T.C.
MARMARA ÜNİVERİSTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSİTİTİSÜ

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ: YALOVA DEVLET HASTANESİ HEMŞİRELERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

DENİZ ATİLLA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HASTANE İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. MURAT D. ÇEKİN

İSTANBUL 2017

TEZ ONAYI

Kurum	: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Programın seviyesi	: Yüksek Lisans
Anabilim Dalı	: Hastane İşletmeciliği
Tez Sahibi	: Deniz DEDE ATİLLA
Tez Başlığı	: Örğüt Kültürü Ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Yalova Devlet Hastanesi Hemşireleri Üzerine Bir Uygulama
Sınav Yeri	: Sağlık Yönetmi Anabilim Dalı
Sınav Tarihi	: 10.04.2017

Tez tarafımızdan okunmuş, kapsam ve kalite yönünden Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman (Unvan, Adı, Soyadı)	**Kurumu**	**İmza**
Yrd. Doç. Dr. Murat D. ÇEKİN	Marmara Üniversitesi	
Sınav Jüri Üyeleri (Unvan, Adı, Soyadı)		
Prof. Dr. Haydar SUR	Üsküdar Üniversitesi	
Yrd. Doç. Dr. Nur ŞİŞMAN KİTAPÇI	Marmara Üniversitesi	

Yukarıdaki jüri kararı Enstitü Yönetim Kurulu'nun 20./04./2017 tarih ve 39 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Göksel ŞENER
Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

-Sınav evrakları 3 iş günü içinde ıslak imzalı tek kopya halinde Enstitüye teslim edilmelidir.
-Bu form bilgisayar ortamında doldurulacaktır.

I. BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda etik dışı davranışımın olmadığını bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesinde aldığımı yine bu tezin çalışması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

01 / 01 /2016

Deniz ATİLLA

I

II. TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmamda ve aldığım yüksek lisans eğitimimde bana yol gösteren, her aşamada desteğini esirgemeyen değerli danışman hocam
Yrd. Doç. Dr. Murat D. ÇEKİN' e,

Emeğini ve zamanını bana ayıran, manevi desteğini her daim yanımda hissettiğim
sevgili eşim *İbrahim ATİLLA' ya,*

Tezin oluşumunda ve yüksek lisans eğitimim süresince büyük desteklerini gördüğüm
ablam *Dr. Yüksel DEDE'* ye,

Tezin istatistik verilerinin analizinde yardımcı olan *Meltem FİTOZ' a,*

İlgi, destek ve anlayışları için *aileme,*

Bana çok değerli vakitlerini ayırarak *araştırmaya katılan bireylere*

teşekkür ederim.

Deniz ATİLLA

III. İÇİNDEKİLER

I. BEYAN..... Error! Bookmark not defined.
II. TEŞEKKÜR..... II
III. İÇİNDEKİLER.....III
IV. ŞEKİL LİSTESİ.....V
V.TABLO LİSTESİ V
1.ÖZET..... 1
2.SUMMARY..... 2
3.GİRİŞ VE AMAÇ 3
4.GENEL BİLGİLER..... 4
4.1.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ 4
4.1.1. Örgüt Kavramı..... 4
4.1.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu 4
4.1.3. Örgüt Kültürünün Tanımı 5
4.1.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri..... 5
4.1.5. Örgüt Kültürünün Unsurları..... 7
4.1.5.1. Değerler..... 7
4.1.5.2. İnançlar (Varsayımlar)..... 8
4.1.5.3. Normlar 8
4.1.5.4. Tutumlar..... 8
4.1.5.5. Liderler ve Kahramanlar 8
4.1.5.6. Hikayeler ve Masallar..... 9
4.1.5.7. Dil 9
4.1.5.8. Semboller 9
4.1.5.9. Törenler.....10
4.1.5.10. Teknoloji 10
4.1.6. Örgüt Kültürü Modelleri.....10
4.1.6.1. Parsons Örgüt Kültürü Modeli 10
4.1.6.2. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli.....12
4.1.6.3. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli 13
4.1.6.4. Quichi'in Z Örgüt Kültürü Modeli 14
4.1.6.5. Cooke ve Laffery'nin Z Örgüt Kültürü Modeli 15
4.2. Örgütsel Sessizlik.....19

4.2.1.1. Sessizlik Sarmalı Yaklaşımı 20
4.2.1.2. Beklenti Teorisi 22
4.2.1.2. Fayda-Maliyet Analizi 23
4.2.2. Örgütsel Sessizliği Etkileyen Faktörler 23
4.2.2.1. Bireysel Faktörler 23
4.2.2.2. Örgütsel Faktörler 25
4.2.2.3. Yönetsel Faktörler 26
4.2.2.3.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu 26
4.2.2.3.2. Yöneticilerin Sahip Oldukları Üstü Örtülü İnançlar 27
4.2.3. Örgütsel Sessizlik Türleri 28
4.2.3.1. Kabullenici Sessizlik 28
4.2.3.2. Korunma Amaçlı Sessizlik 29
4.2.3.2. Koruma Amaçlı Sessizlik 29
5. GEREÇ VE YÖNTEM 31
5.1. Araştırmanın Amacı Ve Tipi 31
5.2. Araştırmanın Yeri ve Zamanı 31
5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi 31
5.4. Veri Toplama Araçları 31
5.5. Veri Toplama Yöntemi ve Süreci 32
5.6. Verilerin Analizi 32
6. BULGULAR 33
7. TARTIŞMA 43
8. SONUÇ 44
9. KAYNAKLAR 46
10. EKLER 52
11. ÖZGEÇMİŞ ..... Error! Bookmark not defined.

IV. ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Sessizlik Sarmalı.....21

V.TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonskiyonları.....11

Tablo 2. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültür Modeli.....13

Tablo 3. ABD ile Japon Kültürlerin Temel Değer Yargılarının Kıyaslanması.....15

Tablo 4. Cooke ve Lafferty Örgüt Kültürü Envanteri.....16

Tablo 5. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları.....33

Tablo 6. Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi.....34

Tablo 7. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Verilerine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....35

Tablo 8. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Cinsiyete Göre Dağılımına İlişkin Mann-Whitney U Testi.....35

Tablo 9. Örgütsel kültür ve örgütsel sessizlik algılarının eğitim düzeylerine göre Farklılıklarının Karşılaştırılmasına yönelik Kruskal-Wallis Testi.....36

Tablo 10. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Yaşlara Göre Dağılımına İlişkin Kruskal-Wallis Testi.....37

Tablo 11. Örgütsel Kültür Ve Örgütsel Sessizlik Algılarının Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Farklılıklarının Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis Testi..38

Tablo 12. Araştırma Grubunun Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Örgüt Kültür Algıları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Mann-Whitney U Testi.....40

Tablo 13. Örgüt Kültür İle Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi.....42

1.ÖZET

Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Yalova Devlet Hastanesi Hemşireleri Üzerine Bir Uygulama

Öğrenci: Deniz ATİLLA
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Murat D. ÇEKİN
Anabilim Dalı: Hastane İşletmeciliği Anabilim Dalı

Amaç: Bu araştırma örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, çalışan ve yönetici tutumları; örgüt kültürünün oluşumu, özellikleri ve unsurları; örgütsel sessizlik kavramı, teorik temelleri, türleri, nedenleri ve sonuçları incelenmiştir.

Gereç ve Yöntem: Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin anlaşılabilmesi için Cooke ve Lafferty'nin (1987) örgüt kültür envanteri ile Dyne ve arkadaşlarının (2003) örgütsel sessizlik ölçeği kullanılarak bir anket oluşturulmuş ve TKHB Yalova Devlet Hastanesi'nde görev yapan 164 hemşireye uygulanmıştır.

Bulgular: Araştırma bulgularından hareketle, katılanların çoğunluğunu kadınların oluşturduğu bu çalışmada, kişilerin örgüt kültürü düzeyinin örgütsel sessizlik düzeyinden yüksek olduğu saptanmıştır.

Sonuç: Korelasyon analizi, örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde çok zayıf bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur ($r=0.12$). Ancak bu ilişkinin istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($P>0.05$).

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik, Yönetici Tutumları, Çalışan Tutumları, Hemşire Tutumları

2.SUMMARY

Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Yalova Devlet Hastanesi Hemşireleri Üzerine Bir Uygulama

Öğrenci: Deniz ATİLLA
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Murat D. ÇEKİN
Anabilim Dalı: Hastane İşletmeciliği Anabilim Dalı

Aim: This research was conducted to reveal the relationship, if any, between organizational culture and organizational silence. By a presurvey search, employee and employer attitudes, the creation of organizational culture, its features and elements, organizational silence, its theoretical roots, types, reasons and results were examined.

Materials and Methods: In order to understand the relationship between organizational culture and organizational silence, a questionnaire was created via Cooke and Lafferty's (1987) organizational culture inventory and Dyne and his friends' (2003) organizational silence scale and applied to 164 nurses in Yalova Public Hospital.

Results: With reference to the research findings, in this study,a majority of which consisted of women, it was determined that the organizational culture levels of individuals are higher than organizational silence levels.

Conclusion: Correlation analysis showed that there is a weak positive relationship between organizational culture and organizational silence (r=0.12). However, it was found that this relationship is not statistically significant (P>0.05).

Keywords: Organizational Culture, Organizational Silence, Employer Attitudes, Employee Attitudes, Nurse Attitudes

3.GİRİŞ VE AMAÇ

Örgütsel sessizlik, iş görenlerin kurumun sahip olduğu problemlerle ilgili ya da kurumsal olaylarla alakalı konularda kurumun gelişmesini sağlayan olgularla ilgili olarak fikirlerini, düşünceleri ya da kaygılarını bilerek ifade etmemesi ve sessiz kalması biçiminde açıklanmaktadır.

Örgüt kültürü ise, kurum bünyesindeki kişilerin ya da toplulukların tutumlarını şekillendiren, kuralların oluşumunu sağlayan, örgüttekiler tarafından özümsenmiş olan değerler ile beklentilerdir. Örgüt kültürü, örgütün diğer bireyler ya da topluluklar tarafından bilinmesine neden olan, değerler olarak ele alınmaktadır. Bu değerler aynı zamanda dış etmenlerle etkileşimi de belirleyici rol üstlenmektedir. Ayrıca örgüt kültürü, kurum bünyesindeki kuralları, davranış biçimlerini ve bireyler arası etkileşimi belirlemekte böylelikle belirsizliği ortadan kaldırmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışmada önce yerli ve yabancı literatürden faydalanarak örgüt kültürü ve örgütsel sessizliğe ilişkin bir çerçeve çizilmiştir. Daha sonra örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ampirik olarak test eden bir saha araştırması yapılmıştır. Araştırma sonuçları analiz edilmiş ve literatür ışığında yorumlanmıştır.

4.GENEL BİLGİLER

4.1.Örgüt Kültürü

4.1.1. Örgüt Kavramı

Örgüt genel manada iki ya da ikiden fazla bireyin, bir hedefi gerçekleştirmek maksadıyla, tutumlarını belli bir sistem dahilinde sergilediği yapı olarak ele alınmaktadır. Bir örgütte yaşanan olaylar örgüt içerisindeki bireylerin karşılıklı davranışları sonucunda açığa çıkmaktadır (İşcan ve ark. 2007).

Örgütlerin farklı kuruluş amaçları olsa da çoğunluğu bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak amaçlı kurulmaktadır. İnsanların tek başlarına yapamayacakları faaliyetler örgütler vasıtasıyla yapılmaktadır. Bu durumdan dolayı örgütlerin tek başına bir anlamı bulunmaz. Örgütler bazı hedeflere sahip olduklarında örgüt olurlar (Yaman, 2009).

Örgütler kendi hedeflerine yönelik çalıştıklarında belli bir hizmet ya da ürün açığa çıkarırlar. Bu açıdan örgüt yaptığı çalışma esnasında kendi kültürünü ve değerlerini oluşturur. Bunun dışında örgütler aynı zamanda dış çevreyle ilişki içerisinde olan bir yapı olarak karşımıza çıkarlar (Konuk, 2006).

4.1.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürünün oluşumu ele alındığında bu konunun 1980'li yıllardan sonra öne çıktığı dikkat çekmektedir. Kimi araştırmalar örgüt kültürünün Elton Mayo ile arkadaşlarınca yapılan Hawthome araştırmaları sırasında ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Bu araştırmalar aynı zamanda Neo-Klasik Yönetim akımının özünü oluşturmuştur (Terzi, 2000).

Örgüt kültürü çeşitli unsurlardan etkilenen bir olgudur. Bundan dolayı kültürün onu etkileyen etmenlerle ilişkisi sonucunda oluştuğu söylenebilecektir. Bu etkenlerin bazıları kültürün oluşumunda daha etkili olabilmektedir. Fakat unutulmaması gereken nokta kültürün açığa çıkabilmesi için gerekli unsur, insanların birbirleriyle olan ilişkileridir. Etkileşim içerisinde olan insanlar olmadan kültürden söz etmemiz mümkün değildir (Şişman, 2007; Sempane ve ark., 2002).

4.1.3. Örgüt Kültürünün Tanımı

Örgüt kültürü kavramı ilk kez ABD'de Peters ve Waterman tarafından ortaya konulmuştur. Ayrıca Japonya'da Pascale ve Athos tarafından ise "Kurumsal Kültür", "Firma Kültürü" biçiminde ele alınarak araştırılmıştır. Literatürde örgüt kültürü konusuyla ilgili olarak duayen görülen Schein örgüt kültürünü: "Örgütün dış çevreye adaptasyonu ve iç bütünleşmesi sırasında yarattığı ve geliştirdiği, yeni üyelerine en doğru algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktardığı temel varsayımlar modeli" şeklinde açıklamıştır (Bozoğlu, 2011).

Literatürdeki bazı örgüt kültürü tanımları şu şekildedir;

Örgüt kültürü, kurum bünyesindeki kişilerin ya da toplulukların tutumlarını şekillendiren, kuralların oluşumunu sağlayan, örgüttekiler tarafından özümsenmiş olan değerler ile beklentilerdir (Schwartz, 1981).

Örgüt kültürü, bir topluluk veya örgüt üyelerinin birlikte sahip oldukları ortak değerler, inançlar ile uygulamalardan oluşan bir olgudur (Şişman, 1994).

Örgüt kültürü, örgütün diğer bireyler ya da topluluklar tarafından bilinmesine neden olan, değerler olarak ele alınmaktadır. Bu değerler aynı zamanda dış etmenlerle etkileşimi de belirleyici rol üstlenmektedir. Ayrıca örgüt kültürü, kurum bünyesindeki kuralları, davranış biçimlerini ve bireyler arası etkileşimi belirlemekte böylelikle belirsizliği ortadan kaldırmaktadır (Akıncı Vural, 2003).

