

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ*

THE ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL SILENCE

Yrd. Doç. Dr. Ali ACARAY

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Fındıklı Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Bankacılık ve Finans Bölümü

Doç. Dr. Hülya GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU

Kocaeli Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

Dr. Abdulkadir AKTURAN

Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Özet

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

Bu çalışmada, örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini; merkezi İstanbul'da bulunan özel bir firmadaki 462 çalışan oluşturmuştur. Veriler soru formu yoluyla toplanmıştır. Örgüt kültürü tipolojileri ve örgütsel sessizlik türleri arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik analizler yapılmıştır. Analizler sonucunda; klan kültürü ile kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik ve pazar kültürü ile korunma amaçlı sessizlik türü arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yapılan literatür taramasında örgütler için son derecede önemli olan örgütsel sessizlik kavramı yeterince incelenme alanı bulamamıştır. Özellikle de yerli literatürde konu ile ilgili yapılan çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Dolayısıyla bahsedilen

* Bu makale "Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", Kocaeli Üniversitesi, SBE, İşletme Anabilim Dalı'nda yapılan Doktora tezinden türetilmiştir.

değişkenler arası ilişkilerin incelenmesinin literatüre önemli katkı getireceği ve aynı zamanda sonraki çalışmalar için temel oluşturacağı düşünülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Quinn-Cameron'ın Rekabetçi Değerler Modeli, Örgütsel Sessizlik

Abstract

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

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

Key Words: Organizational Culture, Quinn-Cameron's Competing Values Framework, Organizational Silence

GİRİŞ

İşletmeler kurulduklarından itibaren sürekli değişen koşullar altında varlıklarını sürdürme, performanslarını geliştirme, verimliliklerini arttırma, yönetsel faaliyetlerinin etkililiklerini sağlama, kârlarını maksimize etme, diğerlerinin önüne geçme veya pazar paylarını devamlı arttırma gibi pek çok amaca ulaşmanın değişik yollarını aramışlardır. Özellikle 1980'lerden itibaren işletmelerin buldukları bu yollardan bir tanesi de, örgütte işlerin yapılış şekilleri ile örgüte egemen olan temel değerleri, normları, inançları, davranış kalıplarını ve örgütsel yaşamda kullanılan somut nesnelere anlamaya ve gerekli durumlarda değiştirmeye çalışmaktır. Bu noktada örgüt kültürü kavramı karşımıza çıkmaktadır.

Örgüt kültürü, çalışanların nasıl davranmalarını gerektiğini belirten yerleşmiş değer, varsayım ve inançları gösteren, çalışanların iş yaşamlarındaki performanslarını, davranışlarını ve bir bütün olarak örgütün performansını önemli derecede etkileyen öğeleri içerir. Araştırmacılar tarafından da örgütlerin kültürel özellikleri ile başarıları arasında güçlü bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır (Erdem ve İşbaşı, 2001:35).

İşletmelerin en önemli entelektüel sermayesi olan çalışanların örgüt içerisindeki süreçlere ilişkin farkındalıkları, örgütün faaliyetlerine ilişkin düşünsel katkıları oldukça önemlidir. Rekabetçi bir kültüre ulaşmak, örgütün tüm kurumsal mekanizmalarının bilgiyi ve fikri paylaşma odaklı özellik taşımasına, örgütün sesliliğine bağlıdır. Ancak teorideki bu durum, uygulamaya çeşitli nedenlerle yansımamaktadır (Özgen ve Sürgevil, 2009: 304). Çalışanlar çeşitli faktörlere bağlı olarak düşünsel katkılarını kasıtlı olarak saklamakta, paylaşmamakta ve örgütsel sessizlik içerisine girebilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 707). Dolayısıyla çalışanların sahip oldukları bilgiyi, fikri ve görüşü kasıtlı olarak ifade etmeyip neden sessiz kaldıklarının ve sessiz kalmalarını arttıran faktörlerin neler olduğunun belirlenmesi gerekmekte, bu faktörlerin minimize edilmesi hatta ortadan kaldırılması işletmeler için hayati önem taşımaktadır. Bu bağlamda örgütlerin sahip olduğu kültür çalışanların sessiz kalmalarında önemli bir örgütsel faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü örgüt kültürü örgütlerde pozitif bir iklim oluştururken, bazen de olumsuz durumlara yol açabilmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla hazırlanan çalışma dört bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde konuyla ilgili bir giriş yapıldıktan sonra, ikinci bölümde yerli ve yabancı literatür taranarak örgüt kültürü ve örgütsel sessizliğe ilişkin genel anlamda kavramsal çerçeve belirlenmiş, üçüncü bölümde ise kavramlar arasındaki ilişkiyi ampirik olarak test eden bir araştırmaya yer verilmiştir. Araştırma kısmında analizler vasıtasıyla elde edilen bulgulara yer verilmiş ve sonuç bölümünde bu bulgular literatür kapsamında yorumlanmıştır.

1. TEORİK ÇERÇEVE

1.1. Örgüt Kültürü

Örgütler, belli bir sosyal çevrede faaliyet gösteren sistemlerdir. Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Eren, 2004: 136). Örgütlerin başarılı olmaları, büyük ölçüde örgüt üyelerini birbirine bağlayan ve bir arada tutan, onlara canlılık ve yeni bir ruh aşılayan örgüt kültürüne bağlıdır (Kaya, 2008: 136).

Çalışanların yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri, bilgi, görüş ve düşüncelerini özgür biçimde ifade edebilecekleri ortamların kaynağı, örgüt kültürüdür. Örgüt kültürü, tüm çalışanları kolektif olarak düşünme, davranma ve hareket etmeye yöneltir (Karahan, 2008: 459). Bu bağlamda örgüt kültürü, çeşitli yönetim ve organizasyon kavram ve tekniklerinin uygulanma ve başarılı olma imkânlarını (Koçel, 2007: 22-24) ve aynı zamanda örgütsel davranışı ve performansı güçlü bir şekilde etkilemektedir (Erdil vd., 2005: 267).

Literatürde örgüt kültürüne ilişkin çeşitli ve çok sayıda tanımlama yapılmıştır. Ouchi (1981), "örgütün çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilgili semboller, törenler ve mitler bütünü"; Deal ve Kennedy (1982), "işler burada böyle yürür biçiminde ifade edilen yargılar"; Spender (1983), "bir örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi" ve Desphande ve Webster ise (1989), "bireylerin örgütsel işleyişi anlamalarını sağlayan ve örgüt içinde davranışlara norm oluşturan, ortak değerler ve inançlar şablonu" olarak tanımlamaktadırlar (Akt.: Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 36). Schein, "örgütün dış çevreye uyumu ve kendi içinde bütünleşmesi sürecinde ortaya çıkan sorunların üstesinden gelmede keşfettiği, bulunduğu ve iyi sonuç verdiği için geçerli kabul ettiği, bu yüzden de bunları anlamada, düşünmede ve hissetmede en doğru yol olarak yeni üyelere öğretilmesi gereken temel varsayımlar modeli"

(1992: 9), Quinn ve Cameron (1999) ise, “bir örgütü tanımlayan temel değerler, inançlar, yorumlamalar ve yaklaşımlar” (Akt.: Acar, 2013: 11) şeklinde tanımlamaktadır.

Örgüt kültürü ile ilgili tanımları genişletmek mümkündür. Ancak, tanımlarda örgüt kültürünün örgütü diğer örgütlerden ayıran, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlamlar sistemini ifade ettiği konusunda geniş bir fikir birliği olduğu görülmektedir.

