan kaçınılır.
- İş, örgüt üyeleri tarafından yaşamak için gerekli bir uğraş olarak görülür. Örgütte yapılan her iş, örgütün amaçlarının gerçekleşmesi ve örgütün başarısı içindir. Bu süreçte biçimsel kurallardan çok ulaşılan sonuçlar önemli görülür.

Kültür, örgütte bir dizi işlevi yerine getirir. Birinci olarak sınırları belirleyici rolü vardır. Yani bir örgüt ve diğerleri arasındaki farkı yaratır. İkinci olarak, örgüt üyelerine kimlik duygusu aktarır. Üçüncü olarak kültür, insanların bir şeye bireysel çıkarlarından daha fazla bağlanmasını kolaylaştırır. Dördüncü olarak ise kültür sosyal bir sistem dengesini güçlendirir. Kültür, işgörenlerin söyleyeceği ve yapacağı şeyler hakkında uygun standartlar sağlayarak örgütü bir arada tutmaya yardımcı olan sosyal bir yapıştırıcıdır. Son olarak kültür işgörenlerin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir anlam, yaratıcı ve denetim mekanizması hizmeti görür (Robbins, 1994: 304 Akt. Konuk, 2006).

Örgütün kültürel yapısının işlevi, işgörenlerin davranışlarını değerlendirmek ve yönlendirmektir. Kültürel yapıyı oluşturan değer ve düzgüler uygun işgörenlerin davranışlarını desteklerken uygun olmayanları engeller. Böylece işgörenlerin davranışları, örgüt tarafından kültürel yapıya uygun olarak yönlendirilir (Başaran, 1991: 242). Kültürün, işgörenlerin tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir anlam yaratıcı ve denetim mekanizması hizmeti görmesi önemli bir işlevdir. Buna rağmen her örgüt, işyerindeki günlük davranışları yönlendiren bir dizi varsayımlar, kavrayışlar ve kesin kurallar geliştirir. Örgüt üyeleri bu kuralları öğrendikleri zaman örgüt üyesi olarak kabul edilirler. Ödüller ve terfi için birinci şart kurallara uyulmasıdır (Türk, 2003: 39).

Robbins'e (1994:305) göre örgüte katılmak üzere kime iş teklifi yapıldığı, kimin yüksek performanslı olarak değerlendirildiği ve kimin terfi aldığı büyük oranda kişi örgüt uyumundan etkilenir. Yani işe başvuran kişinin ya da işgörenin tutum ve davranışlarının örgüt kültürü ile uyumlu olup olmadığından etkilenir (Akt. Konuk, 2006). Örgüte alınacak çalışanların o örgütün sahip olduğu kültüre uyumlu olmalarına dikkat edilmelidir. Kişi-kültür uyumu, örgüt için büyük bir önem taşımaktadır. Çünkü işletmenin, geleceği, başarısı ve verimliliğinde uyum etkilidir (Türk, 2003:40).

Nevstrom ve Davis'e göre örgüt kültürü bir örgütün başarısı için birkaç nedenden dolayı önemlidir. İlk olarak örgütün benimsediği vizyonun tanımlanmasını kolaylaştırır. Örgüt kültürü bir denge kaynağı olduğu için örgüt üyelerine güvenlik

duygusu sağlarken aynı zamanda işgörenlerin işlerini istekli bir şekilde yapmalarında teşvik edici bir rol oynar. Örgütlere göre farklılık gösteren örgüt kültürü, varolduğu örgütsel çevre içerisinde işgörenlerin örgütsel adanmışlığını arttırılmasında, sağlıklı ilişkiler kurulmasında ve örgütsel sürekliliğin sağlanmasında önemli işlevler icra ettiği söylenebilir (Terzi, 2000:57).

Örgüt kültürü yöneticiler için büyük kolaylıklar sağlar. Aynı şekilde örgüt kültürü çalışanlar açısından da önemlidir. Çünkü örgüt içindeki belirsizlikleri en aza indirir. İşgörenlerin işi ne şekilde, nasıl yapacağını göstermesi bakımından açıklık getirir. Fakat kültür ancak çevre durağan ve uyumlu olduğu zaman olumlu fonksiyonlar icra etmektedir. Örneğin, herhangi bir işletme telefon üretirken örgüt kültürü buna uygun yapıya sahiptir ve hem örgüt hem de çalışanlar için anlam taşır. Ancak çevresel değişmeler bu şirketi bilgisayar üretmek zorunda bırakırsa kültür bu değişmelere uyum sağlamada zorlanabilir. Çünkü daha önceki kültür kalıpları yeni üretime ters düşmeye başlamıştır ve eski kültürün değerleri daha baskın olduğu için yeni değerler çalışanlarca daha zor benimsenebilir (Özkalp ve Kirel, 2001:99).

Örgüt kültürü, o örgütte çalışan yöneticiler ve diğer personel açısından bazı yararlar sağlamaktadır. Bunları altı ana başlık altında incelemek mümkündür (Eren, 2001:168).

1. Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmaları konusunda daha kararlı ve tutarlı olmalarına, yöneticileri ile uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur. Örgüt kültürü iş yapma yöntem ve süreçlerine standart uygulamalar getirerek örgütsel verimliliği arttırır.

2. Örgüt içi haberleşme ve bireyler arası ilişkilerde oldukça önemli rolü vardır. Kültür, personel arasında birliktelik sağlar, biz duygusunu ve takım ruhunu geliştirir. Bireyleri birbirine ve işletmeye bağlar, bununla birlikte örgüt iklimini de olumlu yönde geliştirir. Örgüt kültürünün geniş bir fikir birliği oluşturması durumunda ise örgüt içi gruplaşmalar ve ikilikler de önlenebilir.

3. Örgütlerde çeşitli nedenlerle ortaya çıkan çatışmalar (amaçlardaki farklılıktan, algılama farklılıklarından, örgüt içi ilişki ve güç dağılımından doğan çatışmalar vb.), örgüt kültürünün geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve



süreçler yardımı ile azaltılarak yumuşatılabilir.

4. Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin ilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına yardımcı olarak yetiştirme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur. Böylece yöneticileri organizasyonun temel değer ve dinamiklerine uygun biçimde geliştirilir.

5. Kültür tanıtıcı bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında değerlendirmeler o kurumun kültürüyle yapılır. Davranış, tutum, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerde kurum kültürünün izlerine rastlanır.

6. Örgüt kültürü sembollerle, seremonilerle, kahramanlarla, sloganlarla, hikâyelerle nesilden nesile aktararak örgütsel yaşamı sürekli kılar. Hatta bazı durumlarda işletmenin sahibi olan yönetici ölse de kültür ve buna bağlı inanç ve değerler devam eder.

## **2.2 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ**

Premeaux ve Bedeian'a (2003:1539-1562) göre araştırmalar; çalışanların, kendilerine güvenmelerine rağmen fikirlerini açıklamada tereddüt ettiklerini, tartışmalara katılmanın veya açıkça konuşmanın riskli olduğuna inandıklarını ortaya koymaktadır. Bowen ve Blackmon'a (2003:1393-1417) göre örgütsel ses, örgütsel değişimin güçlü bir kaynağı olabildiği halde işgörenler genellikle konuşmaya isteksizdir. Bu çelişkisel durumu Morrison ve Milliken de (2000) vurgulamaktadır. Bir taraftan pek çok öğretim elemanı, örgütün sağlığı için yukarı doğru iletişimin gerekliliğini ve etkin bir karar için farklı ve çoklu görüşlerin önemini vurgularken öte yanda birçok işgören, konular ve sorunlar hakkında yukarı doğru iletişim kuramadıklarını belirtmektedir. Yönetimin yetkilendirme ve açık iletişim hatları üzerinde yoğunlaştığı bir zamanda, bunların ortaya çıkması da başka bir çelişkiyi yaratmaktadır (Çakıcı, 2010:1).

Araştırmacılar, pek çok işgörenin örgüt içindeki belirli konular ve sorunları bildikleri halde üstleriyle konuşmadıklarını ve bunun çoğu örgütün yakalandığı belirgin bir çelişki olduğunu vurgulamaktadırlar. Morrison ve Milliken (2000:706-725); örgütsel sessizliği, örgütsel değişimin ve gelişimin önündeki tehlikeli bir engel ve çoğulcu bir örgüt geliştirmenin önünü tıkayan kolektif bir fenomen olarak görmektedirler. Çoğulcu bir örgüt ise işgörenler arasındaki değerlerin ve görüşlerin farklılaştığı, çok yönlü bakış

açılarının ve fikirlerin ifade edilmesine izin verildiği örgüt olarak tanımlamaktadırlar (Çakıcı, 2010:1).

İşgörenlerin örgütsel sorunlar hakkında görüşlerini ve endişelerini esirgeme olarak tanımlanan örgütsel sessizlik, araştırılması gereken bir konudur. Sessizlik, örgütlerde yaygın görülmesine rağmen doğası ve ana bileşenlerine ilişkin çok az ampirik kanıt vardır (Çakıcı, 2010:2). Van Dyne, Ang ve Botero'ya (2003: 1359-1392) göre sessizlik örgütlerde güçlü bir etkiye sahip olduğu ve her yeri kapladığı halde araştırmalarda hak ettiği yeri almamış, Bowen ve Blackmon'a (2003:1393-1417) göre yönetim yazınında yeterince incelenmemiştir. Van Dyne, Ang ve Botero'ya (2003:1359-1392) göre sessizlik konusuna çok az ilgi gösterilmesinin nedenleri, sessizliğin çoğu kişi tarafından konuşmanın yokluğu olarak görülmesi ve konuşmayı analiz etmenin açık davranışlardan daha zor olmasıdır. Milliken ve Morrison'a (2003: 1564-1568) göre sessizlik çok yönlü nedenleri olan, anlaşılması güç ve kaygan bir davranıştır. Bu nedenle sessizliği anlamak ve yorumlamak, konuşmaya göre daha güçtür. Son yıllarda yabancı popüler basında sıkça yer almaya başlayan (Mornell 2001; Smith, 2005; Ryan, 2005; Hobbs, 2005; Moore, 2005) işgören sessizliği konusu, bilimsel yazında da tartışılmaya başlanmıştır. "Journal of Management Studies" dergisinin 2003 yılında 40. sayısı, bu özel konuya ayrılmıştır. Odak noktası, "İnsanlar örgütsel ortamlarda, ne zaman ve neden sessiz kalmayı seçer, ne zaman ve neden sesini çıkartmayı tercih ederler?" sorusudur.

Literatür taramasından elde edilen bilgiler ışığında örgütsel sessizlik kavramı; Çalışanların kasıtlı bir şekilde olmak üzere, örgütsel sorun, olay, konu durumlarla ilgili görüş ve düşüncelerini gelecek olası tepkilerden çekinme, sorun yaratan biri olarak algılanma, başkalarının görüşlerine uyma isteği ya da herhangi bir değişiklik yaratmayacağına olan inancı nedeniyle ifade etmemesi olarak tanımlanabilir (Taşkiran, 2011:72).

Milliken, Morrison ve Hewlin'e (2003) göre işgörenler bazen konuşmayı, bazen de sessizliği seçerler. Ancak neden sessizleştikleri, nasıl sessizleştikleri ve en çok hangi konularda sesini çıkarmada isteksiz oldukları, örgütle ilgili konu veya sorunu kimle paylaştıkları, kiminle konuşup kime sessiz kalacaklarına nasıl karar verdikleri, sessizliğin nasıl anlaşılacağı gibi konuları aydınlığa çıkarmak anlamlı ve gereklidir. Bir yandan gelişme ve yenilik gereği, öte yandan sessizleşmek çelişmesini

çözümleyebilmek için konunun nedenleri ve sonuçlarıyla ele alınıp incelenmesi gerekmektedir (Çakıcı, 2010:2).

İşgörenlerin örgütsel sorunlar hakkında görüşlerini ve endişelerini söyleyemeyip sessizliği tercih etmesi sonucunda farklı şekillerde ortaya koydukları dolaylı veya direkt tepkilerle örgütün iş disiplini ve iş barışına zarar vermesi söz konusu olabilir. Bu olgu örgüte fikirleri ile katkıda bulunamamanın getirdiği örgüte yabancılaşma hissini de kuvvetlendirebilecektir. Sessizlik bir tepkisizlik şekli değildir. Sessizlik, kişilerin tepkisinin konuşma ve iletişim yoluna kurulan barikatlara çarparak farklı yollarda kendine akış mecraları oluşturacak şekilde biçim ve ortaya çıkış halini değiştirmesidir. Formal yapılarda astların üstleriyle olan ilişkilerinde çeşitli nedenlerle sessizliğin tercih edilen bir davranış olması, informal yapıların güçlenmesine ve hatta çalışanların tepkilerini örgüt dışında muhatap arayarak gösterme yoluna başvurmalarına neden olabilecektir. Örgütlerde çalışanların sessizliği aslında çözüme ortak olamamanın ve belki de bunun getirdiği önemsenmeme hissini devam eden şikâyet halidir. İnsanın vücudunda herhangi bir yerin ağrması ve bu ağrının ağrı kesici kullanılarak giderilmesi tıbben mümkündür. Ama tıpta olduğu gibi vücudun bir parçasını susturmak tepkilerini baskılamak, örgütlerde de çalışanları sessizliğe sürüklemek ağrının sebebini ortadan kaldırmayacaktır. Sinir sistemi vücudun iletişim kanallarıdır onu ağrı kesicilerle felce uğratmak sistemi bir süreliğine rahatlatacaktır. Fakat birbirini etkileyen ve eşgüdümlü çalışmayla tüm sistemi ayakta tutan organlar ağrıyı kestiğinizde dahi sıkıntısını sistemin diğer parçalarını etkileyerek ya da daha farklı tepkilerle gösterecektir. Aslında örgütsel yapının içinde de bu benzeşimi destekleyecek birçok ipucunu yakalamak mümkündür. Bu nedendir ki, işgörenlerin sessizliği araştırılmayı fazlasıyla hak eden ve nedenleriyle çözümlerini teorik ve pratik temeller üzerine oturtarak gerçek hayata uygulamayı gerektiren bir konudur.

Milliken, Morrison ve Hewlin'e (2003) göre literatürde sessiz kalma tercihini etkileyen nedenler; örgütsel, yönetsel ve bireysel faktörlerle açıklanmaya çalışılmaktadır. Araştırmacılara göre sessiz kalmada; şikâyetçi biri olarak görülme, saygı ve güven kaybına uğramak, ilişkilere zarar vermek, işten atılmak, terfi edememek gibi korkular ile açıkça konuşmanın fayda etmeyeceği inancı temel rol oynamaktadır. Bowen ve

Blackmon'a göre (2003) kişinin grup üyeleri tarafından destek görüp görmeyeceğine ilişkin algısı da sessizlik tercihiinde etkili olmaktadır (Akt. Çakıcı, 2010:3).

İşgörenlerin örgüt içindeki belirli konu ve sorunları bildiği halde üstleriyle gerçeği konuşmadıkları çelişkisi, sessizlik konusunu araştırmaya değer kılmaktadır. Son yıllarda gelişen formal ses çıkarma mekanizmaları (açık kapı politikaları, öneri ve şikâyet sistemleri, emir-komuta zinciri gibi), resmi ortamlarda sesini çıkarma fırsatları (toplantılar gibi) ve kendiliğinden olan anlık, yüz yüze yakalanabilen informal ortamlar açıkça konuşma fırsatları olarak görülebilir. Bunlar, yetkililere ulaşmanın akla gelebilecek yollarıdır. Ancak yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı işgörenler, çoğu zaman sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. Eğer bu tercih, kolektif hale gelmişse kurumsal gelişme bundan olumsuz etkilenebilmektedir (Çakıcı, 2010:3-4).

Sessiz kalmanın örgüt ve işgörelere olumsuz yansımaları söz konusudur. Sessizliğin örgütsel sonuçları; çalışanların fikri katkılarının kullanılamaması, sorunların hasıraltı edilmesi, olumsuz geri bildirimden kaçınılması, bilgilerin filtrelenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu gibi davranışlar sağlıklı karar almayı, ilerleme/gelişmeyi ve performans artışını engelleyebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Premeaux, 2001). Sessizliğin işgörelere üzerindeki olumsuz sonuçları ise bireyin işyeri ile ilgili sorun ve endişelerini açıkça konuşmakta güçsüz olduğunu hissetmesi, örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumunu sağlayamama, işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmak çalışanlara ızdırap verebilmekte, acizlik duygusu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir (Detert ve Edmondson, 2005; Milliken ve Morrison, 2003). Buna stres ve motivasyon kaybını da eklemek gerekir (Çakıcı, 2010:4).

Yönetim yazınında sessizlik duvarının kırılmasına odaklanan çalışmalar (Huang, Van de Vliert ve Van der Veght, 2005; Pederit ve Ashford, 2003; Premeaux ve Bedeian 2003) bulunmakla beraber sessiz kalınan konular ile sessizleşmenin yarattığı etkiler üzerine çok az ampirik araştırmaya rastlanmıştır. Sessizliğin yapısı, boyutları, sonuçları ve nedenlerinin derinlemesine incelenmediği ve bu konuda araştırma gereği olduğu düşünülmektedir (Bowen ve Blackmon, 2003; Detert ve Edmondson 2005; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003).

Açıkça konuşma, bir örgütün iç politikalarını, uygulamalarını ve süreçlerini iyileştirmek motivasyonu, yönetime bilgi, görüş ve öneri bildiriminde bulunma olarak tanımlanmaktadır (Premeaux, 2001; Premeaux ve Bedeian, 2003; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Açıkça konuşma; mevcudu sadece eleştirmekten ve şikâyet etmekten ziyade, idari ve örgütsel iyileştirmelere katkıda bulunmak niyetiyle iş, süreç ve uygulamalara ilişkin endişe, düşünce ve fikirleri üstlere iletme davranışı olarak tanımlanmıştır (Çakıcı, 2010:103). Çalışanların örgütsel sorunlarla ilgili fikir beyanına dayanan açıkça konuşma, örgütsel iyileştirme arzusundan kaynaklanır. Ancak genellikle örgütsel sorunlar ve buna ilişkin görüşler, mesai arkadaşları, yakın arkadaşlar veya aile üyeleriyle paylaşılırken durumu etkileme gücü olan yöneticilerle konuşulmamakta veya konuşulamamaktadır. Ortak akıldan yararlanmak isteyen yöneticiler, işgörenlerin açıkça konuşabilecekleri formal mekanizmaları oluşturmak ve ortamsal koşulları sağlamak durumundadır. Böyle bir mekanizma yoksa veya var olan mekanizmalar işletilmiyorsa/işletilemiyorsa örgütsel sorunlara ilişkin fikirler ve görüşler kapalı kapılar arkasında konuşulup bir süre sonra da unutulabilmekte ve bu döngü, tepkisizlik ve sessizliğe neden olabilmektedir (Çakıcı, 2010:5).

### **2.2.1 Örgütlerde Sessizlik Kavramı**

Örgüt yazınında sessizlik, aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak incelenmektedir. Doğal bir sessiz olma halinden veya işyerinin gürültüsüz olmasından söz edilmemektedir. Örgütlerde sessizlik kavramı, başlangıçta bir bağlılık işareti olarak görülse de esas itibarıyla işgörenin örgütsel konu ve sorunlar hakkında bilgi ve görüş sahibi olmakla beraber bu bilgiyi bilinçli olarak saklaması şeklinde betimlenmekte ve olumsuz bir durum olarak ele alınmaktadır (Çakıcı, 2010:9).

Türk Dil Kurumu (2009)'nda sessizlik; sesin olmaması, sükût olarak tanımlanmıştır. Sessizliğin geleneksel anlamında edilgen bir davranış olduğu yatmaktadır. Ancak bütün sessizlik türleri edilgen bir davranış olarak kabul edilemez. Aynı zamanda sessizlik, ses çıkarmanın tersi olarak da ifade edilemez (Scott, 1993:1-18). Sessizlik bazı durumlarda amaçlı, kasıtlı, aktif ve bilinçli bir hal de alabilmektedir. Morrison ve Milliken'e (2000) göre sessizlik, çalışanların örgütsel sorunlara ilişkin endişe ve

fikirlerini ifade etmemeleridir. Sessizlik, bir örgüt içerisinde kolektif bir hale gelip tüm örgütü de etkileyebilir. Alanyazında örgütsel sessizlik olarak ifade edilen bu durumun birçok tanımı yapılmıştır. Henriksen ve Dayton'a (2006) göre örgütsel sessizlik; bir örgütün karşı karşıya kaldığı önemli sorunlara çözüm olabilecek fikirlerle ilgili çok az konuşarak ya da davranışta bulunarak ifade edilen kolektif düzeyde bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Bowen ve Blackmon'a (2003) göre örgütlerin sessizliği çalışanların kendi kurumları için herhangi bir katkıda bulunmamalarıyla oluşur (Akt. Özgan ve Külekçi, 2012:34). Örgütsel sessizlik tanımlamalarında ve analizinde sessizlik aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak incelenmektedir (Çakıcı, 2007). Morrison and Milliken'a (2000) göre çalışanların işlerini ve buldukları örgütü iyileştirmeye ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi şeklinde tanımlanan örgütsel sessizlik kavramı örgütte birçok soruna neden olmaktadır. Bu durum örgütsel değişimin ve gelişimin önünde oldukça önemli bir engel olarak belirmektedir (Akt. Özgan ve Külekçi, 2012:34).

Çalışanlar özellikle herhangi bir durumda konuşmanın ve fikirlerini dile getirmenin akıllıca bir davranış olmadığını sezdiğinde, kendi açısından olumsuz sonuçları olduğunu düşündüğünde ya da iş ortamındaki ilişkilerini etkilediğine inandığında sessiz kalmayı tercih etmektedir (Corneissen, 2008:199; Barry, 2007:133). Bendersky'e (2005:239) göre örgütsel sessizlik ortamı oluştuğunda, örgüt açısından değişime direnç ve değişime yavaş uyum gösterme davranışı ortaya çıkmaktadır. Sorun ve konulara ilişkin açıkça konuşmama kararı yani "*sessizlik*" örgütsel öğrenmeyi engellediği, örgütsel değişim ve gelişime engel oluşturduğu, örgüt içinde farklı düşüncelerin ortaya çıkmasını azalttığı dolayısı ile de yenilikçiliği ve yaratıcılığı engellediği (Morrison ve Milliken, 2000; Milliken ve Morrison, 2003) için üzerinde durulması gereken önemli bir konudur.

Yönetim yazınında işgören sessizliği konusu, Albert O. Hirschman'ın 1970'de yayımlanan *Exit, Voice and Loyalty* adlı kitabına dayandırılmaktadır. Hirschman (1970), sessizliği pasif fakat bağlılık (loyalty) ile eş anlamda kullanmış ve daha sonra da yönetim bilimciler sessizliği bağlılığa eşitlemeye devam etmişlerdir. Örneğin iyi muamele görmeyen fakat şikâyetlerini rapor etmeyen işgörenler, yaygın şekilde sessiz ama razı olarak ele alınmıştır. Sessizliğin, işgörenlerin örgütlerine olan bağlılığın bir

ifadesi olduğuna dikkat çeken araştırmalar bulunmaktadır (Bryant ve Cox, 2004:578-592). İşgören sessizliğinin davranışsal, duygusal veya bilişsel unsurları bulunan gizli muhalefeti yansıtıp yansıtmadığı genellikle göz ardı edilmiştir. Bu nedenle, yaygın olmasına rağmen sessizlik, tatmin olmayan ve iyi muamele görmeyen işgörenlerin ihmal edilen bir tepkisi olarak kalmıştır. Sessizlik olgusuyla direkt ilgili iki kavramsal çalışmaya (Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001) kadar, çoğu araştırmacı sessizliği, onay anlamına gelen ses çıkarma eksikliği olarak geleneksel tanımı içinde ele almıştır. Bu iki temel çalışmada ve daha sonraki araştırmalarda yer alan tanımlamalarda, genellikle iki ortak vurgunun olduğu görülür: ilki, “bilgi ve fikrin kasten esirgenmesi”, ikincisi “örgütsel konu ve sorunlarla” sınırlı olmasıdır.

Morrison ve Milliken (2000), sessizliği kolektif bir fenomen olarak ele almış ve *örgütsel sessizlik* kavramını geliştirmişlerdir. İşgörenlerin örgütsel sorunlar hakkında fikir, görüş ve kaygılarını esirgeme tercihinine *örgütsel sessizlik* adını vermişlerdir. Sessizliği haksızlığa bir tepki olarak ele alan Pinder ve Harlos (2001) ise işgören sessizliğini; değişimi etkileyebilme/düzeltebilme yeteneğinde olduğu algılanan insanlara, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi olarak tanımlamaktadırlar. Bu tanımlamalardan hareketle örgütlerde sessizliği, işgörenlerin işi veya işyeriyle ilgili teknik veya davranışsal sorunlarla ilgili bilgi, görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak üstlerine iletmeyip suskun kalmaları şeklinde tanımlamak mümkündür (Çakıcı, 2010:10). Kish-Gephart ve diğerlerine (2009:165) göre işgören sessizliği, işgörenlerin insanlar, ürünler ya da süreçlerle ilgili fikir, öneri ve ilgili şeyleri esirgemesi olarak tanımlanabilir. Örgütsel sessizlik, aktif, bilinçli ve amaçlı bir davranıştır. Dinleyebilenler için sessizlik de konuşma gibi pek çok anlamlar ifade etmektedir (Ashcraft, 2000:413; Clair, 1998:23).

Pyman ve diğerlerine (2010:467) göre işgörenler örgütlerde fikirlerini doğrudan ve dolaylı konuşma olarak adlandırılan iki yolla seslendirebilirler. İşletmedeki bütün işgörenlerle düzenli toplantılar yapmak, kalite çemberleri gibi biçimsel işgören programları ve/veya yarı bağımsız çalışma grupları oluşturmak doğrudan konuşma biçimine örnek verilebilir. Buna karşın Lavelle ve diğerlerine (2010:396) göre işgörenlerin dolaylı konuşması ise, işgörenlerin görüş ve düşüncelerinin işçi sendikaları,

danışma kurulu veya işletme yönetim kurulu gibi bir takım kolektif işgören temsilcilikleri aracılığı ile dile getirilmesini ifade etmektedir. Kim ve diğerlerine (2010:373) göre işgören temsilcileri genellikle yatırım politikası, teknolojik değişim ve şirket düzeyinde kararları kapsayan geniş bir alanda kurmay ya da bilgi kanalı olarak görev yaparlar.

Brinsfield'e (2009:70-71) göre sessizliğin yönü aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya veya aynı düzlemdeki çalışanlar arasında olabilir. İlgili yazında en sık bahsedilen ve üzerinde tartışılan; aşağıdan yukarıya doğru sessiz kalma halidir. Araştırmaların sonuçlarına göre, çalışanların sessiz kalmasında daha fazla etkisi olan, en üst yönetimden daha çok bir üst yönetimdir. Bu anlamda lider ve üst yönetim, bütün hiyerarşik düzeydeki yöneticilerini ve çalışanlar ile kurdukları iletişimden haberdar olması gerekmektedir (Akt. Alparslan ve Kayalar, 2012:138).

İşgören sessizliği konuya ya da hedef dinleyicilere göre farklılık gösterebilir. Örneğin, işgörenler iş akışını geliştirmeye yönelik bazı bilgileri üst düzey yöneticilerden saklayabilirler. Fakat bunu iş arkadaşlarından saklamazlar. Tangirala ve Ramanujam (2008) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, işgörenler çalışma grupları ile işbirliği yaptıklarında daha az sessiz olmaktadır. Amirleri belirli bir statüye sahip olduklarından dolayı işgörenler amirlerine karşı daha çok sessiz kalmaktadırlar (Akt. Durak, 2012:45). Örgütsel sessizlik, işgörenlerin sahip oldukları bilgilerin amirleri önünde açığa vurulmaması, açıklanmaması ile ilgili bir kavramdır (McGowan, 2002:30).

Sessizliğin beş tane ikilemlerli fonksiyonu bulunmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001:338):

- Sessizlik hem insanları bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır.
- İnsanlar için hem zararlı hem de yararlı olabilir.
- Hem bilgi sağlamakta hem de bilgiyi gizlemektedir.
- Sessizlik derin düşüncenin ya da düşüncesizliğin işareti olabilmektedir.
- Sessizlik hem kabul etmenin hem de muhalefet etmenin bir göstergesi olabilir.



Pinder ve Harlos'a (2001:362) göre sessizlik, konuşmanın zıddı olmaktan daha derin anlamlar ifade etmektedir. Sessizlik bir iletişim olabilir ve düşünce duygu ve faaliyetlerle birlikte gelebilir.

Gözlemcilerin işgören sessizliğinin güdülerini, konuşmaya oranla yanlış anlama ve yanlış yorumlama olasılıkları daha yüksektir (Van Dyne ve diğ., 2003:1389). Bu nedenle zor bir süreç olmasına karşın yöneticilerin, işgörenleri konuşmaya teşvik edebilmek ve yenilikçi fikirleri üretim sürecine katabilmek için işgörenlerin sessiz kalmalarının arkasındaki sebepleri doğru anlamaları ve doğru biçimde yorumlamaları gerekmektedir (Durak, 2012:58).

### **2.2.2 Örgütsel Sessizliğin Tarihi Gelişimi**

Örgütsel sessizlikle ilgili çalışmalarda 1970 yılından 1980'li yılların ortasına kadar olan dönemde sosyal bilimciler konuşma ve sessizliğin farklı biçimlerini ele almışlardır. Özellikle Hirschman'ın 1970 yılında Exit, Voice and Royalty adlı çalışması bu başlangıç döneminin örneklerindedir (Durak, 2012:46).

1980'li yılların ortasından 2000'li yıllara kadar olan dönemde konuşma ve sessizlik sorun bildirme, ilkeli örgütsel muhalefet, konu benimsetme, şikâyetçi olma gibi yeni çalışmalar ile konunun kapsamı genişletilmiştir. Bazen işgörenler, örgüt içerisinde meydana gelen aksaklıkları, karşılaştıkları olumsuzlukları duymazlıktan veya görmezlikten gelebilmekte ve böylece sessiz kalabilmektedirler. Bu durum işgörenlerce olumlu bir tepki olarak düşünülebilmektedir. "Sağır kulak sendromu" olarak ifade edilen bu olgu örgütsel bir norm olarak da yerleşmiş olmakla birlikte, işgörenleri bu yönde bir davranış göstermeye itebilir. Böylece 1990'lı yılların sonunda çalışmalar sağır kulak sendromu ve sosyal dışlama gibi konulara yönelmiştir. (Durak, 2012:46). Örneğin bu dönemde Cohen (1990) birçok araştırmacının tersine sessizliğin her durumda "*kabul etme*" anlamına geleceği düşüncesine karşı çıkmış ve sessizliğin başka anlamlarının olabileceğini ileri sürmüştür. Cohen (1990), özellikle adil davranılmayan ya da kötü davranışlara maruz kalmış çalışanlar arasında sessizliğin hangi anlamlara gelebileceğini araştırmıştır. Sessizliğin "*red*" olarak kavramsallaştırılmasıyla tutarlı olarak Parker ve August (1997) da bazı tatminsiz çalışanların sessizliği çıkışla birleştirebileceklerini diğer bir ifadeyle sessizce işten ayrılacaklarını öne sürmüştür.

2000 yılından sonraki dönemde konuşma ve sessizlik ile ilgili çalışmalar artmıştır. Sessizlik konusu konuşmanın zıddının ötesinde değerlendirilmiştir. Örgütsel sessizlik konusuna yönetim ve psikoloji ile ilgili çeşitli dergilerde yer verilmiştir. Özellikle Morrison ve Milliken tarafından 2000 ve 2003'te, Van Dyne tarafından 2003'te yapılan örgütsel sessizlikle ilgili çalışmalar bunlara örnek gösterilebilir (Durak, 2012:47). Bu çalışmalardan ilki, Morrison ve Milliken tarafından 2000 yılında yapılmış olup, örgütlerde sistematik biçimde gelişen sessizlik sürecini ve bu sürecin sürekliliğini ve güçlenmesini sağlayan örgütsel koşulları açıklamaktadır. Bu çalışmalarında Morrison ve Milliken (2000:706), “örgütsel değişimin ve gelişmenin önündeki tehlikeli bir engel ve çoğulcu bir örgüt geliştirmenin önünü tıkayan, kolektif bir fenomen” olarak değerlendirdikleri örgütsel sessizliğin; süreci, nedenleri ve koşullarını belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmalar bu çalışmanın ışığında gelişmeye başlamış, işgören sessizliğinin kavramsal çerçevesi oluşma sürecine girmiştir. Morrison ve Milliken (2000: 707) sessizliği, “ işgörenlerin işlerini ve kurumunu iyileştirmeye ilgili fikir bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak esirgemesi” olarak tanımlamışlardır. Diğer temel kavramsal çalışma ise işgörenlerin sessiz kalma kararlarını etkileyen faktör ve durumlar üzerine eğildikleri, Morrison ve Milliken'in geliştirdikleri işgören sessizlik kavramını geliştirdikleri çalışmalarıyla Pinder ve Harlos (2001)'a aittir. Söz konusu araştırmacılar özellikle algılanan adaletsizlik konusunun açıkça konuşup konuşmama dair işgörenlerin kararları üzerindeki etkisini incelemiştir. Pinder ve Harlos iş gören sessizliği kavramını geliştirmiş ve bu sessizliği ortaya çıkaran ve güçlendiren örgütsel koşulları açıklayan bir model önermişlerdir. Çalışmada, iş gören sessizliği “değişimi etkileyebilme ya da düzeltebilme yeteneğinde olan insanların, örgütsel durumlara ilişkin konularda, davranışsal, bilişsel ya da duygusal değerlendirmeleri hakkındaki samimi düşüncelerini esirgemesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2008:118).

Sessizlik, örgüt üyelerinin ilgilerini kişisel ve örgütsel konularda karşı tarafa aktarımında bir takım sorunlar yaşatan bir kavramdır (McGowan, 2003:1). Örgütsel sessizlik, bir organizasyonun karşılaştığı ciddi problemlere karşı gösterilen küçük tepkileri ifade etmektedir (Henriksen ve Dayton, 2006:1539). Literatürde sessizlik, aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak incelenmektedir. Örgütlerde sessizlik kavramı başlangıçta bir bağlılık işareti olarak görülse de esas olarak işgörenin örgütsel konu ve sorunlar hakkında bilgi ve fikir sahibi olmakla beraber bu

bilgiyi bilinçli olarak saklaması şeklinde betimlenmekte ve olumsuz bir durum olarak ele alınmaktadır (Çakıcı, 2010:9). Sessizlik davranışı, bireyin doğrudan ya da dolaylı olarak isteklerini etkilemektedir. Son zamanlarda örgütsel sessizlik, bir örgütün karşılaştığı ciddi problemlere karşı gösterilen önemsiz tepkileri belirtmek için kullanılmıştır (Henriksen ve Dayton, 2006:1540).

### **2.2.3 Amaçlarına Göre Örgütsel Sessizliğin Türleri**

Bireyler yasal ya da etik olmayan bir davranış gözlemlediklerinde konuşabilirler ya da sessiz kalabilirler. Yanlış davranışın algılanan önemi, bireysel değerlerin gücü, olumlu ya da olumsuz sonuç beklentisi gibi faktörler bireyin konuşmasında ya da sessiz kalmasında etkilidir (Clapham ve Cooper, 2005:192). İşgören sessizliğinin nedenlerinin farklılık göstermesi gibi örgüt içerisinde sessiz kalma davranışları da farklılık göstermektedir. Sessizlik gibi tepkisizlik olarak algılanan bir davranışın çeşitlilik göstermesi ilk bakışta garip gelebilir. Fakat insan zihninin ve davranışlarının karmaşıklığını atlamamak gerekir. Örneğin otobüs beklerken ya da asansörde tepkisizlik halimizde bile birbirimizden farklı haller içinde olabiliriz. Kimimiz yanımızdaki yokmuş gibi davranır, kimimiz bir şey düşünüyormuş gibi yaparız ki işgören sessizliği özünde bir tepkisizlik değil, bilinçli ve kasti bir davranıştır (Eroğlu, Adıgüzel ve Öztürk, 2011:103).