Örgüt kültürü, bir kurumu farklılaştıran, kurumun içerisindeki davranışları, fikirleri ve algıları ortaya koyan, kurum içi uyumu ve çevreyle etkileşimi sağlayan, kurum yöneticilerinin yönetim tarzını ortaya koyan; değerler, varsayımlar ile fikirlerin tamamıdır (Demir, 2007).

4.1.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Örgüt kültürüyle ilgili olarak birçok farklı tanım olmasına rağmen, bazı çalışmalar kapsamında bu kavramla ilgili olarak ortak özellikler ortaya konulmuş bulunmaktadır. Bu ortak özellikleri şu şekilde sıralamamız mümkündür;

Örgüt kültürü ayırt edicidir: Kültürler birbirinden farklıdır. Örgütün kültürü onun diğer örgütlerden ayrılmasını sağlamaktadır. Yani örgüt kültürü örgüte has bir özelliktir ve her kurum için farklıdır (Kelez, 2008).

Kararlı özellik gösterir: Örgüt kültürünün farklılaşması için uzun bir zaman dilimi gereklidir. Bu nedenden dolayı kurum kültürü kararlı bir yapı meydana çıkarmaktadır. Ancak bu durumun istisnaları da oluşabilmektedir. Özellikle örgüt birleşmeleri ile bazı krizler söz konusu olduğunda kararlılık özelliği ortadan kalkabilmektedir. Kararlılık özelliği, örgütün yeniliklere açık olmasını engelleyici özellik göstermemesi açısından son derece önemlidir (Korkut, 2010).

Semboliktir: Örgüt kültürü, kurumun sahip olduğu değerler ile kültürün temsilcisi görevindedir. Bu açıdan semboller davranışlar vasıtasıyla diğer çalışanlara ve geleceğe taşınabilmektedir (Demir, 2007).

Örgüt kültürü kazanılan ya da öğrenilen bir kavramdır: Kurum bünyesindeki bireyler ya da kuruma yeni dahil olan bireyler örgütün sahip olduğu yapıyı anlamaya çalışırlar. Bu olgu bireylerin örgüt kültürünü kazanmalarına neden olur (Kelez, 2008).

Bütünü ilgilendirir: Örgüt kültürü tüm örgütü ilgilendiren bir olgudur. Bu açıdan örgüt bünyesindeki tüm insanların değerlerini, düşüncelerini ve fikirlerini yansıtır. Bu olguyla birlikte birliktelik yakalanır ve takım psikolojisi oluşur (Korkut, 2010).

Örgüt kültürünün bir geçmişi bulunmaktadır: Örgüt kültürü örgüt içerisindeki bireylerin etkileşimleriyle oluşan bir süreç olarak karşımıza çıkar. Örgüt çalışanları arasında oluşan örgüt kültürü, çalışanların birbirleriyle etkileşimleri, iletişimleri bile bu çalışanların sahip oldukları düşünceler, fikirler ve diğer öğelerin harmanlanmasıyla oluşur (Alamur, 2005).

Örgüt kültürü yazılı bir unsur değildir: Örgüt kültürü olgusu çalışanların düşüncelerinde, değerlerinde ve fikirlerinde ortaya çıkan bir olgudur. Örgüt kültürü çalışanlar arasında etkileşimle aktarılır (Alamur, 2005).

Kabul görmüştür: Örgüt kültürü olgusu kurum bünyesindeki tüm çalışanlar tarafından kabul edilen bir kavramdır. Zaten bu olgu kurum bünyesindeki bireylerin ortak etkileşimiyle oluşan bir kavramdır (Demir, 2007).

Üst yönetimin bir yansımasıdır: Örgüt kültürünün oluşumunda yöneticilerin büyük payı bulunmaktadır. Üst yönetim karar mekanizması olmasından dolayı kültürün oluşumuna büyük katkı sağlar. Üst yönetim tarafından konulan kurallar ve sunulan değerler neticesinde ortak kurum kültürünün oluşumu hızlanmaktadır. Bu durum çalışanların üst yönetimin istediklerini yapmasıyla yakından ilgilidir (Demir, 2007).

Dengelidir: Örgüt kültürü sürekli birbirine benzeyen davranışlardan meydana gelen bir olgudur. Bu nedenle belli bir yapı oluşumu söz konusu olmaktadır (Alamur, 2005).

4.1.5. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürünün oluşumu bir süreç dahilindedir. Bu açıdan bu süreç içerisinde, etkileşimler, tecrübeler, davranışlar, kararlar benzeri unsurlar son derece önemli olmaktadır (Muller, 2004).

4.1.5.1. Değerler

Değerler, tutumları belirleyen herkesçe benimsenmiş olan inançlardan meydana gelmektedir. Kurum dahilinde belli kuralların oluşumunu sağlayan ve kurumun başarısını ortaya koyan olgular olarak ele alınırlar.

Değerler açık seçik olarak kurum bünyesinde gözükmeyen ancak, kurumsal sorunların oluşumunu engelleyen ya da oluşan sorunların kolayca çözüme ulaşmasını sağlayan içsel öğeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütün sahip olduğu semboller bazı durumlarda örgütün değerlerini ortaya koyabilmektedir. Ayrıca değerler, kurumun sahip olduğu ana hedefleri ve arzuları ortaya koymakta ve kurumun yönetim tarzını da açığa çıkarmaktadır (Şişman, 2007).

Bir kurumun başarıyı yakalayabilmesi için kurum bünyesindeki tüm çalışanların ortak değerler altında toplanması gerekmektedir (Erdem, 1996).

4.1.5.2. İnançlar (Varsayımlar)

Örgütsel kültürünün oluşumuna olanak verecek kadar bir süre çalışmış olan kurumlarda, bireylerin davranışlarını, yani bireylerin olaylar neticesinde yaptıkları unsurları belirleyen etmenlerden bir tanesi de varsayımlardır. Varsayımlar, kurum üyelerinin sahip olduğu ve üyelerin birbirleriyle ya da dış etmenlerle olan ilişkilerini iyi veya kötü biçimde şekillendiren yorumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. söz konusu bu yorumlar, çalışanların üstlendikleri görevleri, çalışanların sahip olduğu süreyi, çalışma şartlarını daha elle tutulur bir hale getirmektedir. Varsayımlar özellikle tartışabilir ve üzerinde düşünebilir kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003).

4.1.5.3. Normlar

Normlar belli yaptırımlara dayanan kurallardan oluşmaktadır. Bu açıdan normlar iyi ile kötünün ayrışmasını sağlayan unsurlar olarak karşımıza çıkar. Bu nedenden dolayı normlar sayesinde kurum bünyesinde uyulması gereken kurallar belirlenmiş olmaktadır. Bir kurum bünyesinde yapılabilecek ve yapılamayacak davranışları normlar ortaya koymaktadır (Tevrüz, 1996).

4.1.5.4. Tutumlar

Tutumlar, kişilerin olaylara, fikirlere, olgulara yönelik olarak pozitif ya da negatif biçimde düşünmeleri ya da hissetmeleridir. Tutumlar bireylerin hayatta yüzleşmek zorunda kaldıkları olaylar ya da davranışlara yönelik olarak sergiledikleri fiillerdir. Tutumların oluşumunu etkileyen unsurların başında bireylerin sahip oldukları değerler ile inançlar gelmektedir. Bu açıdan sebepler değerler ile inançlar iken, sonuçlar tutumlardır (Doğan, 2007).

4.1.5.5. Liderler ve Kahramanlar

Örgüt kültürünün oluşumunda etkili bireylerin başında liderler ve kahramanlar bulunmaktadır. Liderler, kurumu temsil vasfına sahip, örgütsel kültürün oluşumuna katkıda bulunan yönetici konumunda olan bireylerdir. Kahramanlar ise örgüt kültürü içerisinde üzerinde fazla ilgi toplayan hayatta ya da hayatını kaybetmiş yönetim kademesindeki bireylerdir. Bu bakımdan kahramanlar lider olarak değerlendirilebilirken, her lider kahraman olarak ele alınamamaktadır (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004).

4.1.5.6. Hikayeler ve Masallar

Hikayeler, kuruma yeni giren çalışanlara örgütün kültürel özelliklerinin sunulması amacıyla kullanılan yaşanılmış olaylarla bağlantılı olgulardan oluşmaktadır (Terzi, 2000). Ayrıca hikayeler sayesinde kurum çalışanları geçmiş olayları hatırlayabilmekte ve örgüte ait değerleri anımsayabilmektedir (Özkalp ve Kırel, 1996). Hikayeler kurumun mevcut durumuna nasıl eriştiğini, ne gibi unsurlarla yüzleşmek durumunda kaldığını anlatmaktadır. Yani hikayeler kurumun tarihine ışık tutmaktadır. Bunun dışında hikayeler bünyesinde kurum kahramanlarından da bahsedilmektedir. Hikayeler bünyesinde kahramanı başarılı kılan öğeler ve değerler anlatılmakta ve böylelikle örgüt kültürünün sahip olduğu nitelikler hikayeyi dinleyenlere aktarılmaktadır (Eren, 2010).

4.1.5.7. Dil

Dil ülkeden ülkeye ve milletten millete farklılaşan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum aynı şekilde kurumdan kuruma geçerli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir kurumun dili kurum bünyesinde kullanılan deyimler, selamlaşmalar, şakalaşmalar unsurlar içerisinde gizli durumdadır. Yani çalışanların kendi aralarında kullandıkları iletişim biçimleri kurumun dilini ortaya koymaktadır. Çalışanların kurum diline vakıf olmaları ve iletişimlerini bu dil aracılığıyla sağlamaları süreç gerektiren bir olgudur. Bu olgu aynı zamanda çalışanlar arasında ruhsal bağların oluşumuna olanak vermektedir. Bazı durumlarda bu ruhsal süreç çalışanların birbirleriyle yabancılaşmalarına neden olabilmektedir (Gürgen, 1997).

4.1.5.8. Semboller

Sembol, bir olguyu ya da bir unsuru temsil etme vasfına sahip olan öğelerdir. Bu açıdan kurumların sahip oldukları hikayeler, gelenekler gibi unsurlar kurumun sembolleridir. Yani semboller vasıtasıyla kurumun bünyesinde sahip olunan değerler temsil edilmiş olmaktadır (Daft, 1986).

Semboller kurumun varlığını ortaya koyan öğeler olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Bu açıdan kurumun amblemi, üniforması, kuruluş yılı benzeri unsurlar kurumun sembolleri olarak anılır. Semboller, çalışanların kurumun bir öğesi olduğunu hatırlatan unsurlardır. Bu açıdan semboller tüm kurum çalışanları açısından önemli bir öğedir (Koparal, 2004).

4.1.5.9. Törenler

Törenler, bir takım öğelerin sunulması gerekli olduğu anlarda izleyenlere yönelik gerçekleştirilen sunumlar olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Törenler kurumun sahip olduğu amaçların, değerlerin ve inançların hatırlatılması amacıyla kullanılan oldukça etkili araçlar olarak nitelendirilmektedir. Aynı zamanda hatırlanan unsurların daha da güçlendirilmesi maksadıyla da kullanılmaktadırlar. Bu bağlamda törenler, kurum hedeflerinin hangilerinin makul hangilerinin makul olmadığının ortaya konulması amacıyla çeşitli zaman dilimlerinde tekrarlanan öğeler olarak değerlendirilmektedirler (Robbins, 2005).

Törenler kurum kültürünün yayılması ve pekiştirilmesi açısından oldukça önemlidirler. Bu açıdan törenler kurum hedeflerinin, değerlerinin, inançlarının hatırlatılması ve hatırlanan öğelerin kuvvetlendirilmesi amacıyla düzenlenen etkinlikler olarak ele alınmaktadır. Bunun dışında kurum varlığının devam etmesi, kuruma yeni çalışanların katılması ile çalışanların kuruma olan bağlılıklarının artırılması gibi öğelerde törenler oldukça etkilidir (Terzi, 2000).

4.1.5.10. Teknoloji

Teknoloji kurum kültürünün fiziksel yapısını ortaya koyar. Teknoloji varlığıyla kurum bünyesinde fiziksel ağ oluşturarak, çalışanlar arasındaki ilişkilerin şekillenmesini sağlarlar. Bu yönüyle teknoloji çalışanların birbirlerine olan tutumlarını ve davranışlarını etkilemektedir. Teknoloji belli bir kurum kültürünün üretimi sonucunda oluşabilirken, bazı durumlarda kendisi kurum kültürünün bir parçası olarak karşımıza çıkabilmektedir (Şişman, 2007).

4.1.6. Örgüt Kültürü Modelleri

Literatürde çeşitli örgüt kültürü modelleri söz konusudur. Bu modellerden bazıları aşağıda incelenmiştir.

4.1.6.1. Parsons Örgüt Kültürü Modeli

Bu model Talcott Parsons tarafından ortaya konulmuştur. Parsons'un geliştirdiği model kapsamında tüm sosyal yapılarda, sosyal yapının varlığını sürdürebilmesi için

belli fonksiyonların yerine getirilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur. Bu model literatürde "AGIL Modeli" olarak anılmaktadır (Eren, 2010).

Bu modelin ortaya koyduğu fonksiyonlar aşağıdaki gibidir (Korkut, 2010);

- **Uyum (Adaptation):** Bir olguya uyum sağlayabilmek, olgunun çevresinde bulunan öğeleri izlemek, gözlemlemek ve öğelerinin ne biçimde değişim gösterdiğini algılamakla mümkün olmaktadır. Bunlar algılandığında uyum söz konusu olabilecektir.
- **Amaçlar (Goalattainment):** İstenilen amaçları gerçekleştirerek bunun sonucunda başarıya ulaşmasıdır.
- **Bütünleşme (Integration):** Yapının tüm parçalarının birbiriyle olan ilişkilerini mümkün kılma ve ilişkide uyumun oluşmasına olanak sağlamaktır.
- **Geçerlilik (Legitimacy):** Yapı içerisinde ve yapının bulunduğu çevrede kabul edilebilirliğin sağlanmasıdır.

Tablo 1. Parsons Modelinde Kültürel Değerlerin Fonksiyonları

UYUM Yapının farklılaşan çevreye uyum sağlaması	**AMACA ULAŞMA** Yapının istenilen hedeflere ulaşarak başarılı olması
BÜTÜNLEŞME Yapının tüm parçalarını bir araya getirme vasfı	**GEÇERLİLİK** Yapının kendi içerisinde ve bulunduğu çevrede kabul görmesi

Kaynak: Griffin ve Moorhead, 1989

Bu model kapsamında bir sosyal yapı içerisinde varlığın sürdürülmesi gerekiyorsa; yapının bulunduğu çevre araştırılmalı ve çevre bünyesinde meydana gelen değişimlerden haberdar olunmalıdır. Ayrıca çevrede meydana gelen değişimlere adapte olunması oldukça önemli olmaktadır. Bu adaptasyon için çeşitli taktikler kullanılmalı, tüm parçalar bir arada kullanılmalıdır. Bunun dışında yapının yaşanılan çevre tarafından kabul görmesi de gerekli olmaktadır (Yavuz, 2006).