1.2. Örgüt Kültürü Modelleri

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

Birçok araştırmacı farklı kriterleri göz önünde bulundurmuş ve buna bağlı olarak farklı modeller ortaya koymuşlardır. Bu modellerden birisi de Quinn ve Cameron’ın rekabetçi değerler modelidir ve modele dair bilgiler aşağıda verilmektedir:

1.2.1. Quinn ve Cameron’ın Rekabetçi Değerler Modeli

Quinn ve Cameron’ın rekabetçi değerler modeli, kültürle ilgili sınıflamalar içerisinde bir değerlendirme ve ölçüm aracını da içermesi sebebiyle yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bu modelde örgütün kültürü, bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Düşünürler, geliştirdikleri örgüt kültürü modelinde, örgüt içinde geliştirilen kültür ile bunun örgütsel başarıya da etkinliğe etkilerini araştırmışlar, stratejinin örgütün finansal başarısı yanında, örgüt üyelerinin beledikleri motive edici ücret ve uygun personel yönetimi için de etkili olduğunu açıklamışlardır (Akt.: Eren, 2004: 147). Rekabetçi değerler modelin temelinde, örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır.

Rekabetçi değerler modelinde 4 kültür tipi tanımlanmış (klan, adhokrasi, hiyerarşi, piyasa) ve her kültür tipi altında yer alan ortak değerler de yine 4 başlık altında toplanmıştır. (baskın örgütsel nitelikler, liderlik stilleri, kaynaştırma mekanizmaları, stratejik önem). Modelde “en iyi” tek bir kültür tipi olduğunu söylemek yanlış olmakla birlikte, Deshpande ve arkadaşları yaptıkları çalışmada, performans anlamında çevresel değişime görece daha hızlı yanıt veren pazarların ve esnek olan adhokrasilerin, uzlaşmaya dayalı klanlardan ve bürokratik hiyerarşilerden daha başarılı olduğunu ortaya koymaktadırlar (1993: 121).

Söz konusu 4 farklı kültür, örgütlerdeki kültür özelliklerini sınıflamak üzere geliştirilmiş tipolojilerdir; gerçek hayatta böyle saf biçimleriyle bu kültürleri gözlemlemek mümkün değildir. Örgütlerde bu kültür özelliklerinin ağırlık payları değişmektedir ve baskın olan kültür özelliğine göre örgütler sınıflandırılmaktadır (Quchi, 1980: 140; Scherer, 1988: 483). Bir örgütün, bu tipolojilerden yalnızca bir tanesini sıkı sıkıya benimsemiş olması çoğunlukla mümkün olmamakta, bunun yerine birden fazla örgüt tipine ait özelliklerin örgütte yaşatılması söz konusu olabilmektedir (Lund, 2003: 221-222). Klan tipi kültürlerle uyumlu olan yöntemler arasında personel güçlendirme ve kendini yöneten takımlar oluşturma yer alırken; adhokrasi tipi kültürler ile matris örgüt yapısı uyum sağlamaktadır. Pazar tipi kültürlerde bireysel performans ödüllendirilmekte, hiyerarşi tipi kültürler ise zamanın önemli olmadığı ve görevin iyice özümsemişi durumlarda en iyi şekilde işlemektedir. Bu kültür tiplerinin bireyin iş yaşamının niteliği üzerinde de etkisi söz konusudur. Kültür, örgüt üyelerinin motivasyonunu, performansını, iş tatminini ve stres düzeyini etkilemektedir (Googman, 2001: 61).

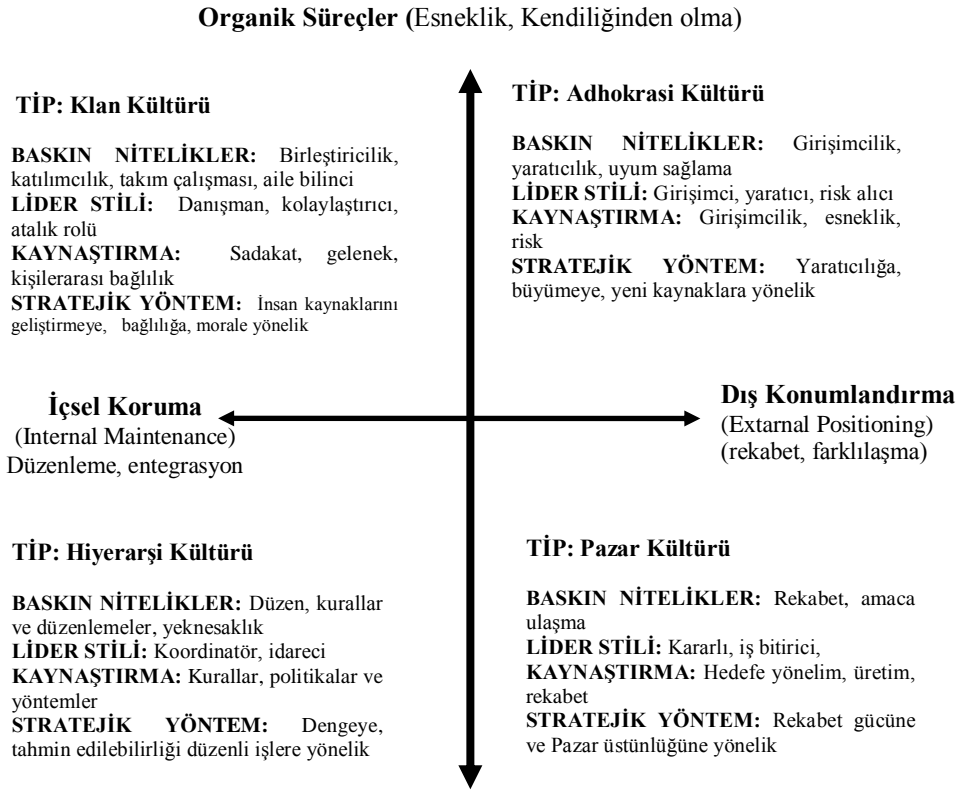
Rekabetçi değerlerde kültür tiplerinin tanımlandığı şemadaki eksenlerden dikey olan organik süreçlerden mekanik süreçlere doğru yayılımı göstermektedir. Organik süreçler örgütte

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

Klan Kültürü: Örgütler geniş bir aileye benzerler. İçe yöneliktir, resmi olmayan bir yönetimi vurgular ve genel olarak samimi ve dostça ilişkilerin ön planda olduğu bir iş yeridir. Bu tip kültüre klan adının verilmesinin nedeni de bu tip örgütlerin aile tipi örgütler olmasından gelmektedir. Otorite, genellikle örgüt üyeleri tarafından verilir ve bu gücün kullanımı gayri resmi niteliktedir (Ergün, 2007: 268).

Şekil 1'in sol üst bölümündeki klan kültüründe örgütün niteliği; çalışma tarzı, birleştiricilik, katılımcılık, takım çalışması değerleri, aile bilinci, ebeveyn rolünde liderlik, sadakat, kişiler arası bağlılık, geleneklere sahip çıkma ve geliştirme, insan kaynaklarını geliştirmeye dayanır. Klan kültürünün baskın değerleri; nezaket, dürüstlük, ahlaki uyum ve sosyal eşitliktir. Bu değerler pazar payı veya finansal kazançlardan daha üstün tutulmaktadır (Eren, 2004: 149). Etkili takım yapısının bulunduğu özellikle başarılı Japon firmaları bu kültüre örnek gösterilmektedir.

Şekil 1. Rekabetçi Değerler Modeli



Kaynak: Quinn ve Cameron, 1983: 42.