Sessizlik ve konuşma basitçe birbirinin zıddı olan iki kutup değildir. Sessizlik aktif, maksatlı ve stratejik bir davranıştır. Ünlü söz ustası Çiçero, “sessizlik en büyük konuşma sanatıdır” demektedir (Ephratt, 2008). Sessizlik, içinde derin ve örtük bir takım anlamlar barındırabilmektedir. İşgörenler sessiz kalarak örgütlerine ya da yöneticilerine bir takım mesajlar vermek istiyorlarsa bu mesajların ilgili yöneticiler tarafından doğru anlamlandırılması gerekmektedir. Çünkü verilen mesajlar işgörenlerin tutum ve davranışlarını, iş çıktılarını, örgütlerin değişim ve gelişimini olumsuz etkileyebilecek bir potansiyele sahip olabilmektedir (Erenler ve diğ., 2011:3143).

İşgörenlerin sessizlik hallerini, bazen dogmatik olarak söylenenleri ve verilen görevleri sorgulamadan kabul ederek, bazen de yaşanan problemleri yok farz ederek kendince göze batmadan diğer insanlar gibi olmaya çalışarak gösterdiklerini söyleyebiliriz (Bildik, 2009). Sessizliğin türleri ile ilgili yazın incelendiğinde kavramın Pinder ve

Harlos (2001:331-369.) tarafından; razı olma anlamında sessizlik (acquiescent silence) ve savunmacı sessizlik (quiescent silence) şeklinde ikiye ayrıldığı görülmektedir. Dyne vd. (2003:1359-1392.) ise bu boyutlara toplum yanlısı/özgeci sessizliği (prosocial silence) eklemiş ve sessizliği razı olma anlamında sessizlik, savunmacı sessizlik ve toplum yanlısı/özgeci sessizlik biçiminde ele almıştır (Akt. Karacaoğlu ve Cingöz, 2009:700-707).

Sessizlik konuşmaya kıyasla daha fazla belirsizlik içermektedir. Sessizlikle ilgili yapılan ilk çalışmalar genellikle sessizliğin “kabul” anlamına geldiği yönündedir. Fakat sessizlik her zaman onay, bağlılık ve mevcut durumdan memnun olma anlamlarına gelmez. Dolayısıyla yöneticilerin işgören sessizliğini doğru anlamaları ve doğru yorumlamaları gerekmektedir. Sessizlik konuşmanın olmamasında ziyade hareketsizliği ve kabullenmeyi yansıtmaktadır. Hareket etmek ya da bir şey söylemek kadar, hareket etmemek ya da susmak da bir davranıştır ve anlamlı bir mesaj oluşturmaktadır (Cüceloğlu, 2000:20). Beer ve Eisenstat’a göre örgütsel sessizlik hastalıktır ve altı nedeni bulunmaktadır. Bunlar (Beer ve Eisenstat, 2000:31);

- Örgütte yukarıdan aşağıya ya da serbest bırakıcı üst yönetim anlayışının olması,
- Açık olmayan stratejilerin ve çatışmaların olması,
- Örgütte etkin olmayan bir üst yönetim ekibinin olması,
- Zayıf bir yatay iletişim hattının olması,
- Fonksiyonlar, iş ve sınırlar arasında zayıf bir koordinasyon sisteminin olması,
- Yukarıdan aşağıya doğru liderlik yetenek ve gelişmelerinin yetersiz olmasıdır.

Amaçlarına göre sessizliğin ve konuşmanın özel türleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 5**  
**Amaçlarına Göre Sessizliğin ve Konuşmanın Özel Türleri**

DAVRANIŞ BİÇİMİ	İŞGÖREN SESSİZLİĞİ	İŞGÖREN KONUŞMASI
<b>İŞGÖREN GÜDÜLERİ</b>	Bilinçli olarak işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin esirgenmesi.	Bilinçli olarak işle ilgili fikir bilgi ve görüşlerin açıklanması.
<b>İLGİSİZ DAVRANIŞ</b> Çekilmeye dayalı fark oluşturamayacağı hissi	<b>KABULLENİCİ SESSİZLİK</b> Çekilme amaçlı fikir esirgeme fark oluşturamayacağı düşüncesiyle görüş bildirmeme.	<b>KABULLENİCİ KONUŞMA</b> Çekilme temelli fikirler açıklama. Fark oluşturamayacağı düşüncesiyle grupla aynı fikirde olma
<b>KORUMA AMAÇLI DAVRANIŞ</b> Korku temelli Korku ve kişisel olarak riskli olacağı hissi.	<b>KORUNMA AMAÇLI SESSİZLİK</b> Korkuya dayalı olarak bilgiyi esirgeme . Kendini koruma amacıyla gerçekleri göz ardı etmek.	<b>KORUNMA AMAÇLI KONUŞMA</b> Korku nedeniyle dikkatleri başka yöne çekecek fikirleri açıklama. Korunmak için diğerlerine odaklanan fikirleri açıklama.
<b>BAŞKALARINA YÖNELİK</b> İşbirliğine dayalı İşbirliği ve fedakârlık hissi.	<b>KORUMA AMAÇLI SESSİZLİK</b> İşbirliği temelli gizli bilgileri esirgeme. Örgütün yararı için özel bilgileri koruma.	<b>KORUMA AMAÇLI KONUŞMA</b> İşbirliği temelinde problemlere çözümler sunma. Örgüt yararına değişim için yapıcı fikirler önerme.

**Kaynak:** Van Dyne Linn, Soon Ang and Isabel C. Botero, 2003:1363. Akt. Durak, 2012:50.

Örgütlerde işgörenlerin iletişim tutumlarına dair konuşma ve sessizlikle ilgili altı özel davranış vardır. Bunlardan kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik olmak üzere üç tanesi sessizlikle ilgilidir. İşgörenlerin konuşma davranışları ile ilgili de üç tür davranış biçimi vardır. Bunlar ise kabullenici konuşma, savunma ve koruma amaçlı konuşmadır (Dyne ve diğ., 2003:1359-1372).

### 2.2.3.1 Kabullenici sessizlik

Kabullenici sessizlik işgörenlerin görüş, bilgi ve fikirlerini geri çekilmeye dayalı olarak örgütten esirgemesidir. İşgörenler değişimle ilgili fikrini, konuşmasının anlamsız olacağı ya da fark yaratmayacağı inancıyla ya da konuşmalarının mevcut durumu değiştirmede çok az etkisinin olacağını düşünerek işle ilgili fikir, görüş ve bilgilerini kendilerinde saklamayı tercih edebilir. Her iki durumda da sessizlik köklü bir geri çekilme sonucudur. İşgörenler yaptıkları işlerinde herhangi bir fark oluşturamayacaklarına inandıklarında konuya karşı ilgisizleşecek ve muhtemelen fikir ve önerileriyle katkıda bulunmayacaklardır. Diğer bir ifadeyle kabullenici sessizliği

seçen bireylerin kendilerine güven duyguları düşüktür. “Böyle gelmiş böyle gider, ya da konuşsam ne değişecek ki?” diye düşünürler. Bu tür insanlar için Cüceloğlu “pısrık insan” tabirini kullanmaktadır. Bu tür insanlar haklı olsalar dahi ne sözleriyle ne de davranışlarıyla hakkını savunabilirler. Diğerleriyle iletişimde sürekli alttan alarak diğerlerini memnun etme amacı vardır. Kendisinin ne istediği pek önemli değildir (Cüceloğlu, 2001:52)

Dyne, Ang ve Botero’ya (2003:1366) göre bireylerin sessiz kalma davranışında bulunmaları, genellikle diğer bireyler tarafından aktif olarak iletişim kurmaması şeklinde görülebilir. Ancak, kabullenici sessizlik gösteren bir bireyden söz ettiğimizde, bireyin durumla ya da olayla ilgili bilgisi, görüşü veya söyleyecekleri olmasına karşın, kendi isteğiyle bu görüşlerini açıklamamayı tercih etmesi kabul edilmelidir. Dolayısıyla bu bilgi türünde, Özgen ve Süregevil’e (2009:311) göre bilginin varlığı söz konusu olup, bireyin iletişim kurmaktan kaçınma davranışı gözlenmektedir.

Kabullenici sessizlik ile öğrenilmiş çaresizlik arasında da ilişki olduğu söylenebilir (Çakıcı, 2010:33). Öğrenilmiş çaresizlik sürekli olarak kontrol edilemeyen durum ve olaylar karşısında kalan organizmanın, kontrolün mümkün olduğu sonraki durumlarda bile, içinde bulunduğu durumu değiştirebileceğine dair inancını yitirmiş olmasından dolayı olaylar karşısında hareketsiz kalmasını ifade etmektedir (Güler, 2006:1). Bir örgütte işgörenler konuşmak istediklerinde veya konuştuklarında bu durum amir ve yöneticiler tarafından engelleniyorsa işgörenler zamanla konuşmamaya yöneleceklerdir. Diğer bir ifadeyle öğrenilmiş çaresizliği tercih edeceklerdir (Durak, 2012:52).

Pinder ve Harlos’a (2001:349) göre kabullenici sessizlik gösteren çalışanlar, örgütsel koşulları olduğu gibi kabul etme eğiliminde olup, söz konusu koşulları değiştirmeye yönelik alternatiflerin var olduğunun farkında değildir. Koşulları var olduğu gibi kabul etmek, çalışana güven vermekte, dolayısıyla söz konusu koşulları değiştirmeye yönelmemektedir. Blensinkopp ve Edwards’a (2008:181-206) göre bu tür sessizlik davranışı korku, öfke ve pesimistik duyguları içermekte ve konuşma durumunda ortaya çıkabilecek olumsuz durumlara olan inanç yüzünden bu tür duygularla daha da beslenmektedir (Akt. Taşkiran, 2011:78). Dolayısıyla edilgen bir davranıştır. Bu durumda çalışanlar, mevcut duruma razı olmakta, çok fazla konuşmak istememekte, durumu değiştirmeye yönelik herhangi bir teşebbüste bulunmamaktadır. Çalışanların bu

davranışının arkasında, konuşsa bile herhangi bir farklılık yaratmayacağına olan inanç yer almaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009:699).

Özellikle otoriter ve baskıcı bir ortamda yetişen bireylerin işyerinde kabullenici sessizliği tercih etme olasılıkları daha yüksektir. Eğer bir örgütte patron/yönetici yetkilerin çok önemli bir kısmını kendisinde toplamışsa, böyle bir örgütte işgörenlerin çoğunluğunun kabullenici sessizliğe bürünme olasılıklarının yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Günümüzde bu davranış bir meziyet olmaktan çıkmış ve sakınca haline gelmiştir. Zira günümüz örgütlerinde kendisine verilen görevi sorgulamaksızın yerine getiren bireyler önemini kaybederek düşünen, sorgulayan ve farklı öneriler sunabilen çalışanlar ideal çalışanlar olarak kabul edilmektedirler (Durak, 2012:53-55).

### **2.2.3.2 Korunma Amaçlı Sessizlik**

Van Dyne ve diğerlerine (2003:1367) göre korunma amaçlı sessizlik, kendini dış tehditlerden koruma amacıyla korkuya dayalı olarak ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin diğerlerinden esirgenmesi biçiminde tanımlanabilir (Akt. Durak, 2012:56). Pinder ve Harlos (2001) korumacı sessizliği, bireyin kişisel olarak açıkça konuşmanın olası sonuçlarından korkmasından dolayı kasıtlı olarak sessiz kalmayı tercih etmesi olarak ifade etmektedir (Akt. Taşkiran, 2011:79). Kabullenici sessizliğin aksine korunma amaçlı sessizlik, işgörenin çeşitli seçenekleri olmasına karşın mevcut durumda “ilgili fikir, görüş ve düşüncelerini esirgemenin en iyi personel stratejisi” olduğuna inanmasıdır ve daha proaktiftir. Korunma amaçlı sessizlikte işgören sorunları görmezden gelme ya da kişisel hataları gizleme yoluna gidebilir (Çakıcı, 2010:33). Sessizlik bağlamında bakıldığında, kabullenici sessizlik türü, korumacı sessizlik türüne göre çok daha derin bir durumu ifade etmektedir. Aşağıdaki tabloda kabullenici sessizlik ile korumacı sessizlik türlerinin karşılaştırılması sekiz farklı boyut üzerinden gösterilmiştir.

**Tablo 6**  
**Kabullenici ve Korunmacı Sessizlik Boyutları**

	<b>Korunmacı</b>	<b>Kabullenici</b>
<b>Gönüllülük</b>	Oldukça gönüllü	Oldukça gönülsüz
<b>Bilinçlilik</b>	Bilinçli	Daha az bilinçli
<b>Kabullenme</b>	Düşük	Yüksek düzeye yakın
<b>Stres Düzeyi</b>	Yüksek düzeye yakın	Düşük düzeye yakın
<b>Alternatiflerin Farkında Olma</b>	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
<b>Ses Çıkarma Eğilimi</b>	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
<b>Ayrılma Eğilimi</b>	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
<b>Baskın Duygular</b>	Korku, umutsuzluk, depresyon	Razı olma, boyun eğme

**Kaynak:** Pinder ve Harlos, 2001 Akt. Taşkıran, 2011:80.

İşgören eğer farklı görüş ve düşüncesini ilgililere (yöneticilere) iletirse, bunun sonucunun faydadan çok zarar getireceğini düşünmektedir. Korunma amaçlı sessizliğin örneklerinden birisi “*sessizlik etkisi*” dir. Van Dyne ve diğerlerine (2003:1367) göre sessizlik etkisi, insanların kişisel olarak rahatsız olmaktan, savunmacı cevaplar almaktan ya da olumsuz kişisel sonuçlardan sakınmak için üstlerine olumsuz haberler ulaştırmaktan kaçınmaları biçiminde tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle, bireyler üstlerine olumsuz haberleri iyi haberlerden daha az iletme eğilimindedirler. Milliken ve diğerlerine (2003:1455) göre özellikle astlarla üstler arasındaki hiyerarşik ilişkilerde sessizlik etkisi güçlenmektedir.

Örneğin II. Dünya savaşının son günlerinde Hitler, Berlin’de yeraltında korunaklı sığınağındaiken doğu ve batıdan sarılmış, tüm orduları yokedilmiş veya esir alınmışken dahi kendisinden korkan komutanların gerçeği tam anlamıyla anlatmaktan çekinmesi nedeniyle halen elinde sağlam ve düşmanın saldırısını püskürtebilecek ordusu var zannederek emirlerini vermeye devam ediyordu. Kimse tam bir yenilginin an meselesi olduğunu Hitler’e söyleyemiyordu. Çünkü hiyerarşik yapı o kadar güçlüydü ve Hitler o kadar sert bir mizaca sahipti ki bırakın olumsuz haberleri dinlemeyi ve gerçek durumu görerek gerçekçi kararlar alabilmeyi, düşman neredeyse sığınağının kapısındaiken ancak gerçekle yüzleşebilmiş ve “Alman halkı bu savaşı kazanamadıysa topluca imhayı hak etmiştir.” diyerek canlı ele geçirilmemek için intihar etmeyi seçmiştir. Anlaşıyor ki, konuşmada olduğu gibi aslında sessizliğin de iki tarafı var; konuşan-dinleyen ve susan-sessizliği dinleyen. Örgütte işgörenlerin sessizliği tercih etmesi aslında yöneticinin de tercihi olarak kabul edilebilir. Örgütte işgörenleri kendi görüşlerini



söylemek konusunda cesaretlendirici, motive edici demokratik, katılımcı ve işbirliğine dayalı bir yönetim tarzını uygulamaya koymayan yönetici aslında sessizliğin huzur veren rahatlığını açıkça konuşmaya tercih ettiğini göstermektedir.

İşgörenler bazı durumlarda da herhangi bir görüş, bilgi ya da haberi üstlerine olduğu gibi iletmek yerine çeşitli kaygılardan dolayı filtreleyerek vermektedirler. Kültürümüzde de olumsuz haberlerin (kaza ve hastalık gibi) ilgililere ulaştırılması yönünde bir çekingenlik vardır. Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda astların üstlerine bilgi verirken olumsuz bilgiyi minimize edecek biçimde çarpıttıkları görülmüştür (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008:158).

### **2.2.3.3 Koruma Amaçlı Sessizlik**

Kabullenici ve korunmacı sessizlik türleri Morrison ve Milliken (2000) ile Pinder ve Harlos (2001)'in oluşturduğu yönetim yazınına dayanmaktadır. Üçüncü sessizlik tür olarak korunmacı sessizlik ise Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilmiş ve yönetim yazınına eklenmiştir (Taşkiran, 2011:80).

Koruma amaçlı sessizlik, özgeci ve işbirliği güdülerıyla işle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin diğer insanların ya da örgütün yararlarının göz önünde bulundurulması esirgenmesi olarak tanımlanabilir. Örgütsel vatandaşlık gibi koruma amaçlı sessizlik de, isteğe bağlı bir davranış biçimi olup örgüt tarafından dikte edilemez. Korunma amaçlı sessizliğin aksine korunma amaçlı sessizlik, konuşmayla ortaya çıkabilecek olumsuzlukların kişisel sonuçlarından korkmaktan ziyade başkalarının iyiliğini düşünerek sessiz kalmayla ilgilidir. Bazı durumlarda işgören, arkadaşını ya da örgütün sırlarını korumak amacıyla görüşlerini dile getirmeyebilir (Durak, 2012:57). Örneğin, işgören grup içi dayanışmanın, birlik ve beraberliğin sürdürülebilmesi için muhalif olan görüşlerini açıklamaktan kaçabilir (Çakıcı, 2010:34). Dyne, Ang ve Botero'ya (2003:1368) göre korunmacı sessizlik gibi korunmacı sessizlik de alternatiflerin düşünülmesini ve farkında olmayı içermekte ve bu bağlamda fikir, görüş ve bilginin saklanması gerektiren bilinçli bir karar olarak karşımıza çıkmaktadır (Akt. Taşkiran, 2011:80).

Özgen ve Süregevil'e (2009) göre koruma amaçlı sessizlik aslında örgütsel vatandaşlık davranışı yazınından beslenir ve örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarından

olan diğergamlık (diğerlerini düşünme) boyutu ile örtüşmektedir. Padsakoff ve MacKenzie (1994:351) *diğergamlık* kavramını, herhangi bir örgütte işle ilgili ortaya çıkan problemlerde diğer kişilere karşılıksız olarak yardımcı olmak şeklinde tanımlamaktadır (Akt. Özdevecioğlu, 2003:120). Bazı yazarlara göre koruma amaçlı sessizlik özgeci davranışı içermektedir. Özgeci davranış, herhangi bir biçimde karşılık veya ödül beklentisi olmaksızın bir başkasına yardım etme anlamına gelmektedir (Karacaoğlu ve Cingöz 2008:159). Dolayısıyla koruma amaçlı sessizlik davranışı, başkaları için yapılan, önceden düşünülmüş bilinçli ve isteğe bağlı bir davranıştır. Bu tür sessizlik davranışını gösteren işgörenler, örneğin, çalışan veya grup içindeki kaynaşma ve uzlaşmanın sürdürülmesi uğruna muhalif görüşlerini açıklamamayı tercih edebilir. Çalışan, arkadaşını koruma adına, onun işteki yetersizliği konusunda sessiz kalmayı tercih edebilir. Ya da başka bir örnekle, çalışan örgütün aleyhine kullanılacak bir bilgiyi, örgütü korumak amacıyla dışarıya vermeyebilir (Taşkıran, 2011:81).

#### **2.2.4 İşgörenlerin Örgütte Sessiz Kalma Nedenleri**

Kish-Gephart ve diğerlerine (2009:164) göre işgörenler çoğu zaman potansiyel olarak işi ve örgütü geliştirmeye yönelik yararlı fikir, bilgi ve düşüncelere sahiptir. Fakat astlar amirlerini yanına yaklaşılmaz ve kendilerini destekleyici bulmadıklarında konuşmanın yararsız olduğu duygusuna kapılacaklardır. Korku hayatımızın pek çok yönünü biçimlendiren bir duygudur. Travis ve diğerlerine (2011:1832) göre astların korkusu sessiz kalmalarında önemli bir etkiye sahiptir. Korku, yöneticilerle astları arasında doğal bir iletişim atmosferi oluşmasının önündeki en büyük engellerden biridir. Astın konuşmakla ilgili korkularından birisi, amirinin misilleme yapacağı veya kendisini cezalandırabileceği, işini kaybedebileceği ya da örgütte gerilim olacağı ile ilgili kaygı duymasıdır. Milliken ve arkadaşları tarafından yapılan bir çalışmada (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003:1466), işgörenlerin çoğunun işle ya da örgütle ilgili önemli bir konuyu patronlarına veya hiyerarşik olarak üst kademede bulunanlara iletemedikleri tespit edilmiştir. İşgörenler bazı konuları patronlarıyla tartışmayı riskli ve boşuna bir çaba olarak algılamaktadırlar. Aynı çalışmada işgörenler konuşmayı örgütleri tarafından hoş karşılanmayan bir çekişme olarak görmekteydiler (Durak, 2012:60).

Milliken ve Morrison'a (2003:1565) göre çoğu durumda bireyler sadece patronun değil diğer çalışanların gözündeki imajları konusunda da endişe duymaktadırlar (Akt. Durak,

2012:60). Konuşan bireyin her şeyden şikâyetçi ya da problem çıkarıcı biri olarak algılanma kaygısı nedeniyle işgörenler sessiz kalmayı tercih edebileceklerdir. Bunun yanında bir örgütteki insanlar hangi konuları, kiminle konuşacakları konusunda da seçici davranmaktadırlar. İşgörenler çeşitli konuları sadece kendilerine yakın hissettikleri kimselerle konuşma eğilimindedirler (Durak, 2012:60).

Ryan ve Oestreich, işgörenler kendilerine güvenmelerine rağmen örgütü ilgilendiren konulardaki tartışmalara doğrudan ya da dolaylı bir biçimde katılmanın riskli olduğunu düşünmektedirler. Değişimin yaşandığı dünyada artan rekabet koşulları, yükselen müşteri beklentileri, kaliteye odaklanma nedeniyle örgütlerde çalışanların açıkça konuşma ve sorumluluk alma istekleri gittikçe artmaktadır. Fakat izolasyon korkusu, terfi edememe ve örgütte sevilme korkusundan dolayı çalışanlar fikirlerini açıkça ifade edememektedirler. Ancak yöneticiler örgütlerin hayatta kalabilmek ve değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmek amacıyla çalışanların fikir ve düşüncelerini açıkça ifade edebileceği bir ortam yaratmak zorundadırlar (Bildik, 2009: 39).

Son yıllarda yapılan araştırmalarda özellikle karar alma süreci, idarenin yetersizliği, adaletsiz paylaşım, örgütsel verimsizlik ve örgüt performansının düşüklüğü tartışılmaz konular arasında yer almaktadır. Katılımcılar bu konularda konuşmanın bir fark yaratmayacağına inanmakta ve olumsuz bir yanıt almaktan çekinmektedirler (Kahveci, 2010:13).

Çalışanların sessiz kalmasının sebebini psikologlar “Sessiz Etki” olarak adlandırmaktadırlar. Çalışanların olumsuz bir şekilde yorumlanabilecek bir bilgiyi paylaşmadaki isteksizlikleri ve bu paylaşımın örgüt hiyerarşisinde olumsuz bir durum olarak yorumladıkları ve çoğunlukla sorun çıkarıcı, dedikoducu ya da şikâyet edici olarak anılmaktan korktukları belirtilmektedir. Dışlanma korkusu içerisindeki çalışanlar örgüt içerisinde yüksek derecede performans gösterememektedirler. Çalışanların korkularını yenerek sorunları dile getirmeleri, kendilerini açıkça ifade etmeleri performanslarını olumlu yönde etkileyecektir. Örgütlerde çalışanların dışlanma korkusu yaşamaması için örgüt yöneticileri çalışanlarla açık ve iyi bir iletişim kurmalı, onların sorunlarını dinlemeli ve bunlar için çözüm önerileri aramalıdır (Kahveci, 2010:14-15).

Morrison ve Milliken, çalışanların iş arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumdan bahsettiklerinde ilişkilerinin bozulmasından korktuklarını ileri sürmektedirler. Bu çalışanlar sorunlarını dile getirse dahi bir çözüm üretilmeyeceğine ve karşı tarafın zaten cevap vermeyeceğine inanmaktadırlar. Konuştuklarında işini kaybedebileceklerine, terfi edemeyeceklerine ya da engellerle karşılaşacaklarına inanmaktadırlar. Çalışanların yaşadıkları bu korkular iletişim eksikliğinin bir sonucu olarak gösterilebilmektedir. Çalışanların birbirini iyi anlayamamaları, düşüncelerini tam olarak ifade edememeleri ilişkilerinin bozulması korkusunu da beraberinde getirmektedir (Kahveci, 2010:15).

Yapılan araştırmadan bazı sonuçlar vermek gerekirse; çalışanların ilk olarak sessiz kalmazlar ise karşılaşacakları olumsuzluklar sıralanırsa; şikayetçi biri olarak tanınmaları, güvenilirliklerinin ve saygınlıklarının kaybolması ve bu şekilde etiketlenmeleri (sosyal kimliklerinin zarar görmesi), daha sonra mevcut örgüt içi ilişkilerinin bozulma korkusu, konuşmanın herhangi bir fark yaratmayacağına düşünülmesi, cezalandırılma ve dışlanma davranışlarına maruz kalınabilme ihtimali, diğerlerinin üzerinde olumsuz etki yaratmak, işin veya kariyer imkanlarının kaybedilmesi şeklindedir. Bu sonuçları doğuracak olan sebepler ise yine yapılan araştırmaya göre sıralanmıştır. Bireysel özellikler; tecrübe, düşük pozisyon ve yetki eksikliği, örgütsel yapı, kültür, destek vermeyen yönetici, olumsuz geri bildirim yapılması ve oluşan sessizlik iklimi, son olarak da destek vermeyen, teşvik etmeyen yönetici tutumu ve yönetici ile iletişimin kurulamamasıdır (Milliken ve diğerleri, 2003: 1468, Morrison ve Milliken, 2000: 709-718).

Bir eğitim ve danışmanlık şirketinin başkan yardımcısı örgütsel sessizlik ile ilgili şunları söylemektedir: “Örgütsel sessizliği işgörenleri kontrolüm altında tutmak için kullanırım. İnsanları belirsiz bir ortamda bıraktığınız zaman bu durum onları endişeli ve korkak yapar. İnsanlar neyi beklediklerini asla bilmezler. Bu durum onları saf dışı eder. Onların bu durumu sevmediklerini umursamam. Ben ise bu durumu severim.” (Bies, 2009:163). Öyle anlaşılıyor ki örgütsel sessizlik, işgörenlerin yönetilmesinde yöneticiler tarafından bilinçli olarak bir psikolojik araç olarak da kullanılabilir. Örgütsel sessizliğin aşağıdaki başlıklar altında nasıl politik bir araç olarak kullanılabileceğini görmek mümkündür.

#### **2.2.4.1 Üstünlük İçin Sessizlik**

Özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yönetici ve liderler sessizliği işgörenler üzerinde korku ve endişe oluşturarak üstünlük ve otorite kurmak için sıklıkla kullanılmaktadırlar. Yöneticilerin işgörenlerin soruları veya önerileri karşısında suskun kalmaları onları önemsememeleri ve onlardan daha üstün olduklarını hissettirmeleri sessizliğin yöneticiler tarafından nasıl kullanıldığını gösteren örneklerden biridir (Durak, 2012:61).

#### **2.2.4.2 İntikam İçin Sessizlik**

Yöneticilerin işgörelere onların kabullenmediği bir işi zorla dayatmaları durumunda işgörelere sessizleşerek bir nevi yöneticilerinden intikam alırlar (Durak, 2012:61). Sessizleşmeleri, işgörelere durum karşısında çaresizliğinden kaynaklanabileceği gibi kültürümüzde de çok rastlanan küsmeye yoluyla karşı tarafa misilleme yaparak cezalandırma anlamına da gelebilmektedir.

#### **2.2.4.3 Suçlama Yönetimi İçin Sessizlik**

İnsanlar suçlandıkları şeylerden ve kötü haberlerden korunmak için sessizliği, bir strateji olarak tercih edebilmektedirler. İşgörelere olumsuz bir haberi kendileri verip suçlanmak yerine bir başkasının ilgili haber vermesi için sessizliği tercih edebilmektedir (Durak, 2012:61).

Perlow ve Repenning'e (2009:204-205) göre işgörelere sessiz kalmasının iki nedeni vardır. Bunlardan birincisi, ilişkilerin korunması gerekliliğidir. Bireyler diğer insanlarla ve özellikle yöneticilerle var olan ilişkilerinin bozulmasından korktuklarından dolayı sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Bireylerin sessiz kalmasının ikinci nedeni ise, işlerin mümkün olduğunca hızlı ve etkin yapılmasının gerekliliğidir (Durak, 2012:63).

Eroğlu ve diğ. Çeşitli kaynaklardan yararlanarak yapmış oldukları çalışmada işgörelere sessizliğinin nedenlerini şu şekilde gruplandırmışlardır (Eroğlu ve diğ., 2011:102-103):

- Sessizlik iklimi
- Örgüt kültürü
- Örgütsel nedenler
- Yönetimsel nedenler
- Yöneticilerin olumsuz geri bildirim alma korkuları

- Yöneticilerin ve diğer çalışanların iş ve işgörenle ilgili önyargıları
- 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
- Toplumsal nedenler
- Kültürel yapı ve normlar
- İşgörenlerin yöneticilerle arasındaki güç mesafesi

### 2.2.5 Örgütsel Sessizliğe Yol Açan Faktörler

Morrison ve Milliken'e (2003:1353) göre örgütlerde sıklıkla insanlar fikirlerini, görüş ve düşüncelerini paylaşarak ya da sessiz kalma konusunda karar vermek durumundadırlar. Bir işgören etik olmayan bir uygulamayı gördüğü halde sessiz kalabilir. Bir grubun üyeleri grup içerisinde fikir birliği ve düzeni sağlamak için aykırı fikirler söylememeyi tercih edebilirler. Türk kültüründeki "kol kırılır yen içinde kalır" atasözü bu duruma uyan güzel bir örnektir. Bu durumda sessizliğe kötü haber ya da hoş olmayan fikirlerin taşınmamasının gerekliliği ile grupta var olan sosyal baskı, normlara uyma gerekliliği neden olmaktadır. Amerika'da öğrenciler üzerinde yapılan bir araştırmada öğrencilere "Bazen sessizim. Çünkü ....." biçiminde anket soruları dağıtılmıştır. Elde edilen cevaplar aşağıdaki gibidir (Mazzei, 2008:1131-1132):

- Söyleyeceğim şeyin yanlış olmasından korkuyorum. Dolayısıyla insanlar benimle eğlenebilir.
- Diğerleri ile paylaşabileceğim fikirler, diğerleri tarafından kabul edilen yaygın fikirler değildir. Dolayısıyla konuşursam göze batacağım.
- Bazen utangacıım. Ailem ve arkadaşlarım tarafından sıklıkla herkesi memnun etmem söyleniyor. Dolayısıyla başkalarını incitme kaygısı taşıyorum.

- Başkaları zaten benim görüş ve düşüncelerimi dile getiriyor.
- Genellikle ne düşündüğümü söylemiyorum. Çünkü hatalı (yanlış) olmaktan ve konuşma için açıklamamın gereksiz olmasından korkuyorum.
- İnsanlardan farklı görüş ve düşüncelere sahibim. İnsanlarla karşı karşıya gelmekten korkuyorum. Dolayısıyla fikirlerimi kendime saklıyorum.
- Görüş ve düşünceme itiraz edileceğini hissediyorum ve yeterince kendime güvenemiyorum.
- Vereceğim cevabın doğru olduğunda emin değilim ve cevabımın saçma görülmesini istemiyorum.

Günümüzde işgörenler kendilerini rahatça ifade edebilecekleri örgütleri tercih etmektedirler. Çünkü sessizliğin olmadığı örgütlerde yöneticiler ve işgörenler daha yüksek motivasyon ve performansa sahiptirler. İnsanların farklı görüş ve düşüncelere sahip olduğu bir gerçektir. Örgütlerde sessizlik, birey bu farklılıkla yüzleşmek istemediği zaman ortaya çıkar. Örgüt üyelerinin çoğunluğu örgütsel konularla ilgili sessizliğe büründüklerinde, örgütte sessizliğe işaret eden kolektif bir sessizlik hakim olur (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008:52).

İşgörenler fikirleri ile ilgili konularda kendilerini azınlık olarak hissettiklerinde görüşlerini açıklamada gönülsüz davranarak daha çok sessizliği tercih etmektedirler. Zira yalnız bırakılma korkusu söz konusudur. Buna karşın işyerinde kendi görüşlerini çoğunluk pozisyonunda hissettiklerinde ise sessiz kalmayıp konuşma olasılıkları daha fazladır. Örgütlerde sessizlik iklimine yol açan en önemli faktörler aşağıda üç alt başlık altında toplanarak incelenmiştir (Durak, 2012:66-70).

#### **2.2.5.1 Yöneticilerin Olumsuz Geri Besleme Alma Korkusu**

Morrison ve Milliken (2000:708-714) sessizlik ikliminin iki inanç tarafından belirlendiğini söylemektedirler. Bunlardan birincisi, örgütte problemlerle ilgili konuşmanın değerli bir çaba olmadığı, ikicisi ise, işgörenin görüş ve kaygılarını açıklamasının tehlikeli olduğu inancıdır. Örgütlerde sessizlik iklimine yol açan en önemli faktörlerden birisi de yöneticilerin özellikle astlardan olumsuz geri besleme alma korkusudur. Özellikle özgüveni eksik ve yetersiz düzeydeki yöneticilerin böyle bir kaygı taşıma ihtimalleri daha yüksektir. Aynı biçimde astlarından olumsuz geri besleme

alma korkusu yüksek olan yöneticiler astların taleplerini ya duymazlıktan gelmekte ya da ilgileniyormuş gibi görünüp önemsememektedirler.

Buna ek olarak yöneticiler işgörenlerden olumsuz geri besleme aldıklarında, mesaja önem vermemekte, hatalı olduğunu düşünerek mesajı reddetmekte ya da mesaj kaynağının güvenilirliğini eleştirmektedir. Bir diğer deyişle, yöneticiler olumsuz bir geri besleme aldığıında, öz eleştiri yapmak ve kendini gözden geçirmek yerine ötekileri eleştirmekte ve suçlamaktadırlar. Olumsuz geri besleme üstlerden ziyade astlardan geldiğinde mesajın reddedilme ve kaynağın güvenilirliğinin eleştirilme ihtimali çok daha yüksektir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008:54-55).

### **2.2.5.2 Yöneticilerin İşgörenlerle ve Örgüt Yönetimiyle İlgili Örtük İnançları**

Morrison ve Milliken'e (2000:710) göre yöneticilerin işgörenlerle ve örgüt yönetimiyle ilgili örtük inançlarında birincisi işgörenlerin çıkarıcı (bencil) oldukları ve onlara güvenilmemesi gerektiği yönündedir. Bu inanç klasik yönetim teorilerinin işgörene bakış tarzını yansıtmaktadır. Bu teorilere göre işgörene güvenilmez ve onları sürekli olarak denetlemek ve ceza ile korkutmak gereklidir. Bu nedenle eğer örgütte üst düzey yöneticiler çalışanların bencil ve güvenilmez olduklarına inanıyorlarsa örgütte yukarıya doğru olan iletişimi engellemeye çalışacaklardır.

Yöneticilerin sahip olduğu ikinci örtük inanç, yöneticinin örgütün yararına olanı zaten "en iyi" biçimde bileceği yönündeki inançtır. Bu inanç, yöneticilerin işgörenleri "ekonomik insan" olarak düşünmelerinden kaynaklanmaktadır. Şayet işgörenler bencil ve çalışmaktan kaçınıyorlarsa muhtemelen örgüt için neyin en iyi olduğunu bilemeyeceklerdir (Durak, 2012:68).