4.1.6.2. Harrison ve Handy' nin Örgüt Kültürü Modeli

Bu model kapsamında Harrison kültürleri güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak ele almıştır. Handy ise modelinde kültürleri yunan mitolojisi tanrılarının isimleriyle nitelendirmiştir. Bu iki yazarın yaptığı nitelendirmeler birbirleriyle örtüşmektedir (Terzi, 2000).

- **Güç Kültürü (Zeus):** Bu öğe yapının tam merkezinde bulunan bir lidere bağlıdır. Bu öğe yapısal olarak örümcek ağı olarak nitelendirilmektedir (Vural, 2003). Yapıda merkezden daha uzaklara gidildikçe merkezin kuvvetinin azaldığı gözlenmektedir. Yapı bünyesinde güce sahip olanlar yönetim gücüne sahip olmaktadırlar (Şişman, 2002). Bu kültür türü kuralların ve prosedürlerin fazla olmadığı yapılarda görülmektedir (Vural, 2003).
- **Rol Kültürü (Apollo):** Bu kültür tipinde kurallar, ilkeler ve prosedürler ön plandadır. Bu açıdan bu kültürde hiyerarşi oldukça önemlidir. Güç bireysel olarak değerlendirilmez. Uzmanlara önem verilmektedir. Bu kültür tipinde her şey kurallara ve ilkelere bağlanmasından dolayı her şey yazılı detaylı prosedürlerle çözüme ulaştırılmaktadır.
- **Görev Kültürü (Athena):** Bu kültürün parçası olan bireyler kendi üzerlerinde büyük kontrole sahiptirler. Bu açıdan yaptıkları işleri kendi başlarına kontrol etmektedirler. Özellikle bu kültürde duyarlı olmak ve çevre tarafında kabul görmek önemlidir. Bu kültürlerde kontrol oldukça zorlu yapılmaktadır. Ancak bu kültürün olduğu kurumlarda denetim, çalışanları seçmekle yükümlü olan departmanlar ile yönetim katında olmaktadır. Bu açıdan belli bir iş ve proje bu olguları en makul biçimde yerine getirebilecek olan bireylere sunulmaktadır (Handy, 1995).
- **Birey Kültürü (Dionisus):** Bu kültürün ana öğesi bireydir. Bu açıdan bu kültür tüm çalışanların kendileriyle ilgili olan işlemlerle ilgilendiği ve bu çalışanların kurum dışında da kimliklerini rahatlıkla savunabildiği şartlarda oluşmaktadır.

4.1.6.3. Deal ve Kennedy' nin Örgüt Kültürü Modeli

Bu model kapsamında örgüt kültürü dört farklı kültür tipiyle ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu kültür tipleri önemli iki unsura dayanarak ortaya çıkmaktadır. Bu unsurlardan birincisi, kurumun belirli taktiklere dayanarak verdiği kararlarla ilişkili olan çevresel belirsizliğin seviyesi olarak bilinirken, ikincisi ise kurumun vermiş olduğu karara yönelik olarak çevrenin verdiği tepkinin dönüş hızı yani geribildirim hızı olarak bilinmektedir (Daft, 1991).

Dört farklı kültür tipi şunlardır ;

a) Sert Erkek Maço Kültürü (Fazla Riskli - Hızlı Geri Bildirim)
b) Sıkı Çalış Sert Oyna Kültürü (Az Riskli - Hızlı Geri Bildirim)
c) Kurum Üstüne Bahse Girme Kültürü (Fazla Riskli - Yavaş Geri Bildirim)
d) Süreç Kültürü (Az riskli - Yavaş Geribildirim)

Tablo 2. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültür Modeli

		Geribildirim	
Çevresel Belirsizlik		Hızlı	Yavaş
	Fazla Riskli Kararlar	Sert Erkek Maço Kültürü	Kurum Üzerine Bahse Girme Kültürü
	Az Riskli Kararlar	Çok Çalış Sert Oyna Kültürü	Süreç Kültürü

Kaynak: Daft, 1991: 81

Sert Erkek Maço Kültürü: Bu kültüre sahip firmalar fazla risk içeren faaliyetleri yapmakta ve bu faaliyetlerin geribildirimlerine hemen ulaşmaktadırlar. Bu kültüre sahip firmalar reklam faaliyetleri ile davet gibi unsurların üzerinde çok durmaktadırlar. Bu kültüre sahip kurumlarda cesur ve hızlı kararlar alan yöneticilerin varlığına çok önem verilmektedir. Bu kültüre sahip şirketlere; inşaat şirketleri, reklam şirketleri gibi şirketler örnek olarak gösterilebilirler.

Sıkı Çalış Sert Oyna Kültürü: Bu kültürde çalışanlar daha fazla yaratıcılıklarını kullanmaları için teşvik edilmektedir. Bu kültüre sahip kurumlarda çalışanlar işte kalıcı olmak istiyorlarsa sıkı çalışmak durumundadırlar. Bu kültürde takım çalışmasına önem verilmektedir. Bu bakımdan çalışanlar arası işbirliği söz konusudur (Eren, 2010). Bu kültüre sahip kurumlara örnek olarak, emlakçılık şirketleri, pazarlama şirketleri, fast-food kurumları gibi örnek verilebilir.

Kurumun Üstüne Bahse Girme Kültürü: Bu kültürde öne çıkan unsur kahraman olma olgusudur. Yani rekabet ön planda tutulmaktadır (Vural, 2003). Bu kültürde kahraman olarak nitelendirilenler uzun bir müddet boyunca kurumda çalışmış kişilerdir. Bu açıdan bu kişilerde teknik bilgi son derece fazladır. Bu tür kültürü benimsemiş kurumlarda geribildirimlerin alınması çok uzun süreler almaktadır. Bu kültürü benimsemiş şirketler başarılı olup olmadıklarını uzun süreler sonra anlayabilirler. Bu tür işletmelere maden şirketleri, araştırma-geliştirme departmanları, petrol şirketleri gibi örnekler verilmesi mümkündür.

Süreç Kültürü: Bu kültüre sahip kurumlarda risk düşük ve geribildirim olgusu oldukça yavaştır. Kurum bünyesinde kararların ne biçimlerde alındığı ve kararlarını ne biçimde uygulandığı önem kazanmaktadır. Bu açıdan üst yönetim tarafından belirlenen kurallar bu kültüre sahip şirketlerde oldukça önemlidir. Bu kültürü sahip şirketlerde kağıt üstü işlemler oldukça fazladır. Bu kültüre aynı zamanda bürokrasi kültürü de denilmektedir (Eren, 2001).

4.1.6.4. Quichi'in Z Örgüt Kültürü Modeli

Bu model Japon ve Amerikan yönetim stillerini birleştirerek yeni bir yönetim felsefesi ortaya koymaktadır (Luhans, 1995). Ouichi üç farklı kurum kültüründen bahsetmiştir. Bunlardan ilki A tipi örgüt kültürüdür. Bu örgüt tipinde Amerika ile Avrupa kurumları ele alınmıştır. İkinci tip kurum kültürü ise J tipi örgüt kültürüdür. J tipi örgüt kültürü Japonya'ya ait kurumları ele almaktadır. Son örgüt kültürü tipi ise Z tipi örgüttür. Bu kültür ise, A ile J' nin yararlı kısımlarından oluşturulan bir örgüt kültürü tipidir (Ouichi ve Jaeger, 1978; Ouchi, 1981).

Tablo 3. ABD ile Japon Kültürlerin Temel Değer Yargılarının Kıyaslanması

ABD	JAPON
Bireysellik	Müştereklik
Yetenekler ve Özellikler Kişilerden Sağlanır	Yetenekler ve Özellikler Toplumdan Sağlanır
Kişiye Ait Maksimizasyon Güzeldir	Kişiye Ait Maksimizasyon Her Zaman Güzel Değildir.
Gence Saygı Duyulur	Yaşlıya Saygı Duyulur
Kurallar ve Yasalara Bağlı Toplum	İçsel Değerlendirme
Ben Kültürü	Biz Kültürü

Kaynak: Eren, 2001

Z kültürü modelinin kurumlar bünyesinde oluşturduğu niteliklerin şu şekilde sıralanması mümkündür (Ouichi ve Jaeger, 1978):

- İstihdam uzun döneme yayılır.
- Kurum bünyesinde kararlar kolektif biçimde alınır.
- Çalışanların bireysel sorumlulukları artar.
- Değerlendirme süreci yavaşlar bu nedenle terfiler de yavaşlar.
- Belli kurallara ve standartlara dayanan ancak resmiyeti olmayan denetim sistemi.
- Çalışanların ailelerini de kapsayan ilgidir.

Anlaşıldığı gibi kurumsal hedeflere varılması açısından kurum kültürüne önem verilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan Z modeli kültürel öğeleri kolay kullanılabilir hale çevirebilen bir şekle sokmaktadır (Konuk, 2006).

4.1.6.5. Cooke ve Lafferty' nin Z Örgüt Kültürü Modeli

1973 yılında Lafferty tarafından Yaşam Şekli Envanteri (Life Styles Inventory) modeli geliştirilmiştir. Daha sonra Cooke ve Lafferty Yaşam Şekli Envanteri modeline kurumsal gelişim öğelerini dahil ederek 1983 yılında Örgüt Kültürü Envanteri (Organizational Culture Inventory - OCI) modelini geliştirmişlerdir. Bu model kapsamında, kurumun tüm departmanlarındaki kişilerin isteklerini sağlamak

adına çalışanların birbirinden farklı ancak birbirleriyle ilinti olan fikirlerini ve tutumlarını ortaya koymaya çalışmakta ve bu normları ölçmeye çalışmaktadır (Balthazard v.d., 2006). Tutumlardan etkilenen bu normlar OCI modelinde iki boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutlar şu aşağıdaki gibidir (Cooke ve Szumal, 2000):

a) Firmanın sahip olduğu kurum kültürünün insan ya da görev odaklı olup olmadığının,
b) Maslow tarafından ortaya konulan ihtiyaçlar piramidinde en üst noktada bireylerin memnuniyet seviyelerini artırmaya yönelik beklentilerin mi ya da en alt noktada bulunan bireylerin temel ihtiyaçlarını ve güvenlik gereksinimlerini sağlamaya çalışan isteklerin mi daha mühim olduğunun ortaya konulması lazımdır.

OCI modelinde temel olarak 3 genel örgüt kültürü bulunurken boyutların etkisiyle ortaya konulan 12 norm çeşidi bulunmaktadır. 3 genel örgüt kültürü Yapıcı, Pasif Savunmacı ile Saldırgan Savunmacı adı altında ele alınmaktadır.

Tablo 4. Cooke ve Lafferty Örgüt Kültürü Envanteri

Yapıcı Kültür	Saldırgan Savunmacı Kültür	Pasif Savunmacı Kültür
Başarı	Mükemmellik	Kaçınma
Bireysel Gelişim	Rekabet	Bağımlılık
Cesaret	Güç	Gelenekçilik
Katılım	Muhalefet	Kabullenme

Kaynak: Cooke ve Rousseau, 1988

Yapıcı örgüt kültürü, yapısal olarak bünyesinde katılımın olduğu cesaret veren davranışlardan oluşmaktadır. Ayrıca bu kültür bireysel gelişime ve başarıya önem vermektedir. Yapıcı kültür kapsamındaki normlar çalışanlar arası iletişimi artırarak çalışanların memnuniyet gereksinimlerini arttırmaya yönelik unsurlar sunmaktadır (Cooke ve Szumal, 2000).

- *Başarı Normu:* Kurum bünyesindeki çalışanlar kendilerine aşılması zor fakat yapılabilir amaçlar belirlerler. Çalışanlar bu amaçları gerçekleştirmek adına çalışmalarını sürdürürler (Cooke ve Rousseau, 1988). Bu norm kapsamında çalışanlarla birlikte kurumun gelişimi söz konusudur.
- *Bireysel Gelişim Normu:* Bu norm bireysel başarıyı öne çıkaran bir normdur. Çalışanlar bu norma göre yaptıkları işten hoşlanmalı ve aynı zamanda başarılı olmalıdırlar (Cooke ve Szumal, 2000). Kurum çalışanlarının kendilerini geliştirmekten mutlu olmaları sağlanmalıdır (Cooke ve Rousseau, 1988).
- *Cesaretlendirici Norm:* Kurumlarda bu norma sahip çalışanlar katılımcı özellikler sergilemektedir. Bu açıdan bu norma sahip bireyler farklı özellikler taşıyan organizasyonların bir parçası olmayı kolaylıkla kabul ederler (Cooke ve Rousseau, 1988).
- *Katılımcılık Normu:* Kurumlarda çalışanlar arası ilişkilerin ilerlemesini benimseyen normdur. Çalışanlar arasında işbirliğinin sağlanması bu norm açısından oldukça önemlidir (Cooke ve Szumal, 2000).

Pasif savunmacı örgüt kültürü, çoğunlukla kurum üyelerinin temel gereksinimlerini sağlamaya özen göstermektedir. Bu nedenden dolayı kurumda çalışanlar arasında iletişime temkinli yaklaşılmaktadır (Cooke ve Szumal, 2000). Bu kültürün sahip olduğu normlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- *Onaylayıcı/Kabul Etme Normu:* Kurum çalışanları açısından önemli olgulardan bir tanesi kurum çalışanlarının onaylarının alınmış olmasıdır Bu kültüre sahip kurumlar bünyesinde kavgaları iyi karşılanmamaktadır. Bu açıdan bu kültüre sahip kurumlarda üst yönetimden izin alınmadan herhangi bir unsurun yerine getirilmesi söz konusu değildir (Cooke ve Rousseau, 1988).
- *Gelenekselcilik Normu:* Bu norm kapsamında kurum çalışanlarının kurum kurallarına uymaları beklenmektedir (Cooke ve Szumal, 2000). Muhafazakarlık bu norma sahip kurumlarda en fazla dikkati çeken unsurdur. Bu normu uygulayan kurumlar için kurallar düşüncelerin

önünde olmaktadır. Bu açıdan bu kurumlarda her zaman kurallara uyulmaktadır (Cooke ve Rousseau, 1988).

- *Bağımlılık Normu:* Bu norm kapsamında çalışanlar sadece yönetime bağımlı halde görevlerini yetine getirmektedirler. Bu kapsamda üst yönetim ne isterse o yerine getirilmektedir (Cooke ve Szumal, 2000).
- *Kaçınma Normu:* Bu norm söz konusu olduğunda sorumluluklar başka çalışanlara aktarılmaktadır. Kurum bünyesinde bir sorun görüldüğünde çalışanlar suçlanma ihtimaline yönelik olarak kaçınma davranışı sergilerler (Cooke ve Szumal, 2000). Bu norma sahip kurumlarda ödüllendirme sistemi yerine cezalandırma sistemleri bulunmaktadır. Bu nedenle çalışanlar kaçınma eyleminde bulunmaktadırlar (Cooke ve Rousseau, 1988).