Adhokrasi Kültürü: En önemli öğeler, girişimcilik, yaratıcılık ve yeniliktir. Girişim, “esnek organizasyon düzeni” özel amaçlı bir terime dayanır. Geçici, özelleşmiş ve dinamik bir birimi ifade eder. Bu örgütlerde, kararlar çoğunlukla sezgiler sonucunda alınır, liderler yaratıcı ve risk alıcıdır ve aynı zamanda çalışanları de risk üstlenmeye teşvik ederler. Bu kültür tipinde başarı ve etkinlik için örgütler büyüme ve yeni kaynaklar elde etme üzerinde yoğunlaşmaktadır (Cameron ve Quinn, 1992: 33-35). Örgüt eşsiz, yeni mal veya hizmetlere sahip olmayı, sunulan mal veya hizmet konusunda lider olmayı esas almaktadır. Bireysel inisiyatifi ve özgürlüğü desteklemektedir. Dolayısıyla örgütün yeni alanlara genişlemesi için, çalışanlar bireysel girişim konusunda teşvik edilir. Bu durumda iş ortamı yaratıcı olduğu sürece çalışanlardan da yenilik ve deneyim beklenir. Çalışanlar mücadelelerine göre ödüllendirilir. Özellikle “yeni ekonomi” diye tanımlanan internet üzerinden iş yapan ve ileri teknoloji kullanan işletmeler bu kültüre örnek gösterilmektedir.

Hiyerarşi Kültürü: Mantık ve rasyonellikle çalışan, hiyerarşik yapılanması olan bir örgüt kültürü tipidir. Kurum içindeki roller, bu pozisyonları dolduran kişilerden daha önemlidir ve kurumda çalışanlar belirlenen bu rollerle tanımlanmaktadır. Kurum, tanımlanan rollere uygun kişileri işe almakta ve böylece kişisel varlığını korumaya çalışmaktadır. Çalışanların uyumluluğu kontrol edilir ve çalışanlar formal bir sistemle değerlemeye tabi tutulur. Bireyden, önceden tanımlanmış görevleri yerine getirmesi beklenmekte, kendinden fazla bir şeyler katması pek de beklenmemektedir (Ergün, 2007: 268).

Şekil 1’in sol alt bölümdeki hiyerarşi kültüründe üstün tutulan değerler düzen, kurallar ve yeknesaklıktır. Tüm faaliyetler gözetim, değerlendirme ve yönlendirme gerektirir. İş etkinliğini ölçme, açıkça belirtilmiş hedeflere ulaşma derecesi hesaplanarak belirlenebilir. Bu kültür tipinde liderler iyi birer koordinatör ve organizatördürler. Saat gibi işleyen bir örgüt oluşturma amaçlanır. McDonald’s ve Ford Motor Co. gibi küresel firmalarda bu kültür görülmektedir.

Pazar Kültürü: Bu kültürel yapının başlıca kaygısı işin bitirilmesi, sonuç almaya yönelik olması ve kazanmayı ön plana koymasındır. Üretkenlik ve verimliliği performansın birincil kriteri olarak gören rasyonel kültürdür. Çalışanların uymak zorunda olduğu kurallar sözleşmelerle belgelendirilir ve somut başarıları ödüllendirilir. Kişiler sıkı rekabetçi ve amaca ulaşma odaklıdır. Örgütün kendisi bir pazardır ve dış çevreyle ilişkileri önemlidir. Bu tarz kültürel yapılarda üretime ve kazanmaya eğilimi olan liderler başarılı olabilmektedir. Liderler işlerin yürütülmesi konusunda zorlayıcı, emir verici, hedef gösterici, üretken ve talepkardır (Cameron ve Quinn, 1992: 32-37).

Şekil 1’in sağ alt bölümdeki pazar kültürü yapısında faaliyetleri yönlendiren pazar mekanizmasıdır ve temel politikalar; pazar üstünlüğü ve rekabet avantajı elde etme etrafında hazırlanmaktadır (Keskin vd., 2004: 310). Örgütte işleyen pazar mekanizması, her bir çalışanın ortak çıkarlara katkısını ölçecek ve buna göre herkes kişisel katkılarının karşılığını alacaktır. Eğer bir kişi hiç katkıda bulunmuyorsa, ödül alamayacak böylelikle eşitlik sağlanmış olacaktır (Quchi, 1987: 74).

1.3. Örgütsel Sessizlik

Sessizlik kavramı, sesin olmaması, sükût durumu, (Türk Dil Kurumu, 1988: 1289) konuşmanın olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın olmayışı, (Dyne vd., 2003: 1360) en basit haliyle “konuşma davranışının yokluğu” olarak tanımlanmaktadır. Sessizlik kavramsal olarak pasif bir davranış belirtmesine rağmen, bütün sessizlik türleri pasif bir davranışı ifade etmez (Scott, 1993: 3). Sessizlik, aynı zamanda sesliliğin tam tersi olarak da ifade edilemez.

Sessizlik kavramı, ilk bakışta her ne kadar iletişime kapalı olma durumunu çağrışırsa da, aslında önemli bir iletişim tarzı şeklinde de değerlendirilmektedir. Nitekim bireyler günlük yaşamlarında ve çalışanlar iş yaşamlarında, “sessiz kalarak” birçok konuda, çalışma arkadaşlarına, yöneticilerine ve çalıştıkları örgütlere çeşitli mesajlar iletmektedirler. Çalışanların güvenlikle ilgili bir bilgiyi, diğerlerine söylemeyerek korumaları durumunda olduğu gibi bazı sessizlik yapıları stratejik ve proaktif olabilmektedir (Dyne vd., 2003: 1360-1361). Böyle bir sessizlik durumunda çalışan, bir amaca hizmet eder şekilde aktif, bilinçli ve isteyerek yapılan bir davranış tarzını ortaya koyarak iletişim halinde olabilir.

Morrison ve Milliken örgütsel sessizliği, örgütsel değişime ve gelişime engel olan bir tehlike ve çoğulcu bir örgüt geliştirmeye mani olan kolektif bir olgu olarak ele almakta ve örgüt seviyesindeki kolektif dinamikler üzerine odaklanmaktadır (2000: 706). Pinder ve Harlos ise çalışan sessizliğini bireysel düzeyde; “değişimi etkileyebilme ve düzeltbilme yeteneğinde olduğu algılanan kişilere, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki düşüncelerini esirgemesi” şeklinde tanımlamaktadır. Sessizlik, adaletsizlik şartlarında, çeşitli bireysel ve durumsal faktörlere verilen bir yanıt olarak ilerleyen dinamik bir süreçtir (2001: 334-335).

Bowen ve Blackmon örgütsel sessizliği, “örgütsel hareketleri etkileyebilmek için çalışanın görüşlerini gönüllü olarak açıklaması” olarak tanımladıkları “ses” in karşısı olarak ele almakta ve bu durumun, bireylerin örgütle ilgili konuşmalara ya da tartışmalara serbestçe katılmadıklarında ortaya çıktığını ifade ederlerken (2003: 1394) ve Tangirala ve Ramanujam ise, çalışanların işle ve örgütle ilgili konularda, düşüncelerini, bilgilerini ve endişelerini kapsayan önemli bilgileri kasıtlı bir şekilde kendilerine saklaması bağlamında iletişimden kaçınmaları olarak tanımlamakta ve sessizliğin çalışanların bilinçli bir kararı olduğunu ifade etmektedirler (2008: 40-41).

1.3.1. Örgütsel Sessizliğin Boyutları

Kabullenici Sessizlik: Dyne ve arkadaşları kabullenici sessizliği, çalışanların herhangi bir konu, sorun ya da durum ile ilgili gelişmelere rıza göstermesinin sonucunda, söz konusu durum hakkındaki görüş, düşünce ve bilgilerini söylememesi olarak tanımlamaktadır. Çalışan, içinde bulunduğu örgütün koşullarına razı olmakta ve bir çeşit, “tevekkül, kaderine boyun eğme” düşüncesi içerisinde bulunmaktadır. Çalışan, koşulları değiştirmek ve konuşmak için herhangi bir çaba içerisine girmeyi istememekte, başka bir anlatımla kendini geri çekmiş ve mevcut duruma razı olmuştur (2003: 1366). Dolayısıyla kabullenici sessizlik edilgen bir davranıştır. Çalışan kasıtlı olarak pasif davranış sergilemekte ve ilgisiz davranış içine girmektedir (Çakıcı, 2008: 87).