Yöneticilerin sahip olduğu üçüncü örtük inanç, birlik anlaşma ve uzlaşının ve dolayısıyla örgütsel sessizliğin örgütsel sağlığın işareti buna karşın farklılık, uyuşmazlık ve örgüt içi çekişmelerden kaçınılması gerektiğine olan inançtır. Bu inanca sahip yöneticiler için farklılık, yenilik gibi kavramlar örgüt içi dirlik ve düzeni bozmakta ve farklılıkların bastırılması gerekmektedir. Örgütte sessizlik varsa o halde işler yolundadır, herkes her şeyden memnundur düşüncesi söz konusudur. Klasik örgütsel iletişim literatüründe çatışma olumsuz bir durum olarak değerlendirilmekte, yarasız ve ciddi problemlerin kaynağı olarak görülmektedir (Taras, 1991:407). Otoriter ve merkezi



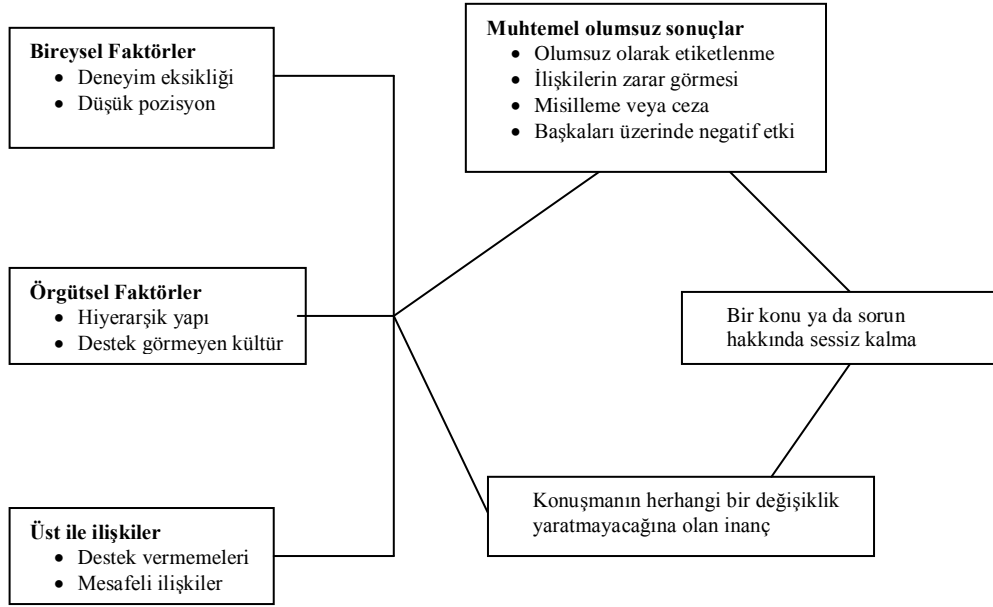
yönetimlerde yöneticilerin işgörenlerle ilgili olumsuz düşüncelerinin daha fazla olduğu söylenebilir. Öte yanda yönetim anlayışına göre ise, örgütlerde farklılıklar ve çatışma kaçınılmazdır. Bunları tamamen ortada kaldırmak mümkün değildir. Bu durumda yöneticiye düşen görev, çatışmayı iyi yönetebilmektir. Ortaya çıkan çatışmaları örgüt amaçlarına uygun olarak yönetemeyen bir yöneticinin o örgütte uzun süre kalabilmesi şüphelidir. Çatışmanın temel kaynaklarından birisi de işgörenlerin konuşamaması ve iletişim noksanlıklarından kaynaklanmaktadır. Mesaj akışındaki gecikmeler, mesajın filtrelenmesi, yanlış anlamalar, mesajın açık olmaması, işgörenlerin özellikle yöneticileriyle konuşamamaları ya da konuşmak istememeleri gibi nedenler örgüt içinde çeşitli çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Koçel, 2010:645-652).

Güç mesafesi, bir toplumun hiyerarşiyi nasıl algıladığı ile ilgili bir kavramdır. Düşük güç mesafesinin olduğu kültürlerde örgüt içindeki eşitsizliğin minimum düzeyde olması gerektiği yaygın bir inançtır. Yüksek güç mesafesinin olduğu kültürlerde ise, örgütlerde belirli bir farkın olması gerektiği yönünde inanç vardır (Zhuang ve diğ., 2005:465-466). Bu durumda Morrison ve Milliken'e (2000:711) göre üst yönetim ekibi yüksek güç mesafesinin olduğu kültürlerden geliyorsa bu yöneticiler "en iyi"yi bildiklerini zannedeceklerdir. Yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde işgörenler de yöneticilerin "en iyi"yi bildiklerini düşüneceklerdir. Fuller ve diğerlerine (2007:147) göre üst yöneticilerin örgütle ilgili konuları astlarından "çok iyi" bildiklerine olan inanç, örgütsel sessizliğe yol açan önemli bir faktördür. İşgörenler fikirleri üstleri tarafından önemsenmeyince veya yukarıdan direnç görünce konuşmalarının riskli ve değersiz olduğu algısını kafalarında yerleştirecekler ve örgütsel sessizliği benimseyeceklerdir. Yöneticiler işgörenlerin her konuşmasının iş grupları ya da örgüt için yararlı olmayacağını farkında olmalıdırlar. Bununla birlikte örgüt, işgörenlerin konuşma davranışlarında yararlanmaya ve bu davranışları örgüt lehine kullanmaya çalışmalıdır.

### **2.2.5.3 Örgütsel Yapı Politika ve Uygulamalar**

Örgütsel yapı bakımından örgütsel hiyerarşinin fazla olduğu merkezi örgüt biçimlerinde örgütsel sessizliği desteklenmesi ihtimali yüksektir Zira dikey örgüt yapılarında üst yönetimin alt kademelerde bulunan işgörenlerle etkileşimi, ilgilenmesi ve onlara güveni muhtemelen düşük düzeyde olacaktır (Durak, 2012:70). Çalışanlar örgütsel hiyerarşi içerisinde negatif bir tepki ya da bir tehditle karşılaşmamak için genellikle bilgilerini,

önerilerini paylaşmakta isteksiz olmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; Çakıcı, 2007; Karacaoğlu ve Cingöz, 2008). Hiyerarşik yapılanmanın belirgin olduğu orduda bu durumun ortaya çıkma olasılığı yüksek olabilir. Aşağıdaki şekilde çalışanların herhangi bir konu ile ilgili olarak sessiz kalmayı tercih etmeleri üzerine bir model gösterilmektedir.



**Şekil 2:** Sessiz Kalmayı Tercih Etme Üzerine Bir Model

**Kaynak:** Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003:1467 Akt. Taşkıran, 2011:83.

Yukarıdaki şekil incelendiğinde, sessiz kalmanın bireysel, örgütsel ve üst ile ilişkiler olmak üzere üç farklı faktör grubundan etkilenerak ortaya çıktığı görülmektedir. Bu üç faktör grubuna benzer olarak Çakıcı (2008:85-109) sessizliği oluşturan nedenleri bireysel, örgütsel ve yönetsel faktörler olarak üçe ayırarak incelemiştir.

- **Bireysel faktörler:** Sessiz kalma davranışı konulara ve bireylere göre farklılık göstermektedir. Belli bir konuyu iş arkadaşı ile paylaşan bir çalışan, aynı konuyu yöneticisi ile konuşmayabilir, ona karşı sessiz kalma davranışında bulunabilir. Bu bağlamda bakıldığında, çalışanların sessizlik davranışını tercih etmelerinde etkili olduğu düşünülen yaş, cinsiyet, eğitim, deneyim vb. özellikler ön plana çıkmaktadır. Örneğin yaş ilerledikçe çalışanların uyum düzeyi yükselmektedir. Bu eğilim daha fazla sessiz kalma tercihinine yönlendirilebilir. Diğer taraftan daha

genç yaşlarda ise rekabet, kendini gösterme, öne çıkma gibi dürtüler nedeniyle sessiz kalma davranışı tercih edilebilir (Özgen ve Sürgevil, 2009:315-316). Çakıcı ve Çakıcı (2007)'nin yaptığı araştırmaya göre de yaşın ilerlemesi ile birlikte, çalışanların daha az tepkisel davrandığı ve sessiz kalma davranışına yöneldiklerini belirlemişlerdir (Çakıcı, ve Çakıcı, 2007:486). İşgörenlerin bayan ya da bay olmaları da bu davranışı göstermelerinde farklılık oluşturmaktadır. Bayanlar erkeklere göre daha sessiz kalma eğiliminde gözükmektedirler (Brinsfield, 2009:73). Kadınların çalışma hayatında bazı kültürlerde daha az yer alması veya ataerkil toplumsal yapının kadınlara bakış tarzı, gücün bizim gibi toplumlarda erkeğin elinde bulunması gibi faktörler kadınların sessiz kalma tercihlerini arttırmaktadır. Eğitim açısından bakarsak, eğitimin, bireyin toplumla ilişkilerini güçlendiren, dış dünyayla bağlantı kurmasını kolaylaştıran, gerek bireysel gerekse de başkalarının haklarını savunmayı ilke edinen bir nitelik kazandıran ve bunların ötesinde iletişim ve gücünü ifade edebilme gücünü kazandıran temel bir değişken olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Bu bağlamda sessiz kalma bazen, bireyin eğitim düzeyinin düşük olmasına bağlı olarak, bilgisini gösterememesi, belirli bir konu hakkında görüşlerini ifade edememesi olarak ortaya çıkabilir. Bireyler meslek hayatı boyunca hem kişiler arası ilişkiler ile ilgili hem de mesleki konularda deneyim kazanır. Kazandığı bu deneyim de bireyin sessizlik davranışını etkilemektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009:316).

- **Örgütsel faktörler:** Hiyerarşik yapılar üstlerle açık iletişimi ve özellikle eleştiriyi sınırlamakta, yukarıdan aşağıya iletişim akarken aşağıdan yukarıya ilk amirde tıkanmaktadır. Etik olmayan davranışlar, yönetim sorunları, çalışanların performansı, iyileştirmeye yönelik öneriler, örgütsel sorunlar ve çalışma olanakları kolay kolay açığa vurulmayan ve üstlere iletilmeyen konular arasındadır. Çalışanlar üstlerine güvenmiyor ve açıkça konuşmaktan zararlı çıkacaklarını algılıyorsa bilgiyi üstlerine olduğu gibi değil, süzerek verme eğiliminde olabilirler. Bilgiyi yukarıya çarpıtarak veya filtreleyerek vermenin, etkili karar alımını olumsuz etkileyebileceği bilinmektedir. Sessizliğe neden olabilecek diğer bir faktör olan sessizlik iklimi, örgüt içinde çalışanların

karşılaştıkları problemlerle uğraşırken, kendi faaliyet alanları içinde hareket etmeleri, farklı alanlar ile etkileşim içine girmeden onları göz ardı ederek çözüm aramalarını kapsayan bir atmosferi ifade etmektedir. Böylesi bir durumda sadece sessizlik, gözdağı ve korkunun örgütsel normlar olduğu bir ortamda güvende olmanın tek yolu olarak görülmektedir. Örneğin ülkemizdeki örgütler açısından bakıldığında, “bir çalışanın üzerine vazife olmayan işlere karışması”, gizli bir ceza ile karşılık bulabilmektedir (Çakıcı, 2008:94).

- Yönetimsel faktörler: Morrison ve Milliken’e (2000:708-710) göre negatif geri bildirim alma korkusu ve yöneticilerin örtük inançları örgütsel sessizliği etkileyen yönetimsel faktörlerdir (Akt.Taşkıran, 2011:88). Yöneticiler tarafından negatif geri bildirim alındığında ya geri bildirim alınan yok sayılmakta, kaynağa güvensizlik doğmakta ya da geri bildirimde bulunan çalışana tepki gösterilmektedir. Bu durum çalışanların kendileri veya görev yaptıkları örgüt ile ilgili konularda varsa, muhalif veya farklı görüş belirtmelerinin önüne geçmektedir (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008:160).

### **2.2.6 Örgütsel Sessizliğin Sonuçları**

Sessizleşme, örgütte “sorun yok” görüntüsü verir. Hoşnutluk ve memnuniyet örtüsü oluşturur. Bu durum, çoğu yöneticiyi sevindirebilir. Ancak örtüyü kaldırdığımız zaman, pek çok yanlışın hasıraltı edildiği gerçeğiyle karşılaşabilirsiniz. Herkes, sorun yokmuş gibi davranmayı sürdürür. Oysa sessizlik hiçbir şeyi çözmez, sadece sorunların gizli kalmasına sebep olur. Önemli bilgilerden mahrum kalınır. Öğrenmenin, yeniliğin ve iyileştirmenin önünde duvar oluşturur. Kasıtlı olarak bilgi ve görüşlerin esirgenmesi sonucunda sükût, örgüt için altına değil pula dönüşür (Çakıcı, 2010:42).

Özgen ve Sürgevil’e (2009:321) göre örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için çevredeki değişimlere cevap verebilen, bilgiyi paylaşmaktan korkmayan, hem bireysel hem de grup fikirlerini savunabilen çalışanlara ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu tür çalışanlara sahip olmayan örgütlerin ya da çalışanlarını sessiz kalmamaları yönünde teşvik edemeyen örgütlerin karşılaşabilecekleri sorunlar şöyle sıralanabilir.

- Örgüt içinde çalışanların iletişimsizlik nedeniyle birbirinden uzaklaşması,

- Sosyal ortamdan çekilerek bireysel sessizleşmelerini yoğun olarak benimsemeleri sonucunda kendilerini örgütten izole etmeleri,
- Tüm örgüt kapsamında, sorunların dile getirilmemesinden kaynaklanan sessizliğin, örgüt içinde bir kültür haline gelmesi tehlikesi,
- Çalışanların verimliliklerinin, iş tatmini ve örgüte olan bağlılıklarının azalması,
- Çalışan güven ve motivasyonunun azalması, stres, duyarsızlaşma ve işe yabancılaşma düzeyinin artması,
- Değişime adapte olamama riski,
- Yaratıcılığın engellenmesi.

Bunların yanında, Ashfort ve Anand'a (2003:1-25) göre çalışanların örgüt ile ilgili sorunlara yönelik görüş ve fikirlerini ifade etmemelerine bağlı olarak erken sinyallerin alınamamasına neden olan sessiz kalma tercihlerinin örgütsel bozulma (organizational corruption) ve değişime direnç (challenge to organizational change) (Ryan ve Oestreich, 1991) gibi olumsuz sonuçları da olmaktadır (Tangirala, 2006). Ayrıca örgütsel sessizlik, eksik geri bildirim ve bilgi paylaşımına bağlı olarak örgüt ile ilgili süreçlerde daha az etkinlik gösterilmesine yol açmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2008:164).

Perlow ve Williams (2003), sessizliğin bedelini şu şekilde ifade etmektedir: “Kızgınlık, dargınlık, endişe gibi duygularımız kabardığında zamanla farklılıklarımız hakkında sessiz kalırız. Çevremize “sorun yok, her şey yolunda” söylemini yayabiliriz. Fakat çatışma çözülmediği sürece, bastırılmış duygularımızın etkisi şiddetlenir ve bu, diğer insanlarla ilişkilerimize yansır. İlişkilerimizden koptuğumuzu hissederiz ve kendimizi koruma ya da savunma davranışına gireriz. Sıkıntı yaratacağımız ya da reddedileceğimiz endişesiyle susarız. Konuşmamak kişiye sıkıntı vermeye başlar. Böylece yıkıcı bir sessizlik sarmalı başlar ve bunun kişiye olduğu kadar yöneticilere ve örgüte de belli bir bedeli vardır...”

Örgütsel sessizliğin sonuçlarını, örgütsel sessizliğin işgörenlerin algı, tutum ve davranışları üzerindeki etkisi ve örgütsel sessizliğin örgütsel karar almaya ve değişim sürecine etkileri ana başlıkları altında toplayabiliriz. Sessizliğin işgörenlerin algı, tutum ve davranışları üzerindeki etkisi ana başlığı içinde işgörenlerin kendilerini değersiz hissetmeleri, işgörenlerin çevrelerini kontrol etme eksikliği, işgörenlerin bilişsel

uyumsuzluk yaşamaları alt başlıklarını daha da detaylandırarak inceleyebiliriz (Durak, 2012:76).

### **2.2.6.1 Örgütsel Sessizliğin İşgörenlerin Algı, Tutum ve Davranışları Üzerindeki Etkisi**

#### **2.2.6.1.1 İşgörenlerin kendilerini değersiz hissetmeleri**

İşgörenler konuşamadıklarında ya da konuşup amirleri tarafından kendilerine önem verilmediğinde değersiz olduklarını düşünürler. Eğer işgörenler örgütün kendilerine değer vermediğini hissederse onlar da örgüte daha az değer verecek ve daha az güveneceklerdir. Örgüte bağlılık ve güvenin azalması ise, işgörenlerde daha düşük motivasyona ve tatmine yol açacak psikolojik çekilme ya da örgütten ayrılmaya neden olabilecektir (Durak, 2012:76).

Çalışanlar örgütsel aksaklıklarla ilgili fikirlerinden bahsettiklerinde açık veya gizli bir biçimde ceza alacaklarına inandıkları için örgütün gelişmesi yönünde fikir beyan etmekten kaçınıp sessiz kalmayı tercih etmektedirler. Böylece çalışanlar örgüt üzerinde hiçbir katkı sağlayamamakta ve örgütün gelişimine engel olmaktadır. Örgütün sorunlarından açıkça bahsedememek kişiyi de olumsuz yönde etkilemektedir. İşgörenlerin işyeriyle ilgili sorun ve endişelerini açıkça konuşmakta güçsüz olduğunu hissetmesi; örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumunu sağlayamama, işten ayrılma isteği gibi sonuçların yanı sıra acizlik duygusu yaşamasına neden olabilir. İşgörenler, kendilerini değersiz hissedebilirler (Çakıcı, 2010:35-37).

#### **2.2.6.1.2 İşgörenlerin çevrelerini kontrol etme eksikliği**

İşgörenler fikir ve düşüncelerini açıklayarak çevreleri üzerinde kontrol duygusu elde ederler. Kendilerine konuşma fırsatı verilmediği zaman ise işgörenlerin kontrol ihtiyaçları karşılanmamış olur ve bu durumda kendilerini yaptıkları işleri ve çevrelerini etkileme konusunda güçsüz hissederler (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008:58). İşgörenlerin kontrol eksikliği hissetmeleri birkaç zararlı etkiye neden olmaktadır. Motivasyonun azalması, tatminsizlik, strese bağlı rahatsızlıklar, fiziki ve psikolojik geri çekilme vb. gibi. İşgörenler konuşma ya da diğer olumlu araçlarla kontrolü sağlayamadıklarını

düşündüklerinde örgüt için zararlı olan bir takım yollarla kontrollerini göstermeye çalışacaklardır. İşgörenlerin ilgili bilgiyi diğerlerinden esirgemesi ve konuşmaması stresin artmasına yol açmaktadır. Buna karşın konuşmama belirli şartlar altında ve bazı durumlarda akıllıca ve stratejik en iyi karar olabilmektedir (Brinsfield ve diğ., 2009:27).

### **2.2.6.1.3 İşgörenlerin bilişsel uyumsuzluk yaşamaları**

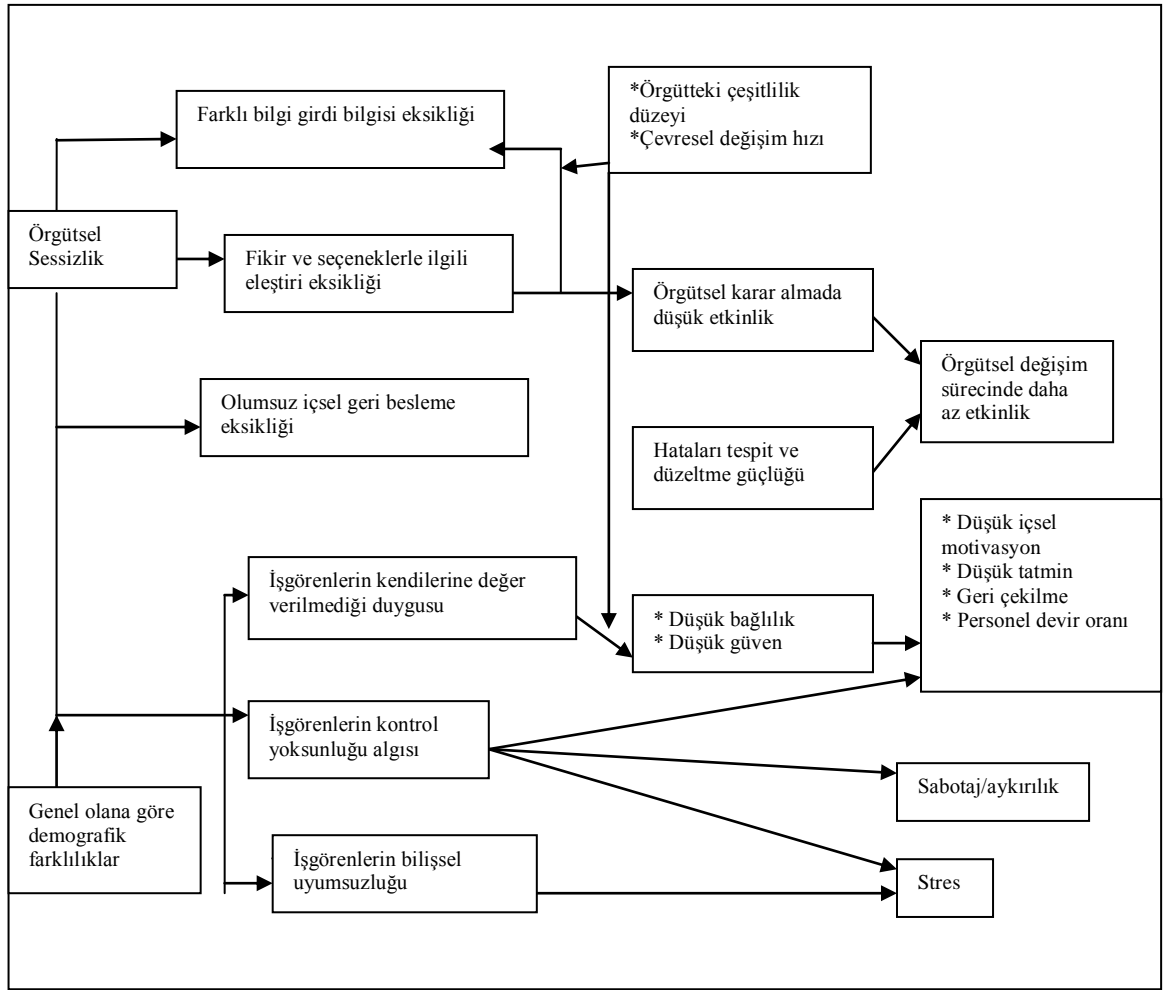
İnsan davranışını yönlendiren hareket ettirici güçler ve engelleyen güçler bulunmaktadır. Bu iki güç aynı anda yaşanırsa kişinin içinde bulunduğu çelişki, davranışını istenmeyen yönde etkileyecektir. Bu durum örgütsel sessizlik konusu ile ilişkilendirildiğinde; kişi konuşmak istese bile bilerek ve isteyerek kendini korumak için sessiz kalabilir. Ancak konuşmadığı veya konuşamadığı içinde stresli ve sınırlı bir ruh haline bürünür. Bu çelişki onu rahatsız edecek ve motivasyonunu büyük ölçüde etkileyecektir (Brinsfield, 2009:62).

İşgörenlerin oldukları gibi davranmadıklarında duydukları rahatsızlık bilişsel uyumsuzluk yaşamalarına neden olur. İşgören inançları ile davranışları arasında çelişki yaşadığında bu ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sessizlik bilişsel uyumsuzluğu derecesinin artmasına neden olmaktadır. Bu uyumsuzluğu azaltamayınca işgören endişe ve strese kapılacaktır. Bu durumda işgören görev yerini ya da işyerini değiştirmeyi dahi düşünebilir. Güvendiği arkadaşları ile dertleşmek uyumsuzluk hissini azaltmakta yardımcı olacak fakat yok etmeyecektir (Çakıcı, 2010:36).

Örgütte işgören işle ilgili tatminsizliklerini ya işten ayrılarak ya da örgüt içinde konuşarak gidermeye çalışırlar. İş bulma imkânı kısıtlı ise işgören işten ayrılmayıp örgüt içinde üç yol izleyerek tatminsizliklerinden kurtulmaya çalışırlar. Birinci yolda, durumun farkında olmaz ve hali hazırdaki konuşmaları düşünmezler. İkincisinde durumun iyi olmasını bekler ve sessiz kalırlar. Üçüncüsünde ise değişim ve düzenlemelerle ilgili konuşurlar. İşgörenin işyerinde konuştuğu zaman olumsuz biri olarak algılanması söz konusu olabilecektir. İşgören diğerleri tarafından olumsuz biri olarak algılandığı zaman, güven kaybı, başkalarıyla işbirliği yapma zorluğu, sosyal bağların zayıflaması terfisinin olumsuz etkilenmesi gibi bir takım sonuçlarla karşılaşabilmektedir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003:1471).

Morrison ve Milliken (2003:1459-1465) tarafından yapılan çalışmada 40 işgörenen 34 tanesi diğer bir ifadeyle %85'i konunun önemini bilmelerine rağmen "en az bir defa" konuyu patronlarına taşıyamadıklarını belirtmişlerdir. Herkes bir problem olduğunu bilmekte fakat konuşmamaktadır. Çoğu insan sessiz kalmayı tercih etmektedir. Yine bu araştırmaya göre işgörenler konuşmalar dahi herhangi bir farklılık olmayacağını düşünmektedirler.

Aşağıdaki şemada gösterildiği üzere örgütsel sessizliğin olması işgören üzerinde bazı olumsuz etkilere neden olacaktır.



**Şekil 3:** Örgütsel Sessizliğin Etkileri

**Kaynak:** Morrison, Milliken, 2000:718.

Bireylerin ne zaman konuşmayı veya ne zaman sessiz kalmayı tercih ettikleri incelenmeye değer önemli bir konudur. Bireyler özellikle konuştuklarında diğerleri



tarafından destekleneceğine inandıkları zaman konuşmayı tercih etmektedirler. Aksi durumda ise büyük olasılıkla konuşmayacaklardır. Sessizlik sarmalı teorisi kamuoyu ile ilgili alanda geliştirilmiş olup bu teoriye göre insanlar, azınlıkta olana kıyasla çevrelerinde baskın olan çoğunluğun fikirlerini belirlemek için çevrelerini gözden geçirirler (Bowen ve Blackmon, 2003:1394). Özellikle bu durumun sivil toplum olma olgusunu gerçekleştirememiş az gelişmiş ülkelerde görülme olasılığı daha yüksektir. Bu durumun örgütteki karşılığı ise, işgörenler birlikte çalıştıkları insanlar tarafından desteklenmedikçe konuşmayacaklar ve daha çok sessizliği tercih edeceklerdir. Dolayısıyla işgörenlerin konuşmaları ya da sessiz kalmaları arasındaki tercihlerinin büyük ölçüde grubun düşünce iklimi tarafından belirlendiği söylenebilir (Durak, 2012:82). Birey kendi bilgisine, algısına ve ihtiyacına göre konuşmaktan çok başkalarının ve kamuoyunun referansına göre konuşup konuşmamaya yönelmektedir. Bu durumda yaygın kamuoyu fikri bireyleri izolasyon korkusu aracılığı ile kontrol etmektedir. Bireyler bu kamuoyu izolasyonundan sakınmak ve tek başlarına kalmamak için kamuoyu fikrine paralel bir biçimde hareket etmeye çalışırlar (Bowen ve Blackmon, 2003:1396-1397).

Bireyin kamuoyu gibi, dış çevre unsurlarını dikkate alarak davranışta bulunması, bireyin olgunlaşmadığının göstergelerinden birisidir. Chris Argyris'in olgunlaşma modelinde de olduğu gibi olgun olmayan insanların davranış özelliklerinden birisi de kendisini diğerlerine bağımlı hissetmesidir. Yani kendi ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda davranış göstermekten ziyade, başkalarının istek ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak davranışta bulunmasıdır. Cüceloğlu bu tür kişiliği "bağlaşık kişilik" olarak isimlendirmektedir. Bağlaşık kişilik kendi başına var olamayan, psikolojik yönden sürekli başkalarına bağlanmış kişiliktir. Bağlaşık kişiliğe sahip olanlar mutluluklarını ve değerlerini, ilişki içinde oldukları kişilerin gözünde, sözünde ve davranışında ararlar ve kendi algılamalarından ziyade başkalarının algılamalarına bağlanmışlardır. Daha çok otoriter bir kültürde yetişen bu kişilerin kendilerine özgü kişisel özellikleri yoktur. Bu kişiler kendilerine özgü bir yaşam geliştirme girişimi için gerekli enerjiyi ve cesareti kendilerinde bulamazlar (Cüceloğlu, 2001:253).

### 2.2.6.2 Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Karar Almaya ve Değişim Sürecine Etkileri

Örgütsel sessizliğin olmadığı ortamlarda alınan kararlar daha kaliteli ve çoklu bakış açısıyla çeşitli alternatifler sunmaktadır. Örgütte katılımcılığın sağlanmasıyla alınan kararların daha isabetli ve etkin olması beklenir. Örgüt sessizliği destekliyorsa farklı fikir ve yaklaşımlar seslendirilemeyecektir. Dolayısıyla bu farklı fikir, bakış açısı ve yaklaşımlar örgüt sürecine katılamayacaktır (Morrison ve Milliken, 2000:719).

Alternatif görüşlerin, yeni yaratıcı fikirlerin, yararlı bilgilerin ve olumsuz geri bildirimün üst yönetime aktarılmayıp kendi içinde saklanması olarak tanımlanan örgütsel sessizlik, örgütün değişim ve gelişim sürecini olumsuz etkilemekte, karar almada zararlı etkilere sebep olabilmektedir. Karar alma sürecinde çok yönlü bakış açıları, yeni fikirler ve çatışan düşünce ve görüşlerin yer almasının alınan kararların kalitesini arttıracacağı ve örgütün performansı üzerinde pozitif bir etki yaratacağı belirtilmektedir. Bilginin çok fazla olması da karar alma sürecini uzatabilir. Fakat örgütün gelişimi için karar alma sürecine katılım ve örgüt hakkındaki düşüncelerin açıkça konuşulması gerekmektedir (Çakıcı, 2010:35-37).

Tangirala ve Ramanujam'a (2008:37) göre günümüzdeki hızlı çevresel değişimler hızlı karar alma ve çevresel değişimlere hızlı cevap verebilmenin gerekliliğini, ekip çalışmasını, yetki devrini, katılımcı yönetimi ve esnekliği zorunlu kılmaktadır. İşgören sessizliği yöneticilerin önemli bilgilere erişimini azaltarak işi doğrudan etkilemektedir. İşgören sessizliği aynı zamanda işyerindeki problemlerin üzerini örtmekte ve yenilik çabalarını olumsuz etkilemektedir (Akt. Durak, 2012:84-85). Sessizlik iklimi örgütlerde hataları fark etme ve öğrenmeyi etkilediğinden dolayı örgütsel etkililiği de olumsuz etkilemektedir. Yeniliğe ulaşabilmemiz için içinde bulunduğumuz durumu sorgulamamız gerekmektedir. Sorgulamaya imkân verilmeyen ve sorun yaşanmayan ortamlarda gelişimin ve değişimin de yaşanmadığı gözlemlenmektedir. Çok uzun süreler aynı kişiler tarafından yönetilen örgütlerde içinde bulunulan durumun tartışılmaz derecede doğruluğuna inanıldığı görülmektedir. Böyle yerlerde değişime yol açacak yeni fikirler kabul edilmemektedir (Çakıcı, 2010:35-37).

Örgütlerde hataların devam etmesine neden olan en önemli etmenlerden biri üst yönetimin, yaptıkları hakkında olumlu geri bildirimlerde bulunulup takdir ederken, olumsuz geri bildirimlerden kaçınılıp eleştirilmemesidir. Buna yol açan da olumsuz

geri bildirimün yöneticiye bir saldırı olarak düşünölebileceği ve bu doğrultuda bu davranışın cezalandırılabilceği düşünösesidir. Olumlu geri bildirimün ise yöneticiyi başarılı göstereceği için sadakat davranışı olarak algılanabileceği ve ödüllendirme ile sonuçlanabileceği düşünölmektedir. Bir başka yönden üst yöneticiler sessizliği, anlaşma ve başarımın sonucu olarak algılıyorsa ve bilgi eksikliği olduğunun bilincinde değilse çalışanlar olumsuzlukları daha fazla görmezden gelmeye başlayabilmektedirler (Çakıcı, 2010:35-37).

### **2.2.7 Örgütsel Sessizlik İkliminin ve İşören Sessizliğinin Önlenmesi**

Çalışanlar her zamankinden farklı davranmak için, farklı yapılarını, düşünöcelerini ve önerilerini ortaya çıkarır ve böylece mensup oldukları örgüte değer katmak için cesarete ve teşvike ihtiyaçları vardır. Yöneticiler çalışanlarının açık ve net olmaları için özen göstermelidirler (Perlow ve Williams, 2003:7). Bunun yanında yöneticiler hangi çalışanların hangi konularda neden sessiz kaldıklarını iyi tespit etmeli, özellikle hassas ve stratejik noktalarda farklı fikir ve düşünöce kombinasyonlarından faydalanmak adına çalışan yelpazesini iyi kullanabilmelidir (Milliken ve diğerleri, 2003:1474). Üstler hassas ve riskli bilgilerin ulaştırılmasına izin vermeli ve bu bilgi akışını sağlayan çalışanları ödüllendirmelidir. Hatta bu bilgi akışının daha sağlıklı olması adına eğer istenirse bilgi sağlayanın örgütte ortaya çıkmamasını sağlayan formal bir mekanizma oluşturulmalıdır. Aksi takdirde bilgi sağlayan çalışan istenmeyen tepkiler ile karşı karşıya kalabilme korkusu ile sessiz kalmayı tercih edecektir (Liu ve diğerleri, 2009:1648).

Örgütlerin örgütsel sessizlik ile mücadele edebilmesi için yöneticilerin çalışanlarının nelere değer verdiklerini ve çalışanların örgüt içerisindeki ileriye dönük niyetlerini tam anlamı ile bilmesi önemli bir araç olacaktır. Bir diğer yol ise iletişim mekanizmalarının açık ve işler kılınması ve ilgili konular hakkında örgüt içi isimsiz anketler yapılması ve gizli görüşmeler gibi dürüst geri bildirimler alınmasıdır (Alparslan, 2010:57). Ortamdaki örgütsel sessizliği kırmak için genel iklim araştırmalarından daha çok forumlar oluşturmak, ilişkileri ve kurulacak ağları desteklemek ve böylece kişilerin izole olmuşluk hissini ve sorunlar hakkında konuşmama eğilimlerini azaltmak gerekir (Vakola ve Bouradas, 2005:446). Böylece farklı çalışanların hassas ve stratejik hususlar ile ilgili proaktif davranışları ortaya çıkararak, üst yönetimin ilgisi farklı alanlara

çekilebilir (Grant ve diğeri, 2009: 32).