Saldırgan savunmacı örgüt kültürü, kurum bünyesindeki çalışanlar arasında çekişmelerin ve rekabetin söz konusu olduğu bir sistem çizmektedir. Bu kültüre sahip kurumlarda mükemmeliyete önem verilir ve çalışanlar işe teşvik edilirler (Cooke ve Szumal, 2000). Bu kültüre sahip kurumlarda gözlenen normlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- *Muhaliflik/Karşı Koyma Normu:* Bu norma sahip olan kurumlarda çalışanların sürekli olarak birbirlerini eleştirmeleri söz konusu olmaktadır. Çalışanlar yönelttikleri eleştiriler sayesinde statü kazanmaktadırlar (Cooke ve Rousseau, 1988). Fakat çalışanların bulduğu fikirler pek kullanılmamaktadır.
- *Güç Kullanan Norm:* Bu norm kapsamında yetkilere ön plana çıkmaktadır (Cooke ve Szumal, 2000). Çalışanlar bu norm kapsamında hep güç kullanıcı özellikler sergilemektedir. Bu bağlamda üstler astlarını hep denetim altında tutmaktadır. Astların görevlerini iyi yapmaları durumunda ödüllendirilmeleri söz konusudur (Cooke ve Rousseau, 1988).
- *Rekabetçi Norm:* Bu norma sahip kurumlarda çalışanlar arasında rekabet bulunmaktadır. Bu kültürde daha iyi çalışan personeller

mükafatlandırılmaktadır. Bu durum çalışanlar arasında rekabete neden olmaktadır (Cooke ve Rousseau, 1988).

- *Mükemmeliyetçi Norm:* Bu norma sahip kurumlarda çalışanlar tüm görevlerini mükemmel yapmak için uğraşırlar. Bu bağlamda kurum bünyesinde sıkı bir çalışma söz konusudur. Çalışanlar önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak adına ellerinden ne geliyorsa yaparlar. Uzun süreli çalışmaların olduğu bir kültürdür (Cooke ve Szumal, 2000).

4.2.Örgütsel Sessizlik

Globalleşen dünya firmalar arasındaki rekabeti giderek arttırmaktadır. Bu artan rekabet koşullarında tüketiciler daha da bilinçlenmeye başlamışken, teknolojik gelişmeler de hızla artmaktadır. Tüm bu durumlar insan faktörünün ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Firmaların varlıklarını devam ettirmeleri çalışanlara bağlı olsa da kimi durumlarda firmalar çalışanlarının sessiz kaldıklarını bilmekte kimi durumlarda ise bilmemektedir.

Sessizlik kavramı Türk Dil Kurumunun sözlüğünde gürültünün olmaması ve sükut şeklinde açıklanmaktadır. Literatürde örgütsel sessizlik kavramı ilk defa 2000 yılında Morrison ve Milliken tarafından ele alınmıştır. Bu bağlamda örgütsel sessizlik, çalışanların herkesi ilgilendiren bir olgu ya da sorunla ilgili olarak düşüncelerini, fikirlerini beyan etmemesi şeklinde açıklanabilir. Bir diğer tanım ise Pinder ve Harlos tarafından 2001 yılında yapılan çalışma kapsamında yapılmıştır. Yapılan çalışma kapsamında çalışanların sessizliği, süreçleri farklılaştırma özelliği olan bireylerin kurum bünyesinde olan olaylara ilgili olarak düşüncelerini, hislerini, fikirlerini beyan etmemesi şeklinde açıklanmıştır (Çakıcı, 2008).

Bowen ve Blackmon (2003) açısından örgütsel sessizlik, çalışanların isteyerek sahip olduğu görüşleri açıklamamasıdır. Bu açıdan çalışanlar örgütsel sessizliğe kurumun yaptığı uygulamalara katılmadıklarında bürünmektedirler. Yani çalışanlar kurumun yaptıklarına yönelik olarak düşüncelerini ve fikirlerini ortaya koymamaktadır.

Bir başka tanım kapsamında örgütsel sessizlik, iş görenlerin kurumun sahip olduğu problemlerle, kurumun gelişmesini sağlayan olgularla ilgili olarak ya da

kurumsal olaylarla ilgili konularda fikirlerini, düşünceleri ya da kaygılarını bilerek ifade etmemesi ve sessiz kalması biçiminde açıklanmaktadır (Çakıcı, 2007).

Örgütsel sessizlik olgusu birçok amaca yönelik olarak yürütülebilmektedir. Bu açıdan örgütsel sessizlik olgusu beş adet ikili fonksiyona sahiptir. Bu fonksiyonların aşağıdaki gibi sıralanması mümkündür (Pinder ve Harlos, 2001):

1. Sessizlik, bireylerin bir araya gelmesini sağlarken bazı durumlarda birbirinden uzaklaşmalarına neden olur.
2. Sessizlik, bireyler arası ilişkileri daha iyi hale getirebildiği gibi, daha kötü hale de getirebilir.
3. Sessizlik, bilgi kazandırıcı unsurlar taşıdığı gibi bilgileri saklayan unsurlar da taşır.
4. Sessizlik olgusu bir kabullenme aracı olarak değerlendirilebileceği gibi bir muhalefet aracı olarak da değerlendirilebilir.
5. Sessizlik olgusu fazla düşünmenin bir göstergesi olduğu gibi düşüncesizliğin de bir göstergesi olabilmektedir.

Kurum bünyesindeki iş görenler dört nedenden dolayı kurum problemlerine yönelik olarak düşünceleri paylaşmamaktadırlar. İlk neden, çalışanlar sahip oldukları düşünceyi paylaşmaları durumunda tepki görmekten çekinmektedirler. İkinci neden, çalışan konuşmanın bir yarar sağlamayacağını düşünmektedir. Üçüncü neden, çalışanlar sahip olduğu düşünceler sebebiyle diğer çalışanlarla anlaşmazlık yaşamak istememektedir. Son neden ise, çalışanlar sahip oldukları düşünceler sebebiyle kurum bünyesindeki huzuru bozan çalışan olarak görülmek istememektedirler (Ryan ve Oestreich, 1991).

4.2.1. Örgütsel Sessizlik Yaklaşımları

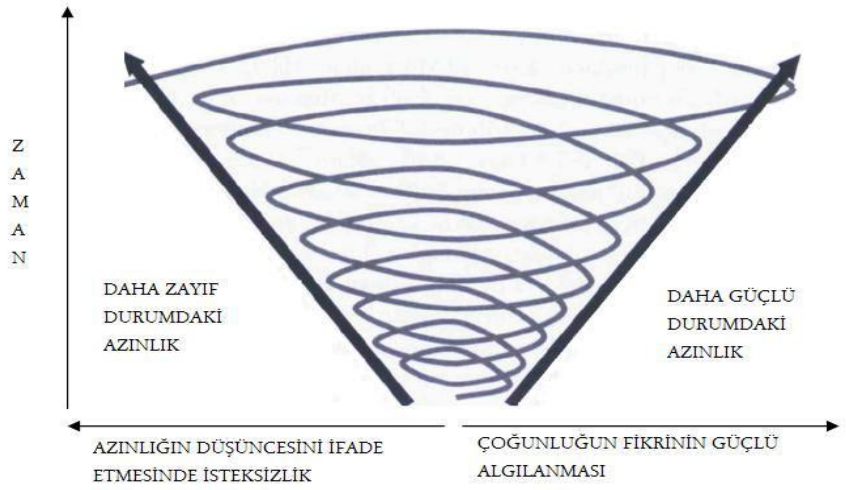
Örgütsel sessizlik kavramı çeşitli yaklaşımlar altında ele alınmıştır. Bu bölüm kapsamında örgütsel sessizlikle alakalı ortaya konulan yaklaşımlardan bahsedilecektir.

4.2.1.1. Sessizlik Sarmalı Yaklaşımı

Noelle - Neumann 1974 yılında sessizlik sarmalı olgusunu ortaya koymuştur. Bu yaklaşıma göre bireyler toplumun düşüncelerine uymadıkları takdirde toplum

tarafından dışlanırlar. İnsanların kabul görme gereksinimi bulunmaktadır. Bu bakımdan kabul görme öğesi insanlar açısından çok önemlidir. Bu açıdan toplumdan uzaklaştırılma korkusundan dolayı bireyler çoğunluğun fikirlerine katılmasalar da katılıyormuş gibi davranırlar. Bu açıdan sessizlik sarmalı teorisi, bireylerin toplumun bir parçası olmadıklarında kendilerine inanılmayacağı veya bireyin sahip olduğu düşünceleri diğer insanlarca değersiz olarak nitelendirileceğini düşünerek açıklamamasını ifade etmeye çalışmaktadır. Bireyler kendi gibi düşünenlerin az sayıda olduğu inanmaktaysa fikirlerini saklama gereksinimi duymaktadırlar (Çakıcı, 2007).

Aşağıdaki Şekil 1. Kapsamında sessizlik sarmalı gösterilmektedir.



Şekil 1. Sessizlik Sarmalı

Kaynak: Bowen ve Blackmon, 2003

Bu teori Festiger' in bilişsel çelişki teorisinden etkilenerek oluşturulmuştur. Bireylerin bilişsel uyuşmazlıktan kaçınma süreçleri bireylerin kendi içlerinde ruhsal bir denge arayışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Neumann tarafından ele alınan denge arayışı, bireylerin toplumdaki genel görüşü desteklemesi, genel görüşle uyuşmayan düşüncelerden uzaklaşması hatta genel görüşe uymayan düşüncelere sahip olsa bile bu düşünceleri açıklamamayı seçerek içsel dengenin dışsal dengeye benzetilmesi biçiminde ele alınmıştır (Alemdar ve Erdoğan, 1998).

Sessizlik sarmalı kurumsal olarak ele alındığında, kurumların gelişimini sağlayacak fikirlerin ve düşüncelerin paylaşılmamasıyla kurumların ilerlemesi önlenmiş olmaktadır. Bu açıdan çalışanların farklı düşüncelerini ifade etmesi oldukça önemlidir (Pinder ve Harlos, 2001).

4.2.1.2. Beklenti Teorisi

Beklenti teorisi literatüre Vroom tarafından kazandırılmıştır. Bu modele göre kişilerin davranışa yönelik olarak güdüleri bireyin davranışı ne kadar arzuladığı ile bireyin davranışın sonucuna yönelik beklentilerinin gücünün çarpımına eşit olmaktadır (Davis, 1984). Beklenti teorisinde üç ana unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar beklenti, valans ile araçsallık biçiminde ele alınmaktadır.

Beklenti

Beklenti olgusu eylem ile sonuç kavramları arasında oluşan durumun tamamı biçiminde açıklanmaktadır. İnsanlar eylemleri sonucunda mükafat ya da ceza ile karşılaşacağı beklentisi içerisinde girişimde bulunurlar. Bu açıdan bireylerin belli bir efor sarf ettiğinde istedikleri neticeye kavuşup kavuşamayacakları konusundaki düşünceleri "beklenti" olgusuyla açıklanmaktadır. Bu açıdan beklenti olasılık olarak ele alınabilir. Bu açıdan bireyler henüz bir davranış ortaya koymamışken davranışlarıyla ilgili beklentilerinden dolayı belli etki altına girmiş olmaktadırlar. Bireyler davranış için sarf edecekleri enerjiyle davranış sonucunda elde edecekleri olguları kıyaslamaktadırlar. Bireyler elde edecekleri mükafatı çabalarının üzerinde görmekteyseler davranışı sergileyeceklerdir. Bu durumdan dolayı bekleyiş 0 ve +1 arasında değişen bir değerle ifade edilmektedir. Bireyin çabası ile mükafat arasında bağlantı yoksa 0, eğer varsa +1 değeri geçerli olacaktır (Koçel, 2010).

Valans

Valans, hedefin arzulanma derecesini ifade etmektedir. Hedeflerin beklenen değeri ile kazanılan değeri birbirine eşit olmayabilmektedir. Valans değer olarak -1 ile +1 değerlerini alan bir olgudur. Bireylerin bir mükafata yönelik olarak geliştirdikleri değer, bireyin gereksinimlerin ne ölçüde değerlerle giderileceğiyle alakalı bir durumdur. Bu durum altında valans, bireylerin mükafat için daha fazla efor sarf etmesine neden olan bir kavramdır (Koçel, 2010).

Araçsallık

Araçsallık olgusu bireylerin belli sonuca yönelik olarak belli bir düzeyde efor ortaya koyabileceklerini açıklamaktadır. Bireylerin sergiledikleri efor sonuçta mükafatlandırılmaktadır. Bu mükafatlandırma birinci derece sonuç biçiminde ele alınmaktadır. Birinci derece sonuçlar başka sonuçlara varılmak üzere kullanılan hedefler olmaktadır. Bu açıdan dolayı ikinci derece sonuçlar bulunmaktadır. Araçsallık olgusu birinci derece sonuçların ikinci derece sonuçlara varacağıyla ilgili olarak bireylerin özümsedikleri kişisel sonuçları açıklamaktadır (Koçel, 2010).

Beklenti teorisi örgütsel sessizlik kapsamında ele alındığında; kişiler fikirlerini açıklamanın bir fayda sağlamayacağına yönelik bir düşünceye sahipseler ve fikirlerini açıkladıklarında karşılaşacakları sonuçlarla ilgili beklentileri fazla değilse sessiz kalmayı isteyeceklerdir (Premeaux, 2011).

4.2.1.3. Fayda-Maliyet Analizi

Bu model kapsamında kişiler fikirlerini beyan etmeleri sonucunda elde edecekleriyle, fikirlerini beyan etmemeleri durumda elde edeceklerini kıyaslayarak bir fikir edinmektedirler (Çakıcı, 2007). Düşünceleri açıklanması durumunda takdir görme, para, terfi benzeri sonuçlar elde edilebilecekken, işten çıkarılma, küçük düşürülme benzeri olumsuz sonuçlar elde edilebilecektir (Detert ve Burris, 2007).

İş görenler hangi fikirlerini açıklayıp açıklamayacaklarına karar verirken daha önce yaşamış oldukları olayları ele alırlar. Bu olaylarda müdürlerin düşünce biçimlerini ve tutumlarını ele alarak bunlara göre bir karara varmaya çalışırlar. İş gören yapacağı açıklamanın fayda sağlayacağını düşünmekteyse fikrini beyan edecektir (Çakıcı, 2008).