Kabullenici sessizlik davranışı gösteren çalışanlar, içinde bulunulan örgütsel koşullara olduğu gibi razı olmanın yanında, koşulları değiştirmeye yönelik alternatif çıkış yollarının da çok fazla farkında değildirler (Pinder ve Harlos, 2001: 349). Çalışan, bir ümitsizlik durumu içinde, bulunduğu durumu kabullenmiş ve tatminsizliğine neden olan bu durumu düzeltmekten vazgeçmiştir. Çünkü çalışan, konuşmasının boşuna bir girişim olacağını düşünmesi nedeniyle sessizliği seçmektedir (Brinsfield, 2009: 41). Kabullenici sessizliğin bir parçası da, çalışan itaatidir. Çalışan itaati, örgütsel şartları derinden bir kabul edişi, durumu sorgulamadan kabul etmeyi ve mevcut alternatiflerin sınırlı farkındalığını ifade eder. İtaatkâr çalışanlar durumlarının bilinçli olarak farkında olmaksızın az ya da çok gönülsüzce sessizdirler ve şartlarını normal olarak kabul ederler (Pinder ve Harlos, 2001: 349-350).

Korunma Amaçlı Sessizlik: Korunma amaçlı sessizlik, çalışanların herhangi bir konu, sorun ya da durum ile ilgili görüşlerini açıkladığında gelebilecek tepkilerden korkmasına bağlı olarak kendini koruma adına bilgi, görüş ve düşüncelerini saklaması olarak

tanımlanabilmektedir (Dyne vd., 2003: 1367). Pinder ve Harlos (2001) ise korunma amaçlı sessizliği, bireyin kişisel olarak açıkça konuşmanın olası sonuçlarından korkmasından dolayı kasıtlı olarak sessiz kalmayı tercih etmesi olarak ifade etmektedir. Bu kasıtlı hareketin ortaya çıkmasında Morrison ve Milliken'in vurguladığı korku faktörü önemli bir rol oynamaktadır (2000: 708). Açıkça konuşmaktan korkan çalışanlar, kariyerlerinde ilerlemede kısıtlanma, meslektaşlarının ve yöneticilerinin desteğinden mahrum kalma şeklinde örneklendirilebilecek bireysel kayıplar nedeniyle bu tür bir sessizliği seçmeye daha eğilimli olabilmektedirler (Detert ve Burris, 2007: 872). Ayrıca, değer verilen ilişkinin korunması da, korunma amaçlı sessizliğin önemli bir kaynağıdır (Morrison ve Milliken, 2003: 1355).

Korunma amaçlı sessizlik, çalışanların dış tehlikelere karşı kendilerini koruma amaçlı ve proaktif bir davranış biçimi olarak tanımlanmakta ve ayrıca, Dyne ve arkadaşları, proaktif olmanın yanında alternatiflerin farkında olarak ve göz önünde bulundurarak, ileriye dönük ne yapacaklarına dair karar almanın kişisel strateji olduğunu eklemiştir (2003: 1367).

Koruma Amaçlı Sessizlik: Dyne ve arkadaşları tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı literatürüne dayandırılarak ortaya konulan korunma amaçlı sessizlik, çalışanların başkalarını düşünme veya işbirlikçi nedenlere bağlı olarak, örgüte ya da diğer bireylere fayda sağlamak amacıyla, herhangi bir durum hakkındaki görüş, düşünce ve bilgilerini söylememesi, saklaması olarak tanımlanmıştır (2003: 1368). Koruma amaçlı sessizlik; iki şekilde ortaya çıkar. Bunlardan ilki çalışanın örgütünü koruma güdüsü içinde sessiz kalması iken, ikincisi ise diğer çalışanları koruma güdüsünün dışavurumudur. Bu sessizlik türünde örgütsel vatandaşlık davranışında olduğu gibi ilk önce bireyin kendisinin değil, diğer çalışanların ve örgütün yararları ön planda düşünülerek isteğe bağlı olarak gerçekleştirilen proaktif bir davranış biçimi söz konusudur. Çalışanın korku kaynaklı kendini koruma güdüsü yerine, diğerlerinin faydası, diğerlerine fedakârlık ön plandadır.

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

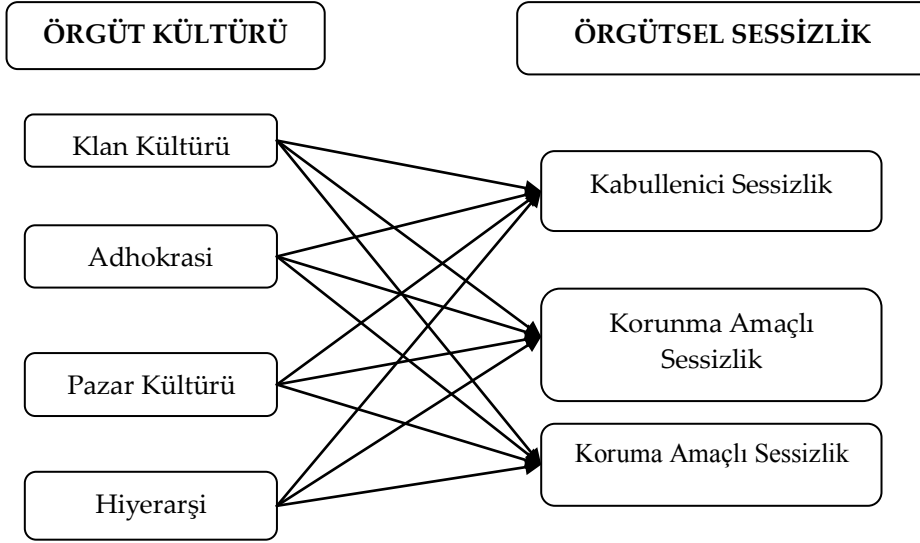
2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

2.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın temel amacı, örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkileri açıklamaktır. Bu temel amaca yönelik olarak, araştırmanın yapıldığı örgütteki kültür tiplerinin ve örgütsel sessizlik davranış tiplerinin belirlenmesi de alt amaçlar olarak belirlenmiştir.

2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Şekil 2. Araştırmanın Modeli



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

Örgüt kültürü farklı biçimlerde tanımlansa da tüm tanımlarda “paylaşma düşüncesi” hemen hemen üzerinde uzlaşılan bir durumdur. Dolayısıyla, örgüt kültürü, anlamların paylaşılması (Hatch, 1997: 205) ve çalışanlar için ortak bir anlam dünyası oluşturmakla ilgili bir kavramdır. Örgüt kültüründe bulunan değerler, zaman içinde çalışanlar tarafından öğrenilerek geliştirilmekte, paylaşılmakta ve baskın değerler haline almaktadır. Rekabetçi değerler modelinin kültür boyutlarındaki farklı baskın değerler bu anlamda çalışanların farklı davranışlar göstermelerine neden olmaktadır. Kültür kalıpları davranışların sürdürülmesinde önemlidir. Örgütsel kültürün sessizliği değer olarak desteklemesi, sessizliğin zaman içinde derinleşerek yerleşmesine ve örgüte yeni gelenlere öğretilmek suretiyle geleceğe de taşınmasına neden olmaktadır. Sessizliğin örgüt içinde zamanla öğrenilebilir bir durum olması ve dinamik bir özellik ortaya koyması bağlamında örgütlerdeki var olan kültür, örgütsel sessizliğin ortaya çıkışında ve devam etmesinde etkilidir. Ayrıca örgütlerin, çalışanlarına verdiği “bu bizim yönetim şeklimiz ve bu şekilde devam edecek” ve “patron her zaman haklıdır” şeklindeki dolaylı ya da dolaysız mesajlar aslında sessizliğin örgütün kültürüne ne kadar derin bir şekilde işlemiş olduğunu göstermektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

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

Kültürel değerler, örgüt içerisindeki çalışanların rolleri ve birbirleri ile iletişimleri hakkındaki kuralları etkilemektedir. Literatürde örgüt kültürünün sessizlikle ilişkisini ele alan çalışmalarda Hofstede’nin kültürel güç mesafesi boyutu kullanılmıştır. Morrison ve Milliken

(2007) yaptıkları çalışmada örgüt içerisinde güç mesafesinin yüksek olmasının sessizliği artıran bir durum olduğundan bahsetmişlerdir. Güç ve statü farklılıkları ile ilgili inançlar, bölüm yöneticileri-çalışan davranışları konusunda çalışanın algısını etkilemektedir (Botero ve Dyne, 2009: 89).