Örgütlerde yöneticiler, ön yargıdan uzak, tutarlı ve etik kurallara uygun kararlar almalı ve bu kararları çalışanlara tüm samimiyeti ile duyurabilmelidir. Hatta karar ile yakından ilgili çalışanlarla doğrudan kişisel düzeyde iletişime geçilmelidir (Özdevecioğlu, 2005: 291). Yöneticiler çalışanları aktif olarak dâhil eden resmi iletişim kanalları oluşturabilirler. Açıkça konuşmaya yeltenenler “şikâyetçi”, “sorun çıkarıcı” yerine “cesur”, “yürekli” olarak gösterilebilir. Böylece konuşmayı destekleyen biçimsel bir sistem kurulabilir. Konuşmaya yüreklendirecek görevliler olabilir. Gerçekte sessizlik sorunu, sadece yöneticilere bırakılmayacak kadar önemli bir fenomendir. Sessizlik sarmalından kurtulmak için tüm çalışanlar, konuşmada ısrarcı ve diğerlerini teşvik edici olmalıdır (Çakıcı, 2007:160).

Çalışanlar ile küçük gruplar halinde yapılacak toplantılar örgütte yukarıya doğru iletişimin güçlendirilmesi için bir yol olarak seçilebilir. İş performansının artırılmasına katkıda bulunmak için çalışanlar bu toplantıda, iş ile ilgili problemleri, ihtiyaçları ve yönetim uygulamaları hakkında konuşmaya cesaretlendirilmiş olacaklardır. Çalışanların iş ile ilgili sorunlar ve iyileştirilebilecek konular hakkında düşüncelerinin öğrenilmesi bu yolla gerçekleştirilebilir. Böyle bir sürecin sonunda çalışanın örgüt içi iletişim hakkındaki algısı ve tutumu olumlu yönde gelişecektir (Newstrom ve Davis, 2002:69).

Örgütsel düzeyde daha etkin bir problem çözme yapısı ve değişim çabası için farklı yönetsel yöntemler ile çalışanların düşüncelerine ve bilgilerine değer verildiği, bunun yanı sıra bu düşüncelerinin ve bilgilerinin değerlendirildiği algısı oluşturulmalıdır. Bu değerlerin bir göstergesi olarak; iyi bir geri bildirim sisteminin oluşturulması faaliyetlerdeki sorunları ve belirsizlikleri göz önüne koyar. Örgütün planlanan eylemlerinin gerçekleşmesine ve arzulanan sonuçlara ulaşmasına hız kazandırır (Breen ve Diğeri, 2005:216-226).

İnsanlar pasif davranarak kendilerini daha güvende hissetmeleri düşüncesinden kaçınmalıdır. Farklılık ve çatışmalar ile yüzleşilebilmelidir. Herhangi bir ortamda, toplantıda veya karar alma sürecinde herkesin beklediğinden farklı davranabilmek, gerçekten ve samimi olarak farklı ve değer katabilecek bir düşünceyi herkes sessizken savunmak, örgütte diğer çalışanlar için de kıvılcım oluşturacak ve sessiz yapının

kırılmasında önemli bir rol oynayacaktır. Belki bireyler tek başına bu kadar cesaretli davranmayacaklardır. Bu cesareti kazanmak ve daha meşru olabilmek adına çalışanlar arasında bazı koalisyonlar oluşturmak iyi bir araçtır. Çoğu zaman görülmektedir ki yatay düzlemde bulunan insanlar ile fikirler ve düşünceler paylaşıldığı zaman çoğu kimsenin aynı düşüncede olabileceği ortaya çıkabilmektedir (Perlow ve Williams, 2003:7). Oluşturulacak böyle bir iklim ile örgüt üyelerinin yardımlaşma isteği artacak, problemlerin tartışılması sürecine katılımı sağlanacak, farklı fikir ve düşüncelerin oluşturacağı sinerjiden faydalanılabilecektir (Breen ve diğ., 2005:226).

Perlow ve Williams (2003); sessizleşmeyi, sadece liderlere/yöneticilere bırakılmayacak kadar büyük bir sorun olarak görmekte ve bu sorunu aşmak için şunları önermektedir (Akt. Çakıcı, 2010:41):

- **Gücünüzü fark edin:** Hiç kimse, kişisel çatışma ile yüz yüze geldiğinde buzları kıran kişi olmak istemez; edilgenlik etkinlikten daha güvenli bir duygudur. Üstler, formal güce sahip olabilirler. Ancak onların başarısının sizin işinizi iyi yapmanıza bağlı olduğunu unutmayın. Herkes, serbestçe konuşmaya cesaretlendirme gücüne sahiptir ve bunu kullanmalıdır.
- **Alışılmışın dışında davranın:** Alışılmışın dışına sapma, yürekliliktir. Sapma eylemi, örgütlerde değişim ihtiyacı olan alanları ve yararlı seçenekleri gösterir. Örneğin, işin gecikmesine sebep olan ayrıntılı kuralları sorgulayabilirsiniz. Yapılagiden şeyler için yeni yaklaşımlar türetmek yoluyla etki yaratılabilir, toplantılarda bunları dile getirebilirsiniz.
- **Koalisyon oluşturun:** Yalnız olmadığınızı bildiğiniz zaman açıkça konuşmak hem daha kolaydır hem de bir koalisyonun meşruiyeti ve çare bulma yeteneği daha fazladır.

Çalışanlardan işleri hakkında düşünmemesini, fikir yürütmemesini isteyemezsiniz. Az veya çok, işlerine kendilerinden bir şeyler katmasını engelleyemezsiniz. Böyle yapabilmeyi bir yönetici olarak istiyorsanız, o zaman araba fabrikalarındaki gibi uzun metalik kollu robotlardan istihdam etmeniz gerekecektir. Belirlenmiş bir işi, düşünmeden, belirli bir sürede beynine programlandığı gibi yapan bu robotlardan daha iyisini bulmanız imkânsızdır. Ama biliyoruz ki, insanlardan oluşan bir örgütte yönetim yapısı ve ilişkileri çok daha karmaşık, hataya çok daha meyillidir. Ama tüm bunlara

rağmen halen her işimizi robotlara yaptıramıyoruz ve ne yazık ki insanların kişiliklerinden kaynaklanan farklılıklar işimizi robotlar kadar standart ve sorgusuz yapmamızı engelliyor. Ama şanslı olduğumuz nokta şudur ki, insanlar arasındaki iletişim, yardımlaşma ve beraber çalışmanın getirdiği sinerji, daha da önemlisi işgörenlerin işe yönelik bazen kötü ama bazen de harika fikirleri iyi yönetildiklerinde beklentilerinizin çok ötesinde sonuçlar elde etmenizi sağlayabilmektedir.

Üst düzey otoriteden alt düzeye olan bilgi akışı örgütlerde aşağıya doğru iletişim olarak adlandırılır. Bu bilgi akışının tamamen biçimsel hale getirilmesi (elektronik iletişim, yazılı iletişim, biçimsel toplantılar) iletişimin etkinliğini olumsuz yönde etkileyebilecektir. Yöneticinin daha samimi ve daha dürüst bir şekilde iletişim sağlaması; aktarılan bilgilerin benimsenmesi ve içselleştirilmesinde daha etkili olabilecektir (Newstrom ve Davis, 2002:59). Buna ek olarak, yöneticiler yukarı doğru iletişimin de sağlıklı yürütülebilmesi için çalışanları ile açıkça konuşmayı destekleyen mekanizmalar kurmalıdır. Çalışanların iş konusunda kendilerini engellenmiş ve sessizliğe mahkum edilmiş hissetmesi onların işyerinde yalnızlaşması veya fikirlerini dedikodu yoluyla örgüt içinde hatta örgüt dışında dinlemeye hazır kişilerle paylaşmasına yol açabilecektir. Bu çalışanların kafasında “beni dinleseler böyle olmazdı”, “bu yöneticiler ne yaptıklarını bilmiyorlar” gibi zamanla çarpıtılmış düşüncelerin oluşması, daha önce fikirlerini üstleriyle açıkça konuşmasıyla çözümlenebilecek birçok sorunun daha ağır biçimde ortaya çıkmasına neden olabilecektir.

### **2.2.8 Örgütsel Sessizlik ve Örgüt İklimi**

Yönetim çalışanların örgütsel faaliyetlerin uygulanmasında daha istekli ve etkin çalışmalarının sağlanması için bir iklim oluşturmakla sorumludur. Örgüt iklimi çalışanların tutumlarını ve çalışanlar arası ilişkileri etkileyen örgüt kültürünün bir uzantısıdır. Ancak örgüt kültüründen daha özel ve yönetilebilir durumdadır. Örgüt kültürü örgütün nasıl olması gerektiğini vurgularken, örgüt iklimi ise çalışanların örgüt ile ilgili davranışlarını etkileyen değerleri ve tutumları ile ilgilenmektedir. Örgütte çalışanların karşılıklı güvenleri ve birbirlerini anlayabilmeleri buldukları sosyal sistemde algıladıkları ortak iklime dayalı olarak gelişir (Mullins, 2005: 901).

Bireyler arasındaki etkileşimler sonucunda ortaya çıkan ortak değerlerin, normların ve bunların sembolik ifadelerinin örgütlerde oluşturduğu kabul edilmiş anlamlar vardır. Örgüt hayatını karakterize eden hissiyatlar, yaklaşımlar ve davranış tipleri örgüt iklimi olarak tanımlanabilir (İşcan ve Karacabey, 2007:182). Çalışanların davranış duygu ve düşünceleri ile bağlantılı olan örgütsel iklim geçici ve subjektiftir, aynı zamanda güç ve etki sahibi kişilerce doğrudan değiştirilebilir bir durumu ifade etmektedir. Buna karşın kültür, daha köklü, örgütün geçmişine dayanan, karmaşık ve doğrudan değiştirilemeyen bir yapıyı oluşturmaktadır (Denison, 1996:645).

Çalışanların örgüt faaliyetleri hakkındaki fikir ve önerilerini dile getirmemeleri de kolektif olarak sergiledikleri bir davranış olarak bir iklim halini alabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000:708; Maria, 2006: 219). Bu nedenle oluşan sessizlik iklimi örgüt ikliminin bir alt boyutu olarak belirebilir ve yönetim tarafından sezilmez ise güçlenerek sürdürülebilir. Bu iklim; yatay düzlemde bulunan çalışanların davranış ve tutumlarının ortaklaşa gelişmesinin bir sonucu olarak da görülebilmektedir. Görüldüğü üzere sessizlik iklimi böylesine bir kısır döngü içerisinde güçlenerek örgütteki diğer kademelere de sirayet edebilecektir (Morrison ve Milliken, 2000:706-713).

Çalışanların konuşmaya istekli olmaları veya sessiz kalma eğilimleri örgüt ikliminin bir alt boyutu olan örgüt içerisinde adalet algılaması ile de ilişkilidir. Örgütsel adaletsizlik; belirsiz işlemler ve raporlamalar, yüksek merkezileşme, düşük biçimselleştirme, otoriter yönetim tarzı, yetersiz iletişim, zayıf performans izlenimleri ve istikrarsız karar verme süreci gibi özellikleri ile karakterize edilebilir (Brinsfield, 2009:74). Bu özelliklerin işgörenler üzerinde bir sessizlik hali oluşturması olağandır.

Yöneticiler, fikirlere açık olmanın, yeni fikirler geliştirmede cesaretlendirici olmanın gereğini söylerler; ancak çalışma hayatı içinde bulunan herkes açıkça konuşmanın bir bedeli olduğunu bilir (Çakıcı, 2010:41). İşte bu yüzden üst yönetim doğru bir örgüt iklimi oluşturulmasında, konuşmak kadar dinlemeye de istekli, samimi ve dürüst davranıldığı algısını oluşturmalıdır (Dover, 1956:250-252). Yöneticiler çalışanlarına, kurumlarına bağlanmalarını ve gerçekten içten gelen bir istekle görevlerini

yapabilmelerini sağlayacak bir ortam hazırlama çabasında olmalıdırlar. Bunun içinde uygun bir örgüt iklimi oluşturmaya ve her çalışanın iç dünyasında anlamaya çalışmalıdırlar. Örgüt iklimi örgütsel bağlılığın oluşturulmasında en önemli etmenlerden biridir. Örgütsel bağlılık, kurum içinde uygulanan politikalar, yönetimin astlarına karşı tutumları, örgüt içi fiziki çalışma koşulları, çalışanların kendi aralarındaki ilişkiler gibi birçok örgüt iklimi unsuru sonucunda oluşacaktır (Yüceler, 2009:455).

### **2.2.9 Örgütsel Sessizlik ve Örgüt Kültürü**

Örgütsel değerlerin örgüt üyelerince yoğun bir şekilde algılanması ve geniş bir biçimde paylaşılması güçlü bir kültürün varlığını gösterir. Ancak güçlü kültür her zaman istenilen bir durum olmayabilir. Özellikle geleneksel ve kapalı örgütlerde örgüt üyeleri arasında güçlü bir değer paylaşımı bulunabilir. Ancak bu değişime karşı bir direnç olarak kendini gösterebilir. Aşırı biçimde kültüre yönelme örgütün çevresel ve içsel değişimlere uyum sağlamasını zorlaştıracaktır. Böylece değişim adına ortaya çıkabilecek farklı fikirler ve düşünceler örgüt kültürünün değerlerine uymayacağını düşünülmesi ile gizli tutulabilecektir. Bu anlamda bir örgütteki örgüt kültürü sessizliğin oluşumunu ve sürdürülmesini güçlendirici bir etki yapabilecektir. Katılımcı örgüt kültürlerinin oluşturulmaya çalışılması, çalışanlara karşı örgütsel desteğin artması, en üst yönetici ile çalışanın yaklaşması ve biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkilerin artması, üst yönetimin çalışanları dinlemeye istekli hale gelmesi gibi gelişmeler de yapılan araştırmalarda çıkan sonuçlardır (Milliken ve diğ., 2003: 1455).

Hofstede'nin IBM şirketleri mensupları arasında yapılan araştırmasında Türk kültürünün bireycilikten çok ortaklaşa davranış özelliklerine sahip olduğunu, güç mesafesinin yüksek olduğunu, belirsizlikten kaçınma halinin yüksek olduğunu ve daha çok dışı kültür özellikleri gösterdiğini söylemektedir (Yüksel, 2006:162). Güç mesafesi toplumda güç dağılımındaki eşitsizliğin nasıl algılandığı ile ilgilidir. Güç mesafesi geniş olan kültürlerde, güç dağılımında ve buna bağlı olarak fırsat eşitsizliğindeki dengesizlik kabullenilmektedir. Bu kültürlerde unvan, statü, pozisyon gibi betimleyici öğelere de fazlasıyla önem verilerek ve saygı duyulmaktadır; iş yerlerinde işçi ile işveren arasındaki mesafe hissedilmekte ve korunmaktadır. Güç aralığı dar olan kültürlerde ise güç sahibi kişilere yaklaşmak ve onlarla yakınlaşmak



daha kolaydır (Sargut, 2001). Türk kültürün sahip olduğu bu özellikler; bireylerinin buldukları örgütte, konuşmasında veya sessiz kalmasında ne kadar etkili olabileceğini göstermektedir.

Kültürel değerler, örgüt içerisindeki çalışanların rolleri ve birbirleri ile iletişimleri hakkındaki kuralları etkilemektedir. Güç mesafesine dair bireyin kültürel değer yargısının ve algısının, konuşma davranışı ile doğrudan ilgili olduğu öne sürülmektedir. Çünkü beklenen ve kabul gören güç ve statü farklılıkları ile ilgili inançlar, bölüm yöneticileri-çalışan davranışları konusunda çalışanın algısını etkilemektedir. Bu nedenle güç mesafesinin, çalışanların bölüm yöneticileriyle konuşma veya değişiklik önerilerinde bulunma şevkine dair ilgisinin olması oldukça makul görünmektedir (Botero ve Dyne, 2009:89). Hofstede'nin (1980) yapmış olduğu araştırmada Türkiye güç mesafesinin yüksek olduğu bir ülke olarak görülmektedir. Bu nedenle ülkemizde çalışanların inisiyatif kullanma eğiliminin de düşük olduğu düşünülebilir. Türk ulusal kültürüne has yüksek güç mesafesi, çalışanların davranışlarını kısıtlayıcı bir etkidir (Sözen ve Diğerleri, 2009:399-405).

Kültürlerin karşılaştırılmasına imkân sağlayan bir diğer boyut ise alçak bağımlılık ve yüksek bağımlılık boyutudur. Alçak bağımlı kültürlerde insanlar söylemek istediklerini karşıdakine doğrudan söylerler. ABD ve Kuzey Avrupa toplumları bu tür kültürel özelliğe sahiptirler. Yüksek bağımlı kültürlerde ise sosyal ilişkilere oldukça önem verildiğinden insanlar söylemek istediklerini karşıdakine doğrudan iletemeyip bunun yerine dolaylı yoldan ima ile söylemeye çalışırlar. Orta doğu ülkelerindeki kültürler bu türdür (Yüksel, 2006:162, Börü, 2005:433). Türkiye'de de yüksek bağımlı iletişim kullanan bir kültüre sahiptir (Sargut, 2001). Bireyci olan batı kültürlerinin genel özelliği ise insanların ben merkezli olmaları, bireylerin statü sembollerine ve statü göstergelerine itibar etmemeleri, bu nedenle düşündüklerini ve hissettiklerini zaman ve mekan ayrımı hissetmeden açık ve kesin biçimde aynen karşı tarafa iletmeleri gibi sıralanabilir (Triandis 1994:184; Akt. Alparlan, 2010:11). Bu bağlamda batı kültürüne sahip kişilerin doğu kültürüne göre daha az sessiz kalabileceği, konuşmadan önce zaman, mekan ve statü farklarını göz önünde bulundurabileceği aşıkardır.

Türk kültürünün dışı kültür özellikleri göstermesi Türkiye'de insan ilişkilerine

saygı göstermenin ne kadar önemsendiğine bir işarettir. Bu anlamda bireyler buldukları toplumda, örgütte veya grupta insan ilişkilerine önem vermek adına kasıtlı bir şekilde sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Dışı kültürlerde yönetim daha çok sezgiseldir ve fikir birliğine önem verilir. Bu durumda çatışmaların çözümlenmesinde müzakere ve uzlaşma esastır. Erkek kültürler sonuç odaklıdır (Sargut, 2001).

Hemen her örgüt, amaçlarına ulaşabilmek için üyelerinin desteğini, onların etkili katılımını ister. Bireylerin ortama uyum sağlaması örgütle etkinlik ve verimliliğin önemli bir unsurudur. Örgüt mutlaka, oluşturulacak örgüt kültürünün çalışanların verimine olumlu katkı da bulunabileceğini hesaba katmalıdır (Köse ve diğ., 2001:222). Yöneticilerin böylesine katılımı destekleyici ve şeffaf bir örgüt kültürü oluşturmaları örgütsel sessizliğin oluşmamasını sağlayacak, bu durumun sürekli hale gelmesi ile sessizliğin olmadığı, sessizliğe karşı çıkan bir örgüt kültürü oluşacak ve çeşitli insan kaynağından optimum düzeyde faydalanma şansı doğacaktır. Örgütte geçerli olan kültürel özellikleri kabullenen bireyler, örgütün ve yönetimin beklentilerine pozitif katkı sağlar. Katılımcı ve uyumlu bir örgüt, çalışanların çeşitliliği sayesinde sağlanan değeri ortaya çıkarabilecektir. Bu yüzden yöneticilerin bir örgüt kültürü oluşturma çabası içerisinde örgütsel sessizlik durumunu bir değişken olarak düşünmeleri ve yetenekli çalışanlarının bu durumdan etkilenmemesi için kurumsal uygulamalar yapmaları gerekmektedir (Vakola ve Bouradas, 2005:441).

Çalışanların sessizlik davranışını göstermesi sahip oldukları kültür ile yakından ilişkili olarak belirtilmektedir. Yapılan bir araştırmada Amerikalı kişiler ile Japon'ların birçok hususta olduğu gibi sessizlik davranışında da farklılık bulunmaktadır. Japonların Amerikalılara göre çalışma ortamları daha sıcak ve arkadaşça bir atmosfere sahiptir. Bu yüzden sessizlik davranışı böyle bir ortamın bozulmaması adına değerli ve pozitif bir davranış olabilmektedir. Bunun aksine Amerika'da sessizlik değersiz ve anlamsızdır (Fujio, 2004:337).

Türk bürokrasi kültürünün oldukça güçlü ve merkeziyetçi bir doğaya sahip olduğu yönünde yaygın bir kanı vardır. Türk toplumunun genel özelliklerinden birisi otoriteye

ve topluluklara bağlıdır. Bu özellik insanları dışa kapalı içe dönük hale getirebilmekte, onları kuşkucu ve güvensiz yapabilmektedir. Bu yüzden bir kuruma mensup olan bireyler kendilerini ilgilendirmediği müddetçe sorunlara uzak kalmak isterler. Kamu hizmetlerinin hem başkası tarafından yapılmasını bekler ve nemelazımcılık duygusu içine girebilirler (Aytaç, 2007:149). Bu duygu onları örgüt faaliyetlerine ve sorunlarına ilgisiz kılacak iyileştirme ve geliştirme için herhangi bir girişimde bulunmalarını engelleyecektir.

Sessizlik, karşılıklı ilişkilerin korunması adına bir diğerinin kalbini kırmamak, üzmemek için bazı durumları saklayabilir. Kişi üstleri ve aynı seviyedeki meslektaşları veya çalışanlar arasındaki imajını korumak için sessiz kalabilmektedir (Milliken ve Morrison, 2003:1565). İlişkilerin korunması için, çatışmaya mahal verilmemesi adına beyaz yalanlar dahi söylenebilmekte ve yanlış bilgiler verilebilmektedir (Slade, 2008:61).

Cüceloğlu (1997), Türk kültürünü “geleneksel otoriter” kültür olarak nitelendirmekte ve aynı zamanda kadercı anlayışın baskın bir özellik olduğunu vurgulamaktadır. Türk insanının kültürel doğasında insanın yapabileceklerine olan inancın zayıf olduğunu, kadercı eğilimlerin büyük bir öneme sahip olduğunu, sorumluluk almaktan kaçınılması, değişikliğin pek arzu edilmediğini, kişini saygınlığının yaşa, mevkiye ve ilişkide olduğu diğer insanlar ile ölçüldüğünü, rekabet etmeye olumsuz yaklaşıldığını ve yeterince açık bir iletişim kullanılmadığını söylemektedir. Sayılan bu özellikler ile bir topluma ait olan bireylerin değişim, yenilik veya rekabet için konuşmaktan çekinebilecekleri yorumu yapılabilmektedir. Kişilerin bulunduğu örgüt içerisindeki algılanma halinin zarar görmesine ve ilişkilerinin zarar görme riskine karşı değişime sessiz kalmaları sahip oldukları kültürel özelliklerden kaynaklanabilmektedir.

İletişim ve kültür arasında doğrudan bir ilişki vardır. Belirli bir iletişim tarzı belirli bir kültüre özgüdür ve var olan kültürel fenomenler iletişim süreciyle açığa çıkarlar. Bütün insan eylemleri, bir etkileşim durumu içinde belirli bir değer taşıyan bir mesaja sahiptir. Her mesaj paylaşılmış semboller sistemidir ve kültürel anlamlar taşımaktadır. Örgütsel iletişim paylaşılan değerlerin, ideolojinin, çevreye ve insana ilişkin bilginin, rol ilişkilerinin bir özetidir ve kültürel bir temele dayanmaktadır (Ellis ve Maoz,

2003: 258).

Özellikle örgüt kültürünün sert olduğu, itirazın üste saygısızlık olduğunu düşünen gruplar bu durumu normal olarak algılıyor, disiplini sağlama ve yönetimi kolaylaştırma yolu olarak görüyor olabilirler. Uzun vadeli sonuçlarından çok o günün öncelikli işlerine odaklanan yöneticiler çalışanlarının susarak anlaşılmaya çalıştıklarını fark etmeyebilirler (Bildik, 2009:78).

### **3. BÖLÜM YÖNTEM**

#### **3.1 ARAŞTIRMA MODELİ**

Araştırma modeli bilgi edinmeyi amaçlayan, tanımlayıcı ve neden sonuç ilişkisini araştıran tarama modelidir. Araştırma kapsamındaki öğretim elemanlarından oluşturulan anket formunu cevaplamaları istenmiştir. Araştırmanın resmi boyutunun sağlanması için üniversitenin fakülteleri ile resmi yazışmalar yapılarak gerekli izin alınmıştır.

#### **3.2 EVREN VE ÖRNEKLEM**

Araştırmanın ana kümesini Sakarya Üniversitesi'ndeki öğretim elemanları oluşturmaktadır. Sakarya Üniversitesi'nin fakültelerinin internet sayfasından akademik kadro bilgilerine ulaşılmıştır. 2013 yılı sonu itibari ile Sakarya Üniversitesi'nde toplam 13 fakültede 182 Prof., 175 Doç., 390 Yrd.Doç. ve 525 Arş.Gör. olmak üzere toplam 1272 öğretim elemanı yapmaktadır. Bu öğretim elemanlarından Sakarya üniversitesinde seçilen 6 fakültede (Eğitim Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, İlahiyat Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Teknik Eğitim ve Teknoloji Fakültesi) çalışan öğretim elemanları bu ankete dahil edilmiştir. Araştırmada 12 Prof., 37 Doç., 51 Yrd.Doç. ve 153 Arş. Gör. olmak üzere toplam 253 öğretim elemanına ulaşılmıştır.

#### **3.3 VERİ TOPLAMA ARAÇLARI**

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Belirlenen araştırma konusu kapsamında geniş bir yazın taraması yapılarak kullanılacak değişkenleri en iyi bir biçimde ortaya koyacak ölçekler tespit edilmeye çalışılmıştır. Soruların ölçülmesinde beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek;

1. Hiçbir Zaman
2. Çok Nadir

3. Bazen
4. Çoğu Zaman
5. Her Zaman; ifadelerinden oluşmaktadır.

Likert tipi ölçeğin amacı, kişilerin bir ürün, bir olay veya bir olgu hakkındaki kanaatlerini geniş bir yelpaze içerisinde sınıflandırmak, değerlendirmek veya derecelendirmektir. Aynı fikirde olmak, kabul etmek veya tamamıyla reddetmek gibi. Anket formunun, sayı, tasarım ve uygulama yönüyle genel kabul gören kurallara ve formata uygun olmasına özen gösterilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu bir ön bilgilendirme yazısı ile başlamakta ve 3 temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm demografik özellikleri ve 3 adet kontrol sorusunu içermektedir. İşgörenlerin demografik özelliklerini belirleyebilmek amacıyla 6 sorudan oluşan bir soru formu kullanılmıştır. Bu soru formu ile çalışanların yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, akademik ünvan, görev yaptığı fakülte ve kaç yıldır görev yaptığı gibi demografik özellikleri ile ilgili bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

Anket formunun ikinci bölümü Örgütsel Sessizlik Ölçeği ile ilgilidir. İşgörenlerin örgütsel sessizlik davranışı gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla 5 bölümden oluşan 28 ifade kullanılmıştır. Örgütsel Sessizliği ölçmek için Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen ve Soyman tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin (ÖSÖ) alt boyutları şunlardır: Yönetimsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon korkusu ve ilişkileri zedeleme korkusu.

Anket formunun üçüncü bölümü Örgüt Kültürü Ölçeği ile ilgilidir. İpek (1999) tarafından hazırlanan örgüt kültürünü belirlemeye yönelik geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğe göre, örgütsel kültürü belirlemeye yönelik boyutlandırma yapılmıştır. Bunlar güç kültürü, rol kültürü, destek kültürü ve başarı kültürü olmak üzere dört boyutta ele alınmıştır.

Belirtilen durum dikkate alınarak hesaplanan aritmetik ortalamaların yorumlanmasında aşağıda belirtilen aralıklar esas alınmıştır.

1.00-1.80 Hiç uygun değil.

- 1.81-2.60 Çok az uygun.  
2.61-3.40 Biraz uygun.  
3.41-4.20 Oldukça uygun.  
4.21-5.00 Tamamen uygun

Araştırmada kullanılan modele uygun bir şekilde bağımlı ve bağımsız değişkenler aşağıda kısaca belirtilmiştir.

### **Bağımsız Değişkenler**

Araştırma modelinde belirtilen bağımsız değişkenler, öğretim elemanlarının yaşı, cinsiyeti, görev yaptığı fakülte, öğrenim durumu, akademik ünvanı, kaç yıldır eğitim kurumunda çalıştığı gibi değişkenlerdir. Ayrıca örgütün yönetim tarzının ne olduğu, yöneticisiyle yüz yüze görüşme sıklığı ve genel olarak yöneticisiyle işiyle ilgili bir konu ya da sorun hakkında açıkça konuşabileceğini ne seviyede düşündüğü gibi bazı kontrol soruları da sorulmuştur.

### **Bağımlı Değişkenler**

Araştırmada bağımlı değişken olarak İpek (1999) tarafından hazırlanan örgüt kültürünü belirlemeye yönelik geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeğe göre, örgütsel kültürü belirlemeye yönelik boyutlandırma yapılmıştır. Bunlar; güç kültürü, rol kültürü, destek kültürü ve başarı kültürü olmak üzere dört boyuttan toplam 37 maddede ele alınmıştır. Araştırmada bir diğer bağımlı değişken olarak ise örgütsel sessizliği ölçmek için Çakıcı ve Çakıcı (2007) tarafından geliştirilen ve Soycan tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Örgütsel sessizlik; yönetsel ve örgütsel nedenler, işle ilgili konular, tecrübe eksikliği, izolasyon ve ilişkileri zedeleme korkusu olmak üzere beş alt boyuttan ve toplam 28 maddeden meydana gelmektedir.

## **3.4 VERİLERİN TOPLANMASI**

Öğretim elemanlarına dağıtılan ölçeklerin çoğu elden dağıtılmış ve yüz yüze görüşülerek teslim alınmıştır. Ölçekler dağıtılır ve toplanırken araştırma ve ölçeklerin doldurulması konusunda katılımcılara bilgi verilmiştir. Ölçeklerin 27 tanesi elektronik posta yoluyla toplanmıştır. Elektronik posta yoluyla dağıtılan ölçeklerden %2'den daha az miktarı geri dönmüştür. Özellikle örgütsel sessizlik konusunda öğretim elemanlarının

cevap vermektan çekindikleri ve elektronik postada isimlerinin görölmesini istemedikleri değeriendirilmektedir. Yüz yüze konuşmalarda çok fazla ölçek doldurma talebiyle karşılaştıklarını bu nedenle ölçek doldurma konusunda ne zamanları ne de istekleri olduğunu belirtmişlerdir. Bir kısım öğretim elemanı ise tez çalışmalarında tezi hazırlayan kişinin yanlarına gelerek yüz yüze görüşmesini bekleediklerini belirtmişlerdir. Bunun nedeni olarak hem tezin sahibinin verilerini toplarken çaba göstermesini bekleediklerini hem de araştırma veya ölçekle ilgili sorularını yüz yüze görüşmede dile getirmek istediklerini belirtmişlerdir.

### **3.5 VERİLERİN ANALİZİ**

Araştırma kapsamına alınan örneklemede toplamda 253 adet anket formundan elde edilen veri ve bilgiler SPSS 18.0 istatistik paket programı aracılığıyla tez çalışmasının amaçları ve hipotezleri doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur.

Yapılan araştırmada değişkenler arasında ilişki olup olmadığını belirlemek; şayet ilişki var ise bu ilişkinin şiddetini ve yönünü belirlemek amacıyla “ilişkileri incelemeye yönelik anlam çıkarıcı istatistik tekniklerinden faydalanılmıştır. Araştırmada bir bağımlı değişken ile bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon, grupların karşılaştırılması söz konusu olduğunda ise, gruplar arası farklılıkların incelenmesine yönelik olarak T-testi (iki grup olması halinde), Anova (ikiden fazla grup varsa) ve Kruskal-Wallis testleri uygulanmıştır.



## 4. BÖLÜM BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırma sonucu elde edilen verilerin analizleri sonucu ulaşılan bulgular ve yorumlar uygulanan istatistiksel analizlerin sıralamasına uygun olarak verilecektir.

### 4.1 GÜVENİLİRLİK VE FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARINA İLİŞKİN BULGULAR

Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin kökenini araştırmak, verileri daha anlamlı ve özet bir biçimde sunabilmek amacıyla gerçekleştirilen çok değişkenli bir analiz yöntemidir. Faktör analizi vasıtasıyla ortak özelliğe sahip değişkenler bir faktör altında ifade edilip, daha az ve öz değişkenle iş yapma yolu açılmış olur. Faktör analizi ayrıca, ölçeğin teorik özelliklere uygun bir yapı gösterip göstermemesi ile ilgili olan yapısal geçerliliğin test edilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Kanten ve Kanten, 2009: 128-129).

#### 4.1.1 Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Ölçeklerin temel bileşenlerini tespit etmek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör çözümlenmesine uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testleri kullanılmıştır. KMO ve Barlett testlerinin sonuçlarının faktör analizi yapmaya olanak tanınması nedeniyle, faktör analizi uygulamaya karar verilmiştir. Faktörlerin hesaplanmasında Eigen değerleri 1 olarak kullanılmıştır. Ölçeklerin faktör yüklerinin alt kesme noktası olarak 0.50 alınmıştır.

Diğer soru gruplarında olduğu gibi örgütsel sessizlikle ilgili değişkenin faktör analizine de KMO ve Barlett testleri ile başlanmıştır. KMO değeri 0,881 olarak bulunmuştur. KMO testinin bu ölçek için de faktör analizine izin vermesi ile faktör analizi yapılmasına karar verilmiştir. Örgütsel sessizlik ile ilgili ölçeğe varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış ve beşli bir faktör yapısına ulaşılmıştır.

**Tablo 7**  
**Örgütsel Sessizlik ile İlgili Faktör Sonuçları**

SORULAR		FAKTÖRLER				
		1	2	3	4	5
Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler	• Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.	,788				
	• Yöneticilerin "sözde" ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.	,776				
	• Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum.	,745				
	• İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.	,829				
	• Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.	,811				
	• Yöneticimin "en iyi ben bilirim tavrı" konuşmamı anlamsız kılıyor.	,729				
	• Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok, fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.	,788				
	• İşin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.	,802				
	• Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.	,771				
	• Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.	,750				
	• Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.	,733				
	• Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.	,809				
	İşle İlgili Konular	• Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.		,625		
• Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.			,648			
• Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.			,756			
• Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.			,801			
• Yeni fikir ve öneriler iş yükünü artırabilir.			,716			
Tecrübe Eksikliği	• Problem bildirme ya da öneri de bulunmak için yeterince tecrübem yok.			,582		
	• İşyeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.			,695		
	• Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.			,510		
	• Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez.			,691		
İzolasyon Korkusu	• Problem bildirdiğimde sorun yaratan/ şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.				,774	
	• Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.				,766	
	• Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.				,838	
	• Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozcu biri olarak değerlendirilirim.				,746	
İlişkileri Zedeleme Korkusu	• Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.					,744
	• Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.					,763
	• Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.					,804
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>		<b>73,697</b>				

Tablo 7'den de anlaşılacağı üzere faktör yükleri, 0,510 ile, 0,838 arasında

değişmektedir. Örgütsel sessizlikle ilgili değişkenlerin faktör analizinde güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir. Dolayısıyla faktör yüklerinin yüksek olması, soruların diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını göstermektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkilerin korelasyon analizleri ve ileri sürülen hipotezlerin t-testi, Anova ve korelasyon analizleri ile test edilmesinden önce, faktör analizleri sonuçlarına göre gruplanan sorular, alınan cevaplara göre birleştirilerek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur.

Güvenilirlik kısaca, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, bir ölçek içindeki ifadeler arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığını ortaya koymaktadır. Ölçeğin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olması güvenilirliğinin en temel göstergeleridir. Tutarlı olması ölçeğin ölçme kurallarına, veri kayıt ve kodlamasına uygun olması anlamına gelmektedir. Diğer taraftan bir ölçeğin dengeli olmasıysa diğer değişkenlerin aynı kalması koşuluyla zaman içinde değişmemesini ifade etmektedir. Tekrarlanabilir olması ise, ölçeğin tek bir zamandaki tek bir testle sınırlı kalmaması, tekrar uygulanabilmesi ve zaman içinde güvenilir olmasını göstermektedir (Erdoğan, 1998:118).