4.2.2. Örgütsel Sessizliği Etkileyen Faktörler

Örgütsel sessizliği etkileyen faktörler üç açıdan ele alınmaktadır. Bunlar; bireysel, kurumsal ve yönetsel faktörlerdir.

4.2.2.1. Bireysel Faktörler

Sessizlik olgusu kişiden kişiye değişebilen bir olgudur. Bazen bireyler çalışma arkadaşlarıyla rahatlıkla konuştukları bir konuyu müdürleriyle konuşmayabilmektedir (Taşkıran, 2011). İş ortamında çalışanlar sahip oldukları

görüşleri sürekli olarak beyan etmek ya da saklı tutmak durumuyla karşı karşıya kalabilmektedir. Çalışanlar yapmayı kararlaştırdıkları unsurları uygulamaya geçmeden önce bir değerlendirmede bulunarak bu olguyu uygulamaya koymaktadırlar.

Bir çalışma kapsamında sessiz kalmayı etkileyen bireysel faktörlerin; iletişim kaygısı, öz saygı ile kontrol odaklılık olduğu ileri sürülmüştür (Pinder ve Harlos, 2001). Başka bir çalışmada sessizliğe neden olan bireysel faktörler; eğitim düzeyi, cinsiyet, deneyim ile yaş olarak incelenmiştir (Milliken vd., 2003).

Kontrol odaklılık: Bu kavram kişilerin tutumları sonucunda elde edeceği sonuçlarla ilgili olarak sahip olduğu beklentilere dayanmaktadır. İnsanlar yaptıkları eylemler sonucunda elde ettikleri olguları yetenek, bilgi gibi olaylarla ilişkilendirebilecekleri gibi kader, şans gibi dış faktörlerle de ilişkilendirebilirler (Terzi, 2011). Böyle bir durumda olayların sonuçlarını yetenek, bilgi gibi olgulara bağlayan bireyler iç odaklı olarak değerlendirilirken, şans, kader gibi olgulara bağlayan bireyler ise dış odaklı bireyler olarak ele alınmaktadır. Araştırmalara göre iç odaklı bireylerin fikirlerini daha fazla beyan etme olasılıkları bulunmaktadır. Bunun nedeni ise bu tür bireylerin olayları kendi özellikleriyle farklılaştırabileceklerini düşünmeleridir (Morrison ve Milliken, 2003).

Özsaygı: Bu olgu kişilerin kendilerine yönelik olarak sahip oldukları değerle ilgilidir. Özsaygısı yüksek olan bireyler kendilerine güvenmekte ve olaylarda bu güvenle hareket etmektedirler (Sabuncuoğlu, 2009). Bu açıdan özsaygısı yüksek olan bireylerin fikirlerini beyan etmesinin olasılığı daha fazlayken özsaygısı düşük bireylerin fikirlerini beyan etme olasılığı daha düşüktür.

Yaş: Araştırmalar bireyler yaşlandıkça uyum sağlama seviyelerinin yükselmediğini ortaya koymaktadır. Bu durum bireylerin sessiz kalma duruma yönelmelerine sebep olabilir. Ancak bireyler genç yaşlardayken ön planda olma, rekabet etme gibi davranışlara yatkın olmalarından dolayı sessiz kalmamayı seçebileceklerdir (Sabuncuoğlu, 2009).

Cinsiyet: Toplumda kadınların fikirlerini beyan etmekte zorlandıkları bilinmektedir. Özellikle kadınlar erkeklere nazaran daha güçsüz olmalarından ve diğer toplumsal baskılar nedeniyle sahip oldukları fikirleri istedikleri biçimde

açıklayamamaktadır. Bu durumlar nedeniyle kadınlar konuşmamayı seçmektedirler (Simpson ve Lewis, 2005).

Eğitim: Eğitim olgusu bireyin kendini ne kadar geliştirmiş olduğunu gösteren olguların başında gelmektedir. Bu bakımdan bireylerin sessiz kalması herhangi bir olguyla alakalı olarak bilgisinin olmaması veya bireyin eğitiminin konuyu anlatmasında yetersiz olması gibi nedenlere dayanabilecektir. Çalışanlar eğitim aldıkları konularla ilgili olarak konuşmayı tercih ederlerken bazı durumlarda eğitimli olmalarına rağmen çeşitli sebeplerden dolayı konuşmamayı tercih edebilmektedirler (Sabuncuoğlu, 2009).

Deneyim: Çalışanlar iş yerinde yeni olmalarından dolayı ya da işle alakalı yeterli tecrübeye sahip olmamalarından dolayı konuşmamayı seçebilmektedirler.

4.2.2.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanlar çalışma ortamlarında edindikleri tecrübelerden, normlardan veya örgütsel diğer sebeplerden dolayı sessiz kalmayı tercih etmektedirler (Sabuncuoğlu, 2009). Örgütsel sessizlikle ilgili unsurları hiyerarşik yapı, sağır kulak sendromu, haksızlık kültürü, sessizlik iklimi, güç mesafesi ile öğrenilmiş çaresizlik benzeri olgular altında açıklamamız mümkündür.

Hiyerarşik Yapı: Ast üst ilişkisi iletişim kurulmasını güçleştiren bir unsurdur (Çakıcı, 2010). Hiyerarşik yapıda iletişim kaynağı tepeden alt noktalara doğru ilerlemektedir. Alt noktalardan üst noktalara doğru iletişim yalnızca amirlerle yapılmaktadır.

Sağır Kulak Sendromu: Çalışanların hoşnutsuzluklarına önem verilmemesi, onları mutsuz eden unsurlara dikkat edilmemesi durumudur. Bu durum altında çalışanlar söz konusu olguları ifade etmekten çekinmektedirler (Brinsfield, 2009).

Sağır kulak sendromu üç unsurdan oluşmaktadır. Bu unsular aşağıdaki gibidir (Alioğulları, 2012):

- Kurum politikalarının etkisizliği; belirgin olmayan bildirim süreçleri,
- Yönetsel umursamazlık ve tepkiler; sorunların iletilmesiyle birlikte sorunların inkar edilmesi ve sorunları dile getiren çalışanın suçlanması ya da küçük düşürülmesi,

- Kurumsal nitelikler; küçük ölçekli şirketler, aile şirketleri, erkeklerin ağırlıkta çalıştıkları işletmelerdir.

Sessizlik İklimi: Kurum bünyesinde çalışanlar problemlerden bahsetmeyi tehlikeli olarak değerlendirebilmektedirler. Aynı zamanda çalışanlar sorunlardan söz etmenin bir fayda sağlamayacağını düşünebilirler (Morrison ve Milliken, 2000). Kurum bünyesinde oluşmuş sessizlik kurum kültürü haline düşebilir. Bu nedenle çalışanlar konuşmanın faydasız olduğunu düşünürler.

Bir çalışma kapsamında çalışanların sahip oldukları yararlı bilgileri söylememelerinin kurum bünyesinde sessizlik kültürünün oluşumuna zemin hazırladığı ileri sürülmüştür (Vakola ve Bouradas, 2005).

Haksızlık kültürü: Çalışma ortamı adaletli olduğunda çalışanlar fikirlerini beyan etmekte zorlanmayacaktır. Ancak haksızlık kültürünün olduğu iş şartlarında çalışanlar sessizliği tercih etmektedir. Haksızlık kültürünü yoğun olduğu çalışma şartlarında, baskıcı gözetim, iş ilişkilerinin insani ilişkilerin önüne geçmesi, bireysellik, yoğun rekabet, otoriter yönetim gibi olgular görülmektedir (Çakıcı, 2007).

Güç mesafesi: Kurum içerisinde gücün adil olmayan bir biçimde dağılımının çalışanlar tarafından kabullenme seviyesidir. Bu açıdan güç mesafesi yüksek olan kurumlarda güçler arasında dengesizlik uç noktalarda olup, bu durum çalışanlar tarafından benimsenmiştir. Bu kültürün olduğu kurumlarda patronlar ile çalışanlar arası mesafe oldukça yüksektir. Bir araştırma kapsamında Türkiye güç mesafesi yüksek olan ülkeler kategorisinde ele alınmıştır (Sargut, 2010).

4.2.2.3. Yönetsel Faktörler

Morrison ve Milliken (2000) sessizlik olgusuyla ilgili olarak iki tür yönetsel faktörün olduğunu belirtmiştir. Bu faktörler; yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu ile yöneticilerin sahip oldukları üstü örtülü inançlardır.

4.2.2.3.1. Yöneticilerin Olumsuz Geri Bildirim Korkusu

Yöneticiler özellikle olumsuz geri bildirim almaktan korkmaktadırlar. Yöneticiler olumsuz geri bildirim almaları halinde bu bildirimden kaçınma eğilimi içerisine girmekte ya da yapılan geribildirimin doğru olup olmadığını eleştirmeye

başlamaktadırlar (Morrison ve Milliken, 2000). Yani yöneticiler olumsuz bildirimler aldıklarında kendilerini değerlendirmek ve eleştirmektense çalışanlara yönelik suçlanmalarda bulunmayı seçmektedirler.

Yöneticilerden bazıları astlardan gelen olumsuz geri bildirimlerin onların otoritelerini sarsacağına inanmaktadır. Bu durumdan dolayı yöneticiler negatif geribildirimlerin gelmesini engelleyecek teşebbüsler içerisine girmektedirler (Slade, 2008). Çalışanlar böyle yöneticilerin olduğu kurumlarda sessiz kalmayı seçebileceklerdir.

4.2.2.3.2. Yöneticilerin Sahip Oldukları Üstü Örtülü İnançlar

Yöneticiler sahip oldukları düşünceler itibariyle çalışanları hakkında bazı düşüncelere sahiptirler. Kimi yöneticiler çalışanları menfaatçi ve bencil olarak nitelendirmektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

Çalışanları menfaatçi ve bencil olarak nitelendiren görüşe göre,

a) Normal bir birey çalışmadan hoşlanmaz ve bu açıdan işten olabildiğince kaçınmaya yönelir.
b) Normal bir birey yükümlülük altına girmeyi istemez, bu bakımdan bu tür bireyler her zaman kendilerini güven altında tutmak isterler.
c) Bu nitelikleri olan bireylerin çalıştırılabilmesi için bu bireylerin zorlanması gerekmektedir. Ayrıca bu bireylerin çalışmaları için yakından denetim altında tutulmaları gerekmekte ve gerekli durumlarda cezalandırılmaları gerekmektedir (Koçel, 2010).

Kurumlar bünyesinde yöneticilerde bu görüş hakimse çalışanların yöneticilerle iletişim kurabilmesi mümkün değildir. Bu açıdan bu durum altındaki çalışanlar sessiz kalmayı tercih edeceklerdir (Morrison ve Milliken, 2000).

Yöneticilerin sahip olduğu üstü örtülü bir diğer inanç ise, "en iyi ben bilirim" görüşüdür. Bu anlayışın hakim olduğu kurumlarda çalışanlar yöneticilerin dediklerine harfiyen itaat etmeli ve yöneticinin tercihleri hatalı olsa da işleri sürdürmelidirler (Durak, 2012).

Yöneticilerin benimsedikleri en son inanç ise kurumda sağlanan fikir birliğinin kurumun iyi bir şekilde işlediğinin bir göstergesi olduğu düşüncesidir. Yöneticiler bu

anlayış içerisinde kurumdaki tüm çalışanların aynı düşüncede hareket etmesini beklemektedir. Eğer çalışanlar sessiz iseler kurum iyi bir şekilde işliyor demektir (Morrison ve Milliken, 2000).

Yapılan araştırmalar yöneticilerin sahip oldukları bu davranış biçimlerinin neredeyse bütün kurumlar bünyesinde bulunduğunu ortaya koymaktadır. Her ne kadar bu düşünce biçimleri tüm çalışanlara ait olmasalar da yöneticilerin kurum üzerindeki kontrolü nedeniyle bu düşünce biçimleri çalışanlara da etki etmektedirler (Morrison ve Milliken, 2000).

4.2.3. Örgütsel Sessizlik Türleri

Örgütsel sessizlik türleri kurumlarda farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir. Kimi zaman başka çalışanların düşüncelerinden etkilenme, kimi zaman başka çalışanları korumak için hareket etme, kimi zaman kendini korumak adına hareket etme gibi nedenlerden dolayı örgütsel sessizlik görülebilmektedir (Taşkıran, 2011).

Sessizlik yapısal olarak bir takım unsurların gizli kalmasına neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar kapsamında sessizlik kavramı "kabul" biçiminde ele alınmıştır. Ancak sessizliğin kabul manasında olmadığı durumlarda söz konusudur. Bu sebepten dolayı üst kodumdaki yöneticilerin sessizliği iyi değerlendirmesi gereklidir (Ruçlar, 2013).

Dyne ile arkadaşları çalışanların sessizliğini değerlendirmek için, çalışanları sessizliğe iten dürtüleri ele almışlardır. Bu amaçla sessizliği üç sınıf altında ele almışlardır. Bu üç başlık şu şekildedir (Dyne ark., 2003):

- Kabullenici sessizlik (Acquiescent silence)
- Korunma amaçlı sessizlik (Quisecent/defensive silence)
- Koruma amaçlı sessizliktir (Prosocial silence).

4.2.3.1. Kabullenici Sessizlik

Bu sessizlik türü iş görenin hali hazırda olan durum ve olayı kabullenip, bu olay hakkında fikirlerini ve düşüncelerini söylememesi şeklinde ifade edilebilir (Dyne ark. 2003). Yani çalışanlar bu sessizlik türünde söz konusu durumla alakalı kabul etme ve boyun eğme eğiliminde olmaktadırlar (Knoll ve Dick, 2013).

Bu sessizlik türü görülen kurumlarda çalışanlar arası güven duygusu oldukça azdır. Çalışanlar konuşmalarının hiçbir şeyi değiştirmeyeceğini düşünürler. Tüm bu olgular çalışanları depresif bir ruh haline itmektedir. Bu depresif hal nedeniyle çalışanlar söz konusu durumdan kurtulamayacakları hissine kapılmaktadırlar (Brinsfield, 2009).

Bu sessizlik türüyle öğrenilmiş çaresizliği bağdaştıran görüşler söz konusudur (Çakıcı, 2010). Öğrenilmiş çaresizlik olgusu bireylerin kontrol edemedikleri olayla birçok defa yüzleşmelerinin ardından daha sonra bazı olaylarla karşılaşmalarında hiçbir şey yapamayacaklarını düşünerek harekete geçmemeleri durumunu anlatmaktadır (Güler, 2006). Bir kurum bünyesinde fikirlerini beyan eden çalışanlar müdürleri tarafından baskı altına alınıyorsa zaman içerisinde bu çalışanlar fikirleri açıklamaktan vazgeçerek öğrenilmiş çaresizliğe yöneleceklerdir (Durak, 2012).