Ruçlar'ın (2013) yaptığı çalışmada da, öğretim elemanlarının örgüt kültürü algıları zayıfladıkça örgütsel sessizliklerinin güçlendiği ortaya konulmakta ve örgütsel sessizlik davranışında yerleşik kültürün belirgin bir şekilde etkisi olduğu ortaya konulmaktadır.

Literatürde rekabetçi değerler modelindeki kültür boyutlarının örgütsel sessizlik üzerine etkisini araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Klan kültürünün baskın olduğu örgütlerde çalışan katılımı, görüş ve düşüncelerini ifade etme önemli bir değerdir. Klan kültüründe çalışanların sessizlik içerisine girmeleri beklenmez, başka bir ifadeyle klan kültürü çalışanların sessizlik davranışları üzerine olumsuz bir etkiye sahiptir. Adhokrasi kültürünün baskın olduğu örgütlerde girişimcilik ve yaratıcılık önemlidir. Bireysel girişimcilik teşvik edilir. Adhokrasi kültüründe de çalışanların sessizlik davranışı göstermeleri beklenmez. Pazar kültüründe kazanmak, amaca ulaşmak ve işi bitirmek önemli değerlerdir. Bireysellik ön plandadır. Bu kültürde çalışanlar amaca ulaşmanın farkında oldukları için sessizlik davranışları göstermeleri beklenmez, ancak fırsatçı bir yaklaşım sergilemeleri durumunda durumsal olarak sessizlik içerisine girmeleri mümkün olabilmektedir. Hiyerarşi kültüründe ise düzen, formallik ve kurallar baskın değerlerdir. Bu baskın değerler çalışanları, herhangi bir konu ve sorun ile ilgili görüş ve düşüncelerini ifade etmesinin sonucunda karşılaşabileceği olumsuz sonuçlardan koruyabilmektedir. Bu sebeple, hiyerarşi kültüründe çalışanlar sınırları çerçevesinde seslilik davranışı gösterebilmektedir. Nihayetinde, farklı örgüt kültürü boyutları örgütsel sessizlik davranışı üzerine farklı etkilere neden olabilmektedir. Bu noktadan hareketle araştırmanın hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

H1: Örgüt kültürünün hiyerarşi boyutunun koruma amaçlı sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

2.3. Örnekleme Süreci

Çalışma gıda ve temizlik gibi farklı sektörlerde faaliyet gösteren uluslararası ölçekli bir şirketin yalnızca idari çalışanları üzerine gerçekleştirilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Şirket çalışanları 900 olarak öğrenilmiştir. 470 anket toplanmış, ancak geri dönen anketlerden 8 tanesi güvenilir bulunmadığı için analize dâhil edilememiştir. Kalan 462 anket çalışmaya dâhil edilmiştir. Uygulamalı araştırmalarda ana kütleden seçilen örnekler üzerinden geri dönüş oranının genellikle % 20 ile % 40 arasında değiştiği dikkate alındığında (Öğüt, 2003: 293) % 51,33 düzeyindeki bir geri dönüş oranı iyi derecede bir oran olarak sayılabilir.

2.4. Araştırma Ölçeklerinin Oluşturulması

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Herhangi bir araştırmada anket yöntemini kullanmanın temel amacı, araştırmanın problemini çözecek ve değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik ele alınan hipotezleri test edecek verileri sistematik bir biçimde toplamak ve saklamaktır (İslamoğlu, 2009: 113). Araştırmada çalışanların demografik bilgilerine ve çalıştıkları örgütlerinin kültürünü ve örgütsel sessizlik tutumlarını ölçmek amacıyla 3 ayrı kategoride yer alan sorular sorulmuştur. Demografik bilgileri içeren ilk bölüm hariç soru formunun ikinci ve üçüncü bölümünde kullanılan değişkenlerin tümü, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5=Kesinlikle katılıyorum arasındaki 5'li likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

Örgüt kültürünü ölçmek için literatürde kültürle ilgili sınıflamalar içerisinde bir değerlendirme ve ölçüm aracını da içermesi, yaygın bir şekilde kullanılması ve kültürü bir bütün olarak değerlendirmeye imkan tanınması nedeniyle Quinn ve Cameron'ın (2005) örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Bayazıt ve Koçaş (2010) da, Türkiye'de örgüt kültürünü tanımlamak için yapılacak çalışmalarda bu modelin kullanılabilceğini yaptıkları çalışmalarıyla desteklemiştirlerdir. "Rekabetçi Değerler" modelinde 4 kültür tipi (hiyerarşik kültür, pazar kültürü, klan kültürü ve adhokrazi kültürü) mevcuttur. Ölçekte toplam 16 ifade bulunmaktadır. Bu bölümdeki sorulardan birisi "İşletmemiz, çalışanların çok şeylerini paylaştığı geniş bir aile gibidir" şeklindedir.

Örgütsel sessizlik davranışı ise Dyne, Ang ve Botero (2003:1366) tarafından geliştirilen ve kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı olmak üzere 3 boyuttan oluşan örgütsel sessizlik ölçeği yoluyla ölçülmektedir. Öncelikle orijinalinden Türkçe'ye çeviri yapıldıktan sonra gerek İngilizce eğitimi almış çeşitli akademisyenlerin gerekse de aynı anketi farklı çalışmalarda kullanmış çeşitli araştırmacıların (Taşkıran, 2012; Şehitoğlu, 2010; Karacaoğlu ve Cingöz, 2009) çevirilerinin yardımıyla ölçeğe son şekli verilmiştir. Ölçekte toplam 15 ifade bulunmaktadır. Bu bölümdeki sorulardan birisi "Firmamızda, benimle ilgili olmadığı için, değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmada isteksizim" şeklindedir.

3. BULGULAR

Bu çalışmada, literatür taramasının ardından araştırmanın modelleri oluşturulmuş, yapısal eşitlik modeli (YEM) dahilinde ölçümleri ve yapısal parametreleri hesaplayabilmek için Partial Least Squares (PLS-Graph 3.0, Chin, 2001) yaklaşımı kullanılmıştır. PLS yaklaşımı, ölçülen modelin psikometrik özellikleri ve yapısal modelin parametrelerini (modeldeki değişkenler arasındaki ilişkinin derecesi ve anlamlılık düzeyi) eşzamanlı olarak değerlendirmektedir. Değişkenler arasındaki korelasyon ise SPSS 13.0 paket programı aracılığı ile yapılmıştır.

3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Çalışma kapsamındaki çalışanların yarısı erkeklerden, diğer yarısı kadınlardan, % 11,5'i 25 ve altı yaş grubunda; % 64'ü 26 ile 35 yaş arasında, % 19,7'si 36 ile 45 yaş arasında, % 3,5'i 46 ile 55 yaş arasında ve % 1,1'i de 56 ve üstü yaş grubunda; % 14,3'ü lise, % 72,5'i üniversite ve % 13,2'si ise lisansüstü mezunu; çalışanların % 54,3'ü evli, %45,7'si de bekar; % 12,8'i 1 yıldan az, % 47,4'ü 1 ile 5 yıldır, % 22,7'si 6 ile 10 yıldır ve % 17,1'i de 11 yıldan fazla kıdeme sahip; % 56,7'si çalışan, % 25,1'i uzman, % 16,7'si orta düzey yönetici ve % 1,5'i ise üst düzey yönetici grubundan oluşmaktadır.