**Tablo 8**  
**Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri**

DEĞİŞKENLER	SORU SAYISI	CRONBACH ALFA KATSAYILARI ( $\alpha$ )
<i>YÖN</i>	12	,962
<i>İİK</i>	5	,879
<i>TE</i>	4	,723
<i>İK</i>	4	,944
<i>İZK</i>	3	,896
ÖRGSES	28	,967

Güvenilirliğin hesaplanması için Cronbach Alfa Katsayısı, Split Half Katsayısı, Guttman Katsayıları ve Paralel Yöntem gibi değişik yöntemler kullanılmaktadır.

Bu tez çalışmasında ölçeklerin güvenilirliğinin belirlenmesinde literatürdeki benzer çalışmalarda dikkate alınarak en sık kullanılan güvenilirlik ölçümü olan Cronbach  $\alpha$  değeri kullanılmıştır. Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan n sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır (Özdamar, 1999:513).

#### 4.1.2 Örgüt Kültürü Ölçeği

Veri toplama aracı olarak İpek (1999) tarafından geliştirilen örgütsel kültür ölçeği birbirinden bağımsız dört alt ölçekten oluşturulmuştur. Bu ölçeğin alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları alt faktörlere göre şöyledir.

- **Güç Faktörü Alt Ölçeği:** Anketin ilk yedi maddesi ile yapılan faktör analizinin sonuçlarına göre, tüm maddeler için faktör yük değerinin .32 ve üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansın %31'ini açıklamıştır. Ölçeğin, iç tutarlılığının göstergesi olarak hesaplanan güvenilirlik (alpha) katsayısı .60 olarak bulunmuştur.
- **Rol Faktörü Alt Ölçeği:** Anketin 10 maddesi için yapılan faktör analizinin sonucuna göre, faktör yük değerinin .36 ve üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansın %30'unu açıkladığı görülmüştür. Ölçeğin, iç tutarlılığının göstergesi olarak hesaplanan alpha güvenilirlik katsayısı .69 olarak bulunmuştur.
- **Başarı Faktörü Alt Ölçeği:** Anketin diğer 10 maddesi için yapılan faktör analizi sonuçlarında, tüm maddeler için faktör yük değerinin .38 ve üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansın %35'ini açıklamıştır. Ölçeğin iç tutarlılığının göstergesi olarak hesaplanan alpha katsayısı ise .78'dir.
- **Destek Faktörü Alt Ölçeği:** Anketin en son 10 maddesi için yapılan faktör analizinin sonuçlarında, tüm maddeler için faktör yük değerinin .45 ve üzerinde olduğu ve tek faktörün toplam varyansın %53'ünü açıklamıştır. Ölçeğin iç tutarlılığını gösteren alpha katsayısı ise .90'dır.

Ölçek formunun içerik, soru sayısı ve şekil açısından hazırlanış biçiminin geri dönüş

oranı açısından önemli olduğu bilinmektedir. Bu nedenle anket formu düzenlenirken yazında altı çizilen hususlara özen gösterilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla anketin giriş kısmına çalışmanın içeriğine dair kısa bir açıklama yapılmıştır. Bu metnin altına çalışmayı yürüten kişinin adı-soyadı, unvanı ve çalıştığı kurum bilgileri eklenmiştir. Ölçek soruları kapalı uçlu hazırlanarak hem soruların yanıtı bırakılmasının hem de aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmesi hedeflenmiştir. Ölçek sorularının sıkıcı olmaktan kurtarılması ve kolay anlaşılabilir olması amacıyla basit, anlaşılır ve kısa cümlelerden oluşmasına dikkat edilmiştir.

Ölçeklerin büyük oranı örneklem grubuna, daha az maliyetli, daha yüksek geri dönüşlü, yanlış anlama ve hata olasılıklarını yerinde ve ivedilikle giderme ihtimali nedenleri ile yüz yüze görüşülerek bizzat elden dağıtılmış ve kişilerden elden toplanmıştır. Bir kısım ölçeğin geri dönüşü elektronik posta aracılığıyla öğretim görevlilerinin kurumsal e-mail hesapları üzerinden dağıtılarak toplanmıştır.

#### 4.2 CEVAPLAYICILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Ankete katılan kamu çalışanlarının demografik özelliklerine ait bilgiler frekans tabloları aracılığıyla aşağıda verilmiştir. Katılımcıların yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, akademik ünvanı, görev yaptığı fakülte, kurumda kaç yıldır çalıştığı gibi demografik özelliklerini belirlemek amacıyla frekans analizi yapılmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

#### 4.3 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİNE AİT BULGULAR

**Tablo 9**

##### **Çalışmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Yaş Dağılımları**

Yaşlar	N	%
21-30	126	49,8
31-35	49	19,4
36-40	31	12,3
41 ve üzeri	47	18,6
<b>Toplam</b>	<b>253</b>	<b>100,0</b>

Araştırmamıza katılan öğretim elemanlarının yaş dağılımına bakıldığında ise en yüksek oran %49,8 (126 tane) 21-30 yaş arası genç öğretim elemanlarından oluşmaktadır. İkinci yüksek oran ise %19,4 (49 tane) 31-35 yaş arası öğretim elemanlarından oluşmaktadır. Üçüncü en yüksek katılımcılar da %18,6 (47 tane) 41 ve üzeri yaşta öğretim elemanlarıdır. Bu tablodan hareketle ankete katılım oranının genç öğretim elemanlarında daha yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 10**  
**Çalışmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Cinsiyet Dağılımları**

Cinsiyet	N	%
Erkek	160	63,2
Kadın	93	36,8
<b>Toplam</b>	<b>253</b>	<b>100,0</b>

Tablodan da anlaşıldığı üzere araştırmaya katılan bireylerin 160'ı bay ve 93'ü ise kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Bunların toplam içerisindeki yüzdelik dağılımları sırasıyla % 63,2 ve % 36,8'dir.

**Tablo 11**  
**Çalışmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Çalıştıkları Fakülte Dağılımları**

Fakülte	N	%
Eğitim	71	28,1
İktisadi ve İdari Bilimler	31	12,3
Fen Edebiyat	62	24,5
İlahiyat	14	5,5
Mühendislik	46	18,2
Teknik Eğitim ve Teknoloji	29	11,5
<b>Toplam</b>	<b>253</b>	<b>100,0</b>

Araştırmamıza katılan öğretim elemanlarının çalıştıkları fakülte dağılımına bakıldığında ise en yüksek oran %28,1 (71 tane) ile Eğitim fakültesinde çalışan öğretim elemanlarından oluşmaktadır. İkinci yüksek oran ise %24,5 (62 tane) ile Fen Edebiyat fakültesinde çalışan öğretim elemanlarından oluşmaktadır. Üçüncü en yüksek

katılımcılar da %18,2 (46 tane) ile Mühendislik fakültesinde çalışan öğretim elemanlarından oluşmaktadır.

**Tablo 12**  
**Çalışmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Öğrenim Durumu Dağılımları**

Öğrenim Durumu	N	%
Yüksek lisans	80	31,6
Doktora	173	68,4
<b>Toplam</b>	<b>253</b>	<b>100,0</b>

Araştırmamıza katılan öğretim elemanlarının öğrenim durumları dağılımına bakıldığında katılımcıların %68,4'ünü (173 tane) doktoralı öğretim elemanları, %31,6'sını (80 tane) yüksek lisanslı öğretim elemanları oluşturmaktadır.

**Tablo 13**  
**Çalışmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Ünvan Dağılımları**

Ünvan	N	%
Arş. Gör.	153	60,5
Yrd.Doç.Dr.	51	20,2
Doç.Dr.	37	14,6
Prof.Dr	12	4,7
<b>Toplam</b>	<b>253</b>	<b>100,0</b>

Öğretim elemanlarının %60,5'i (153 adet) Arş.Gör., %20,2'sini (51 adet) Yrd.Doç.Dr., %14,6'sını (37 adet) Doç.Dr. %4,7'sini (12 adet) Prof.Dr. ünvanlı öğretim elemanları oluşturmaktadır. Tablodan anlaşıldığı üzere araştırmaya katılanların çoğunu Arş.Gör. ünvanlı öğretim elemanları oluşturmaktadır.

**Tablo 14**  
**Çalışmaya Katılan Öğretim Elemanlarının Çalıştığı Yıl Dağılımları**

Çalıştığı Yıl	N	%
1-5	142	56,1
6-10	51	20,2
11-15	33	13,0
16-20	21	8,3
21 ve üzeri	6	2,4
<b>Toplam</b>	<b>253</b>	<b>100,0</b>

Araştırmaya katılan öğretim elemanlarının en yüksek oranda %56,1'i (142 adet) 1-5 yıl, ikinci en yüksek oranda %20,2'si (51 adet) 6-10 yıl ve üçüncü en yüksek oranda %13,0'ı (33 adet) 11-15 yıl arası çalışanlardan oluşmaktadır.

**Tablo 15**  
**Kadın ve Erkek Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puan Ortalamaları, Standart Sapma Değerleri ve t Testi ile İlgili Bulgular**

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	Erkek	160	29,43	11,256	-,700	,484
	Kadın	93	30,52	13,010		
İşle İlgili Konular	Erkek	160	11,57	4,555	-1,869	,063
	Kadın	93	12,77	5,415		
Tecrübe Eksikliği	Erkek	160	8,54	3,151	-1,346	,180
	Kadın	93	9,11	3,410		
İzolasyon Korkusu	Erkek	160	9,16	3,838	-1,805	,072
	Kadın	93	10,10	4,208		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Erkek	160	7,25	2,917	-1,849	,066
	Kadın	93	7,97	3,038		
<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK (Toplam)</b>	Erkek	160	65,96	22,254	-1,444	,150
	Kadın	93	70,46	26,531		

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

Tablo 15 incelendiğinde, kadın ve erkek öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için t testi uygulanmış ve ölçeğin alt boyutları ve tamamından alınan puanlar arasındaki fark, cinsiyet değişkeni açısından p>0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız olarak bulunmuştur. Bu bulgu, kadın ve erkek öğretim elemanlarının Yönetsel ve Örgütsel Nedenler, İşle İlgili Konular, Tecrübe Eksikliği, İzolasyon Korkusu, İlişkileri Zedeleme Korkusu ve genel anlamda Örgütsel Sessizlik algılarının değişmediğini göstermektedir.

**Tablo 16**  
**Öğretim Elemanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puan Ortalamaları, Standart Sapma Değerleri ve t Testi ile İlgili Bulgular**

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	Yüksek Lisans	80	28,84	12,656	-,901	,368
	Doktora	173	30,29	11,568		
İşle İlgili Konular	Yüksek Lisans	80	11,46	4,971	-1,211	,227
	Doktora	173	12,27	4,878		
Tecrübe Eksikliği	Yüksek Lisans	80	9,27	2,938	1,719	,087
	Doktora	173	8,51	3,371		
İzolasyon Korkusu	Yüksek Lisans	80	8,91	4,043	-1,608	,109
	Doktora	173	9,78	3,955		
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Yüksek Lisans	80	6,99	2,953	-1,932	,055
	Doktora	173	7,76	2,963		
<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK (Toplam)</b>	Yüksek Lisans	80	65,47	24,319	-,970	,333
	Doktora	173	68,61	23,801		

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



Tablo 16 incelendiğinde, eğitim durumu yüksek lisans ve doktora olan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algılarının farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için t testi uygulanmış ve ölçeğin alt boyutları ve tamamından alınan puanlar arasındaki fark, eğitim durumu değişkeni açısından  $p>0.05$  önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız olarak bulunmuştur. Bu bulgu, eğitim durumu yüksek lisans ve doktora olan öğretim elemanlarının Yöneltsel ve Örgütsel Nedenler, İşle İlgili Konular, Tecrübe Eksikliği, İzolasyon Korkusu, İlişkileri Zedeleme Korkusu ve genel anlamda Örgütsel Sessizlik algılarının değişmediğini göstermektedir.

**Tablo 17**  
**Öğretim Elemanlarının Yaşlarına Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi**

Alt Boyutlar	Yaş	N	$\bar{X}$
Yöneltsel ve Örgütsel Nedenler	21-30	126	29,68
	31-35	49	27,60
	36-40	31	32,82
	41 ve Üzeri	47	30,60
	Toplam	253	29,83
İşle İlgili Konular	21-30	126	12,63
	31-35	49	10,37
	36-40	31	13,17
	41 ve Üzeri	47	11,30
	Toplam	253	12,01
Tecrübe Eksikliği	21-30	126	9,59
	31-35	49	8,10
	36-40	31	8,26
	41 ve Üzeri	47	7,49
	Toplam	253	8,75
İzolasyon Korkusu	21-30	126	9,80
	31-35	49	8,30
	36-40	31	10,29
	41 ve Üzeri	47	9,45
	Toplam	253	9,50
İlişkileri Zedeleme Korkusu	21-30	126	7,67
	31-35	49	6,41
	36-40	31	8,52
	41 ve Üzeri	47	7,61
	Toplam	253	7,52
<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK (Toplam)</b>	21-30	126	69,38
	31-35	49	60,78
	36-40	31	73,05
	41 ve Üzeri	47	66,44
	Toplam	253	67,62

Alt Boyutlar		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Farklar
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	Gruplarasası	549,892	3	183,297	1,295	,277	
	Gruplarıçı	35237,401	249	141,516			
	Toplam	35787,293	252				
İşle İlgili Konular	Gruplarasası	246,557	3	82,186	3,507	,016*	A-B
	Gruplarıçı	5834,426	249	23,431			
	Toplam	6080,983	252				
Tecrübe Eksikliği	Gruplarasası	191,956	3	63,985	6,436	,000**	A-B A-D
	Gruplarıçı	2475,322	249	9,941			
	Toplam	2667,278	252				
İzolasyon Korkusu	Gruplarasası	101,709	3	33,903	2,153	,094	
	Gruplarıçı	3921,351	249	15,748			
	Toplam	4023,060	252				
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Gruplarasası	94,403	3	31,468	3,666	,013*	B-C
	Gruplarıçı	2137,111	249	8,583			
	Toplam	2231,514	252				
<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK (Toplam)</b>	Gruplarasası	3659,730	3	1219,910	2,154	,094	
	Gruplarıçı	141036,038	249	566,410			
	Toplam	144695,768	252				

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

A:21-30, B:31-35, C:36-40, D:41 ve Üzeri

Tablo 17’de görüldüğü gibi, öğretim elemanlarının yaşlarına göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin alt boyutları ve tamamından aldıkları puanlarının farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş; Yaşları 21-30 ile 31-35 olan öğretim elemanlarının “İşle İlgili Konular” ve “Tecrübe Eksikliği” alt boyutları puan ortalamalarına ilişkin varyans analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<.05, p<.01). Yaşları 21-30 ile 41 ve üzeri olan öğretim elemanlarının “Tecrübe Eksikliği” alt boyutu puan ortalamalarına ilişkin varyans analizi sonuçları p<0.01 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. 21-30 yaş grubunun “Tecrübe Eksikliği” alt boyutuna göre en yüksek ( $\bar{X}$  = 9,59) , 41 ve üzeri olan yaş grubu en düşük ( $\bar{X}$  = 7,49) sessizlik algısına sahip olduğu bulunmuştur. Yaşları 31-35 ile 36-40 olan öğretim elemanlarının “İlişkileri Zedeleme Korkusu” alt boyutu puan ortalamalarına ilişkin varyans analizi sonuçları p<0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. 36-40 yaş grubunun “İlişkileri Zedeleme Korkusu” alt boyutuna göre en yüksek ( $\bar{X}$  = 8,52), 31-35 yaş grubu en düşük ( $\bar{X}$  = 6,41) sessizlik algısına sahip olduğu bulunmuştur.

**Tablo 18**  
**Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Ünvanlarına Göre Farklılığını Gösteren Kruskal-Wallis Tablosu**

Alt Boyutlar	Ünvan	N	Sıra Ort.	Sd	$\chi^2$	p
Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler	Arş. Gör.	153	128,25	2,972	3	,396
	Yrd.Doç.Dr.	51	113,80			
	Doç.Dr.	37	140,51			
	Prof.Dr	12	125,54			
	Toplam	253				
İşle İlgili Konular	Arş. Gör.	153	129,93	2,422	3	,489
	Yrd.Doç.Dr.	51	122,30			
	Doç.Dr.	37	130,70			
	Prof.Dr	12	98,17			
	Toplam	253				
Tecrübe Eksikliği	Arş. Gör.	153	142,21	17,086	3	,001**
	Yrd.Doç.Dr.	51	106,16			
	Doç.Dr.	37	103,08			
	Prof.Dr	12	95,46			
	Toplam	253				
İzolasyon Korkusu	Arş. Gör.	153	128,70	3,830	3	,280
	Yrd.Doç.Dr.	51	117,95			
	Doç.Dr.	37	141,03			
	Prof.Dr	12	100,50			
	Toplam	253				
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Arş. Gör.	153	129,34	6,378	3	,095
	Yrd.Doç.Dr.	51	114,23			
	Doç.Dr.	37	145,24			
	Prof.Dr	12	95,17			
	Toplam	253				
<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK (Toplam)</b>	Arş. Gör.	153	131,07	3,647	3	,302
	Yrd.Doç.Dr.	51	114,22			
	Doç.Dr.	37	135,18			
	Prof.Dr	12	104,29			
	Toplam	253				

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

Tablo 18'deki değerlere göre, öğretim elemanlarının ünvanlarına göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin sadece "Tecrübe Eksikliği" alt boyutu puanları arasında farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (\*\* p<.01). Sonuçlara göre, Ünvanı Arş. Gör. olan öğretim elemanlarının "Tecrübe eksikliği" alt boyutunda aldıkları puan ortalamasının diğer ünvanlardaki öğretim elemanlarına göre yüksek (aleyhine) (sıra ort.= 142,21) olduğu görülmektedir. En düşük sessizlik algısı ünvanı profesör olan öğretim elemanlarında bulunmuştur (sıra ort.= 95,46)

**Tablo 19**  
**Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Çalıştıkları**  
**Fakülteye Göre Farklılığını Gösteren Kruskal-Wallis Tablosu**

Alt Boyutlar	Fakülte	N	Sıra Ort.	Sd	$\chi^2$	p
Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler	Eğitim	71	116,10	7,589	4	,108
	İktisadi ve İdari Bilimler	31	142,53			
	Fen Edebiyat	62	127,33			
	İlahiyat	14	143,39			
	Mühendislik	46	150,90			
	Teknik Eğitim ve Teknoloji	29	90,55			
	Toplam	253				
İşle İlgili Konular	Eğitim	71	121,33	14,110	4	,007**
	İktisadi ve İdari Bilimler	31	148,05			
	Fen Edebiyat	62	107,98			
	İlahiyat	14	154,71			
	Mühendislik	46	150,47			
	Teknik Eğitim ve Teknoloji	29	108,45			
	Toplam	253				
Tecrübe Eksikliği	Eğitim	71	108,77	20,831	4	,000**
	İktisadi ve İdari Bilimler	31	142,31			
	Fen Edebiyat	62	114,02			
	İlahiyat	14	147,07			
	Mühendislik	46	165,33			
	Teknik Eğitim ve Teknoloji	29	112,55			
	Toplam	253				
İzolasyon Korkusu	Eğitim	71	115,48	14,369	4	,006**
	İktisadi ve İdari Bilimler	31	153,60			
	Fen Edebiyat	62	116,25			
	İlahiyat	14	174,61			
	Mühendislik	46	136,78			
	Teknik Eğitim ve Teknoloji	29	111,26			
	Toplam	253				
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Eğitim	71	119,98	4,491	4	,344
	İktisadi ve İdari Bilimler	31	146,73			
	Fen Edebiyat	62	120,82			
	İlahiyat	14	134,00			
	Mühendislik	46	138,11			
	Teknik Eğitim ve Teknoloji	29	115,31			
	Toplam	253				
<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK (Toplam)</b>	Eğitim	71	116,23	11,221	4	,024*
	İktisadi ve İdari Bilimler	31	148,40			
	Fen Edebiyat	62	117,96			
	İlahiyat	14	149,61			
	Mühendislik	46	152,01			
	Teknik Eğitim ve Teknoloji	29	99,24			
	Toplam	253				

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

Tablo 19'daki değerlere göre, öğretim elemanlarının görev yaptıkları fakültelere göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin "İşle İlgili Konular", "Tecrübe Eksikliği" ve "İzolasyon Korkusu" alt boyutları ve Örgütsel Sessizlik toplam puanları arasında farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<.01; p<.05).

Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, "Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler" alt boyutunda en yüksek örgütsel sessizlik algısına (sıra ort.= 150,90) Mühendislik Fakültesi'nde görev yapan öğretim elemanlarının sahip olduğu, en düşük örgütsel

sessizlik algısına (sıra ort.= 90,55) Teknik Eğitim ve Teknoloji Fakültesi'nde görev yapan öğretim elemanlarının sahip olduğu görülmektedir.

Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, “İşle ilgili konular” alt boyutunda en yüksek örgütsel sessizlik algısına sırasıyla İlahiyat (sıra ort.= 154,71) , Mühendislik (sıra ort.= 150,47) ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde (sıra ort.= 148,05) görev yapan öğretim elemanlarının sahip olduğu, en düşük örgütsel sessizlik algısına sırasıyla Fen Edebiyat (sıra ort.= 107,98) ve Teknik Eğitim ve Teknoloji Fakültesi'nde (sıra ort.= 108,45) görev yapan öğretim elemanlarının sahip olduğu görülmektedir.

Aynı tabloda, grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, “Tecrübe eksikliği” alt boyutunda en yüksek örgütsel sessizlik algısına Mühendislik Fakültesi'nde (sıra ort.= 165,33) görev yapan öğretim elemanlarının sahip olduğu, en düşük örgütsel sessizlik algısına Eğitim Fakültesi'nde (sıra ort.= 108,77) görev yapan öğretim elemanlarının sahip olduğu görülmektedir.

Aynı tabloda, grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, “İzolasyon Korkusu” alt boyutunda en yüksek örgütsel sessizlik algısına İlahiyat Fakültesi'nde (sıra ort.= 174,61) görev yapan öğretim elemanlarının sahip olduğu, en düşük örgütsel sessizlik algısına Teknik Eğitim ve Teknoloji Fakültesi'nde (sıra ort.= 111,26) görev yapan öğretim elemanlarının sahip olduğu görülmektedir.

Ayrıca Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin tamamından alınan puanlar, öğretim elemanlarının görev yaptıkları fakültelere göre de istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < .05$  ). Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek örgütsel sessizlik algısına Mühendislik Fakültesi'nde (sıra ort.= 152,01) görev yapan öğretim elemanlarının sahip olduğu, en düşük örgütsel sessizlik algısına Teknik Eğitim ve Teknoloji Fakültesi'nde (sıra ort.= 99,24) görev yapan öğretim elemanlarının sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 20**  
**Öğretim Elemanlarının Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarının Çalıştıkları Yıllara**  
**Göre Farklılığını Gösteren Kruskal-Wallis Tablosu**

Alt Boyutlar	Çalışma Yılı	N	Sıra Ort.	Sd	$\chi^2$	p
Yönetmel ve Örgütsel Nedenler	1-5 yıl	142	126,04	,525	4	,971
	6-10 yıl	51	125,76			
	11-15 yıl	33	133,76			
	16-20 yıl	21	129,50			
	21 yıl ve üstü	6	114,33			
	Toplam	253				
İşle İlgili Konular	1-5 yıl	142	127,74	2,395	4	,664
	6-10 yıl	51	136,71			
	11-15 yıl	33	117,09			
	16-20 yıl	21	121,33			
	21 yıl ve üstü	6	101,25			
	Toplam	253				
Tecrübe Eksikliği	1-5 yıl	142	137,98	10,539	4	,032*
	6-10 yıl	51	124,54			
	11-15 yıl	33	97,44			
	16-20 yıl	21	114,55			
	21 yıl ve üstü	6	94,33			
	Toplam	253				
İzolasyon Korkusu	1-5 yıl	142	125,17	1,637	4	,802
	6-10 yıl	51	132,68			
	11-15 yıl	33	127,95			
	16-20 yıl	21	132,95			
	21 yıl ve üstü	6	95,92			
	Toplam	253				
İlişkileri Zedeleme Korkusu	1-5 yıl	142	124,37	3,969	4	,410
	6-10 yıl	51	129,94			
	11-15 yıl	33	137,12			
	16-20 yıl	21	135,79			
	21 yıl ve üstü	6	77,83			
	Toplam	253				
<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK</b> <b>(Toplam)</b>	1-5 yıl	142	128,07	1,130	4	,889
	6-10 yıl	51	129,91			
	11-15 yıl	33	125,79			
	16-20 yıl	21	122,86			
	21 yıl ve üstü	6	98,00			
	Toplam	253				

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

Tablo 20'deki değerlere göre, öğretim elemanlarının çalıştıkları yıllara göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin "Tecrübe Eksikliği" alt boyutu puanları arasında farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<.05). Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, "Tecrübe Eksikliği" alt boyutunda en yüksek örgütsel sessizlik algısına "1-5 yıl" görev yapan öğretim elemanlarının (sıra ort.= 137,98) sahip olduğu, en düşük örgütsel sessizlik algısına "21 yıl ve üstü" görev yapan öğretim elemanlarının (sıra ort.= 94,33) sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 21**

**Öğretim Elemanlarının Çalıştıkları Örgütlerde Algıladıkları Yönetim Tarzına Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi**

Alt Boyutlar	Yaş	N	$\bar{X}$
Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler	Demokratik	151	25,38
	Otokratik	59	41,49
	Serbest Bırakıcı	43	29,50
	Toplam	253	29,83
İşle İlgili Konular	Demokratik	151	10,29
	Otokratik	59	16,46
	Serbest Bırakıcı	43	11,95
	Toplam	253	12,01
Tecrübe Eksikliği	Demokratik	151	8,57
	Otokratik	59	9,74
	Serbest Bırakıcı	43	8,05
	Toplam	253	8,75
İzolasyon Korkusu	Demokratik	151	8,01
	Otokratik	59	13,02
	Serbest Bırakıcı	43	9,93
	Toplam	253	9,50
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Demokratik	151	6,48
	Otokratik	59	10,13
	Serbest Bırakıcı	43	7,58
	Toplam	253	7,52
<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK (Toplam)</b>	Demokratik	151	58,72
	Otokratik	59	90,84
	Serbest Bırakıcı	43	67,00
	Toplam	253	67,62

Alt Boyutlar		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Farklar
Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler	Gruplararası	11029,731	2	5514,866	55,689	,000**	A-B
	Gruplarıçi	24757,561	250	99,030			A-C
	Toplam	35787,293	252				B-C
İşle İlgili Konular	Gruplararası	1614,606	2	807,303	45,188	,000**	A-B
	Gruplarıçi	4466,377	250	17,866			B-C
	Toplam	6080,983	252				
Tecrübe Eksikliği	Gruplararası	83,836	2	41,918	4,056	,018*	A-B
	Gruplarıçi	2583,442	250	10,334			B-C
	Toplam	2667,278	252				
İzolasyon Korkusu	Gruplararası	1072,793	2	536,397	45,453	,000**	A-B
	Gruplarıçi	2950,267	250	11,801			A-C
	Toplam	4023,060	252				B-C
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Gruplararası	565,638	2	282,819	42,443	,000**	A-B
	Gruplarıçi	1665,876	250	6,664			A-C
	Toplam	2231,514	252				B-C
<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK (Toplam)</b>	Gruplararası	43779,844	2	21889,922	54,228	,000**	A-B
	Gruplarıçi	100915,924	250	403,664			A-C
	Toplam	144695,768	252				B-C

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

A:Demokratik, B:Otokratik, C:Serbest Bırakıcı

Tablo 21’de görüldüğü gibi, öğretim elemanlarının çalıştıkları örgütlerde algıladıkları yönetim tarzına göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin alt boyutları ve tamamından aldıkları puanlarının farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş; Yönetim Tarzı Demokratik olan ile Otokratik olan, Yönetim tarzı Demokratik olan ile Serbest

Bırakıcı olan ve Yönetim Tarzı otokratik olan, ile Serbest Bırakıcı olan öğretim elemanlarının “Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler”, “İzolasyon Korkusu”, “İlişkileri Zedeleme” alt boyutları ile Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nden aldıkları toplam puan ortalamalarına ilişkin varyans analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<.01$ ).

Ayrıca Tablo 21’de, Yönetim Tarzı Demokratik olan ile Otokratik olan ve Yönetim tarzı Demokratik olan ile Serbest Bırakıcı olan öğretim elemanlarının “İşle İlgili Konular” ve “Tecrübe Eksikliği” alt boyutları puan ortalamalarına ilişkin varyans analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<.01$ ;  $p<.05$ ).

“Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler”, “İşle İlgili Konular”, “İzolasyon Korkusu”, “İlişkileri Zedeleme Korkusu” alt boyutlarında ve toplam örgütsel sessizlik puanına göre en düşük örgütsel sessizlik algısına çalıştığı kurumun algıladığı yönetim tarzını “Demokratik” olarak düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu, en yüksek örgütsel sessizlik algısına ise yönetim tarzının “Otokratik” olduğunu düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu görülmektedir.

“Tecrübe Eksikliği” alt boyutunda en düşük örgütsel sessizlik algısına çalıştığı kurumun algıladığı yönetim tarzını “Serbest Bırakıcı” olarak düşünen öğretim elemanlarının ( $\bar{X}= 8,05$ ) sahip olduğu, en yüksek örgütsel sessizlik algısına ise yönetim tarzının “Otokratik” olduğunu düşünen öğretim elemanlarının ( $\bar{X}= 9,74$ ) sahip olduğu görülmektedir.



Tablo 22

**Öğretim Elemanlarının Yöneticileriyle Yüz Yüze Görüşme Sıklıklarına Göre  
Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi**

Alt Boyutlar	Periyot	N	$\bar{X}$
Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler	Çok Nadir	35	39,59
	Bazen	83	34,22
	Çoğunlukla	87	26,26
	Her zaman	48	21,62
	Toplam	253	29,83
İşle İlgili Konular	Çok Nadir	35	14,76
	Bazen	83	13,06
	Çoğunlukla	87	11,12
	Her zaman	48	9,81
	Toplam	253	12,01
Tecrübe Eksikliği	Çok Nadir	35	9,61
	Bazen	83	9,06
	Çoğunlukla	87	8,64
	Her zaman	48	7,79
	Toplam	253	8,75
İzolasyon Korkusu	Çok Nadir	35	12,15
	Bazen	83	10,30
	Çoğunlukla	87	8,85
	Her zaman	48	7,38
	Toplam	253	9,50
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Çok Nadir	35	9,31
	Bazen	83	8,14
	Çoğunlukla	87	7,06
	Her zaman	48	5,95
	Toplam	253	7,52
<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK (Toplam)</b>	Çok Nadir	35	85,42
	Bazen	83	74,79
	Çoğunlukla	87	61,94
	Her zaman	48	52,53
	Toplam	253	67,62

Alt Boyutlar		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Farklar
Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler	Gruplarasası	9278,609	3	3092,870	29,052	,000**	A-C, A-D B-C, B-D
	Gruplariçi	26508,684	249	106,461			
	Toplam	35787,293	252				
İşle İlgili Konular	Gruplarasası	658,316	3	219,439	10,076	,000**	A-C, A-D B-C, B-D
	Gruplariçi	5422,667	249	21,778			
	Toplam	6080,983	252				
Tecrübe Eksikliği	Gruplarasası	79,570	3	26,523	2,552	,056	
	Gruplariçi	2587,708	249	10,392			
	Toplam	2667,278	252				
İzolasyon Korkusu	Gruplarasası	553,061	3	184,354	13,229	,000**	A-C, A-D B-D
	Gruplariçi	3469,999	249	13,936			
	Toplam	4023,060	252				
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Gruplarasası	281,246	3	93,749	11,969	,000**	A-C, A-D B-D
	Gruplariçi	1950,268	249	7,832			
	Toplam	2231,514	252				
<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK (Toplam)</b>	Gruplarasası	29093,848	3	9697,949	20,889	,000**	A-C, A-D B-C, B-D
	Gruplariçi	115601,920	249	464,265			
	Toplam	144695,768	252				

\* p<.05, \*\*p<.01 A:Çok Nadir, B:Bazen, C:Çoğunlukla, D:Her Zaman

Tablo 22’de görüldüğü gibi, öğretim elemanlarının yöneticileriyle yüz yüze görüşme sıklıklarına göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin alt boyutları ve tamamından aldıkları puanlarının farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş; Yöneticileriyle Yüz Yüze Görüşme Sıklıkları “Çok Nadir” olan ile “Çoğunlukla” olan, “Çok Nadir” olan ile “Her Zaman” olan, “Bazen” olan ile “Çoğunlukla” olan ve “Bazen” olan ile “Her Zaman” olan öğretim elemanlarının “Yönetsel ve Örgütsel Nedenler”. “İşle İlgili Konular” alt boyutları ile Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nden aldıkları toplam puan ortalamalarına ilişkin varyans analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < .01$ ).

Ayrıca Tablo 22’de, Yöneticileriyle Yüz Yüze Görüşme Sıklıkları “Çok Nadir” olan ile “Çoğunlukla” olan, “Çok Nadir” olan ile “Her Zaman” olan ve “Bazen” olan ile “Her Zaman” olan öğretim elemanlarının “İzolasyon Korkusu” ve “İlişkileri Zedeleme Korkusu” alt boyutları puan ortalamalarına ilişkin varyans analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < .01$ ).

“Yönetsel ve Örgütsel Nedenler” ( $\bar{X} = 39,59$ ), “İşle İlgili Konular” ( $\bar{X} = 14,76$ ), “İzolasyon Korkusu” ( $\bar{X} = 12,15$ ), “İlişkileri Zedeleme Korkusu” ( $\bar{X} = 9,31$ ) alt boyutlarında ve örgütsel sessizlik toplam puanına ( $\bar{X} = 85,42$ ) göre en yüksek örgütsel sessizlik algısına yöneticileriyle “Çok Nadir” yüz yüze görüşebileceğini düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu, en düşük örgütsel sessizlik algısına yöneticileriyle “Her zaman” yüz yüze görüşebileceğini düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 23****Öğretim Elemanlarının Yöneticileriyle Açıkça Konuşabilme Düşüncelerine Göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği Puanlarına İlişkin Kruskal-Wallis Tablosu**

Alt Boyutlar	Çalışma Yılı	N	Sıra Ort.	Sd	$\chi^2$	p
Yönetsel ve Örgütsel Nedenler	Hiçbir Zaman	8	191,44	81,101	4	,000**
	Çok Nadir	21	193,86			
	Bazen	67	171,66			
	Çoğunlukla	97	104,49			
	Her Zaman	60	81,53			
	Toplam	253				
İşle İlgili Konular	Hiçbir Zaman	8	178,13	46,908	4	,000**
	Çok Nadir	21	188,31			
	Bazen	67	156,33			
	Çoğunlukla	97	109,07			
	Her Zaman	60	94,97			
	Toplam	253				
Tecrübe Eksikliği	Hiçbir Zaman	8	143,56	17,196	4	,002**
	Çok Nadir	21	140,02			
	Bazen	67	153,72			
	Çoğunlukla	97	118,24			
	Her Zaman	60	104,57			
	Toplam	253				
İzolasyon Korkusu	Hiçbir Zaman	8	153,44	40,981	4	,000**
	Çok Nadir	21	184,10			
	Bazen	67	155,76			
	Çoğunlukla	97	113,95			
	Her Zaman	60	92,48			
	Toplam	253				
İlişkileri Zedeleme Korkusu	Hiçbir Zaman	8	160,38	42,155	4	,000**
	Çok Nadir	21	189,10			
	Bazen	67	150,43			
	Çoğunlukla	97	118,36			
	Her Zaman	60	88,62			
	Toplam	253				
<b>ÖRGÜTSEL SESSİZLİK (Toplam)</b>	Hiçbir Zaman	8	183,88	70,096	4	,000**
	Çok Nadir	21	192,71			
	Bazen	67	167,16			
	Çoğunlukla	97	107,09			
	Her Zaman	60	83,76			
	Toplam	253				

• p<.05, \*\*p<.01

Tablo 23’de görüldüğü gibi, öğretim elemanlarının yöneticileriyle açıkça konuşabilme düşüncelerine göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin alt boyutları ve tamamından aldıkları puanlarının farklılaşp farklılaşmadığı Kruskal-Wallis analizi ile incelenmiş; öğretim elemanlarının Yöneticileriyle Açıkça Konuşabilme Düşüncelerine göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin “Yönetsel ve Örgütsel Nedenler“, “İşle İlgili Konular“, “Tecrübe Eksikliği“, “İzolasyon Korkusu“, “İlişkileri Zedeleme Korkusu“ alt boyutları ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin tamamından aldıkları puanları arasında farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<.01). Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, “Yönetsel ve Örgütsel Nedenler” alt boyutunda en yüksek örgütsel sessizlik algısına yöneticileriyle “Çok Nadir” açıkça konuşabileceğini düşünen öğretim

elemanlarının sahip olduğu, en düşük örgütsel sessizlik algısına yöneticileriyle “Her zaman” açıkça konuşabileceğini düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu görülmektedir.