4.2.3.2. Korunma Amaçlı Sessizlik

Dyne ve arkadaşları (2003) açısından korunma amaçlı sessizlik, bireylerin olası dış tehlikelerden dolayı sahip oldukları düşünceleri saklamaları ve bu düşünceleri beyan etmemeleridir (Durak, 2012). Bireyler fikirlerini açıklamaları ardından başlarına gelebilecek olaylardan dolayı sessiz kalmayı seçmektedirler (Taşkıran, 2011).

Örgüt bünyesindeki çalışanlar sahip oldukları fikirleri müdürlere sunarlarsa, bu durumun onlara fayda sağlayacağına, zarar vereceğini benimsemiş durumdadırlar. Bu durum çalışanların fikirlerini saklayarak kendilerini güvence altına almalarına neden olmaktadır.

Bu sessizlik türü anlaşıldığı gibi bireyin kendini dış tehditlere yönelik olarak koruma isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu sessizlik türü bilinçli geliştirilmiş bir tür olarak karşımıza çıkmaktadır (Dyne ark., 2003).

4.2.3.2. Koruma Amaçlı Sessizlik

Bu sessizlik türü çalışanların diğer çalışanları korumak amacıyla sessiz kalmalarını açıklamaktadır. Yani bu sessizlik türünde çalışanlar arasında bir birlik ve beraberlik bulunmaktadır. Koruma amaçlı sessizlikte çalışanlar aynı zamanda kurumun menfaatlerini düşünerek sessiz kalmaya yönelmektedirler. Bu açıdan bu

sessizlikte yalnız bireysel koruma söz konusu değildir. Bu sessizlik türünde çalışanlar bilinçli şekilde hareket etmektedirler (Dyne ark., 2003).

Çalışanın koruma amaçlı sessizliği uygulayabilmesi için bilinçli bir şekilde hareket etmesi ve bu olguyu önceden planlaması gerekmektedir. Bu sessizlik türünü uygulayan çalışanlar kendilerine yönelen baskıcı fikirlere bile katlanarak bu olguyu sürdürmeye devam edebilmektedirler. Bu çalışanlar iş arkadaşlarını koruyabilmek adına baskıcı unsurlara sessiz kalarak boyun eğmeği seçebilmektedirler. Bu çalışanlar ayrıca kurumlarıyla ilgili bilgileri dışarıda vermemek için sessiz kalma potansiyeline sahiptirler (Taşkıran, 2011).

5. GEREÇ VE YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Amacı Ve Tipi

Bu araştırma, örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik kavramları arasında nasıl bir ilişki olduğunu ortaya koymak amacıyla tanımlayıcı türde bir çalışma olarak planlandı.

5.2. Araştırmanın Yeri ve Zamanı

Araştırma, gerekli izinler alındıktan sonra Nisan 2014 - Haziran 2014 tarihleri arasında Kamu Hastaneleri Birliği Yalova Devlet Hastanesinde yapıldı.

5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye'de kamu hastanelerinde çalışan hemşireler, örneklemini ise Nisan 2014 - Haziran 2014 tarihleri arasında Kamu Hastaneleri Birliği Yalova Devlet Hastanesinde hemşire olarak çalışan personelden araştırmada yer almayı kabul edenler oluşturmaktadır.

Mart 2014 tarihi itibariyle kurumda 164 adet hemşire çalışmakta olup tamamı çalışmayı kabul etmiş ve çalışmaya dahil olmuştur.

Araştırmacının finansal imkanlarının bulunmaması ve araştırma zamanının kısıtlı olması sebebiyle kolayda örnekleme yapılmıştır.

5.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanıldı. Araştırma için hazırlanan anket formu Ek-1'de gösterilmekte olup, 75 sorudan oluşmaktadır. Anket formunu oluşturan ilk 60 soru Örgüt Kültürü ile ilgili olarak Lafferty ve Cooke (1987) tarafından geliştirilen "Örgüt Kültürü Envanteri" dir. Örgüt Kültürü Envanteri "Yapıcı, Pasif Savunmacı, Agresif Savunmacı" olmak üzere 3 genel kültür tipi ile ilişkili olan 12 davranışsal norm grubunu ölçen niceliksel bir araçtır. Anket daha önce Türkçe çalışmalarda kullanılmış olup, çalışmamızda, Dokuz Eylül Üniversitesi Avrupa Topluluğu Uluslararası Ekonomik İlişkiler Araştırma ve Uygulama Merkezi (ATMER)'in TARİŞ İplik Fabrikaları Satış Kooperatifleri Birliği'nde gerçekleştirdiği projede kullanılan Türkçe çeviri esas alınmıştır (Duygulu ve Odaman, 2007).

Anket formundaki 61-75. sorular ise Örgütsel Sessizlik ile ilgili olarak Dyne ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen "Örgütsel Sessizlik Ölçeği"dir. Ölçek daha önce Türkçe çalışmalarda kullanılmış olup, Türkçe çevirisi son halini almıştır.

Anketin son bölümü ise katılımcıların cinsiyeti, eğitim düzeyi, yaşı ve kurumda çalışma yılını belirlemeye yönelik demografik soruları içermektedir.

5.5. Veri Toplama Yöntemi ve Süreci

Örneklem kriterlerine uygun olan bireyler öncelikle araştırmanın amacı hakkında bilgilendirildi ve yazılı izinleri alındı (Ek-2 ve Ek-3).

Uygulamadan önce bireylere ölçekteki soruların nasıl cevaplandırılacağı hakkında bilgi verildi. Veriler araştırmacı tarafından hemşireler ile yüz yüze görüşülerek elde edildi ve her görüşme yaklaşık 10 dakika sürdü.

5.6. Verilerin Analizi

Araştırmada SPSS programı kullanılarak, katılımcıların demografik özelliklerine göre frekans analizleri, model kapsamında benimsenmiş araştırma ölçeklerinin geçerliliği ve İç Tutarlılık α katsayısı ile güvenilirlik analizleri gerçekleştirildi. Ayrıca araştırma amacına uygun olarak, örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin korelasyon analizi yapıldı. Kolmogorov-Smirnov testi ile değişkenlerin normal dağılıp dağılmadığı tespit edildi. Sonuçlar %95'lik güven aralığında, anlamlılık $P<0.05$ düzeyinde değerlendirildi.

6. BULGULAR

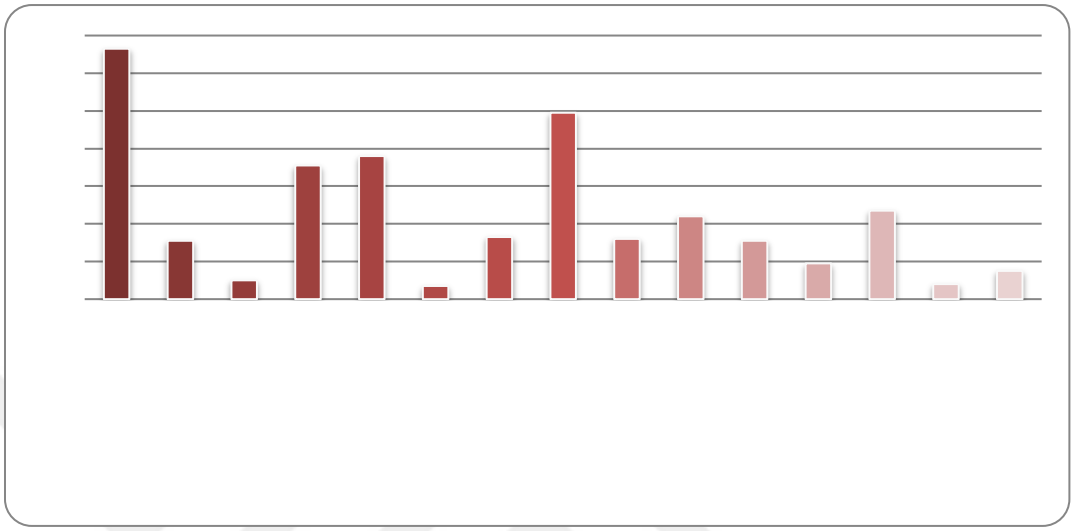
Tablo 5. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

		N	%
Cinsiyet	Kadın	133	81
	Erkek	31	19
	Toplam	164	100
Eğitim Düzeyi	Lise	10	6
	Ön Lisans	71	43
	Lisans	76	46
	Y. Lisans, Doktora	7	4
	Toplam	164	100
Yaş	21-29 Yaş	33	20
	30-39 Yaş	99	60
	40 Yaş ve Üzeri	32	20
	Toplam	164	100
Kurumda Çalışma Süresi	0-3 Yıl	44	27
	4-6 Yıl	31	19
	7-10 Yıl	19	12
	11-15 Yıl	47	29
	16-20 Yıl	8	5
	21 Yıl ve Üzeri	15	9
	Toplam	164	100

Yukarıdaki tabloda, araştırmaya katılan 164 kişinin cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş ve kurumda çalışma sürelerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Tabloyu incelediğimizde;

Araştırma grubunda; 133 kadın (%81) ve 31 erkek (%19) vardır. Lise mezunu olan 10 (%6) kişi, ön lisans mezunu olan 71 (%43) kişi, lisans mezunu olan 76 (%46) kişi ve yüksek lisans/doktora mezunu olan 7 (%4) kişi vardır. 21-29 yaş arasında olan 33 (%20) kişi, 30-39 yaş arasında olan 99 (%60) kişi, 40 yaş ve üstünde olan 32 (%20) kişi olduğu görülmüştür.

Araştırma grubunun kurumda çalışma sürelerine baktığımızda; 0-3 yıl arasında çalışan 44 (%27) kişi, 4-6 yıl arasında çalışan 31 (%19) kişi, 7-10 yıl arasında çalışan 19 (%12) kişi, 11-15 yıl arasında çalışan 47 (%29) kişi, 16-20 yıl arasında çalışan 8 (%5) kişi, 21 yıl ve üstünde çalışan 15 (%9) kişi olduğu görülmüştür.



Yukarıdaki grafikte de görüleceği gibi, araştırma grubunda kadınların, ön lisans ve lisans mezunlarının, 30-39 yaş arasında olan kişilerin ve kurumda 11-15 yıl arasında çalışanların diğerlerine göre daha fazla olduğunu söyleyebiliriz.

Örgüt kültür ve örgütsel sessizlik ölçek puanlarına, Kolmogorov-Smirnov normallik testi uygulanmıştır.

Tablo 6. Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi

	P
Örgüt Kültürü	0.00
Örgütsel Sessizlik	0.03

Yapılan test sonucunda örgüt kültür ve örgütsel sessizlik ölçeğine ait puanların normal dağılım göstermediği görülmüştür ($P<0.05$).

Tablo 7. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Verilerine Ait Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	N	Ortalama	S.Sapma
Örgüt Kültürü	164	3.12	0.33
Örgütsel Sessizlik	164	2.79	0.48

Yukarıdaki tabloda, araştırma grubunun örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik puanlarının ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Tabloyu incelediğimizde;

164 kişinin örgüt kültürü puan ortalaması 3.12 ve standart sapması 0.33'tür. Örgütsel sessizlik puan ortalaması 2.79 ve standart sapması 0.48'dir. Burada araştırma grubunun örgüt kültürü algılarının, örgütsel sessizlik algılarından yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 8. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Cinsiyete Göre Dağılımına İlişkin Mann-Whitney U Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	S.Sapma	P
Örgüt Kültürü	**Kadın**	133	3.09	0.32	0.42
	Erkek	31	3.20	0.38	
	Toplam	***164***	***3.12***	***0.33***	
Örgütsel Sessizlik	**Kadın**	133	2.75	0.47	0.03
	Erkek	31	2.95	0.52	
	Toplam	***164***	***2.79***	***0.48***	

Yukarıdaki tabloda, araştırma grubunun örgüt kültür ve örgütsel sessizlik puanlarının cinsiyetlerine göre ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Tabloyu incelediğimizde;

Örgüt kültür puanına göre; 133 kadının puan ortalaması 3.09 ve 31 erkeğin puan ortalaması ise 3.20'dir. Burada erkeklerin örgüt kültür algılarının kadınlardan yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan test sonucunda, erkek ve kadınların örgüt kültür algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür (P=0.42>0.05).

Örgütsel sessizlik puanına göre; 133 kadının puan ortalaması 2.75 ve 31 erkeğin puan ortalaması ise 2.95'tir. Yapılan test sonucunda, kadın ve erkeklerin örgütsel sessizlik algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (P=0.03<0.05). Dolayısıyla erkeklerin örgütsel sessizlik algılarının kadınlardan yüksek olması, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu durum kadınların kuruma ait fikir ve önerilerini daha çok paylaştıkları anlamına gelmektedir.

Araştırma grubunun örgüt kültür ve örgütsel sessizlik puanlarının eğitim düzeylerine göre ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Örgütsel kültür ve örgütsel sessizlik algılarının eğitim düzeylerine göre farklılıklarının karşılaştırılmasına yönelik Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 9. Örgütsel Kültür ve Örgütsel Sessizlik Algılarının Eğitim Düzeylerine Göre Farklılıklarının Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis Testi

	Eğitim Düzeyi	**N**	**Sıra Ortalaması**	**Standart Sapma**	**P**
Örgüt Kültürü	**Lise**	10	3.26	0.26	0.21
	Ön Lisans	71	3.12	0.31	
	Lisans	76	3.09	0.37	
	Yüksek Lisans, Doktora	7	3.11	0.19	
	Toplam	***164***	***3.12***	***0.33***	
Örgütsel Sessizlik	**Lise**	10	2.79	0.43	0.98
	Ön Lisans	71	2.77	0.54	
	Lisans	76	2.81	0.46	
	Yüksek Lisans, Doktora	7	2.74	0.26	
	Toplam	***164***	***2.79***	***0.48***	

Tabloyu incelediğimizde;

Örgüt kültür puanına göre; lise mezunu olan 10 kişinin puan ortalaması 3.26, ön lisans mezunu olan 71 kişinin puan ortalaması 3.12, lisans mezunu olan 76 kişinin puan ortalaması 3.09 ve yüksek lisans/doktora mezunu olan 7 kişinin puan ortalaması ise 3.11'dir. Burada lise mezunu olan kişilerin örgüt kültür algılarının, diğer eğitim düzeylerinde olan kişilere göre yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan test sonucunda

araştırma grubunun örgüt kültür algılarının, eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür (P=0.21>0.05).

Örgütsel sessizlik puanına göre; lise mezunu olan 10 kişinin puan ortalaması 2.79, ön lisans mezunu olan 71 kişinin puan ortalaması 2.77, lisans mezunu olan 76 kişinin puan ortalaması 2.81 ve yüksek lisans/doktora mezunu olan 7 kişinin puan ortalaması ise 2.74'tür. Burada lisans mezunu olan kişilerin örgütsel sessizlik algılarının, diğer eğitim düzeylerinde olan kişilere göre yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan test sonucunda araştırma grubunun örgütsel sessizlik algılarının, eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür (P=0.98>0.05).