3.2. Ölçüm Güvenilirliği ve Geçerliliği

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

Tablo 1. Test Edilen Modelinin Güvenilirlik Sonuçları

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

Tablo 2. Örgüt Kültürü Tiplerine Ait Faktör Yükleri

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

Pazar Kültürü			
D9: Çalışanların rekabetçi ve başarı odaklı olduğu firmamızda işler sonuca yöneliktir.			0,612
D10: Firmamızdaki liderlik, rekabetçi bir anlayışa sahiptir.			0,849
D11: Firmamızda çalışanları bir arada tutan şey, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir.			0,710
D12: Firmamızda pazar üstünlüğünün elde edilmesi çok önemlidir.			0,440
Hiyerarşi Kültürü			
D14: Firmamızdaki liderlik genellikle koordine etmeyi, örgütlemeyi ya da düzgün işleyen bir verimliliği ifade etmektedir.			0,830
D15: Firmamızı bir arada tutan şey, biçimsel kurallar ve politikalarıdır.			0,039
D16: Firmamızda işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.			0,818

Örgüt kültürü ölçeği için ölçekte tutarsızlık yaratan D13 ifadesi çıkartılmıştır. Tablo 2'de araştırmanın öncülü olan, örgüt kültürünün (klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi) PLS 3.0'da yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Örgütsel sessizlik ölçeği için ölçekte tutarsızlık yaratan D27 ve D28 ifadeler çıkartılmıştır. Tablo 3'te, araştırmanın değişkenlerinden örgütsel sessizliğin (kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı) PLS 3.0'da yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3. Örgütsel Sessizliğin Dinamiklerine Ait Faktör Yükleri

DEĞİŞKENLER	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Kabullenici Sessizlik			
D17: Firmamızda, benimle ilgili olmayan konularda değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmada isteksizim.	0,756		
D18: Firmamızda alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım.	0,791		
D19: İçinde bulunduğum firmadaki sorunlara çözüm üretme konusunda düşüncelerimi kendime saklarım.	0,798		
D20: Firma içinde fark yaratabileceğime inanmadığım için, iyileşme ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	0,825		
D21: Beni ilgilendirmedeğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki fikirlerimi ifade etmem.	0,802		
Korunma Amaçlı Sessizlik			
D22: Yöneticimin tepkisinden korktuğum için değişme yönelik fikirlerimi söylemem.		0,760	
D23: Yöneticimin tepkisinden korktuğum için, işimle ilgili bilgileri başkalarıyla paylaşmam.		0,607	
D24: Bu firmada çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.		0,741	
D25: Firmadaki devamlılığımı korumak için iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.		0,864	
D26: Firmada korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine yönelik fikirlerimi saklarım.		0,845	

Koruma Amaçlı Sessizlik			
D29:Firmanın veya iş arkadaşlarımın sırlarını söylemem konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.			0,706
D30:Firmaya veya iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.			0,791
D31:Firma veya iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.			0,889

Bunlarla birlikte ölçümlerin ilgili kavramlar üzerindeki standardize edilmiş yüklemeleri hesaplanarak yakınsak geçerlilik de test edilmiş ve tüm ölçümlerin 0,60'ı aşan bir standardize yüklemeye gösterdiği bulunmuştur (bakınız tablo 2 ve 3). Bunu takiben de ölçümlerin ayrışma geçerliliği test edilmiştir. Fornell ve Larcker'in (1981) ifade ettiği üzere, her bir değişken için hesaplanan AVE değeri, değişken çiftleri arasındaki latent faktör korelasyonlarının karesinden (korelasyonlar, tablo 4'te verilmektedir) yüksektir. Böylece ölçümlerimizin geçerlik ve güvenilirlik kriterlerini karşıladığı görülmektedir.

Tablo 4. Örgüt Kültürünün ve Örgütsel Sessizliğin Alt Boyutlarının Korelasyon, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Klan	Adhokrasi	Pazar	Hiyerarşi	Kabullenici	Korunma Amaçlı	Korunma Amaçlı
Klan	--						
Adhokrasi	,690(**)	--					
Pazar	,420(**)	,483(**)	--				
Hiyerarşi	,433(**)	,408(**)	,469(**)	--			
Kabullenici	-,309(**)	-,197(**)	-,135(**)	-,125(**)	--		
Korunma	-,291(**)	-,195(**)	-,121(**)	-,073	,656(**)	--	
Koruma	,088	,055	,038	,054	-,265(**)	-,194(**)	--
Ortalama	3,6683	3,5124	3,8241	3,6176	2,1835	1,9346	4,2071
Std. Sap.	,79907	,78626	,71306	,66122	,79461	,72976	,76320

** Korelasyon anlamlılığı .01 düzeyi, * Korelasyon anlamlılığı .05 düzeyi.

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

3.3. Hipotez Testleri

Kurulan modeldeki hipotezleri test etmek amacıyla örtük (latent) değişken (LV) skorlarının açık ve net bir şekilde hesaplanmasına izin veren PLS yol modeli analizi kullanılmaktadır. Bu ilişkilerin istatistiksel yönden anlamlılıklarını test etmek amacıyla PLS 3.0 yönteminden yararlanılmıştır. Test edilen hipotezlerin sonuçları:

Öncüllerle ilgili olarak baktığımızda; klan kültürü kabullenici sessizlik ($\beta = -0,30$, $p < .01$) ve korunma amaçlı sessizlik ($\beta = -0,32$, $p < .01$) üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye

sahiptir ve böylece **H₁** ve **H₂** hipotezleri desteklenmiştir. Klan kültürünün koruma amaçlı sessizlik üzerine bir etkisi tespit edilememiştir. Dolayısıyla **H₃** hipotezi ise reddedilmiştir.

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

Pazar kültürü korunma amaçlı sessizlik ($\beta = -0,17$, $p < .05$) üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahiptir ve böylece **H₈** hipotezi desteklenmiştir. Pazar kültürünün kabullenici ve koruma amaçlı sessizlik üzerine bir etkisi tespit edilememiştir. Dolayısıyla **H₇** ve **H₉** hipotezleri ise reddedilmiştir.

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

Tablo 5. Modelin Açıklama Kuvveti

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

Son olarak da, tablo 5'te klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürünün kabullenici sessizliğin % 11'ini, korunma amaçlı sessizliğin % 10'unu ve koruma amaçlı sessizliğin % 2'sini açıkladığı görülmektedir. Araştırma yapılan firmadaki örgüt kültürü boyutları örgütsel sessizlikteki değişimin yaklaşık % 23'ünü açıklamakta, geriye kalan yaklaşık % 77'lik kısım başka değişkenlerle açıklanmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında çevresel tehditlere cevap verebilen, sahip olduğu bilgisini, fikrini ve görüşünü örgütü ve arkadaşları ile paylaşmaktan korkmayan çalışanlara daha çok ihtiyaç duymaktadır. Çünkü örgütlerin gelişim ve değişimlerinin önündeki engellerden biri de çalışanların bilgi, fikir ve görüşlerini bilinçli olarak örgütlerinden saklamalarıdır.

Literatürde çalışanların sessizlik davranışlarının nedenleri, hangi konularda sessiz kaldıkları ve sessizliğin çalışanlara ve örgütlere etkisi gibi konularda araştırmalar yapılmıştır. Ancak çalışanların örgütsel sessizliklerinde örgüt kültürünün etkisini sorgulayan çalışmalar azdır. Çakıcı (2010) çalışmasında kültürel normların, gerek çalışan sessizliği üzerinde gerekse de örgütlerde sessizlik iklimini geliştiren yönetsel inançların oluşmasında etkili olabileceğini, Morrison ve Milliken (2000) ulusal kültürel normların, çalışanların örgütleri hakkında fikir, bilgi ve görüşlerini esirgemelerini etkileyebileceğini ve Demir (2010) de örgütsel sessizliğin örgüt kültürünün bir parçası olarak ortaya çıkabileceğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda yapılan çalışma, yerli ve yabancı literatürde örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerinde etkisini araştıran ilk çalışmalardan birisidir. Çalışmada bağımsız değişken olarak ele alınan Quinn ve Cameron'ın örgüt kültürü boyutlarının, çalışanların örgütsel sessizlikleri üzerine etkilerine ilişkin ortaya konulan sonuçlar literatüre katkı sağlayacaktır.