“İşle İlgili Konular” alt boyutunda en yüksek örgütsel sessizlik algısına yöneticileriyle “Çok Nadir” açıkça konuşabileceğini düşünen öğretim elemanlarının (sıra ort.= 188,31) sahip olduğu, en düşük örgütsel sessizlik algısına yöneticileriyle “Her zaman” açıkça konuşabileceğini düşünen öğretim elemanlarının (sıra ort.= 94,97) sahip olduğu görülmektedir.

“Tecrübe Eksikliği” alt boyutunda en yüksek örgütsel sessizlik algısına yöneticileriyle “Bazen” açıkça konuşabileceğini düşünen öğretim elemanlarının (sıra ort.= 153,72) sahip olduğu, en düşük örgütsel sessizlik algısına yöneticileriyle “Her zaman” açıkça konuşabileceğini düşünen öğretim elemanlarının (sıra ort.= 104,57) sahip olduğu görülmektedir.

“İzolasyon Korkusu” alt boyutunda en yüksek örgütsel sessizlik algısına yöneticileriyle “Çok Nadir” açıkça konuşabileceğini düşünen öğretim elemanlarının (sıra ort.= 184,10) sahip olduğu, en düşük örgütsel sessizlik algısına yöneticileriyle “Her zaman” açıkça konuşabileceğini düşünen öğretim elemanlarının (sıra ort.= 92,48) sahip olduğu görülmektedir.

“İlişkileri Zedeleme Korkusu” alt boyutunda en yüksek örgütsel sessizlik algısına yöneticileriyle “Çok Nadir” açıkça konuşabileceğini düşünen öğretim elemanlarının (sıra ort.= 189,10) sahip olduğu, en düşük örgütsel sessizlik algısına yöneticileriyle “Her zaman” açıkça konuşabileceğini düşünen öğretim elemanlarının (sıra ort.= 88,62) sahip olduğu görülmektedir.

#### 4.4 ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİNE AİT BULGULAR

Tablo 24

Kadın ve Erkek Öğretim Elemanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Puan Ortalamaları, Standart Sapma Değerleri ve t Testi ile İlgili Bulgular

Alt Boyutlar	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Güç Faktörü	Erkek	160	3,36	,590	,251	,802
	Kadın	93	3,34	,496		
Rol Faktörü	Erkek	160	3,30	,510	,731	,465
	Kadın	93	3,25	,494		
Başarı Faktörü	Erkek	160	3,21	,679	1,332	,184
	Kadın	93	3,09	,745		
Destek Faktörü	Erkek	160	3,31	,750	1,285	,200
	Kadın	93	3,18	,870		
<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ (Toplam)</b>	Erkek	160	3,29	,491	1,328	,185
	Kadın	93	3,20	,499		

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

Tablo 24 incelendiğinde, kadın ve erkek öğretim elemanlarının örgüt kültürü algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için t testi uygulanmış ve ölçeğin alt boyutları ve tamamından alınan puanlar arasındaki fark, cinsiyet değişkeni açısından p>0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız olarak bulunmuştur. Bu bulgu, kadın ve erkek öğretim elemanlarının Güç Faktörü, Rol Faktörü, Başarı Faktörü, Destek Faktörü ve genel anlamda Örgüt Kültürü algılarının değişmediğini göstermektedir.

Tablo 25

Öğretim Elemanlarının Öğrenim Durumlarına Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Puan Ortalamaları, Standart Sapma Değerleri ve t Testi ile İlgili Bulgular

Alt Boyutlar	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	t	p
Güç Faktörü	Yüksek lisans	80	3,44	,553	1,551	,122
	Doktora	173	3,32	,556		
Rol Faktörü	Yüksek lisans	80	3,25	,530	-,679	,497
	Doktora	173	3,29	,492		
Başarı Faktörü	Yüksek lisans	80	3,19	,660	,346	,730
	Doktora	173	3,16	,727		
Destek Faktörü	Yüksek lisans	80	3,30	,809	,574	,567
	Doktora	173	3,24	,794		
<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ (Toplam)</b>	Yüksek lisans	80	3,28	,510	,525	,600
	Doktora	173	3,25	,488		

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

Tablo 25 incelendiğinde, eğitim durumu yüksek lisans ve doktora olan öğretim elemanlarının örgüt kültürü algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için t testi uygulanmış ve ölçeğin alt boyutları ve tamamından alınan puanlar arasındaki fark, eğitim durumu değişkeni açısından p>0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamsız olarak bulunmuştur. Bu bulgu, eğitim durumu yüksek lisans ve doktora olan öğretim

elemanlarının Güç Faktörü, Rol Faktörü, Başarı Faktörü, Destek Faktörü ve genel anlamda Örgüt Kültürü algılarının değişmediğini göstermektedir.

**Tablo 26**  
**Öğretim Elemanlarının Yaşlarına Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarına İlişkin**  
**Tek Yönlü Varyans Analizi**

Alt Boyutlar	Yaş	N	$\bar{X}$
Güç Faktörü	21-30	126	3,33
	31-35	49	3,44
	36-40	31	3,40
	41 ve Üzeri	47	3,29
	Toplam	253	3,36
Rol Faktörü	21-30	126	3,21
	31-35	49	3,46
	36-40	31	3,30
	41 ve Üzeri	47	3,28
	Toplam	253	3,28
Başarı Faktörü	21-30	126	3,18
	31-35	49	3,23
	36-40	31	3,02
	41 ve Üzeri	47	3,18
	Toplam	253	3,17
Destek Faktörü	21-30	126	3,26
	31-35	49	3,37
	36-40	31	2,96
	41 ve Üzeri	47	3,36
	Toplam	253	3,26
<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ</b> <b>(Toplam)</b>	21-30	126	3,24
	31-35	49	3,37
	36-40	31	3,15
	41 ve Üzeri	47	3,28
	Toplam	253	3,26

Alt Boyutlar		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Farklar
Güç Faktörü	Gruplararası	,719	3	,240	,773	,510	
	Gruplariçi	77,302	249	,310			
	Toplam	78,021	252				
Rol Faktörü	Gruplararası	2,234	3	,745	3,005	,031*	A-B
	Gruplariçi	61,690	249	,248			
	Toplam	63,924	252				
Başarı Faktörü	Gruplararası	,829	3	,276	,553	,646	
	Gruplariçi	124,424	249	,500			
	Toplam	125,253	252				
Destek Faktörü	Gruplararası	3,930	3	1,310	2,087	,102	
	Gruplariçi	156,296	249	,628			
	Toplam	160,227	252				
<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ</b> <b>(Toplam)</b>	Gruplararası	1,038	3	,346	1,422	,237	
	Gruplariçi	60,589	249	,243			
	Toplam	61,627	252				

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

A:21-30, B:31-35, C:36-40, D:41 ve Üzeri

Tablo 26’da görüldüğü gibi, öğretim elemanlarının yaşlarına göre Örgüt Kültürü Ölçeği’nin alt boyutları ve tamamından aldıkları puanlarının farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş; Yaşları 21-30 ( $\bar{X}$  = 3,46) ile 31-35 ( $\bar{X}$  = 3,21)

olan öğretim elemanlarının “Rol Faktörü” alt boyutu puan ortalamasına ilişkin varyans analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < .05$ ).

**Tablo 27**  
**Öğretim Elemanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Ünvanlarına Göre Farklılığını Gösteren Kruskal-Wallis Tablosu**

Alt Boyutlar	Ünvan	N	Sıra Ort.	Sd	$\chi^2$	p
Güç Faktörü	Arş. Gör.	153	128,82	1,357	3	,716
	Yrd.Doç.Dr.	51	117,21			
	Doç.Dr.	37	133,85			
	Prof.Dr.	12	124,29			
	Toplam	253				
Rol Faktörü	Arş. Gör.	153	123,53	4,309	3	,230
	Yrd.Doç.Dr.	51	142,44			
	Doç.Dr.	37	114,65			
	Prof.Dr.	12	143,67			
	Toplam	253				
Başarı Faktörü	Arş. Gör.	153	127,58	5,207	3	,157
	Yrd.Doç.Dr.	51	135,35			
	Doç.Dr.	37	105,34			
	Prof.Dr.	12	150,92			
	Toplam	253				
Destek Faktörü	Arş. Gör.	153	126,91	5,125	3	,163
	Yrd.Doç.Dr.	51	136,75			
	Doç.Dr.	37	106,28			
	Prof.Dr.	12	150,58			
	Toplam	253				
<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ (Toplam)</b>	Arş. Gör.	153	126,58	4,848	3	,183
	Yrd.Doç.Dr.	51	138,58			
	Doç.Dr.	37	106,84			
	Prof.Dr.	12	145,38			
	Toplam	253				

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

Tablo 27’deki değerlere göre, öğretim elemanlarının ünvanlarına göre Örgüt Kültürü Ölçeği’nden aldıkları puanları arasında farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 28**  
**Öğretim Elemanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Çalıştıkları Fakülteye**  
**Göre Farklılığını Gösteren Kruskal-Wallis Tablosu**

Alt Boyutlar	Fakülte	N	Sıra Ort.	Sd	$\chi^2$	p
Güç Faktörü	Eğitim	71	122,20	4,555	5	,473
	İktisadi ve İdari Bilimler	31	150,48			
	Fen Edebiyat	62	128,87			
	İlahiyat	14	132,21			
	Mühendislik	46	121,33			
	Teknik Eğitim ve Teknoloji	29	116,12			
	Toplam	253				
Rol Faktörü	Eğitim	71	124,18	1,391	5	,925
	İktisadi ve İdari Bilimler	31	129,95			
	Fen Edebiyat	62	125,87			
	İlahiyat	14	136,07			
	Mühendislik	46	121,01			
	Teknik Eğitim ve Teknoloji	29	138,29			
	Toplam	253				
Başarı Faktörü	Eğitim	71	128,12	6,421	5	,267
	İktisadi ve İdari Bilimler	31	116,16			
	Fen Edebiyat	62	117,72			
	İlahiyat	14	147,00			
	Mühendislik	46	122,91			
	Teknik Eğitim ve Teknoloji	29	152,52			
	Toplam	253				
Destek Faktörü	Eğitim	71	124,89	4,912	5	,427
	İktisadi ve İdari Bilimler	31	112,13			
	Fen Edebiyat	62	121,82			
	İlahiyat	14	124,71			
	Mühendislik	46	133,38			
	Teknik Eğitim ve Teknoloji	29	150,10			
	Toplam	253				
<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ</b> <b>(Toplam)</b>	Eğitim	71	126,30	4,197	5	,521
	İktisadi ve İdari Bilimler	31	126,00			
	Fen Edebiyat	62	120,22			
	İlahiyat	14	138,04			
	Mühendislik	46	119,93			
	Teknik Eğitim ve Teknoloji	29	150,16			
	Toplam	253				

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

Tablo 28'deki değerlere göre, öğretim elemanlarının görev yaptıkları fakültelere göre Örgüt Kültürü Ölçeği'nden aldıkları puanları arasında farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

“Güç Faktörü” alt boyutunda sıra ortalamalarına göre en yüksek örgüt kültürü algısına İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (sıra ort.=150,48), en düşük örgüt kültürü algısına Teknik Eğitim ve Teknoloji Fakültesi'nde görev yapan öğretim elemanlarının (sıra ort.=116,12) sahip olduğu görülmektedir.

“Rol Faktörü” alt boyutunda sıra ortalamalarına göre en yüksek örgüt kültürü algısına Teknik Eğitim ve Teknoloji Fakültesi (sıra ort.=138,29), en düşük örgüt kültürü algısına Mühendislik Fakültesi'nde görev yapan öğretim elemanlarının (sıra ort.=121,01) sahip olduğu görülmektedir.



“Başarı Faktörü” alt boyutunda sıra ortalamalarına göre en yüksek örgüt kültürü algısına Teknik Eğitim ve Teknoloji Fakültesi (sıra ort.=152,52), en düşük örgüt kültürü algısına İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde görev yapan öğretim elemanlarının (sıra ort.=116,16) sahip olduğu görülmektedir.

“Destek Faktörü” alt boyutunda sıra ortalamalarına göre en yüksek örgüt kültürü algısına Teknik Eğitim ve Teknoloji Fakültesi (sıra ort.=150,10), en düşük örgüt kültürü algısına İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde görev yapan öğretim elemanlarının (sıra ort.=112,13) sahip olduğu görülmektedir.

Örgüt Kültürü toplam puanı sıra ortalamalarına göre en yüksek örgüt kültürü algısına Teknik Eğitim ve Teknoloji Fakültesi (sıra ort.=150,16), en düşük örgüt kültürü algısına Mühendislik Fakültesi’nde görev yapan öğretim elemanlarının (sıra ort.=119,93) sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 29**

**Öğretim Elemanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarının Çalıştıkları Yıllara Göre Farklılığını Gösteren Kruskal-Wallis Tablosu**

Alt Boyutlar	Çalışma Yılı	N	Sıra Ort.	Sd	$\chi^2$	p
Güç Faktörü	1-5 yıl	142	124,61	1,276	4	,865
	6-10 yıl	51	131,93			
	11-15 yıl	33	123,14			
	16-20 yıl	21	140,14			
	21 yıl ve üstü	6	116,83			
	Toplam	253				
Rol Faktörü	1-5 yıl	142	121,69	4,414	4	,353
	6-10 yıl	51	138,51			
	11-15 yıl	33	116,98			
	16-20 yıl	21	143,64			
	21 yıl ve üstü	6	151,67			
	Toplam	253				
Başarı Faktörü	1-5 yıl	142	127,38	3,790	4	,435
	6-10 yıl	51	130,00			
	11-15 yıl	33	107,94			
	16-20 yıl	21	139,07			
	21 yıl ve üstü	6	155,08			
	Toplam	253				
Destek Faktörü	1-5 yıl	142	127,06	2,938	4	,568
	6-10 yıl	51	128,19			
	11-15 yıl	33	111,80			
	16-20 yıl	21	146,40			
	21 yıl ve üstü	6	131,17			
	Toplam	253				
<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ (Toplam)</b>	1-5 yıl	142	125,94	3,834	4	,429
	6-10 yıl	51	132,03			
	11-15 yıl	33	109,23			
	16-20 yıl	21	145,76			
	21 yıl ve üstü	6	141,50			
	Toplam	253				

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

Tablo 29'daki değerlere göre, öğretim elemanlarının çalıştıkları yıllara göre Örgüt Kültürü Ölçeği'nden aldıkları puanları arasında farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

**Tablo 30**  
**Öğretim Elemanlarının Çalıştıkları Örgütlerde Algıladıkları Yönetim Tarzına Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi**

Alt Boyutlar	Yönetim Tarzı	N	$\bar{X}$
Güç Faktörü	Demokratik	151	3,31
	Otokratik	59	3,44
	Serbest Bırakıcı	43	3,41
	Toplam	253	3,36
Rol Faktörü	Demokratik	151	3,32
	Otokratik	59	3,19
	Serbest Bırakıcı	43	3,28
	Toplam	253	3,28
Başarı Faktörü	Demokratik	151	3,38
	Otokratik	59	2,67
	Serbest Bırakıcı	43	3,11
	Toplam	253	3,17
Destek Faktörü	Demokratik	151	3,54
	Otokratik	59	2,58
	Serbest Bırakıcı	43	3,23
	Toplam	253	3,26
<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ (Toplam)</b>	Demokratik	151	3,39
	Otokratik	59	2,93
	Serbest Bırakıcı	43	3,25
	Toplam	253	3,26

Alt Boyutlar	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Farklar
Güç Faktörü	Gruplararası	,882	2	,441	1,429	,242
	Gruplarıçi	77,140	250	,309		
	Toplam	78,021	252			
Rol Faktörü	Gruplararası	,645	2	,323	1,275	,281
	Gruplarıçi	63,279	250	,253		
	Toplam	63,924	252			
Başarı Faktörü	Gruplararası	21,289	2	10,644	25,596	,000**
	Gruplarıçi	103,965	250	,416		
	Toplam	125,253	252			
Destek Faktörü	Gruplararası	39,372	2	19,686	40,722	,000**
	Gruplarıçi	120,855	250	,483		
	Toplam	160,227	252			
<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ (Toplam)</b>	Gruplararası	8,979	2	4,490	21,319	,000**
	Gruplarıçi	52,648	250	,211		
	Toplam	61,627	252			

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

A:Demokratik, B:Otokratik, C:Serbest Bırakıcı

Tablo 30'da görüldüğü gibi, öğretim elemanlarının çalıştıkları örgütlerde algıladıkları yönetim tarzına göre Örgüt Kültürü Ölçeği'nin alt boyutları ve tamamından aldıkları puanlarının farklılaşp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş; Yönetim Tarzı Demokratik olan ile Otokratik olan, Yönetim Tarzı Demokratik olan ile Serbest Bırakıcı olan ve Yönetim Tarzı Otokratik olan ile Serbest Bırakıcı olan öğretim

elemanlarının “Başarı Faktörü” ve “Destek faktörü” alt boyutları puan ortalamalarına ilişkin varyans analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < .01$ ).

Ayrıca, Yönetim Tarzı Demokratik olan ile Otokratik olan ve Yönetim Tarzı Otokratik olan ile Serbest Bırakıcı olan öğretim elemanlarının Örgüt Kültürü Ölçeği’nden aldıkları toplam puan ortalamalarına ilişkin varyans analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < .01$ ).

“Başarı Faktörü” ( $\bar{X} = 3,38$ ), “Destek Faktörü” ( $\bar{X} = 3,54$ ) alt boyutlarında ve toplam örgüt kültürü puanına göre en yüksek örgüt kültürü algısına çalıştığı kurumun algıladığı yönetim tarzını “Demokratik” olarak düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu, en düşük örgüt kültürü algısına ise yönetim tarzının “Otokratik” olduğunu düşünen öğretim elemanlarının ( $\bar{X} = 2,67$ ;  $\bar{X} = 2,58$ ) sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 31**

**Öğretim Elemanlarının Yöneticileriyle Yüz Yüze Görüşme Sıklıklarına Göre Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarına İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi**

Alt Boyutlar	Periyot	N	$\bar{X}$
Güç Faktörü	Çok Nadir	35	3,34
	Bazen	83	3,37
	Çoğunlukla	87	3,41
	Her zaman	48	3,24
	Toplam	253	3,36
Rol Faktörü	Çok Nadir	35	3,07
	Bazen	83	3,30
	Çoğunlukla	87	3,32
	Her zaman	48	3,34
	Toplam	253	3,28
Başarı Faktörü	Çok Nadir	35	2,66
	Bazen	83	3,06
	Çoğunlukla	87	3,30
	Her zaman	48	3,48
	Toplam	253	3,17
Destek Faktörü	Çok Nadir	35	2,74
	Bazen	83	3,10
	Çoğunlukla	87	3,37
	Her zaman	48	3,73
	Toplam	253	3,26
<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ (Toplam)</b>	Çok Nadir	35	2,92
	Bazen	83	3,19
	Çoğunlukla	87	3,34
	Her zaman	48	3,46
	Toplam	253	3,26

Alt Boyutlar		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Farklar
Güç Faktörü	Gruplararası	,862	3	,287	,928	,428	
	Gruplarıçi	77,159	249	,310			
	Toplam	78,021	252				
Rol Faktörü	Gruplararası	1,903	3	,634	2,546	,057	
	Gruplarıçi	62,021	249	,249			
	Toplam	63,924	252				
Başarı Faktörü	Gruplararası	15,859	3	5,286	12,033	,000**	A-B, A-C A-D, B-D
	Gruplarıçi	109,394	249	,439			
	Toplam	125,253	252				
Destek Faktörü	Gruplararası	23,207	3	7,736	14,058	,000**	A-C, A-D B-D, C-D
	Gruplarıçi	137,020	249	,550			
	Toplam	160,227	252				
<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ (Toplam)</b>	Gruplararası	6,992	3	2,331	10,622	,000**	A-B, A-C A-D, B-D
	Gruplarıçi	54,635	249	,219			
	Toplam	61,627	252				

\* p<.05, \*\*p<.01 A:Çok Nadir, B:Bazen, C:Çoğunlukla, D:Her Zaman

Tablo 31’de görüldüğü gibi, öğretim elemanlarının çalıştıkları örgütlerde yöneticileriyle yüz yüze görüşme sıklıklarına göre Örgüt Kültürü Ölçeği’nin alt boyutları ve tamamından aldıkları puanlarının farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü varyans analizi ile incelenmiş; Görüşme sıklığı “çok nadir” olan ile görüşme sıklığı “Bazen”, “Çoğunlukla” ve “Her zaman” olan öğretim elemanlarının “Başarı Faktörü” alt boyutu ile örgüt kültürü ölçeği toplam puan ortalamalarına ilişkin varyans analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<.01). Ayrıca Görüşme sıklığı “bazen” olan ile görüşme sıklığı “Her zaman” olan öğretim elemanlarının “Başarı Faktörü” alt boyutu ile örgüt kültürü ölçeği toplam puan ortalamalarına ilişkin varyans analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<.01).

Görüşme sıklığı “çok nadir” olan ile görüşme sıklığı “Bazen”, “Çoğunlukla” ve “Her zaman” olan öğretim elemanlarının “Destek Faktörü” alt boyutu puan ortalamasına ilişkin varyans analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<.01). Ayrıca Görüşme sıklığı “Çoğunlukla” olan ile görüşme sıklığı “Her zaman” olan öğretim elemanlarının “Destek Faktörü” alt boyutu puan ortalamasına ilişkin varyans analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<.01).

“Başarı Faktörü” ( $\bar{X} = 2,66$ ) , “Destek Faktörü” ( $\bar{X} = 2,74$ ) alt boyutlarında ve örgüt kültürü toplam puanına göre en düşük örgüt kültürü algısına yöneticileriyle “Çok Nadir” yüz yüze görüşebileceğini düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu, en yüksek örgüt kültürü algısına yöneticileriyle “Her zaman” yüz yüze görüşebileceğini düşünen öğretim elemanlarının ( $\bar{X} = 3,48$ ;  $\bar{X} = 3,73$ ) sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 32****Öğretim Elemanlarının Yöneticileriyle Açıkça Konuşabilme Düşüncelerine Göre  
Örgüt Kültürü Ölçeği Puanlarına İlişkin Kruskal-Wallis Tablosu**

Alt Boyutlar	Periyot	N	Sıra Ort.	Sd	$\chi^2$	p
Güç Faktörü	Hiçbir Zaman	8	137,94	2,012	4	,734
	Çok Nadir	21	126,17			
	Bazen	67	134,32			
	Çoğunlukla	97	127,47			
	Her Zaman	60	116,90			
	Toplam	253				
Rol Faktörü	Hiçbir Zaman	8	92,75	6,018	4	,198
	Çok Nadir	21	118,93			
	Bazen	67	119,92			
	Çoğunlukla	97	139,90			
	Her Zaman	60	121,45			
	Toplam	253				
Başarı Faktörü	Hiçbir Zaman	8	62,56	33,171	4	,000**
	Çok Nadir	21	72,38			
	Bazen	67	107,65			
	Çoğunlukla	97	144,30			
	Her Zaman	60	148,34			
	Toplam	253				
Destek Faktörü	Hiçbir Zaman	8	59,88	46,909	4	,000**
	Çok Nadir	21	79,14			
	Bazen	67	96,03			
	Çoğunlukla	97	141,38			
	Her Zaman	60	164,04			
	Toplam	253				
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ (Toplam)	Hiçbir Zaman	8	59,88	31,061	4	,000**
	Çok Nadir	21	83,95			
	Bazen	67	104,25			
	Çoğunlukla	97	144,31			
	Her Zaman	60	148,44			
	Toplam	253				

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

Tablo 32’de görüldüğü gibi, öğretim elemanlarının yöneticileriyle açıkça konuşabilme düşüncelerine göre Örgüt Kültürü Ölçeği’nin alt boyutları ve tamamından aldıkları puanlarının farklılaşıp farklılaşmadığı Kruskal-Wallis analizi ile incelenmiş; öğretim elemanlarının Yöneticileriyle Açıkça Konuşabilme Düşüncelerine göre Örgüt Kültürü Ölçeği’nin “Başarı Faktörü“, “Destek Faktörü“ alt boyutları ve örgüt kültürü ölçeğinin tamamından aldıkları puanları arasında farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (p<.01).

Aynı tabloda, grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, “Başarı Faktörü” (sıra ort.=148,34), “Destek Faktörü” (sıra ort.=164,04) alt boyutlarında ve Örgüt Kültürü Ölçeği’nden aldıkları toplam puanlarına göre en yüksek örgüt kültürü algısına yöneticileriyle “Her zaman” açıkça konuşabileceğini düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu, en düşük örgüt kültürü algısına yöneticileriyle “Hiçbir zaman”

açıkça konuşamayacağına düşünen öğretim elemanlarının (sıra ort.=62,56; sıra ort.=59,88) sahip olduğu görülmektedir.

#### 4.5 ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ARASINDAKİ İLİŞKİ

**Tablo 33**

#### **Örgütsel Sessizlik ve Örgüt Kültürü Ölçeklerinin Alt Boyutlarına İlişkin Korelasyon Tablosu**

	Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler	İşle İlgili Konular	Tecrübe Eksikliği	İzolasyon Korkusu	İlişkileri Zedeleme Korkusu	ÖRGÜTSEL SESSİZLİK Toplam	Güç Faktörü	Rol Faktörü	Başarı Faktörü	Destek Faktörü	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ Toplam
Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler	1										
İşle İlgili Konular	.786**	1									
Teçrübe Eksikliği	.502**	.547**	1								
İzolasyon Korkusu	.764**	.806**	.548**	1							
İlişkileri Zedeleme Korkusu	.712**	.750**	.545**	.874**	1						
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK Toplam	.944**	.899**	.658**	.896**	.853**	1					
Güç Faktörü	.157*	.145*	.063	.078	.095	.141*	1				
Rol Faktörü	.024	-.031	-.014	-.072	-.067	-.016	.476**	1			
Başarı Faktörü	-.378**	-.375**	-.111	-.423**	-.439**	-.405**	.140*	.474**	1		
Destek Faktörü	-.494**	-.479**	-.130*	-.532**	-.541**	-.518**	.042	.370**	.792**	1	
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ Toplam	-.321**	-.330**	-.090	-.397**	-.403**	-.356**	.417**	.720**	.890**	.851*	1

\* p < .05. \*\* p < .01

Korelasyon katsayısının 1.00 olması, mükemmel pozitif bir ilişkiyi; -1.00 olması, mükemmel negatif bir ilişkiyi; 0.00 olması, ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında üzerinde tam olarak ortaklaşılan aralıklar bulunmamakla birlikte, korelasyonu yorumlamada şu sınırların sıklıkla kullanılabilmesi not edilmelidir. Korelasyon katsayısının, mutlak değer olarak, 0.70-1.00 arasında olması, yüksek; 0.70-0.30 arasında olması, orta; 0.30-0.00 arasında olması ise, düşük düzeyde bir ilişki olarak tanımlanabilir (Büyüköztürk, 2011:32).

Çalışmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü ölçeklerinden aldıkları puanlar incelendiğinde örgütsel sessizlik ölçeğinin “Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler” alt boyutu ile örgüt kültürü ölçeğinin “Başarı Faktörü”, “Destek Faktörü” alt boyutları arasında orta düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (sırasıyla  $r=-.378$ ,  $p < .01$ ;  $r=-.494$ ,  $p < .01$  ). Ayrıca “Yönetimsel ve

Örgütsel Nedenler” alt boyutu ile örgüt kültürü algıları arasında orta düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=-.321, p < .01$ ).

Örgütsel sessizlik ölçeğinin “İşle İlgili Konular” alt boyutu ile örgüt kültürü ölçeğinin “Başarı Faktörü”, “Destek Faktörü” alt boyutları arasında orta düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (sırasıyla  $r=-.375, p < .01$ ;  $r=-.479, p < .01$  ). Ayrıca “İşle İlgili Konular” alt boyutu ile örgüt kültürü algıları arasında orta düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=-.330, p < .01$ ).

Bunun yanı sıra örgütsel sessizlik ölçeğinin “İzolasyon Korkusu” alt boyutu ile örgüt kültürü ölçeğinin “Başarı Faktörü”, “Destek Faktörü” alt boyutları arasında orta düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (sırasıyla  $r=-.423, p < .01$ ;  $r=-.532, p < .01$  ). “İzolasyon Korkusu” alt boyutu ile örgüt kültürü toplam puanı arasında da orta düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=-.397, p < .01$ ).

Korelasyon verilerine göre örgütsel sessizlik ölçeğinin “İlişkileri Zedeleme Korkusu” alt boyutu ile örgüt kültürü ölçeğinin “Başarı Faktörü”, “Destek Faktörü” alt boyutları arasında da orta düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (sırasıyla  $r=-.439, p < .01$ ;  $r=-.541, p < .01$  ). Ayrıca “İzolasyon Korkusu” alt boyutu ile örgüt kültürü algıları arasında orta düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=-.403, p < .01$ ).

Örgütsel sessizlik toplam puanı ile örgüt kültürü ölçeğinin “Başarı Faktörü”, “Destek Faktörü” alt boyutları arasında orta düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir (sırasıyla  $r=-.405, p < .01$ ;  $r=-.518, p < .01$  ). Ayrıca örgütsel sessizlik toplam puanı ile örgüt kültürü toplam puanı arasında orta düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=-.356, p < .01$ ).

## 5. BÖLÜM SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

### 5.1 BÖLÜM SONUÇ VE TARTIŞMA

Demografik özelliklerden biri olan yaş ilerledikçe çalışanların uyum düzeyi yükselmektedir. Bu eğilim daha fazla sessiz kalma tercihinine yönlendirilebilir. Diğer taraftan daha genç yaşlarda ise rekabet, kendini gösterme, öne çıkma gibi dürtüler nedeniyle sessiz kalma davranışı tercih edilebilir (Özgen ve Sürgevil, 2009:315-316). Çakıcı ve Çakıcı (2007)'nin yaptığı araştırmaya göre ise yaşın ilerlemesi ile birlikte, çalışanların daha az tepkisel davrandığı ve sessiz kalma davranışına yöneldikleri belirlenmiştir.

Bu çalışmada; 21-30 yaş grubunun “Tecrübe Eksikliği” alt boyutuna göre en yüksek, 41 ve üzeri olan yaş grubunun en düşük sessizlik algısına sahip olduğu bulunmuştur. Near ve Miceli (1996) muhbirlik üzerine yaptıkları araştırmada, yaşları büyük olan çalışanların örgütsel hataları önlem alabileceğini düşündükleri otoritelerle paylaşma eğiliminde olduklarını bulmuşlardır. Yüksek düzeyde eğitimin çalışanların güvenlerini artıracığı, sorunların ve fırsatların farkına varabilmeyi sağlayacağı ve olası çözümler üretebilmeye katkıda bulunacağı düşüncesiyle araştırmacılar, eğitim durumuna göre çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamasında farklılık olacağı hipotezini geliştirmişlerdir. Ancak araştırma, eğitim grupları arasında anlamlı farklılık bulamamıştır. Ayrıca LePine ve Dyne (1998) da eğitim düzeyinin örgütsel ses davranışını etkileyebileceğini belirtmişlerdir. 21-30 yaş grubunda olan öğretim elemanlarının “İşle İlgili Konular” alt boyutunda da en yüksek sessizlik algısına sahip olduğu bulunmuştur. 36-40 yaş grubunun ise “İlişkileri Zedeleme Korkusu” alt boyutuna göre en yüksek örgütsel sessizlik algısına sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan çıkan sonuca göre genç öğretim elemanlarının işle ilgili konular ve tecrübe eksikliğinden kaynaklanan endişelerinden dolayı sessizleştikleri, yaşları dolayısıyla tecrübe ve statüleri arttıkça örgütsel sessizlik algılarının da düştüğü görülmektedir. 36-40 yaş grubunun “İlişkileri Zedeleme Korkusu” alt boyutuna göre en yüksek örgütsel sessizlik algısına sahip olmasının, belli bir statü ve ilişkilere sahip bu yaş grubunun



sahip olduğu ilişkileri ve konumu kaybetme endişesi ile sessiz kaldığı düşünülebilir. Milliken ve Morrison (2003), yaptıkları bir çalışmada çalışanların çalışma arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumdan bahsettiklerinde ilişkilerinin bozulmasından korktuklarını ileri sürmektedirler. Morris ve Milliken (2000), yapmış oldukları çalışmada bazı kurum yöneticilerinin çalışanlarının problemlerini açıkça dile getirmelerini hoş karşılamadıklarını ifade etmektedirler. Örgütte çalışanların kendilerine güvenmelerine rağmen, örgüt ile ilgili konularda tartışmalara katılmanın veya düşüncelerini söylemenin oldukça riskli olduğunu düşünmektedirler (Premeaux ve Bedeian, 2003).

2009 yılında Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi'ndeki öğretim üyeleri dışındaki 150 öğretim elemanı üzerinde "Örgütsel Sessizlik İklimi ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim" konusunda Alparslan tarafından yapılan araştırmada katılımcıların yaş gruplarına göre ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı eğilimlerinin farklılık gösterdiği bulunmuştur. Bulgulara göre, 35 yaş ve üzeri akademik personel, 20-25 yaş arası akademik personele göre ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranış eğilimi göstermeye daha yatkındır. Bu anlamda "Akademik personelin sessizlik davranışları, yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir" hipotezi kabul edilmiştir.

Eğitimin, bireyin toplumla ilişkilerini güçlendiren, dış dünyayla bağlantı kurmasını kolaylaştıran, gerek bireysel gerekse de başkalarının haklarını savunmayı ilke edinen bir nitelik kazandıran ve bunların ötesinde iletişim ve kendini ifade edebilme gücünü kazandıran temel bir değişken olduğunu söyleyebilmek mümkündür. Bu bağlamda sessiz kalma bazen, bireyin eğitim düzeyinin düşük olmasına bağlı olarak, bilgisini gösterememesi, belirli bir konu hakkında görüşlerini ifade edememesi olarak ortaya çıkabilir. Bireyler meslek hayatı boyunca hem kişiler arası ilişkiler ile ilgili hem de mesleki konularda deneyim kazanır. Kazandığı bu deneyim de bireyin sessizlik davranışını etkilemektedir (Özgen ve Sürgevil, 2009:316). Eğitimin sessizlik algısını değiştirebileceğine yönelik ilgili araştırmaya karşın bizim bu çalışmamızda öğretim elemanlarının eğitim durumuna göre sessizlik algılamalarının farklılaşmadığı bulunmuştur.