Tablo 10. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Yaşlara Göre Dağılımına Yönelik Kruskal-Wallis Testi

	Yaş	**N**	**Sıra Ortalaması**	**Standart Sapma**	**P**
Örgüt Kültürü	**21-29 Yaş**	33	3.14	0.33	0.38
	30-39 Yaş	99	3.15	0.30	
	40 Yaş ve Üzeri	32	2.99	0.42	
	Toplam	***164***	***3.12***	***0.33***	
Örgütsel Sessizlik	**21-29 Yaş**	33	2.88	0.43	0.12
	30-39 Yaş	99	2.72	0.49	
	40 Yaş ve Üzeri	32	2.89	0.51	
	Toplam	***164***	***2.79***	***0.48***	

Yukarıdaki tabloda, araştırma grubunun örgüt kültür ve örgütsel sessizlik puanlarının yaşlarına göre ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Tabloyu incelediğimizde;

Örgüt kültür puanına göre; 21-29 yaş arasında olan 33 kişinin puan ortalaması 3.14, 30-39 yaş arasında olan 99 kişinin puan ortalaması 3.15, 40 yaş ve üzerinde olan 32 kişinin puan ortalaması 2.99'tur. Burada 30-39 yaş arasında olan kişilerin örgüt kültür algılarının, diğer yaşlarda olan kişilere göre yüksek olduğu

görülmektedir. Yapılan test sonucunda araştırma grubunun örgüt kültür algılarının, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür (P=0.38>0.05).

Örgütsel sessizlik puanına göre; 21-29 yaş arasında olan 33 kişinin puan ortalaması 2.88, 30-39 yaş arasında olan 99 kişinin puan ortalaması 2.72, 40 yaş ve üzerinde olan 32 kişinin puan ortalaması 2.89'dur. Burada 40 yaş ve üstünde olan kişilerin örgütsel sessizlik algıları, diğer yaşlarda olan kişilere göre yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan test sonucunda araştırma grubunun örgütsel sessizlik algılarının, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür (P=0.12>0.05).

Araştırma grubunun örgüt kültür ve örgütsel sessizlik puanlarının kurumda çalışma sürelerine göre ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Örgütsel kültür ve örgütsel sessizlik algılarının kurumda çalışma sürelerine göre farklılıklarının karşılaştırılmasına yönelik Kruskal-Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 11. Örgütsel Kültür ve Örgütsel Sessizlik Algılarının Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Farklılıklarının Karşılaştırılmasına Yönelik Kruskal-Wallis Testi

	Kurumda Çalışma Süreleri	**N**	**Sıra Ortalaması**	**Standart Sapma**	**P**
Örgüt Kültürü	**0-3 Yıl**	44	3.14	0.32	0.01
	4-6 Yıl	31	3.06	0.26	
	7-10 Yıl	19	3.21	0.33	
	11-15 Yıl	47	3.19	0.28	
	16-20 Yıl	8	2.95	0.28	
	21 Yıl ve Üzeri	15	2.86	0.52	
	Toplam	***164***	***3.12***	***0.33***	
Örgütsel Sessizlik	**0-3 Yıl**	44	2.84	0.51	0.69
	4-6 Yıl	31	2.75	0.47	
	7-10 Yıl	19	2.68	0.32	
	11-15 Yıl	47	2.85	0.43	
	16-20 Yıl	8	2.54	0.78	
	21 Yıl ve Üzeri	15	2.80	0.60	
	Toplam	***164***	***2.79***	***0.48***	

Tabloyu incelediğimizde;

Örgüt kültür puanına göre; 0-3 yıl arasında çalışan 44 kişinin puan ortalaması 3.14, 4-6 yıl arasında çalışan 31 kişinin puan ortalaması 3.06, 7-10 yıl arasında çalışan 19 kişinin puan ortalaması 3.21, 11-15 yıl arasında çalışan 47 kişinin puan ortalaması 3.19, 16-20 yıl arasında çalışan 8 kişinin puan ortalaması 2.95, 21 yıl ve üstü çalışan 15 kişinin puan ortalaması 2.86'dır. Burada 7-10 yıl arasında çalışan kişilerin örgüt kültür algılarının, diğer kişilere göre yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan test sonucunda araştırma grubunun örgüt kültür algıları, kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür ($P=0.01<0.05$). Mann-Whitney U testi ile farklılıkların hangi çalışma sürelerinde olduğu test edilmiştir ve çıkan sonuçlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Örgütsel sessizlik puanına göre; 0-3 yıl arasında çalışan 44 kişinin puan ortalaması 2.84, 4-6 yıl arasında çalışan 31 kişinin puan ortalaması 2.75, 7-10 yıl arasında çalışan 19 kişinin puan ortalaması 2.68, 11-15 yıl arasında çalışan 47 kişinin puan ortalaması 2.85, 16-20 yıl arasında çalışan 8 kişinin puan ortalaması 2.54, 21 yıl ve üstü çalışan 15 kişinin puan ortalaması 2.80'dir. Yapılan test sonucunda araştırma grubunun örgütsel sessizlik algıları, kurumda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür ($P=0.69>0.05$).

Tablo 12. Araştırma Grubunun Kurumda Çalışma Sürelerine Göre Örgüt Kültür Algıları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Mann-Whitney U Testi

Örgüt Kültürü		
Kurumda Çalışma Süreleri		**P**
0-3 Yıl	4-6 Yıl	0.15
	7-10 Yıl	0.82
	11-15 Yıl	0.08
	16-20 Yıl	0.12
	21 Yıl ve Üzeri	0.05
4-6 Yıl	7-10 Yıl	0.20
	11-15 Yıl	0.008*
	16-20 Yıl	0.39
	21 Yıl ve Üzeri	0.18
7-10 Yıl	11-15 Yıl	0.39
	16-20 Yıl	0.27
	21 Yıl ve Üzeri	0.10
11-15 Yıl	16-20 Yıl	0.012
	21 Yıl ve Üzeri	0.02
16-20 Yıl	21 Yıl ve Üzeri	0.80
*P<0.01		

Yukarıdaki tabloda, araştırma grubunun örgüt kültür algılarının kurumda çalışma süreleri ile ilişkisine dair test sonuçları yer almaktadır ve Bonferroni düzeltmesi yapılmıştır. Tabloyu incelediğimizde;

* 0-3 yıl arasında çalışan kişiler ile 4-6 yıl arasında çalışan kişilerin örgüt kültür algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur (P>0.01).
* 0-3 yıl arasında çalışan kişiler ile 7-10 yıl arasında çalışan kişilerin örgüt kültür algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur (P>0.01).
* 0-3 yıl arasında çalışan kişiler ile 11-15 yıl arasında çalışan kişilerin örgüt kültür algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur (P>0.01).
* 0-3 yıl arasında çalışan kişiler ile 16-20 yıl arasında çalışan kişilerin örgüt kültür algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur (P>0.01).
* 0-3 yıl arasında çalışan kişiler ile 21 yıl ve üzerinde çalışan kişilerin örgüt kültür algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur (P<0.01).

* 4-6 yıl arasında çalışan kişiler ile 7-10 yıl arasında çalışan kişilerin örgüt kültür algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur (P>0.01).
* 4-6 yıl arasında çalışan kişiler ile 11-15 yıl arasında çalışan kişilerin örgüt kültür algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır (P<0.01). Dolayısıyla kurumda 4-6 yıl arasında çalışan kişilerin örgüt kültür algılarının, 11-15 yıl arasında çalışan kişilere göre düşük olması istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu bulgu, 11-15 yıl arasında çalışan kişilerin uyum, amaçlar, bütünleşme, geçerlilik, dış adaptasyon ve iç entegrasyon gibi genel anlamda örgüt kültürü algılarının 4-6 yıl arasında çalışan kişilere göre daha fazla olduğunu göstermektedir.
* 4-6 yıl arasında çalışan kişiler ile 16-20 yıl arasında çalışan kişilerin örgüt kültür algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur (P>0.01).
* 4-6 yıl arasında çalışan kişiler ile 21 yıl ve üzerinde çalışan kişilerin örgüt kültür algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur (P>0.01).
* 7-10 yıl arasında çalışan kişiler ile 11-15 yıl arasında çalışan kişilerin örgüt kültür algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur (P>0.01).
* 7-10 yıl arasında çalışan kişiler ile 16-20 yıl arasında çalışan kişilerin örgüt kültür algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur (P>0.01).
* 7-10 yıl arasında çalışan kişiler ile 21 yıl ve üzerinde çalışan kişilerin örgüt kültür algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur (P>0.01).
* 11-15 yıl arasında çalışan kişiler ile 16-20 yıl arasında çalışan kişilerin örgüt kültür algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır (P<0.01).
* 11-15 yıl arasında çalışan kişiler ile 21 yıl ve üzerinde çalışan kişilerin örgüt kültür algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır (P<0.01).
* Çalışma yılı ile örgüt kültürü algısı incelendiğinde, 11-15 yıl çalışma süresine sahip çalışanların örgüt kültürü algılarının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütte az çalışanların ve uzun yıllardır çalışanların örgüt kültürü algısı daha düşüktür. Örgüte yeni başlayanların örgüt kültürü algıları henüz gelişmemiş olabilir. Uzun yıllardır çalışanların için örgüte karşı duyarsızlaştıkları söylenebilir.

Tablo 13. Örgüt Kültür İle Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi

Spearman Korelasyonu		**Örgüt Kültürü**
Örgütsel Sessizlik	**r**	0.12
	P	0.12

Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu söylenebilir (r=0.12). Ancak bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir (P>0.05).

7. TARTIŞMA

Literatürde, çalışanların sessizlik davranışlarının sebepleri, hangi durumlarda sessiz kaldıkları ve sessizliğin çalışanlara ve örgütlere olan etkisi konularında birçok araştırma olmakla birlikte örgütsel sessizlikte örgüt kültürünün etkisini araştıran çalışma sayısı azdır. Bu çalışmanın temel amacı, örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Araştırma bulgularından hareketle, katılanların çoğunluğunu kadınların oluşturduğu bu çalışmada, kişilerin örgüt kültürü düzeyinin örgütsel sessizlik düzeyinden yüksek olduğu saptanmıştır. Erkeklerin örgüt kültürü düzeyinin kadınlardan yüksek olsa da anlamlı bir fark göstermediği; erkeklerin örgütsel sessizlik düzeyinin ise kadınlardan anlamlı derecede yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bu durum kadınların kuruma ait fikir ve önerilerini daha çok paylaştıkları anlamına gelmektedir. Eğitim düzeyinin örgüt kültürü algısı üzerinde, kurumda çalışma süresinin ise örgütsel sessizlik algısı üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı görülmüştür.

Örgüt kültürü algısı kıdeme göre incelendiğinde, 11-15 yıl çalışma süresine sahip çalışanların örgüt kültürü algıları diğerlerine göre daha yüksek bulunmuştur. Örgütte 11 yıldan az ve 15 yıldan çok çalışanların örgüt kültürü algısı daha düşüktür. Bu sonuç, belli bir süreden az çalışanların örgüt kültürü algılarının henüz gelişmemiş olabileceğini, belli bir süreden çok çalışanların ise örgüte karşı duyarsızlaşabileceğini düşündürmektedir.

Çakıcı (2010) kültürel normların hem çalışan sessizliği, hem de örgütlerde sessizlik iklimini geliştiren yönetsel duygular üzerinde etkili olabileceğini; Morrison ve Milliken (2000) kültürel normların, çalışanların örgütleri ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini saklamalarını etkileyebileceğini; Demir (2010) örgütsel sessizliğin örgüt kültürünün bir parçası olarak ortaya çıkabileceğini; Pinder ve Harlos (2001) ile Vakola ve Bouradas (2005) örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasında örgüt kültürünün yanısıra bireysel, örgütsel, yönetsel, toplumsal ve kültürel faktörlerin de etkili olabileceğini belirtmiştir.

Çalışmamız kapsamında, örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki bulunduğu ve bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ve kuvvetli bir ilişkiye işaret eden literatürün aksine, çalışmamızın bu iki faktör arasında zayıf bir ilişki tespit etmesi, konu hakkında yeni araştırmalara ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

8. SONUÇ

Araştırmamızda, örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkmakla birlikte, bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Örgütler yoğun rekabet ortamında gelişmek ve varlıklarını sürdürmek durumundadırlar. Bunun için farklı bilgi, fikir ve görüşlerden beslenmeleri gerekir. Örgütlerin gelişmesi önündeki engellerden biri de çalışanların bilgi, fikir ve görüşlerini bilinçli şekilde örgütten saklamalarıdır. Her yönetici, örgüt içindeki çalışanların sessizlik davranışlarının ortadan kaldırılmasına yönelik çaba içinde olmalıdır.

Homojen bir örgüt kültürüne sahip olmak çoğu zaman üstünlük gibi gözükse de, farklı fikir ve düşüncelerin ortaya çıkmasında engel de teşkil edebilir. Örgütler üzerine uygulanacak olan kültür envanteri sayesinde birim düzeyinde kültürel farklılıklar görülebilecek şemalar ortaya çıkacak ve bu farklılıkların korunması ile örgütsel performansa katkı sağlanacaktır. Kurumlarda geri bildirim mekanizmasının oluşturulması; çalışanların alınacak kararlara katılımlarının sağlanması; öneri, görüş ve fikirleri yüzünden cezalandırılmaması sessizlik davranışlarının en aza indirilmesi için önemli uygulamalar olabilir.

9. KAYNAKLAR

Akıncı Vural ZB. Kurum Kültürü. İstanbul: İletişim Yayınları; 2003. s. 6-186.

Akıncı Vural ZB. Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim. İstanbul: İletişim Yayınları; 2005. s. 16-69.

Alamur B. Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde Bir Uygulama. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2005, Eskişehir (Danışman: Doç. Dr. L. Bilgin).

Alemdar K, Erdoğan İ. Başlangıcından Günümüze İletişim Kuram ve Araştırmaları. Ankara: Emel Matbaası; 1998. s. 1-10.

Alioğulları ZD. Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir uygulama. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2012, Erzurum (Danışman: Prof. Dr. F. Karcıoğlu).

Bakan İ, Büyükbeşe T, Bedestenci Ç. Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım. İstanbul: Alfa Yayınları; 2004. s. 20-152.

Balthazard PA, Cooke RA, Potter, RE. Dysfunctional culture, dysfunctional organization: Capturing the behavioral norms that form organizational culture and drive performance. Journal of Managerial Psychology. 2006;21(8):709-32.

Bowen F, Blackmon K. Spiral of silence: the dynamic effects of diversity on organizational voice. Journal of Management Studies. 2003;40(6):1393-417.