Yapılan çalışmada katılımcılar çalıştıkları firmayı daha çok pazar, sırasıyla klan, hiyerarşi ve adhokrasi kültürü olarak algılamışlardır. Çalışanların koruma amaçlı sessizlik tutumları, kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik tutumlarından oldukça yüksek çıkmıştır. Çalışanların daha çok, görev yaptığı örgüt ve kendi çevresindekilerle ilgili, onlarla ilişkilerini korumaya yönelik sessizlik tutumlarını gösteren koruma amaçlı sessizlik tutumunda

bulunduğu saptanmıştır. Çalışanlar sahip oldukları sosyal sermayenin sürdürülebilirliğine zarar gelmemesi için buldukları ortamdaki ilişkilerini belli bir düzeyde bozmadan devam ettirmek istemektedirler. Değer verilen ilişkinin korunması adına çalışanlar sessiz kalmaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2003:1355). Çalışanların göstermiş oldukları yüksek derecede koruma amaçlı sessizlik tutumu, başka bir ifade ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri anlamına da gelebilir. Literatür çalışmalarında da koruma amaçlı sessizliğin aslında başkalarını düşünme (fedakârlık) olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla koruma amaçlı sessizlik davranışı diğer iki sessizlik davranışına göre olumlu bir davranış biçimidir ve örgütler tarafından istenen bir durumdur (Dyne vd., 2003).

Çalışanların örgüt kültürü algılamaları arttıkça, örgütsel sessizlik tutumları (kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik) da azalmaktadır. Yapılan çalışmada örgüt kültürünün klan boyutunun kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik üzerine anlamlı ve negatif bir etkisi olduğu saptanmıştır. Klan kültürünün baskın olduğu firmalarda, çalışanların kabullenici ve korunma amaçlı sessizlikleri azalmaktadır. Çünkü klan kültürleri uzun bir geçmişe sahip örgütlerde ortaya çıkar ve bu tür kültürlerde çalışanların katılımı, takım çalışması ve informal kanalların zenginliği gibi değerler baskındır. Liderlik de danışman, yol gösterici ve kolaylaştırıcı rolündedir. Kişiler arası iletişim, bu kültürün temel kaynaştırma mekanizmalarından biridir. Çalışanlar aile bilinci içerisinde oldukları için bireysel seslilik ve grup sesliliğini aynı anda kullanılmaktadır. Kurum içinde iletişim olanaklarının zenginliği çalışanların itaate dayanan kabullenici sessizliği ve korku temeline dayalı korunma amaçlı sessizliği azaltan faktörlerden birisidir (Vakola ve Bouradas, 2005, Pinder ve Harlos, 2001). Botero ve Dyne (2009) da yaptıkları çalışmada, örgüt içerisinde iletişim kanallarının açık olması ile çalışanların kendilerini rahat ifade etmeleri ve kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmeleri arasında olumlu bir ilişki olduğundan bahsetmişlerdir. Aynı zamanda sosyal ilişkilere önem veren klan kültürü, çalışanların sahip olduğu bilginin yayılmasında da etkilidir (Bayazıt ve Koçaş, 2010, Keskin vd., 2005) ve bilgi paylaşım davranışını olumlu yönde etkilemektedir (Suppiah vd., 2011). Dolayısıyla çalışan katılımının ve yüz yüze ilişkilerin baskın bir değer olduğu klan kültürünün, kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik üzerinde negatif yönlü bir etkisinin olması beklenen bir durumdur.

Örgüt kültürünün pazar boyutunun korunma amaçlı sessizlik üzerinde düşük seviyede negatif bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Korunma amaçlı sessizlik, kasıtlı ve proaktif bir tutum olarak, çalışanların kendilerini dışsal tehditlerden koruma eğiliminin bir sonucudur. Çalışanlar bu korkuya bağlı olarak yapılan hatalar ve sorunlarla ilgili gerçekleri saklama eğilimi içine girerler (Dyne vd., 2003:1366). Korku kültürünün hakim olduğu örgütlerde korunma amaçlı sessizlik de baskındır (Durak, 2012). Pazar kültüründe temel yönelim rekabet ve amaca ulaşmaktır. Liderlik stili, kararlı, iş bitirici olarak tanımlanmaktadır. Karakiraz'ın (2012) yaptığı çalışmada akademisyenlerin sessizlik düzeyleri ile bireycilik değerleri arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Bu bakımdan, bireyselliğin ve amaca ulaşmanın çok önemli bir değer olduğu pazar kültürünün, çalışanların korunma amaçlı sessizlik tutumları üzerine negatif etkisinin olması beklenen bir sonuçtur. Bu sonuçlar, örgüt kültürünün çalışanların örgütsel sessizliği üzerine etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle de algılanan kültür çalışanların sesliliği üzerine etkili olmaktadır. Ruçlar'ın (2013) yaptığı çalışmada da, öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik davranışında örgüt kültürünün belirgin bir şekilde etkisi olduğu ortaya konulmaktadır.

Firma içindeki yöneticinin, mevcut kültürünü derinlemesine analiz edip, çalışanlardaki baskın değerleri ortaya koymaları, karar ve eylemlerinde kültürel değerleri dikkate almaları kaçınılmaz bir gerekliliktir (Basir vd., 2011: 6031). Kültürlerdeki baskın değerler, çalışanların

var olan rutinlerini sürdürmelerine önemli bir tutarlılık sağlar. Bu tutarlılık, çalışanların daha önceki iş tecrübeleri, aldığı eğitim, yetişme çevresi gibi özellikleri ile birleştiğinde çalışanlar daha güçlü kalıba girerler. Çalışanlarda "burada işler böyle yürür" söylemi gibi güçlü bir norm oluşabilmektedir. Bu durum, örgüt içinde çalışanların belirli sorun ve konular hakkında gerçekleri bilseler bile bildiklerini söylememeleri, önemli sayılabilecek bilgi ve görüşleri söylemekten korkmaları ve kendilerine saklamaları gibi bir ortam yaratarak sessizlik kültürünün oluşmasına neden olabilmektedir. Bu nedenle yöneticiler, çalışanların baskın değerlerinden hangilerinin örgütte sessizlik ortamı yarattığı ya da hangi baskın değerlerin sessizliğin oluşmasına engel olduğunu ortaya koymalıdır. Ayrıca, yöneticilerin, katılımı destekleyici ve şeffaf bir örgüt kültürü oluşturmaları örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasını engelleyecektir. Yöneticiler, çalışanlar için güvenli bir iklim yaratmalı, yeniliğe açık olmalı, çalışanlara karşı daha duyarlı davranarak onların her türlü istek ve sorunlarına eğilebilmelidir. Çünkü üst yönetim tarafından oluşturulacak örgüt kültürü, çalışanların verimliliğine ve dolayısıyla da örgütsel performansa olumlu katkı sağlar.