Erenler (2010)'in yaptığı bir araştırma ise, örgütsel sessizlik davranışının “*eğitim durumu*” na göre farklılık gösterdiğini doğrulamış, ilkokul, ortaokul ve lise mezunları ile üniversite mezunlarının sessizlik davranışları arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Bu bulgu, eğitim düzeyleri düşük olan çalışanların, öz güvenlerinin daha düşük olmasıyla ve düşük öz güvenin bu tür çalışanları boyun eğmeye ve tepkisizleşmeye yöneltmesiyle açıklanabilir. Otel işletmelerinde alt kademe çalışanlar üzerinde yapılan çalışma sonuçlarına göre çalışanların eğitim seviyesi arttıkça özellikle bireysel sessizlik tutumlarının arttığını söyleyebilmek mümkündür (Taşkıran, 2011:211). Son olarak Çakıcı (2010)'nın araştırması, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların, sessizliğe daha duyarlı olduklarını ve bunu bir sorun olarak gördüklerini ortaya koymuştur. Çalışmamızda eğitim durumuna göre öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algısında farklılık bulunamamasının nedeninin, katılımcıların yüksek lisans ve doktora gibi yüksek eğitim düzeyine sahip öğretim elemanlarından oluşması ve bunlar arasında bir değerlendirmenin yapılmasının olabileceği düşünülmektedir. Çünkü bu düzeyde eğitim seviyesine sahip kişiler hem ilişki kurma hem de öz güven konusunda birbirine yakın bir kişisel gelişim göstermektedir.

Bu çalışmanın bulgularının da işaret ettiği gibi Ünvanı Arş. Gör. olan öğretim elemanları Sessizlik Ölçeği'nin “*Tecrübe eksikliği*” konusunda kendilerinden daha üst ünvanlardaki öğretim elemanlarına göre kendilerini sessiz kalma konusunda baskı altında hissetmektedirler. Bu algının görece kurumda daha az çalışmış olmak ve kurum kültürünü benimsemekte zorlanmalarından kaynaklanabileceği düşünülebilir. En düşük ünvan ve çalışma süresine sahip, ünvanı Arş. Gör. olan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik konusunda kendi içinde farklılaşmadığı ise farklı bir çalışmada tespit edilmiştir.

Özellikle genç öğretim elemanlarının örgüt kültürünü benimseyebilmeleri ve dolayısıyla kurum içi iş yapış şekillerine daha hakim olabilmeleri ve ilişkilerini geliştirebilmeleri için yönetim tarafından düzenlenecek kültürel etkinlikler ve toplantılar ile çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle daha iyi tanışıp kurumu sahiplenmeleri sağlanabilecektir.

Nitekim sessizlik ölçeğinin “*Tecrübe Eksikliği*” alt boyutunda en yüksek örgütsel sessizlik algısına “1-5 yıl” görev yapan öğretim elemanlarının sahip olduğu, en düşük

örgütsel sessizlik algısına “21 yıl ve üstü” görev yapan öğretim elemanlarının sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgu da aslında çalışanların çalıştıkları süre arttıkça kurum kültürünü benimseyerek iletişim kanallarını daha etkin kullanabildiklerini göstermektedir. Kuruma yeni mensup olanlar belirli bir ilişki düzlemi oluşturup, örgütte kendilerini sosyal anlamda gerçekten kabullendirmek isteyebilmektedir. Kuruma yeni dahil olanlar örgütte kendilerine yer oluşturma kaygıları ile ilişkilere daha fazla önem verdikleri düşünülebilir.

Bu çalışmanın bulgularına paralel olarak; Near ve Miceli (1996) kıdemli olan çalışanların örgütsel ses eğilimlerinin yüksek olduğunu bulmuşlardır. Buna karşılık Erenler (2010), örgütsel sessizlik davranışının kıdeme göre farklılık göstermediğini saptamıştır. Bir başka araştırma bulgularına göre, bulunduğu kurumda henüz bir sene veya daha az süredir çalışan akademik personel, altı yıl ve üzeri süredir çalışan akademik personele göre, ilişkileri korumaya dayalı sessizlik davranış eğilimi göstermeye daha yatkındır (Alparlan, 2010:92-93). Yine farklı bir araştırmada alt kademe çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışma sonucuna göre, çalışanların çalışma süreleri arttıkça, ilişkisel sessizlik tutumları azalmakta, bireysel sessizlik tutumları artmaktadır (Taşkıran, 2011:211). Kahveci (2010:92)’nin örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri araştırmak üzere yaptığı çalışmaya göre, yöneticilerin örgütsel sessizlik davranışı kurumdaki hizmet süresine göre ise anlamlı farklılık göstermektedir. Çalışanların kuruma daha çabuk adapte olmasını sağlamanın genç öğretim elemanlarının sessizlik sorunlarını aşmalarına yardımcı olacağı bulgulanmıştır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin tamamından alınan puanlar, öğretim elemanlarının görev yaptıkları fakültelere göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Grupların sıra ortalamaları dikkate alındığında, en yüksek örgütsel sessizlik algısına *Mühendislik Fakültesi*’nde görev yapan öğretim elemanlarının sahip olduğu, en düşük örgütsel sessizlik algısına *Teknik Eğitim ve Teknoloji Fakültesi*’nde görev yapan öğretim elemanlarının sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca diğer fakültelerde de farklı alt boyutlarda örgütsel sessizlik algısı görülmüştür. Bu çalışma daha da genişletilerek değişik ölçeklerle veya nitel araştırmalarla ve fakülte bazlı çalışmalarla desteklenerek her fakülteye uygun farklı sessizliği önleme reçeteleri oluşturulabilir. Bu çalışmada hem elde edilen bulgulardan hem de ölçekleri toplarken yapılan yüz yüze görüşmelerden

fakültelerin her birinin farklı bir örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü algısında olduğu görülmüştür. Bu nedenle çalışmaya dahil olmayan diğer fakültelerin de daha sonraki çalışmalarda değerlendirilmesi faydalı olacaktır.

Öğretim elemanlarının kurumlarının yönetim tarzları hakkında algıları ölçeğin ilk bölümünde sorulmuş ve bu algının örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü algıları üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada elde edilen bulgulardan öğretim elemanlarının kurumlarının yönetim tarzları hakkında algılarının (demokratik, otokratik, serbest bırakıcı) onların örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü algılarını etkilediği anlamlı olarak tespit edilmiştir. Örneğin, çalışma bulgularına göre “Yönetsel ve Örgütsel Nedenler” ( $\bar{X}= 25,38$ ), “İşle İlgili Konular” ( $\bar{X}= 10,29$ ), “İzolasyon Korkusu” ( $\bar{X}= 8,01$ ), “İlişkileri Zedeleme Korkusu” ( $\bar{X}= 6,48$ ) alt boyutlarında ve toplam örgütsel sessizlik puanına ( $\bar{X}= 58,72$ ) göre en düşük örgütsel sessizlik algısına çalıştığı kurumun algıladığı yönetim tarzını “Demokratik” olarak düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu, en yüksek örgütsel sessizlik algısına ise yönetim tarzının “Otokratik” olduğunu düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu görülmektedir. Örgüt kültürü ölçeğinin “Destek Faktörü” ( $\bar{X}= 2,58$ ) ve “Başarı Faktörü” ( $\bar{X}= 2,67$ ) alt boyutlarında ve toplam örgüt kültürü puanına ( $\bar{X}= 2,93$ ) göre de en düşük örgüt kültürü algısına çalıştığı kurumun algıladığı yönetim tarzını “Otokratik” olarak düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu en yüksek örgüt kültürü algısına yönetim tarzının “Demokratik” olduğunu düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu görülmektedir. Bu sonucu aslında tersine de yorumlamak mümkündür. Öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü algıları aslında onlarda kurumlarının nasıl yönetildiği konusunda genel bir algı yaratmaktadır. Benim kurumumun yönetim tarzı otokratik, demokratik veya serbest bırakıcı derken aslında sessizlik ve kurum kültürü algılarının işaret ettiği yönetim tarzıyla yönetildiklerini düşünmektedirler.

Öğretim elemanlarının görev yaptıkları fakültele göre Örgüt Kültürü Ölçeği’nden aldıkları puanları arasında farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Öğretim elemanlarının görev yaptıkları fakültele göre Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin “İşle İlgili Konular“, “Tecrübe Eksikliği“ ve “İzolasyon Korkusu” alt boyutları ve Örgütsel Sessizlik toplam puanları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<.01$ ;  $p<.05$ ).

Çalışmanın bulgularına göre fakültesinde hiyerarşinin ön planda olduğu ve örgütte gücün belirli kişilerde toplandığı “Güç Faktörü” kültürü olduğunu düşünen fakültenin öğretim elemanlarının, örgütsel sessizliğin “İlişkileri Zedeleme Korkusu” alt boyutunda da yüksek örgütsel sessizlik algısına sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca elde edilen bulgular, diğer örgütsel sessizlik boyutları ve örgütsel sessizlik toplam puanına göre de genel olarak yüksek sessizlik algısına işaret etmektedir.

Bu çalışmanın sonuçlarına göre, fakültesinin örgütte hiyerarşinin, otoritenin, rasyonelliğin, her şeyin önceden belirlenmesi ve örgütsel amaçların ön planda olduğu; roller, iş tanımları, kurallar ve işlevlerin önceden belirlendiği, klasik bürokrasi olarak tanımlanabilecek “Rol Faktörü” kültürüne sahip olduğunu güçlü bir şekilde düşünen fakültenin öğretim elemanları, örgütsel sessizliğin “Yönetsel ve Örgütsel Nedenler”, “İşle İlgili Konular”, “İzolasyon Korkusu”, “İlişkileri Zedeleme Korkusu” alt boyutlarında ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin tamamından alınan puanlara göre en düşük örgütsel sessizlik algısına sahiptirler.

Bu çalışmadan elde edilen bulgulara göre bürokratik yapılanmanın ötesinde esnek yapılanma, esnek bürokrasi, matrix örgütlenme tipi olan ve uzmanlaşmaya ve bireysel sorumluluğa önem veren “Başarı Faktörü” kültürünün etkisini fakültelerinde güçlü şekilde hisseden fakültenin öğretim elemanları, örgütsel sessizliğin “Yönetsel ve Örgütsel Nedenler”, “İşle ilgili konular”, “İzolasyon Korkusu”, “İlişkileri Zedeleme Korkusu” alt boyutlarında ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin tamamından alınan puanlara göre en düşük örgütsel sessizlik algısına sahiptir.

Örgütteki herkesin değerli olarak görüldüğü ve insanlar arası karşılıklı ilişki, etkileşim, informal ilişkiler, yardımlaşma, güven ve karara katılmaya önem verildiği örgüt kültürü olan “Destek Faktörü” kültürü etkisini fakültelerinde güçlü bir şekilde hisseden fakültenin öğretim elemanları, örgütsel sessizliğin “Yönetsel ve Örgütsel Nedenler”, “İşle ilgili konular”, “İzolasyon Korkusu”, “İlişkileri Zedeleme Korkusu” alt boyutlarında ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği’nin tamamından alınan puanlara göre en düşük örgütsel sessizlik algısına sahiptir.

Çalışmadan elde edilen bulgular ışığında söylenebilir ki, Örgüt Kültürü toplam puanı sıra ortalamalarına göre en yüksek örgüt kültürü algısına sahip fakültenin öğretim

elemanları, örgütsel sessizliğin “Yönetmel ve Örgütsel Nedenler”, “İşle ilgili konular” ve “İzolasyon Korkusu”, “İlişkileri Zedeleme Korkusu” alt boyutlarında ve Örgütsel Sessizlik Ölçeği'nin tamamından alınan puanlara göre en düşük örgütsel sessizlik algısına sahiptir.

Öğretim elemanlarının yöneticileriyle açıkça konuşabilme düşüncelerine göre örgütsel sessizlik algıları değerlendirildiğinde; yöneticileriyle “çok nadir” veya “bazen” açıkça konuştuklarını belirten öğretim elemanlarının en yüksek, “her zaman” açıkça konuştuklarını belirtenlerin ise en düşük sessizlik algısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç çalışanların yöneticileriyle daha sık rahatça fikirlerini söyleyecekleri şekilde iletişim kanallarını yukarı doğru açık tutmanın onların sessizlik algısını azalttığını göstermektedir. Çalışanların fikirleri ciddiye alınarak yöneticileri tarafından sıkça dinlendiğinde örgütsel sessizlik algıları oldukça düşmektedir. Örgütsel sessizliğin azaltılmasındaki çözüm yollarından biri net olarak bulgulardan da anlaşılacağı üzere yukarı doğru iletişim kanallarının açık tutulmasıdır. Ayrıca örgüt kültürü algısının da pozitif yönlü olarak artmasında öğretim elemanlarının yöneticileriyle açıkça konuşabilme düşüncelerinin önemli bir rol oynadığını bu çalışmanın bulguları göstermektedir. Öğretim elemanları yöneticileriyle ne kadar sık açıkça konuşabileceklerini düşünüyorlarsa örgüt kültürü algıları da o kadar pozitif yönlü artmaktadır. Örneğin, örgüt kültürü ölçeğinin “Destek Faktörü” ve “Başarı Faktörü” alt boyutlarında ve toplam örgüt kültürü puanına göre en yüksek örgüt kültürü algısına yöneticileriyle “Her Zaman” açıkça konuşabileceğini düşünen öğretim elemanlarının, en düşük örgüt kültürü algısına ise yöneticileriyle “Hiçbir Zaman” açıkça konuşamayacağını düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu görülmektedir.

İşgörenlerin örgüt içerisinde kendilerini ifade etmeleri, kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmeleri ile örgütün yönetim düzeyinde iletişime açık olması arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Botero ve Dyne, 2009: 88). Açıkça konuşmanın hem doğal hem de gerekli olduğu düşünülür. Ama yine de bir işe sahip herkesin bildiği gibi bu kolay değildir (Edmondson ve Detert, 2005:402). Popüler basın açıkça konuşmanın iflası neticesinde meydana gelen hikayelerle doludur (Detert ve Edmondson, 2005:1). Açıkça konuşmaya isteksizlik, genellikle olumsuz sonuçları konusunda duyulan endişelerle ilgilidir. Uluslararası ileri teknoloji şirketi çalışanlarına

yapılan nitel bir araştırmada (Detert ve Edmondson, 2005), popöler olmayan/rağbet görmeyen fikirlerde açıkça konuşanların bezdirildiği, küçük düşürüldüğü, terfiden uzaklaştırıldığı ve nadir de olsa işten çıkarıldığı inancının yaygın olarak belirtildiği görölmüştür. Araştırmacılar (Morrison ve Milliken, 2000) işyerinde iyileştirme fırsatları ve algılanan haksızlıklarla ilgili konuşmaya bağlı olarak işgörenlerin riskle ilgili duygu ve düşüncelerine odaklanmışlardır. Açıkça konuşmanın hiçbir şey fark ettirmeyeceğine inandıklarında işgörenlerin ümidi kırılmakta ve sessizliğe gömülmektedirler. İnsanlar kendilerini güvende hissettiklerinde ve bir fark yaratacaklarına inandıklarında açıkça konuşmaktadırlar. ABD’de yapılan araştırmada ise (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003) yöneticilerin ve meslektaşların yetenek ve performansları, örgütsel süreç ve performansla ilgili sorunlar ile ücret konusu açıkça konuşulamayan konular olarak belirlenmiştir.

Öğretim elemanlarının “Yöneticileriyle Yüz Yüze Görüşme Sıklıklarına” göre “Başarı Faktörü”, “Destek Faktörü” alt boyutlarında ve örgüt kültürü toplam puanına göre en düşük örgüt kültürü algısına yöneticileriyle “Çok Nadir” yüz yüze görüşebileceğini düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu, en yüksek örgüt kültürü algısına yöneticileriyle “Her zaman” yüz yüze görüşebileceğini düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu görölmektedir. “Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler”, “İşle İlgili Konular”, “İzolasyon Korkusu”, “İlişkileri Zedeleme Korkusu” alt boyutlarında ve örgütsel sessizlik toplam puanına göre en düşük örgütsel sessizlik algısına yöneticileriyle “Çok Nadir” yüz yüze görüşebileceğini düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu, en yüksek örgütsel sessizlik algısına yöneticileriyle “Her zaman” yüz yüze görüşebileceğini düşünen öğretim elemanlarının sahip olduğu görölmektedir. Öğretim elemanlarının yöneticileriyle yüz yüze görüşmesinin onların örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü algılarını olumlu yönde etkilediği ve yüz yüze görüşmenin sıklığı artıkça etkisinin de arttığı çalışma bulgularından görölmektedir. Yöneticilerin çalışanları ile sık sık yüz yüze görüşmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Vakola ve Bouradas (2005:441) 677 iş gören üzerinde yaptığı bir araştırmada, üst yönetimin sessizliğe dair tutumu ve iletişim fırsatları ile işgörenlerin sessiz kalma davranışı arasında ilişki bulmuşlardır. Yapılan araştırmalar bölüm yöneticisi ve çalışan arasındaki iletişimin çalışanların algıladıkları rol belirsizliğini azalttığını, iş performansı ve tatminini arttırdığını göstermektedir (Johlke ve Duhan, 2000: 155-158). Aşağıya doğru iletişimde,

iletişim araçlarından veya mesajdan çok bölüm yöneticisi ile çalışan arasındaki iletişim oldukça önemlidir (Glauser, 1984: 616). Doğrudan bağlı olunan yöneticinin sergilediği tutum mikro anlamda örgütün belirli bir bölümünde sessizlik davranışının oluşmasına veya oluşmamasına neden olabilir (Vakola ve Bouradas, 2005: 451). *Hat yöneticiler* üst yönetimin kararlarını etkilemek için sorunları belli bir çerçevede sunarak ve dikkati istenilen yöne çevirerek; hem alt kademelerin sesi hem de sessizliği olabilmektedir. Hat yöneticiye karşı geri bildirim artması çalışanların kendilerini takım üyesi olarak konumlandıkları bir göstergesi olabilir. Böyle bir iklimin oluşturulması örgütün bütün düzeylerine sirayet edecektir. Kişiler, sorunlar ile ilgili daha fazla konuşma ve tartışma eğiliminde olacaklardır. Problemlerin çözümünde bu çok seslilikten, farklı bilgilerden ve farklı bakış açılarından oluşan sinerjiden yararlanılabilecektir (Breen ve Diğerleri, 2005:226). Yöneticiler özellikle sessiz kalmanın en önemli sebeplerinden biri olan ve çalışanın kendini korumaya yönelik sessiz kalmasını sağlayacak şekilde korku kültürünü besleyen psikoşiddetten kaçınmalıdır. Yaman (2007)'in bir araştırmasında öğretim elemanları, psikoşiddetten dolayı örgütsel aidiyet hissetmediklerini ve bu durumun kendilerini olumsuz olarak etkilediğini ve örgütsel bağlılık düzeylerini azalttığını belirtmişlerdir. Örgütsel bağlılık düzeyinin azalması örgüt kültürü algısını zayıflatacağı gibi buna bağlı olarak bu çalışmadan da elde edilen bulgulara göre örgütsel sessizliği arttıracacağı söylenebilir.

Çalışmaya katılan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü ölçeklerinden aldıkları puanlar incelendiğinde örgütsel sessizlik ölçeğinin “Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler”, “İşle İlgili Konular”, “İlişkileri Zedeleme Korkusu”, “İzolasyon Korkusu” alt boyutları ve örgütsel sessizlik toplam puanı ile örgüt kültürü ölçeğinin “Başarı Faktörü”, “Destek Faktörü” alt boyutları arasında ve örgüt kültürü toplam puanı arasında orta düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Örgütsel sessizlik, örgüt kültürünün bir parçası olarak ortaya çıkabilmektedir (Demir, 2010; Morrison ve Milliken, 2000). Ulaşılan bulgular örgütsel sessizlik davranışında yerleşik kültürün belirgin bir şekilde etkisini gösterdiğini açıklamaktadır. Bu bulgulardan da anlaşıldığı üzere öğretim elemanlarının örgüt kültürü algıları zayıfladıkça örgütsel sessizlik algıları güçlenmektedir. Örgütsel sessizliğin nedenleri ve çözümleri üzerine yapılacak çalışmalarda; örgüt kültürünün örgütsel sessizliği yaratan



sebeplerden biri olduğu ve çözümün de parçalarından biri olduğu düşünülerek bu çalışmalara dahil edilmesi gerektiği düşünölmelidir.

Bu araştırma için ölçekler toplanırken yüz yüze görüşmelerde az sayıda bazı öğretim elemanlarının yöneticilerinin buldukları mevkiyi hak etmediklerini düşündükleri ve yeterliliklerini veya görevlerine atanış şekillerini, iş yapış ve karar veriş tarzlarını sorguladıkları görölmüştür. Bunun sonucu olarak yeterince saygı duymadıkları yöneticilerini destekleyerek onların başarılı olmasına katkı sağlamak istemediklerinden ya da bir şekilde olumsuz olarak değerlendirdikleri bu duruma tepki göstermek için sessiz kalmayı seçtikleri konuşmalarından ve ölçeklere verdikleri cevaplardan görölmüştür. Sayıları oldukça az da olsa bu şekilde hisseden özellikle orta düzey öğretim elemanlarının saygısını kazanmak, yöneticilerin önündeki zor görevlerden biri olarak gözükmektedir. Ayrıca üst yönetim, kurum içinde adalet duygusunu pekiştirerek göreve getirdiği yöneticilerin liyakatlarına göre seçildiklerini diğer çalışanlara yeterince güçlü şekilde hissettirmelidirler.

Bu çalışmada her ne kadar hem örgötsel sessizlik hem de örgüt kültürü ölçeğinden elde edilen sonuçlarda kadın ve erkek arasında anlamlı bir farklılık bulunamamış olsa da, çalışanların kadın ya da erkek olmaları sessizlik davranışı göstermelerinde farklılık oluşturabilmektedir. Bayanlar erkeklere göre daha sessiz kalma eğiliminde gözükmektedirler (Brinsfield, 2009:73). Kadınların çalışma hayatında bazı kültürlerde daha az yer alması veya ataerkil toplumsal yapının kadınlara bakış tarzı, gücün bizim gibi toplumlarda erkeğin elinde bulunması gibi faktörler kadınların sessiz kalma tercihlerini arttırmaktadır. Özdemir ve Sarioğlu Uğur (2011) çalışanların “Örgötsel Ses ve Sessizlik Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi” konusunda Sivas ili Suşehri ilçesinde bulunan kamu kurumları ve özel sektör işletmelerinde çalışan 212 kamu çalışanı ve 222 özel sektör çalışanı olmak üzere toplam 434 kişi üzerinde yaptığı araştırma sonucu bu çalışmayı destekler niteliktedir. Araştırmalarında çalışanların örgötsel sessizlik algılarının cinsiyete göre farklılık göstermediğini bulmuşlardır. Erenler (2010) tarafından 374 otel işletmesi üzerinde yapılan araştırma, örgötsel sessizlik davranışının cinsiyet ve kıdem açısından farklılık göstermediğini bulmuştur. Diğer bir araştırmaya katılan 91 erkek ve 59 bayan öğretim elemanının cinsiyete göre sessizlik davranış eğilimlerinde anlamlı farklılık

bulunmamıştır. Diğer bir deyişle, araştırmaya katılan erkek ve bayan öğretim elemanları benzer sessizlik davranışları göstermektedirler (Alparslan, 2010:91). Morrison ve Milliken (2000)'e göre ise cinsiyet, çalışan sessizlik davranışını etkileyen önemli bir faktördür. Cinsiyetin ele alındığı bazı araştırmalar, erkeklerin iletişim girişiminde bulunma ve düşüncelerini sunma eğilimi gösterirken kadınların fikir birliği için çabalama eğiliminde olduklarını, her iki cinsten de kişilerin bulunduğu gruplarda kadınların daha az etki sahibi olduklarını göstermiştir (LePine ve Dyne, 1998). Cinsiyet ile ilgili başka bir araştırma, kadınların, erkeklerin varlığı durumunda daha sessiz olduklarını ortaya koymuştur (Pinder ve Harlos, 2001). Near ve Miceli (1996) de araştırmasında, erkeklerin daha fazla örgütsel ses eğiliminde olduklarını ortaya çıkarmıştır.

Bu araştırma esnasında verileri toplarken birkaç kadın öğretim elemanı ölçeğe cinsiyetlerini yazmak istememiş hatta bir tanesi erkek yazmak istediğini belirtmiştir. Nedeni sorulduğunda bölümde çalışan kadınların az sayıda olduğu ve ölçeğin kendisi tarafından doldurulduğunun anlaşılabilirliğini söylemiştir. Yrd. Doç. bir kadın öğretim elemanı ise kendini güvende hissetmediğini işini kaybetme korkusu yaşadığını ve sessiz kalmasının nedenlerinden birinin de bu olduğunu söylemiştir. Kadınların bazı iş yerlerinde sayıca az olmaları onları güvensizliğe itmiş olabilir. Öğretim elemanlarının iş grupları veya kültürel faaliyetleri erkek ve kadınların yeterince yakın, ortak işlerde çalışmalarını desteklememiş olabilir. Sorunun varlığı ve nedeni çalışmadaki bulgulardan tanımlanamasa da çözümün açıkça erkek ve kadın öğretim elemanlarının beraber sinerji yaratacak şekilde çalışmalarında olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak bu çalışma, sessizlik konusunda Sakarya Üniversitesi'nde görev yapan öğretim elemanları hakkında genel bir görüntü verse de sorunun teşhisinin ve çözümünün kolay olmadığı anlaşılmaktadır. Araştırma daha çok örgütsel ve yönetsel boyutları ortaya koymaktadır. Yaygın, ancak ihmal edilmiş bir konu olan sessizlik konusunda, daha fazla araştırma yapmak gerektiği açıktır. İşgören sessizliğinin nasıl anlaşılacağı, kırılacağı ve yönetileceği önemli bir sorundur. Sessizliğin köklerine inebilmek için kültürel ve kişilik boyutunun araştırılması gerekmektedir. Geliştiren ve besleyen faktörleri daha iyi anlayabilmek için de sessizliğin örgütsel ve yönetsel boyutlarının daha spesifik olarak değişik sektörler

açısından da ele alınıp araştırılmasında fayda vardır.

Sessiz bir yapıda yaratıcılık duygusu ve heyecanı sekteye uğrayacak, performans ve verimlilik gibi örgütün temel göstergelerini olumsuz etkileyecektir (Perlow ve Williams, 2003:3-6). Sessizlik, örgütü olumsuz yönde etkilemekle beraber sessizliğin boyunduruğunda kıvranan çalışanları da duygusal olarak yıpratmaktadır. Morrison ve Milliken (2000), Detert ve Edmondson (2005) ve Yaman (2007, 2009, 2010) yapmış oldukları çalışmalarda çalışanların bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmalarının kendilerine ızdırap verdiğini, acizlik duygusu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olduğu şeklinde çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgüte bağlılık, aidiyet, güven, duygusunun azalması, iş doyumunu sağlayamama, işten zevk almama şeklinde kuruma da, çoğu defa dolaylı, olumsuz etkileri olduğunu belirtmişlerdir. Shojaie ve diğerlerine göre (2011) havaalanları ve hastaneler gibi işgörene riskli görevler yükleyen bazı kurumlarda işgören sessizliği çok daha önem arz etmektedir. Çünkü bu gibi kurumlarda işgörenin sessiz kalması sonucu oluşan veya önlenemeyen hatalar can kayıpları veya ciddi hasarlara yol açabilecektir. Örgütün verimli, çalışanların mutlu ve üretken olduğu bir ortam her yöneticinin birincil amacı olmalıdır. Örgütsel sessizliğin nedenleri, sonuçları ve sessizliği etkileyen faktörlerle beraber üzerinde çalışılması sorunun tespiti ve buna uygun reçetelerin oluşturulabilmesi için önem arz etmektedir.

Sakarya Üniversitesi çapında yapılan bu çalışmanın daha da derinleştirilebilmesi için her bir fakülte kendi içinde diğer fakültelerden örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü alguları anlamında farklılaştığı için ancak üniversitenin tüm fakülteleri araştırma kapsamına alınarak analiz etmek mümkün olabilecektir. Ayrıca bu çalışmadan elde edilen bulgular doğrultusunda örgütsel sessizlik konusunda, işin içine örgüt kültürünü de katmak gerekmektedir.

## **5.2 ÖNERİLER**

### **5.2.1 Araştırma Sonuçlarına Dayalı Öneriler**

Araştırmacıların ileri sürdüğü gibi (Edmondson ve Detert, 2005; Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003) sessizlik sorununun çözümünde yönetici/liderler baskın rol oynarlar. Örgütsel öğrenme, yukarı doğru iletişim, katılımcı yönetim gibi uygulamaları

gerçekleştirmede kararlı davranan yöneticiler, astlarının açıkça konuşarak dile getirdiği kaygılarına kulak verip onları içtenlikle dinleyebilirler. Onları destekleyip kendilerini güvende hissedecekleri bir işyeri ortamı sağlayabilirler. Ama yönetim ne kadar demokratik ortam yaratmaya çalışsa da bazen çalışanların kişilikleri, ön yargıları ya da korkuları onları sessiz kalmaya itebilir. Yöneticiler çalışanların kişilik özelliklerini her ne kadar değiştiremese de çalışanlarını açıkça konuşmaları durumunda “şikâyetçi”, “problem yaratan” değil de “cesur” ve “yürekli” olarak değerlendirerek onları konuşmaya teşvik etmeleri sorunun çözümüne katkıda bulunacaktır. Konuşmak isteyen kişiyi negatif olarak etkileyen çoğunluğun baskısından kurtarabilmek için başta yöneticilerin açıkça konuşma konusunda ısrarcı ve diğerlerini motive edici şekilde davranmaları gerekir. Çalışanların yöneticileriyle konuşma kanalları (toplantı, danışma saati, yüz yüze görüşme, öneri sistemleri, grup çalışmaları, kültürel etkinlikler gibi) çeşitlendirilebilir.

Öğretim elemanlarının genç yaşlarda tecrübe eksikliği, yaş ve tecrübe arttıkça ilişkileri zedeleme korkusu nedeniyle sessiz kaldığı bu çalışmanın bulgularından anlaşılmaktadır. Bu da örgütsel sessizliği önlemek ve çalışanları açıkça konuşmaya sevk etmek için yaş gruplarına göre farklı çözümlerin düşünülerek uygulanması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır. Genç öğretim elemanları kendi yeterlilikleri konusunda cesaretlendirilmeye, kendilerine kurum için değerli bireyler oldukları inancının verilmesine, onlara verilen görevlerle kendilerine güvenmelerinin sağlanmasına ihtiyaç duymaktadırlar.

Bu çalışmanın bulgularına göre; çalışanların yöneticileriyle herhangi bir konu ya da sorun hakkında açıkça fikirlerini söyleyecekleri şekilde iletişim kanallarını yukarı doğru açık tutmak onların sessizlik algısını azaltmaktadır. Çalışanların fikirleri ciddiye alınarak yöneticileri tarafından dinlendiğinde örgütsel sessizlik algıları oldukça düşmektedir. Örgütsel sessizliğin azaltılmasındaki çözüm yollarından biri net olarak bulgulardan da anlaşılacağı üzere yukarı doğru iletişim kanallarının açık tutulmasıdır.

Öğretim elemanlarının yöneticileriyle yüz yüze görüşmesinin onların örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü algılarını olumlu yönde etkilediği ve yüz yüze görüşmenin sıklığı arttıkça etkisinin de arttığı çalışma bulgularından görülmektedir. Yöneticilerin çalışanları ile sık sık yüz yüze görüşmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Bu çalışmadan anlaşıldığı üzere öğretim elemanlarının örgüt kültürü algıları zayıfladıkça örgütsel sessizlik algıları güçlenmektedir. Örgütsel sessizliğin nedenleri ve çözümleri üzerine yapılacak çalışmalarda; örgüt kültürünün örgütsel sessizliği yaratan sebeplerden biri olduğu ve çözümün de parçalarından biri olduğu düşünülerek bu çalışmalara dahil edilmesi gerektiği düşünülmelidir. Kurum aidiyeti ve kurum kültürünü güçlendiren faaliyetlerde bulunmak, dolaylı olarak çalışanların örgütsel sessizlik algılarını azaltacaktır.

### **5.2.2 İleride Yapılabilecek Araştırmalara Yönelik Öneriler**

Sakarya Üniversitesi'nin altı fakültesinde yapılan bu çalışma daha da genişletilerek değişik ölçeklerle veya nitel araştırmalarla ve fakülte bazlı çalışmalarla desteklenerek her fakülteye uygun farklı sessizliği önleme reçeteleri oluşturulabilecektir. Bu çalışmada hem elde edilen bulgulardan hem de ölçekleri toplarken yapılan yüz yüze görüşmelerden fakültelerin her birinin farklı bir örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü algısı olduğu görülmüştür. Bu nedenle çalışmaya dahil olmayan diğer fakültelerin de daha sonraki çalışmalarda değerlendirilmesi faydalı olacaktır.

Özellikle öğretim elemanları üzerinde ölçekler kullanarak araştırma yapmak, öğretim elemanlarının ölçek doldurma konusunda çekimser davranmaları (iş yoğunlukları veya çok fazla ölçek doldurma talebi ile karşılaşmaları bahaneleriyle) ve bazen cevaplarında yeterince samimi olmamaları nedeniyle daha sonra çalışma yapacak araştırmacıları bu çalışmada da olduğu gibi oldukça zorlayabilir. Bu nedenle ölçeklerde samimi ve yeterli sayıda geri dönüş alabilmek için bizzat üniversite yönetimleri tarafından ve kişisel gizliliğe azami önem vererek çalışmalar planlanmasının daha uygun olabileceği değerlendirilmektedir. Özellikle örgütsel sessizlikte çalışanların yöneticileri hakkındaki bazı algılarının yöneticileri rahatsız edebileceğini düşünmeleri bu ölçeğin başlıca sorunlarından birini oluşturmaktadır. Fakat özellikle örgütsel sessizlikte konu içeriği itibariyle çalışanların ve yöneticilerin kişisel ve ilişkisel olumsuz özelliklerine odaklanılmaktadır. Öyle ki kendi çalıştığı kurumda olduğu gibi örgütsel sessizlik konusunda kurumdaki verilerin bazen kurum dışına çıkmaması için yönetim tarafından bu gibi çalışmaların yapılmasına müsaade edilmeyebilir.

Bu çalışmanın ana problemi öğretim elemanlarının; örgüt kültürü algısının örgütsel sessizlik algıları üzerinde bir etkisi olup olmadığını istatistiksel olarak belirlemeye çalışmaktır. Çalışmanın bulguları öğretim elemanlarının örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu nedenle sessizlik üzerine bundan sonra yapılacak araştırmalarda ve önerilen çözümlerin içinde muhakkak örgüt kültürü de yer almalıdır. Örgüt kültürü güçlendikçe kurumdaki örgütsel sessizlik algısı azalmaktadır. Özetle, çalışanların örgüt kültürü algısı sorunun nedenlerinden biri olmakla beraber çözümün de parçalarından biridir.