Literatürde örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında örgüt kültürü yanında pek çok bireysel, örgütsel, yönetsel ve toplumsal ve kültürel faktörlerden bahsedilmektedir (Çakıcı, 2008). Gelecek çalışmalarda örgütsel sessizliğin oluşmasına neden olan faktörler bütün olarak ele alınıp, detaylı araştırmalar yapılabilir ya da sadece bireysel faktörler (öz saygı, öz yeterlilik, kendini uyarılma, güven) kullanılarak araştırmalar yapılabilir. Ayrıca örgütsel sessizliğin işe bağlılık, iş tatmini, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet gibi kavramlarla ilişkisinin ileriki araştırmalarda ele alınması, yerli literatürde henüz yeni bir örgütsel davranış konusu olan örgütsel sessizlik davranışı hakkındaki bilgilerin derinleştirilmesi açısından faydalı olabilir. Dolayısıyla örgütsel sessizlik, gelecek araştırmalar için zengin bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

- ACAR, Z. (2013). "Farklı Örgüt Kültürü Tipleri ve Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma," *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5/2, s:5-31.
- BASIR, S. A., DAVIES J. ve RUDDER A. (2011). "The Elements Of Organizational Culture Which Influence The Maintenance Of ISO 9001: A Theoretical Framework." *African Journal of Business Management*, 5(15), s:6028-6035
- BAYAZIT, M. ve KOÇAŞ C. (2010). "Örgütsel Kültür ve Pazar Odaklılık Performansı: Kültür Tipi ve Güçlü Kültür Önermelerinin Türkiye'de Testi". *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, (Mart-Ekim), s: 50-75.
- BOWEN, F. ve BLACKMON K. (2003). "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice." *Journal of Management Studies*, 40(6), s:1393-1417.
- BOTERO, I. C. ve DYNE L. V. (2009). "Employee Voice Behaviour Interactive Effects Of LMX and Power Distance In The United States And Colombia." *Management Communication Quarterly*, s:84-104.
- BRINSFIELD, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality Development of Measures, and Examination of Related Factors*. Dissertation, Ohio State University, USA.
- CAMERON, K. S. ve QUINN R. S. (1992). "Diagnosing and Changing Organizational Culture." *Adison- Wesley, Massachusetts*.
- CHASE, R. L. (1997). "The Knowledge-Based Organization: An International Survey." *The Journal Of Knowledge Management*, (1), s.38-49.

- ÇAKICI, A. (2010). *Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- ÇAKICI, A. (2008). "Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri." *İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar*: Ed. Tarık Solmuş. İstanbul: Epsilon Yayınları, s:85-109.
- DEMİR, M. (2010). "Algılanan Adalette Örgütsel Sessizlik Davranışının Kariyer Beklentisine Etkisi", 11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı, Kuşadası, s: 577-589.
- DESPHANDE, R., FARLEY J. F. ve WEBSTER F. E. (1993). "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: Quadrad Analysis." *Journal of Marketing*, 57(1), s:23-37.
- DETERT, J. R. ve BURRIS E. R. (2007). "Leadership Behavior And Employee Voice: Is The Door Really Open?." *Academy of Management Journal*, 50(4), s:869-884.
- DURAK, İ. (2012). *Korku kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- DYNE, L. V., ANG S. ve BOTERO I. C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs." *Journal of Management Studies*, September, 40(6), s:1359-1392.
- ERDEM, F. ve İŞBAŞI J. Ö. (2001). "Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları." *Akdeniz İİBF Dergisi*, 1(36).
- ERDİL, O., KİTAPÇI H. ve TURAN E. (2005). "Örgüt Kültürünün Kalite Algısına ve İşletme Performansına Etkisi." *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), s:259-273.
- EREN, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- ERGÜN, E. (2007). "Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron'ın Rekabetçi Değerler Analizi." 15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, s:268.
- GOOGMAN, E.R., ZAMMUTO F ve GIFFORD B. D. (2001). "The Competing Values Framework: Understanding The Impact of Organizational Culture on The Quality of Work Life." *Organizational Development Journal*, 19(3).
- HATCH, M. J. (1997). *Organizational Culture, Organizational Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- İSLAMOĞLU, A. H. (2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayın Basım.
- İŞCAN, Ö. F. ve TİMÜROĞLU M. K. (2007). "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama" *Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B. Dergisi*, 21(1), s:119-135.
- KARACAOĞLU, K. ve CİNGÖZ A. (2009). "İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı." 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi-Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 21-23 Mayıs, Eskişehir, s: 698-705.
- KARAHAN, A. (2008). "Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma." *Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), s:457-478.
- KARAKİRAZ, A. (2012). "Kültürel Boyutlardan Kontrol Odağı, Bireycilik ve Toplulukçuluğun İşgören Sessizliğine Etkisi Üzerine Bir Araştırma." *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi*.
- KARCIOĞLU, F.M. ve TİMÜROĞLU K. (2004). "Örgüt Kültürü ve Liderlik." *Atatürk Üniversitesi İİB Dergisi*, Nisan, 18(1-2), s:318-338.
- KAYA, H. (2008). "Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma." *Maliye Dergisi*, (155), s:119-143.
- KESKİN, H., AKGÜN A. E., GÜNSEL A ve İMAMOĞLU S. Z. (2005). "The Relationships Between Adhocracy and Clan Cultures and Tacit Oriented KM Strategy". *Journal of Transnational Management* (10:3), s:39-53.

- KESKİN, H., GÜNSEL A. ve EREN S. (2004). "Adokrasi, Klan, Pazar ve Hiyerarşi Kültürleri ile Performans Arasındaki İlişkiler." Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, 18(1-2), s:307-318.
- KOÇEL, T. (2007). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- LUND, B. D. (2003). "Organizational Culture and Job Satisfaction." Journal of Business and Industrial Marketing, 18(3), s:219-231.
- MORRISON, E. W. ve MILLIKEN F. J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World." Academy of Management Review, 25(4), s:706-725.
- MORRISON, E. W. ve MILLIKEN F. J. (2003). "Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations." Journal of Management Studies, Eylül, 40(6), s:1353-1358.
- ÖĞÜT, A. (2003). "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Tekstil Sektörü Örneği." Selçuk Üniversitesi S.B.E Dergisi, 9, s:287-304.
- ÖZGEN, I. ve SÜRGEVİL O. (2009). "Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi." Turizm işletmelerinde Örgütsel Davranış: Ed. Zeyyat Sabuncuoğlu. Bursa: MKM Yayıncılık.
- PINDER, C. C. ve HARLOS K. P. (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice." Research in Personnel and Human Resources Management, 20, s:331-369.
- RUÇLAR, K. (2013). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Sakarya Üniversitesi Örneği." Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Ens., Sakarya.
- QUCHI, W. (1980). "Markets, Bureaucracies and Clans." Administrative Science Quarterly, 25, s:129-141.
- QUCHI, W. (1987). Teori Z: Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor? (Çev. Y. Güneri). İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- QUINN, R. E. ve CAMERON K. (1983). "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence." Management Science, Jan. 29, s:33-51.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve TÜZ M. (2003). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Furkan Ofset.
- SCHERER, R. P., (1988). "A New Typology for Organizations: Market, Bureaucracy, Clan and Mission With Application to American Denominations." Journal for Scientific Study of Religion, 27(4), s:475-498.
- SCOTT, R.L. (1993). "Dialectical Tensions Of Speaking And Silence." The Quarterly Journal of Speech, 79, s:1-18.
- SUPPIAH, V. ve SANDHU M.S. (2011). "Organizational Culture's Influence on Tacit Knowledge-Sharing Behaviour". Journal of Knowledge Management (15:3), s: 462-477.
- ŞEHİTOĞLU, Y. (2010). "Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi." Yayınlanmamış Doktora Tezi, GYTE, Kocaeli.
- TANGIRALA, S. ve RAMANUJAM P. (2008). "Employee Silence on Critical Issues: The Cross Level Effects Procedural Justice Climate." Personnel Psychology, 61, s:37-68.
- TAŞKIRAN, E. (2010). "Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma." Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- TIWANA, A. (2003). Bilgi Yönetimi (Çev. E. Özsayar). İstanbul: Dışbank Kitapları.
- Türkçe Sözlük (1988). Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.
- UNUTKAN, G. A. (1995). İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü. İstanbul: Türkmen Kitabevi.