Örgütsel sessizliğin iş tatmini, motivasyon, işten ayrılma niyeti gibi bireyler ve örgütler için önemli birçok faktörle ilişkisinin incelenmesinin (bu çalışmada ele alınan örgüt kültürü gibi) ülkemizde bu konuda literatürün gelişmesine önemli katkılar yapacağı değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akşit, H. (2003). Mevcut Kültürün Arzulananına Dönüştürülmesi: Bir Tür Genetik Müdahale, *İnsan Kaynakları Düşünce Platformu (Executive Excellence Dergisinin Ekidir.)*, 37.
- Allen, D.K. (2003). *Organizational Climate and Strategic Change in Higher Education: Organizational Insecurity*. Hollanda: Kluwer Academic Publishers, 63.
- Alparslan, A.M. (2010). *Örgütsel Sessizlik ve İşgören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi SBE İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisan Tezi.
- Alparslan A.M. ve Kayalar M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi SBE. Dergisi* sayı:6, 138.
- Apulgan, O. (1996). *İşletme Bilimine Giriş*. Trabzon: Derya Kitabevi, 73.
- Arogyaswamy, B. ve Byles, C.M. (1987). Organizational Culture: Internal and External. *Journal of Management*, 13 (4), 647-659.
- Ashcraft, K.L. (2000). Book Review, *Hearing Silence: Organizing From An Aesthetic Perspective*.
- Ashfort B.E. ve Anand V. (2003). *The Normalization of Corruption in Organizations. Research in Organizational Behaviour*'ın içinde. Editör: Kramer R.M.-Staw B.M., Amsterdam: Elsevier,1-25.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar&Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Atay, O. (2000). *Örgüt Kültürü ve Süreci*. Bursa: Uludağ üniversitesi İ.İ.B.F Yayınları, sayı:3, Ankara:2002.
- Aytaç, Ö. (2007). *Türk Bürokrasi Kültürü: Yönetimsel ve Toplumsal Bir Perspektif. Kültürel Bağlamda Yönetimsel ve Toplumsal Bir Perspektif*. Editor: Ramazan, E., Aytaç, Ö. Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Baker, K.A. (2002). Organizational Culture (Ch.11). <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch11.pdf> adresinden erişildi. Erişim tarihi: 23.01.2013, 1.
- Barry, B. (2007). *Speechless: The Erosion of Free Expression in the American Workplace*. California: Berrett-Koehler Publ, 133.
- Başaran, İ.E. (1982). *Yönetim* (2.Baskı). Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ.E. (1991). *Örgütsel Davranış* (2. Baskı). Ankara: Gül Yayınevi, 28.
- Başaran, İ.E. (1991). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, No:111.
- Beach, L. R. (1993). *Making the Right Decision: Organizational Culture, Vision and Planning*, Englewood Cliffs, New Jersey:Prentice Hall.
- Bedestenci, H.Ç., Bakan, İ. ve Büyükeşen T. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü*. İstanbul: Aktüel Yayınları, Ağustos, 53.
- Beer M., Eisenstat, R.A. (2000). The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning. *Sloan Management Review*, Summer.
- Bendersky, C. (2005). *Organizational Influence on Disputants. The Handbook of Dispute Resolution*'ın içinde, Editör: Moffitt M. L. ve Bordane R. C., USA: Jossey-Bass Publ., 239.

- Berberoğlu, G. (1991). *Karşılaştırmalı Yönetim*. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D Yüksek Lisans Tezi.
- Bies, R.J. (2009). *Sound of Silence: Identifying New Motives and Behaviors* içinde, Ed.: Jerald Greenberg, Marissa S. Edwards, *Voice and Silence in Organizations*. UK.:Emerald Group Publishing Limited, 163.
- Bilgin, S. (2005). *The Place of Corporate Culture in Human Resources Management and An Example*. Yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul, 69-71.
- Blensinkopp J., Edwards M.S. (2008). On not Blowing the Whistle: Quiscent Silence as an Emotion Episode. *Research on Emotion in Organizations*, Vol:4, 181-206.
- Botero, I.C., Van Dyne L. (2009). Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, Cilt 23, Sayı 1, 84-104.
- Bourantas, D., Burns ve Others. (1990). *Culture Gap in Grek Management, Organization Studies*, 11 (2),260-283.
- Bowen, F., Blackmon, K. (2003). "Spiral of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1393-1417
- Bozkurt, T. (1996). İşletme Kültürü. Tevrüz, S. (der.) *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi içinde* Ankara:Türk Psikologlar Derneği ve Kal-Der Yayını, B.2, 83-103.
- Börü, D. (2005). *Güven; Örgütsel Düzeyde Önemi, Anlamı, Temelleri, Sonuçları ve Örgütsel Vatandaşlık İle İlişkisi*. Çalışma Yaşamında Dönüşümler (Örgütsel Bakış), Editör: Aşkın Keser, 299-330.
- Branabe, C. (1991). LA.: Gestion des Ressources Hummarines Education Canada Fall/Automne, 17.
- Breen, V., Fetzer R., Howard L. ve Preziosi R. (2005). Consensus Problem- Solving Increases Perceived Communication Openness in Organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Cilt 17, Sayı 4, 215-229.
- Brinsfield, C.T., Edwards, M.S., Greenberg, J. (2009). *Voice and Silence in Organizations Historical Review and Current Conceptualizations*'ın içinde. Editör:Greenberg, J., Edwards M.S., *Voice and Silence İn Organizations*, UK.:Emerald Group Publishing Limited.
- Brinsfield, C.T. (2009). *Employee Silence: Investigation Of Dimensionality, Development Of Measures, And Examination Of Related Factors*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Amerika: The Ohio State Üniversitesi.
- Brynt, M., Cox, J.W. (2004). Conversion stories as shifting narratives of Organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (6), 578-592.
- Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi (1986). İstanbul:Milliyet Gazetecilik A.Ş., 7270.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi Kitabı*, Ankara: PEGEM Akademi, 32.
- Cameron, K.S., Quinn, R. (1999). Dagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework. Prentice Hall Series in Organizational Development.
- Clair, R.C. (1998). Organizing Silence: A World of Possibilities, Albany, NY.: *Human Studies*, 23.



- Clapham, S.E., Cooper, R.W. (2005). Factors of Employees' Effective Voice in Corporate Governance. *Journal of Management and Governance*.
- Cohen, J. (1990). Things I Have Learned (So Far). *American Psychologist*, 45, 1304-1311.
- Corneissen, J. (2008). *Corporate Communication: A Guide Theory and Practice, 2nd Edition*. London: Sage Publications, 199.
- Cooke, R.A. ve Rousseau, D.M. (1988). Behavioral Norm and Expectations: A Quantitative Approach to Assessment of Organizational Culture. *Group and Organization Studies*, 13(3), 245-273.
- Cüceloğlu, D. (1997). *İyi Düşün Doğru Karar Ver* (16. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Cüceloğlu, D. (2000). *Yeniden İnsan İnsana*. İstanbul:Remzi Kitabevi, 22.B.
- Cüceloğlu, D. (2001). *Yetişkin Çocuklar*. İstanbul:Remzi Kitabevi, 20.B.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 16, Sayı 1, 145-162.
- Çakıcı, A., Çakıcı, Ç.A. (2007). *Otel İşletmelerinde Sessizliğin Algılanan Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma*. Çeşme Ulusal Turizm Sempozyumu, 21-23 Kasım.
- Çakıcı, A., (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 1.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri. *İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar*'ın içinde. Editör: Solmuş, T. İstanbul:Epsilon Yayınları.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İş Gören Sessizliği, Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?* Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çelik, V. (2002). *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 4.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı –Bir Uygulama*, Yayımlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü: Erzurum,
- Çetin Ölçüm, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Çınar, O. (1999). *Örgütsel Kültür ve Yöneticilerde Kendini Geliştirme*. Yayımlanmamış doktora tezi, Erzurum: Atatürk Uni.Sosyal Bilimler Enstitüsü, 7.
- Daft, R.L. (1991). *Management* (2nd Ed.). U.S.A: The Dryden Pres, 79.
- Dahler, P. (1994). Corporate and Morality: Durheim Inspired Reflections on the Limits of Corporate Culture, *Journal of Management Studies*, 3.
- Deal, T.E., Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures*, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing.
- Demir, Mahmut (2010). "Algılanan Adalette Örgütsel Sessizlik Davranışının Kariyer Beklentisine Etkisi", 11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı, Kuşadası, 577-589.
- Denison D.R. (1996). What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Natives Point of View on the Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 25-29.
- Detert, J.R., Edmondson, A.C. (2005). No Exit, No Voice: The Blind of Risky Voice Opportunities in Organizations. *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (5.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü* (1. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.

- Doğan, İ. (2008). *Sosyoloji Kavramlar ve Sorunlar* (8.Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 407-408.
- Dover, C.J. (1956). Silence, An Employee Relation Pitfall. *Vital Speeches Of The Day*, 249-252.
- Dönmezer, S. (1994). *Toplumun Bilimi* (11. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım:44.
- Ehtiyar, R., Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey on Employees Working In A Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management*, Vol.14, No.1.
- Ellis, D.G., Maoz, I. (2003). A Communication and Cultural Codes Approach to Ethnonational Conflict”, *The International Journal of Conflict Management*, 14, 255-272.
- Ephratt, M. (2008). The functions of silence. *Journal of Pragmatics*.
- Erben, S. (2003). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Sürecinde Kurum Kültürünün Yeri ve Önemi*. Yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul, 31.
- Erdem, F. (1996). *İşletme Kültürü*. Ankara: Friedrich-Nauman–Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Erdem, F., İşbaşı, Ö.J. (2001). Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, 33-57.
- Erden, M. (2004). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*. İstanbul: Alkım Yayınları, 50.
- Erdoğan, İ. (1975). *Kültürün Yönetim Fonksiyonlarının Uygulamasına Etkisi ve Faktör Analizi Yöntemi İle Bir Araştırma*. İstanbul: Sermet Matbaası, 9.
- Erdoğan, İ. (1983). *İşletmelerde Davranış*. İ.Ü.Yay., No:3077, İstanbul:Evrim Ofset Matbaacılık, 112-137.
- Erdoğan, İ. (1987). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yay., No:86.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları, 117Ergil, D. (1984). *Toplum ve İnsan*. Ankara: Turan Kitabevi, 19.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları, 121.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul:Beta Yayınevi, 95-108.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul:Beta Yayınları, 152.
- Erenler, E., Aydın Çetin, A., Güney, S. (2011). Tepe Yönetiminin Açıklığı ve Çalışan Sessizliği İlişkisi. Uluslararası 9. Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 23-25 Haziran, Saraybosna-Bosna Hersek.
- Erenler, E. (2010). *Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Erkmen, T. (2010). *İşletmelerin Başarısındaki En Temel Paradigma Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayıncılık, 47.
- Eroğlu, F. (2000). *Davranış Bilimleri*. İstanbul:Beta Yayıncılık, 105.
- Eroğlu, A.H., Adıgüzel, O. ve Öztürk, U.C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.16, 102-103.

- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 174, 1.
- Eryüksel, G. (2005). *The Role of Human Resources In Corporate Culture and An Application:Problems In Shaping Corporate Culture*. Yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul, 54-63.
- Frost, S.H., Gillespie, T.W. (1998). Organizations, Culture and Teams: Links Toward Genuine Change. *New Directions Institutional Research*, No: 100, 35.
- Fujio, M. (2004). Silence during intercultural communication: a case study. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 9 Iss: 4, 331- 339.
- Fuller, J.B., Barnett, T., Hester, K., Relyea C.F.L. (2007). An Exploratory Examination of Voice Behavior from an Impression Management Perspective. *Journal of Managerial Issues*; Spring.
- Gelles, R.J. ve Levine, A. (1995). *Sociology* (Fifth ed.). New York: McGraw-Hill, Inc., 81-89.
- Glauser, M. J., (1984). Upward information flow in organization: Review and Conceptual Analysis, *Human Relations*, 37(8), 616.
- Goffee, R., Jones, G. (2000). *Kurum Kültürü*. (Çev. Kutmandu, K.). Ankara: MediaCat Yayınları.
- Gökalp, Z. (1996). *Türkçülüğün Esasları*. Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları, 31.
- Grant, A.M., Parker, S. ve Collins, C. (2009). Getting Credit For Proactive Behavior: Supervisor Reactions Depend On What You Value And How You Feel. *Personnel Psychology*, Sayı 62, 31–55.
- Gregory, K.L. (1983). Native-view Paradigms; Multiple Cultures and Cultures and Cultural Conflicts in Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 28/3, 359-377.
- Güler, B.K. (2006). *Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik*, Ankara:Liberte Yayınları.
- Güneş, S. (2001). *Medya ve Kültür* (2. baskı). Ankara: Vadi Yayınları, 20.
- Gürçay, C. (1994). *İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasına Sektörel Farklılığın Etkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 45.
- Güvenç, B. (1984). *Kültür Konusu ve Sorunlarımız*. İstanbul: Remzi Kitabevi, 96.
- Güvenç, B. (1985). *Kültür Konusu ve Sorunlarımız* (2. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi, 102.
- Güvenç, B. (1993). *İnsan ve Kültür* (4. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi, 95-96
- Handy, C. (1995). *Süper Yönetim* (Çeviren: Hatay, S.). İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Harrison, R. (1972). Understanding Your Organization's Character. *Harvard Business Review*. May-June, 119-128.
- Hatipoğlu, Z. (1993). *Temel Pazarlama* (1. Basım). İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.
- Henriksen, K., Dayton, E. (2006). Organizational Silence And Hidden Threats To Patient Safety. *Health Services Research*, 41(4), Part: Iı, 1539.
- Hobbs, N. (2005). Silence can be golden. *People Management*, 11 (5):48.
- Hofstede, G. Neuijen, B., Ohavy, D. D. ve Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: a Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases”, *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-315.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. England: Mc. Graw-Hill Book Company.

- Huang, X., Van de Vliert, E. ve Van der Veght, G. (2003). Breaking the Silence: Do Management Openness and Employee Involvement Raise Employee Voice Worldwide? *Academy of Management Proceedings*, IM:K1-K5.
- İşcan, Ö.F., Karacabey, C.N. (2007). Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 6, Sayı:2, 180-193.
- Johlke, Mark C. and Dale F. Duhan (2000), "Supervisor Communication Practices and Service Employee Job Outcomes," *Journal of Service Research*, 3 (2): 155-158.
- Jones, G. (1983). Transaction Costs, Property Rights and Organizational Culture: An Exchange Perspective, *Administrative Science Quarterly*, 28, 454-467.
- Kahveci, G., (2010). "İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler", Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Kanten, S., P. Kanten, (2009). "Hat Yöneticilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarındaki Performansı İle İlişkili Etkenler: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma", *İ.Ü İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Cilt 20, Sayı 63:119-139.
- Karacaoğlu, K. Cingöz, A. (2008). *Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Davranışta Seçme Konular*. Editörler: Özdevecioğlu, M., Karadal, H., Ankara:İlke Yayınevi.
- Karacaoğlu, K., Cingöz, A. (2009). *İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 21-23 Mayıs-Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü, 699-707.
- Kartarı, A. (2001). *Farklılıklarla Yaşamak*. Ankara:Ürün Yayınları, 13.
- Katz, D., Kahn R. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çev. Can, H., Bayar Y.). Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No: 167.
- Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi* Sayı:155 Temmuz-Aralık 2008.
- Kim, J., John, P. MacDuffie ve Frits, K.P. (2010). Employee voice and Organizational Performance: Team versus representative influence. *Human Relations*, 63 (3).
- Kish-Gephart J.J., Detert, J.R., Trevino L.K., Edmondson, A.C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and Consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları, 25.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği* (12.B). İstanbul:Beta Basım A.Ş., 645-652.
- Konuk, M. (2006). *İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama*. Yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Konya.
- Korkmaz, A., Erdoğan, İ. (1994). *Popüler Kültür ve İletişim*. Ankara:Ümit Yayıncılık, 120.
- Köse, S. (2000). *Türk Yönetim Kültürü Tarihi Açısından Çağdaş Türk İşletmelerinde Yönetim Değerleri*. Nevşehir Üni. Yayınları, 4.
- Köse, S., Tetik, S., Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 7, Sayı: 1.

- Lavelle, J., Patrick, G., Anthony, McD. (2010). Patterning employee voice in multinational companies. *Human Relations*, 63.
- LePine, J. ve Van Dyne, L., (1998). "Predicting Voice in Work Groups", *Journal of Applied Psychology*, 83(6):853-868.
- Lewis, D. (1998). How useful a concept is Organizational culture? *Strategic Change*, Vol. 7, August, 251-260.
- Liu, D., WU, J., MA, J. (2009). Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company. *Computers & Industrial Engineering*. CIE 2009. International Conference on, 1647-1651.
- Lukasova, R. (2004). Organizational Culture: Relationship Between Organizational Character and Behavior. *Organizacijuvadyba Sisteminiai Tyrimai*, 32, 1392, 1142.
- Lunenburg, F.C., Ornstein, A.C. (2008). *Educational Administration*. Belmont: Wadsworth Cengage Learning.
- Maria, W.D. (2006). Brother Secret, Sister Silence: Sibling Conspiracies Against Managerial Integrity. *Journal of Business Ethics*, Cilt 65, Sayı 3, 219– 234
- Martin, D.C., Bartol, K.M. (1991). *Management*. New York: McGraw Hill Inc., 103.
- Mazzei, L.A. (2008). Silence speaks: Whiteness Revealed in The Absence of Voice. *Teaching and Teacher Education*.
- McGowan, R.A. (2002). *Organizational Discourses: Sounds of Silence*. A Thesis, Doctor of Philosophy, Toronto, Ontario: York University. November.
- Mcgowan, R. A. (2003). Organizational Discourses: Sounds Of Silence. Silence And Voice In Organizational Life Stream 3. UK: International Critical Management Studies Conference Lancaster University, 1.
- 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.
- 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), 1564-1568.
- Minibaş, J., Erkmen, T. (2008). *Yönetim, İletişim, Kültür*. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Moore, K. (2005). Become a Better Communicator by keeping Your Mouth Shut. *The journal for Quality & Participation*, Summer 2005, 8-10.
- Moran, E.T., Volkwein, J.F. (1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Culture. *Human Relations*:1,93-111.
- Mornell, P. (2001). The Sounds of silence. *Managing People*, February, 117-118.
- 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.
- Mullins, L.J. (2005). *Management And Organisational Behaviour*. Prentice Hall Financial Times, 7.Baskı.
- Naktiyok, A. (1999). *Çevresel Çalkantı ve Örgüt Kültürü*. Yayımlanmamış doktora tezi, Atatürk Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 92.
- Near, J. P. ve Miceli, M. P. (1996). "Whistle-Blowing: Myth and Reality", *Journal of Management*, 22(3):507-526.
- Newstrom, J.W., Davis, K. (2002). *Organizational Behavior Human Behavior at Work*. Mc Graw Hill, 11th Edition.
- Okay, A. (2002). *Kurum Kimliği*. Ankara:Mediacat Yayınları.
- Ouchi, W.G. (1981). *Teori Z-Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor*. (çev. Yakut

- Güneri). İstanbul:İlgi Yayınları.
- Ouchi, W. (1989). *Teori Z*. (Çev. Güneri, Y.). Modern Yönetim Dizisi. İstanbul: İlgi Yayıncılık.
- Özkalp, E., Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özdevecioğlu M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi*, Vol:20, 120.
- Özgan, H., Külekçi, E. (2012). Öğretim Elemanlarının Sessizlik Nedenleri ve Üniversitelerine Etkileri. *e-International Journal of Educational Research*. Vol:3 ISSUE:4 Autumn-2012, 34.
- Özgen, I., Sürgevil, O. (2009). Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış'ın içinde. Editör:Sabuncuoğlu, Zeyyat. Bursa:MKM Yayıncılık.
- Padsakoff, P.M. ve MacKenzie, S.B. (1994). Organizational Citizenship Behaviour and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, Vol:31, 351.
- Palmer, S. (1999). Center Solutions, Center for Organization Effectiveness.
- Parker, L., August, D. (1997). Silent Dissenters: A Model for Exploring the Source and Consequences of Principled Turnover. *Paper Presented at the Meeting of the Academy of Management*, Boston.
- Pederit, S.K., Ashford, S.J. (2003). Breaking silence: Tactical choices women managers make in speaking up about gender-equity issues. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1477-1502.
- Perlow, L.A., Williams, S. (2003). Is Silence Killing Your Company. *Harvard Business Review*, (May), 3-8.
- Perlow, L.A., Repenning, N.P. (2009). The Dynamics of Silencing Conflict. *Research in Organizational Behavior*:29.
- Pinder, C.C., Harlos, K.P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice. *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*. Basılmamış Doktora Tezi, Louisiana State University.
- Premeaux, S.F., Bedeian, A.G. (2003). Breaking the Silence: The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in the Workplace. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1539-1562.
- Palmer, I., Hardy, C. (2000). *Thinking About Management*. London: Sage Publications, 130.
- Peters, J., Thamos, H. ve Waterman, R. (1995), In Search of Excellence. (Çev: Sargut, S.). *Yönetme ve Yükseltme Sanatı, Mükemmeli Arayış*. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Peterson, K.D., Deal, T.E. (1998). How Leaders Influence the Culture of the School. *Educational Leadership*, 56.
- Pyman, A., Peter, H., Julian, T. ve Brian, K.C. (2010). Industrial Relations Climate, Employee Voice and Managerial Attitudes to Unions: An Australian Study. *British Journal of Industrial Relations*, June, 48,2.
- Quinn, R.E., McGrath, M.R. (1985). The Transformation of Organizational Cultures. In P.Frost et al. (eds.), *Organizational Culture*. Beverly Hills:Sage.

- Raelin, J.A. (1999). *Kültürlerin Çatışması (Yönetenler-Yönetilenler)*. (Çev. Tuncay, K.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları NO: 412, 22.
- Reitz, H.J. (1987). *Behavior in Organizations* (3rd Ed.). U.S.A: Irwin Inc., 551.
- Robbins, A. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. (Çev. Öztürk S.A.). Eskişehir: ETAM A.Ş. Basım ve Yayım.
- Robbins, P.S. (1994). *Organizational Behavior Concepts, Controversies and Application* (Fourth Edition). Newyork: Prentice Hall International Editions.
- Robbins, S.T., Judge, T.A. (2009). *Organizational Behavior*. Prentice Hall, 13th Edition.
- Ryan, K.D., Oestreich, D.K. (1991). *Driving Fear Out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity and Innivation*. San Francisco: Jossey&Bass Publ.
- Ryan, L. (2005). When Silence Isn't Golden. *Business Week Online*, 13 Mayıs 2005.
- Sargut, S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim* (2. Baskı). Ankara: İmge Kitabevi.
- Sarıbay, A.Y. (1992). *Siyasal Sosyoloji*. Ankara: Gündoğan Yayınları, 71.
- Schein, E.H (1985). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisso: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E.H. (1988). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 224-237
- Schein, E.H. (2002). Örgütsel Kültür, (Çev: Akbaba, A.), *DEÜ Sos. Bil. Ens. Dergisi*, Cilt:4, Sayı:3, 6.
- Schneider, W.E. (1994). *The Reengineering Alternative:A Plan For Making Your Current Culture Work*. New York:Irwin, 115-121.
- Scott, R. L. (1993). Dialectical tensions of speaking and silence. *Quarterly Journal of Speech*, 79(1), 1-18.
- Shojaie, S., Zaree Matin, H., Barani, G. (2011). Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of It. *Scoial and Behavioral Sciences* 30,1731-1735.
- Smith, A. (2005). The Sums of Silence. *Government Executive*, 37 (12), 90-91.
- Slade, M.R. (2008). *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*. Unpublished Doctorate Thesis, George Washington Üniversitesi.
- Sözen, C., Yeloğlu, H.O., Ate, F. (2009). Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 22, 395-408.
- Şişman, M. (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı*. Ankara: Pegem A. Yayınları.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü (Eskişehir İl Merkezindeki Okullarda Bir Araştırma)*. Eskişehir: Anadolu Üni.Yayınları, No:732, Mart 1994.
- Şişman, M. (2011). *Örgütler ve Kültürler* (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.
- Stewart, T.A. (1977). *Entelektüel Sermaye*. (Çev. Elhüseyni, N.). İstanbul: Mess Yayın No:258.
- Tangirala, S. (2006). *Individual, Group and Leader Influences on Employee Communication in High Reliability Contexts*. Unpublished Doctorate Thesis, Indiana: Purdue University.
- Tangirala, S. ve Rangaraj, R. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Clima. *Personel Psychology*.

- Taras, D.G. (1991). Breaking the Silence: Differentiating Crises of Agreement. *Public Administration Quarterly*; Winter, 14, 4.
- Travis D.J., Gomez, R.J., Barak, M.E.M. (2011). Speaking Up and Stepping Back: Examining the Link Between Employee Voice and Job Neglect. *Children and Youth Services Review*:33.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim- Örgütsel adaletin rolü*.İstanbul:Beta Basım A.Ş., 72.
- Terzi, A. R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. Yayın no: 166.
- Turan, S. (1998a). A Study of Organizational Climate and Organizational Commitment in Human Organizations. Ann Arbor, MI: UMI Dissertation Services (No. 9829186).
- Turan, S. (1998b). Measuring Organizational Climate and Organizational Commitment in the Turkish Educational Context. Paper Presented at the Annual Meeting of the University Council for Education Administration (St. Louis, MO, October 30- November 1, 1998). (ERIC NO:ED429359).
- Türk, M.S. (2003). *Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi*. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış doktora tezi:Konya.
- Uçkun, S. (1999). *Örgüt Kültürünün Yönetim İşlevleri İle İlişkisi ve Kağıt Sanayinde Faaliyet Gösteren Kamu ve Özel İşletmelerde Araştırılması*, Yayınlanmamış doktora tezi. Kocaeli: Kocaeli Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü, , Mayıs, 35.
- Uğuz, S.S. (1999). *Örgüt Kültürünün Yönetim ve Organizasyon Yapısına Etkileri ve Örgüt Kültürü İle İlgili Bir Araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi: İstanbul, 9.
- Unutkan, G.A. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Uzunçarşılı, Ü., Toprak, M., Ersun, O. (2000). *Şirket Kültürü ve İş Prensipleri*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Vakola, M., Bouradas, D. (2005). Antecedents and Consequences of Organisational Silence: An Empirical Investigation. *Employee Relations*, Cilt 27, Sayı 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), 1359-1372.
- Varol, M. (1989). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi. Ankara: *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:XLIVI, No:1-2.
- Vural Akıncı, Z.B., Coşkun, G. (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayıncılık, 7-8.
- White, L. (1949). *The Science of Culture*. New York: Grove Press.
- Wiener, Y. (1988). Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance. *Academy of Management Review*, V. 113, No. 4, 534-545.
- Yaman, E. (2007). *Üniversitelerde bir eğitim yönetimi sorunu olarak öğretim elemanının maruz kaldığı informal cezalar: Nitel bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yaman, E. (2009). *Yönetim psikolojisi açısından işyerinde psikoşiddet-mobbing*. Ankara: Nobel Yayıncılık.



- Yaman, E. (2010). Psikoşiddete (mobbinge) maruz kalan öğretim elemanlarının örgüt kültürüne ve iklimine ilişkin algıları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10 (1) 567-578.
- Yıldız, G.,Ardıç, K. (2002). Japon İşletmecilik Uygulamaları Türk İşletme Yönetimine Bir Model Olabilir mi? *Mimar ve Mühendis Dergisi*, Yıl: 6, Sayı: 31, Haziran - Ağustos, 75.
- Yıldız, S. (2004). *Örgüt Kültürü ve Kafkas Üniversitesi Akademik Personeli Arasında Paylaşılan Değerler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Trabzon.
- Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:22, 445-458.
- Yüksel, Ö. (2006), *Davranış Bilimleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zhuang, J., Chiu, R., Wei Li-Qun (2009). On Whistleblowing Judgement and Intention, The Roles of Positive Mood and Organizational Ethical Culture. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.24, No.7, 465-466.
- www.greatorganizations.com. Erişim Tarihi:16.06.2013.

## EKLER

### ÖLÇEK

#### Sayın hocam,

Yüksek Lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanan bu anketin amacı öğretim elemanlarının çalıştıkları kurumun örgüt kültürüne yönelik algılarının örgütsel sessizlik davranışları (İşgörenlerin işlerini ve buldukları örgütü iyileştirmeye ilgili fikir, bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak görev yaptığı kurumdaki yöneticilerden esirgemesi) ile ilişkisini belirlemeye dönüktür. Cevaplarınızın samimi olması araştırmanın güvenilirlik düzeyini arttıracaktır. Ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür ederiz.

*Doç.Dr. Erkan YAMAN Sakarya Üniversitesi / Dz.Bnb. Kayhan RUÇLAR*

#### I.BÖLÜM/ KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Yaşınız	<input type="checkbox"/> 21-30 <input type="checkbox"/> 31-35 <input type="checkbox"/> 36-40 <input type="checkbox"/> 41 ve üzeri
Cinsiyetiniz	<input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/> Kadın
Görev yaptığınız fakülte	<input type="checkbox"/> Eğitim <input type="checkbox"/> İktisadi ve İdari Bilimler <input type="checkbox"/> Fen Edebiyat <input type="checkbox"/> İlahiyat <input type="checkbox"/> Mühendislik <input type="checkbox"/> Tıp <input type="checkbox"/> Teknik Eğitim ve Teknoloji
Öğrenim durumunuz	<input type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora
Ünvan	<input type="checkbox"/> Arş.Gör. <input type="checkbox"/> Yrd.Doç.Dr. <input type="checkbox"/> Doç.Dr. <input type="checkbox"/> Prof.Dr.
Kaç yıldır bu eğitim kurumunda çalışıyorsunuz	<input type="checkbox"/> 1-5 <input type="checkbox"/> 6-10 <input type="checkbox"/> 11-15 <input type="checkbox"/> 16-20 <input type="checkbox"/> 21 ve üzeri
Örgütünüzün yönetimi tarzı daha çok?	<input type="checkbox"/> Demokratik <input type="checkbox"/> Otokratik <input type="checkbox"/> Serbest Bırakıcı
Yöneticilerinizle yüz yüze görüşme sıklığınız	<input type="checkbox"/> Hiçbir zaman <input type="checkbox"/> Çok nadir <input type="checkbox"/> Bazen <input type="checkbox"/> Çoğunlukla <input type="checkbox"/> Her zaman
Genel olarak işinizle ilgili herhangi bir konu ya da sorun hakkında yöneticilerinizle açıkça konuşabileceğinizi düşünebiliyor musunuz?	<input type="checkbox"/> Hiçbir zaman <input type="checkbox"/> Çok nadir <input type="checkbox"/> Bazen <input type="checkbox"/> Çoğunlukla <input type="checkbox"/> Her zaman

#### II. BÖLÜM / ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin durumunuza uygun düşen seçeneği işaretleyiniz.

MADDELER		HİÇBİR ZAMAN	ÇOK NADİR	BAZEN	ÇOĞUNLUKLA	HER ZAMAN
OKULUMUZDA,		1	2	3	4	5
1.	Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum.					
2.	Yöneticilerin “sözde” ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum.					
3.	Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum					
4.	İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var.					
5.	Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler.					
6.	Yöneticimin “en iyi ben bilirim tavrı” konuşmamı anlamsız kılıyor.					

	MADDELER	HİÇBİR ZAMAN	ÇOK NADİR	BAZEN	ÇOĞUNLUKLA	HER ZAMAN
7.	Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok. Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum.					
8.	İşin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyumsuzluk olduğunu düşünüyorum.					
9.	Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak.					
10.	Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor.					
11.	Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum.					
12.	Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar.					
13.	Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir.					
14.	Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir.					
15.	Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar.					
16.	Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler.					
17.	Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.					
18.	Problem bildirme ya da öneride bulunmak için yeterince tecrübem yok.					
19.	İş yeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir.					
20.	Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir.					
21.	Bulduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsizdir.					
22.	Problem bildirdiğimde sorun yaratan/şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim.					
23.	Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir.					
24.	Yöneticim negatif geri bildirimde olumsuz tepki verir.					
25.	Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim.					
26.	Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür.					
27.	Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir.					
28.	Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez.					

### III. BÖLÜM/ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ

**Açıklama:** Aşağıda, kurumun sahip olması istenilen örgüt kültürünü belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin durumunuza uygun düşen seçeneği işaretleyiniz.

	MADDELER	HİÇBİR ZAMAN	ÇOK NADİR	BAZEN	ÇOĞUNLUKLA	HER ZAMAN
	OKULUMUZDA,	1	2	3	4	5
1.	Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez.					
2.	O olup biten her şey yönetimin denetimindedir.					

	<b>MADDELER</b>	<b>HİÇBİR ZAMAN</b>	<b>ÇOK NADİR</b>	<b>BAZEN</b>	<b>ÇOĞUNLUKLA</b>	<b>HER ZAMAN</b>
3.	Değişim ve yenilikler yönetimce başlatılır.					
4.	Yöneticiler sadakati teşvik eder ve ödüllendirir.					
5.	Kuralsızlıkların önlenmesi için sıkı denetim söz konusudur.					
6.	Ast-üst arasındaki ilişkiler çok resmi (mesafeli)'dir.					
7.	Anlaşmazlıklar yönetimin isteği doğrultusunda çözülür.					
8.	Eğitim-öğretim faaliyetleri ayrıntılı planlanıp programlanır.					
9.	İşlerin zamanında ve kurallara göre yapılmasına önem verilir.					
10.	Herkesin her anı planlanmıştır.					
11.	Anlamsız kurallar ve prensipler yığını söz konusudur.					
12.	Herkesin ve herşeyin yeri bellidir.					
13.	Resmi ilişkiler ön plandadır.					
14.	Yönetim, asıl işlerden çok ayrıntılarla uğraşır.					
15.	Herşeyin bir standardı vardır.					
16.	Yöneticiler, sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır.					
17.	İlişkilerde hiyerarşik yapı esas alınır.					
18.	Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır.					
19.	Formalitelere çok sonuca önem verilir.					
20.	Başarı desteklenir ve teşvik edilir.					
21.	Ödüllendirmede başarı esas alınır.					
22.	Yanlış kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır.					
23.	Herkes başarı düzeyinin yüksek olmasını ister.					
24.	Herkes başarılı olmak için rahatlıkla risk üstlenebilir.					
25.	Kişisel bilgi ve yetenekler ön planda tutulur.					
26.	Güçlü bir rekabet söz konusudur.					
27.	Eğitim kurumunun başarı düzeyi velilerce izlenir.					
28.	Alınan kararlar, doğru ve yeterli bilgiye dayandırılır.					
29.	Eğitim-öğretim faaliyetleri işbirliği ile planlanır.					
30.	İşbirliği, rekabete tercih edilir.					
31.	Yönetim, her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır.					
32.	Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır.					
33.	Herkes görev yaptığı eğitim kurumunun başarısı için sorumluluk duyar.					
34.	Başarılar kadar, başarısızlıklar da paylaşılır.					
35.	Herkes görev yaptığı eğitim kurumuyla gurur duyar.					
36.	Herkes görev yaptığı eğitim kurumunu dışa karşı korur ve savunur.					
37.	Herkes kendini görev yaptığı eğitim kurumunun bir parçası olarak görür.					

## ÖZGEÇMİŞ VE İLETİŞİM BİLGİSİ

### Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı : Kayhan RUÇLAR  
Doğum Yeri : Sakarya  
Doğum Yılı : 13.03.1974  
Medeni Hali : Evli

### Eğitim Durumu

Lise : 1988-1992 Deniz lisesi–Heybeliada  
Lisans : 1992-1996 Deniz Harp Okulu–Tuzla/İstanbul  
Yüksek Lisans : 2011-2013 Sakarya Üniversitesi–Eğitim Yönetimi ve Denetimi

### Yabancı Dil

İngilizce (İyi Düzey)  
Almanca (Temel Düzey)

### İş Deneyimi

Deniz Kuvvetleri Komutanlığı başlısı çeşitli gemilerde 1996 ile 2007 yılları arasında Branş Subayı/II. Çarkçı/Başçarkçı görevlerini yürüten Dz.Bnb. Kayhan Ruçlar, deniz görevlerinin ithamında, 2007 ile 2012 yılları arasında Derince Eğitim Merkezi Komutanlığında görevdeki subay/astsubaylar ile emekli astsubaylara çeşitli teknik konularda ders veren makine öğretmenliği kadrosunda görev yapmıştır. Halen 2012 yılında atandığı Deniz Kuvvetleri Komutanlığının Karaaraçları ve İş Makineleri Tamir Fabrikası Komutanlığında Plan Keşif Müdürlüğü görevini yürütmektedir.

### Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar

Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tarafından 10-11 Mayıs 2013 tarihinde gerçekleştirilen VI. Ulusal Lisansüstü Eğitim Sempozyumunda Öğretmen Elif Güven ve Yrd.Doç.Dr. Mustafa Bayrakçı ile birlikte “Temel Eğitim ve Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Sosyal Ağları Kullanım Amaçları” konulu bildiri sunulmuştur.

### İletişim Bilgisi

Elektronik posta: kayhanruclar@hotmail.com