Bozoğlu G. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Açısından Eğitim Sektöründe Yalova İlinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2011, Yalova (Danışman: Doç. Dr. T. Güloğlu).

Brinsfield C. Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, And Examination of Related Factors. Ohio State University Graduate School. Doktora Tezi, 2009, Ohio.

Cooke RA, Rousseau DM. Behavioral norms and expectations: a quantitative approach to the assessment of organizational culture. Group and Organization Management.1988;13(3):245-73.

Cooke RA, Szumal JL. Using The Organizational Inventory to Understand The Operating Cultures of Organizations. In: Ashkanasy NM, Wilderom CPM, Peterson MF, editors. Handbook of Organizational Culture and Climate. Thousand Oaks: Sage Publications; 2000. s. 147-62.

Çakıcı A. Örgütlerde sessizlik: sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2007;16(1):145-62.

Çakıcı A. Örgütlerde sessiz kalınan konular, sessizliğin nedenleri ve algılanan sonuçları üzerine bir araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2008;17(1):117-34.

Çakıcı A. Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz? Ankara: Detay Yayıncılık; 2010. s. 15-116.

Davis K. İşletmelerde İnsan Davranışı - Örgütsel Davranış. Çeviren: Tosun K. İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları; 1984. s. 17-62.

Daft RL. Organization Theory and Design. St. Paul: South Western Publishing; 1998. s. 201.

Daft RL. Management. St Paul: South Western Publishing; 1991. s. 200-23.

Demir N. Örgüt Kültürü ve İş Tatmini. Ankara: Türkmen Kitabevi; 2007. s. 25-300.

Demir M. Algılanan Adalette Örgütsel Sessizlik Davranışının Kariyer Beklentisine Etkisi. 11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı, Kuşadası, 2010. s. 577-89.

Detert JR, Burris ER. Leardership behavior and employee voice: is the door really open? Academy of Management Journal. 2007;50(4):869-84.

Doğan B. Örgüt Kültürü. İstanbul: Beta Yayıncılık; 2007. s. 30-162.

Durak İ. Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik. Bursa: Ekin Yayınevi; 2012, s.28-86.

Duygulu E, Odaman S. TARİŞ İplik Fabrikası Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş – Reorganizasyon Projesi. Yayınlanmamış Proje, 2007, İzmir.

Dyne LV, Ang S, Botero IC. Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. Journal of Management Studies. 2003;40(6):1359-92.

Erdem F. Örgütsel Davranış ve Yönetsel Psikoloji. Ankara: Friedrich - Naumann Vakfı; 1996. s. 8-67.

Eren E. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Yayıncılık; 2001. s. 451-586.

Eren E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayıncılık; 2010. s. 531-642.

Griffin RW, Moorhead G. Organizational Behavior. Boston: Houghton Mifflin Company; 1989 s. 7-86.

Gürgen H. Örgütlerde İletişim Kalitesi. İstanbul: Der Yayınevi; 1997. s. 52-89.

Handy C. Süper Yönetim. Çeviren: Hatay S. İstanbul: İlgi Yayıncılık; 1995. s. 48-112.

İşcan ÖF, Timuroğlu MK. Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 2007;21(1):1-17.

Kelez A. Hemşirelerin Örgüt Kültürünü ve Yöneticilerin Liderlik Davranışını Algılamaları. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2008, İstanbul (Danışman: Y. Doç. Dr. Y Ergün).

Knoll M, Dick RV. Do I hear the whistle? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. J Bus Ethics. 2013;113(2):349-62.

Koçel T. İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayıncılık; 2010. s. 62-168.

Konuk M. İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2006, Konya (Danışman: Yrd. Doç. Dr. R İraz).

Koparal C. Yönetim Organizasyon. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları; 2004. s. 12-38.

Korkut F. Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algılarının İş Tatminine Etkisi Üzerine İstanbul İlinde Bir Alan Çalışması. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2010, İstanbul (Danışman: Yrd. Doç. Dr. A Hazar).

Kümbül Güler B. Çalışma Hayatında Öğrenilmiş Çaresizlik. Ankara: Liberte Yayınları. 2006. s. 22- 224.

Luthans F. Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill; 1995. s. 57-87.

Milliken FJ, Morrison EW. Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organization. Journal of Management Studies. 2003;40(6):1563-8.

Milliken FJ, Morrison EW. Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations. Journal of Management Studies. 2003;40(6):1353-8.

Milliken FJ, Morrison EW, Hewlin PE. An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. Journal of Management Studies. 2003;40(6):1453-76.

Morrison E, Milliken F. Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. Academy of Management Review. 2000;25(4): 706-25.

Muller R. Time, narrative and organizational culture: a corporate perspective. Journal of Critical Postmodern Organization Science. 2004;3(1):1-13.

Ouchi WG. Teori Z - Japonların Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor? Çeviren : Güneri Y. İstanbul: İlgi Yayınları; 1981. s. 18-246.

Ouchi WG, Jeager AM. Type z organization: stability in the midst of mobility. Academy of Management Review. 1978;3(2):305-14.

Özkalp E, Kırel Ç. Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları; 1996. s. 15-36.

Premeaux SF, Bedeian AG. Breaking the silence: the moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. Journal of Management Studies. 2003;40(6):1537-62.

Pinder CC, Harlos KP. Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. Research in Personnel and Human Resources Management. 2001;20(1):331-69.

Robbins SP, Coulter MA. Management. New Jersey: Prentice Hall; 2005. s. 56-112.

Ruçlar K. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki ilişki: Sakarya Üniversitesi Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya, 2013.

Ryan KD, Oestreich DK. Driving Fear Out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity and Innovation. San Francisco: Jossey-Bass, 1991. s. 8-29.

Sabuncuoğlu Z. Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış. Bursa: Marmara Kitap Merkezi; 2009. s. 8-411.

Sabuncuoğlu Z, Tüz M. Örgütsel Psikoloji. Bursa: Furkan Ofset Yayınevi; 2003. s. 21-115.

Sargut A. S. Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim. Ankara: İmge Kitabevi; 2010, s. 52-256.

Schwartz H, Davis SM. Matching corporate culture and business strategy. Organizational Dynamics. 1981;10(1):30-48.

Sempane ME, Rieger HS, Roodt G. Job satisfaction in relation to organizational culture. SA Journal of Industrial Psychology. 2002;28(2):23-30.

Slade MR. The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory. George Washington University Graduate School of Education and Human Development. Doktora Tezi, 2008, Washington.

Simpsons R, Lewis P. An investigation of silence and a scrutiny of transparency: re-examining gender in organization literature through the concepts of voice and visibility. Human Relations. 2005;58(10):1253-7.

Şişman M. Örgüt Kültürü. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi; 1994. s. 14-89.

Şişman M. Örgütler ve Kültürler. Ankara: Pegem Yayıncılık; 2007. s. 8-142.

Şişman M. Eğitimde Mükemmellik Arayışı. Ankara: Pegem Yayıncılık; 2002. s. 24-241.

Taşkıran E. Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim: Örgütsel Adaletin Rolü. İstanbul: Beta Yayıncılık; 2011. s. 54-230.

Terzi AR. Örgüt Kültürü. Ankara: Nobel Yayıncılık; 2000. s. 12-69.

Terzi AR. Denetim odağı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma. Eğitim ve Bilim. 2011;36(162):1-13.

Tevrüz S. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını; 1996. s. 2-24.

Tiktaş G. Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2012, İzmir (Danışman: Y. Doç. Dr. N Çıraklar).

Vakola M, Bouradas D. Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation. Employee Relations. 2005;8(5):1-7.

Yaman E. Üniversitelerde Bir Eğitim Yönetimi Sorunu Olarak Öğretim Elemanının Maruz Kaldığı İnformal Cezalar: Nitel Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, 2007, İstanbul.

Yaman E. Yönetim Psikolojisi Açısından Psikoşiddet-Mobbing. Ankara: Nobel Yayıncılık; 2009. s. 7-160.

Yavuz O. Örgüt Kültürü ile Verimlilik İlişkisi ve OSTİM Sanayi Bölgesinde Bir Uygulama. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2006, Ankara (Danışman: Doç. Dr. İ Çağlar).

10. EKLER

ANKET

Sayın katılımcı,

Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hastane İşletmeciliği Anabilim Dalında yüksek lisans öğrencisiyim.Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerine tez hazırlıyorum. Tezimin anketi Yalova Devlet Hastanesinde çalışan hemşirelere yöneliktir. Ankette çeşitli ifadeler bulunmakta, bu ifadelere katılıp katılmadığınız sorgulanmaktadır. Anketi cevaplarken kimlik belirtmeniz istenmemektedir. Elde edilen veriler araştırmacı tarafından ulaşılabilecek bir veritabanında gizli tutulacak, çalışma sonrasında da hiçbir biçimde kimlik belirtici bilgi verilmeyecektir. Anketi cevaplamamak veya herhangi bir sebeple tamamlamamak konusunda özgürsünüz; bu durumun size olumsuz bir yansıması olmayacaktır. Anketi cevaplamayı kabul ederseniz lütfen aşağıdaki onam beyanını okuyup altını imzalayınız. Zaman ayırıp çalışmama yapacağınız destek ve katkı için teşekkür ederim.

Deniz Atilla

Onam

Deniz Atilla tarafından hazırlanan teze ait anket hakkında bilgi sahibi oldum. Ankette kimlik belirtmeyeceğim. Elde edilen verilerin araştırmacı tarafından ulaşılabilecek bir veritabanında gizli tutulacağını, çalışma sonrasında da hiçbir biçimde kimlik belirtici bilgi verilmeyeceğini, anketi cevaplamamak veya herhangi bir sebeple tamamlamamak konusunda özgür olduğumu, bu durumun bana olumsuz bir yansıması olmayacağını anladım. Anketi cevaplamayı gönüllü olarak kabul ediyorum.

İmza

1. Bölüm: Aşağıda yer alan davranışlar kurumunuzda ne ölçüde gerçekleşmektedir?

1- Hiç 2- Nadiren 3- Kısmen 4- Çoğunlukla 5- Her Zaman

1.Kişilerin ihtiyaçlarını dikkate almak	1	2	3	4	5
2.Kişilere gelişmeleri ve ilerlemeleri için destek olmak	1	2	3	4	5
3.Çatışmaları yapıcı bir biçimde çözmek	1	2	3	4	5
4. Kişileri ödüllendirmek	1	2	3	4	5
5.Kişileri cesaretlendirmek	1	2	3	4	5

6.Kişilerle işbirliği içinde olmak	1	2	3	4	5
7.Kişilerle nazik ve arkadaşça tartışmak, anlaşmak	1	2	3	4	5
8. Samimi olmak	1	2	3	4	5
9. Duygu ve düşünceleri paylaşmak	1	2	3	4	5
10. Kişilere önem vermek	1	2	3	4	5
11. Kişilerin huyuna gitmek	1	2	3	4	5
12. Herkesle aynı düşüncede olmak	1	2	3	4	5
13. Yağcılık yapmak	1	2	3	4	5
14. Herkes tarafından sevilmeye çalışmak	1	2	3	4	5
15. Onaylanacağı bilinen işleri yapmak	1	2	3	4	5
16. Kurallara fikirlerden daha fazla önem vermek	1	2	3	4	5
17. Problem çıkacağı düşüncesi ile gerçekleri söylemek	1	2	3	4	5
18. İtaatkar olmak	1	2	3	4	5
19. Değişik, riskli uygulamalar ve çözümlerden kaçınmak	1	2	3	4	5
20. Mevcut kabul görmüş kalıba uygun davranmak	1	2	3	4	5
21. Verilen talimatları sorgulamadan kabul etmek	1	2	3	4	5
22. Üstlere hiçbir zaman karşı çıkmamak	1	2	3	4	5
23. Sadece beklenileni yapmak	1	2	3	4	5
24. Yetkili kişileri memnun etmeye çalışmak	1	2	3	4	5
25. Birşey yapmadan önce mutlaka amirinin görüşünü almak	1	2	3	4	5
26. Karar vermekten kaçınmak	1	2	3	4	5
27. Bir şeye bulaşmamaya çalışmak	1	2	3	4	5
28. Kararları bir üst kademeye bırakmak	1	2	3	4	5
29. İlk hareketi başkalarının yapmasını beklemek	1	2	3	4	5
30. Sorumlulukları başkalarına atmak	1	2	3	4	5
31. Eleştiri söz konusu olduğunda kim olursa olsun tarafsız kalmak ve objektif olmak	1	2	3	4	5
32. Kişilerin yaptığı işleri sorgulamak	1	2	3	4	5
33. Yeni fikir ve uygulamalara karşı çıkmak	1	2	3	4	5
34. Hata aramak	1	2	3	4	5
35. Her şeyi açık açık tartışmak	1	2	3	4	5
36. Sert ve zor bir insan olmak	1	2	3	4	5
37. Kontrolü hiçbir zaman elden bırakmamak	1	2	3	4	5
38. Görevin verdiği yetkiyi sonuna kadar kullanmak	1	2	3	4	5
39. Kişisel olarak her şeyden sorumlu olmak	1	2	3	4	5
40. Sorgulanamayacak otorite sağlamak	1	2	3	4	5
41. İş arkadaşlarından daha başarılı olmak	1	2	3	4	5
42. Kazanan kişi olmak	1	2	3	4	5
43. Haklı olmaya çalışmak	1	2	3	4	5
44. Başkalarına karşı üstünlük elde etmek	1	2	3	4	5
45. İşi bir yarışmış gibi düşünmek	1	2	3	4	5

46. Her türlü detayla bizzat ilgilenmek	1	2	3	4	5
47. Ulaşılması zor amaçlar belirlemek	1	2	3	4	5
48. Her şeyi mükemmel bir biçimde yapmak	1	2	3	4	5
49. Hiçbir zaman hata yapmamak	1	2	3	4	5
50. İşi her şeyin üstünde tutmak	1	2	3	4	5
51. Kendini geliştirmek için çaba göstermek	1	2	3	4	5
52. Gerçekçi ancak zor işlere girmek	1	2	3	4	5
53. Olabilecekleri önceden görerek ona göre plan yapmak	1	2	3	4	5
54. Herkesin kolay kolay üstüne almayacağı işlere talip olmak	1	2	3	4	5
55. Başarılı olmanın zevkini tatmak için çalışmak	1	2	3	4	5
56. İşten zevk almak	1	2	3	4	5
57. Kişilerin kendi gelişmelerine önem verilmesi	1	2	3	4	5
58. En basit işleri bile mükemmel biçimde yapmak	1	2	3	4	5
59. Özgün ve bağımsız düşüncelere sahip olmak	1	2	3	4	5
60. Kaliteye öncelik vermek	1	2	3	4	5

2. Bölüm: Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecinizi belirtiniz.
1- Kesinlikle katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Ne katılıyorum ne katılmıyorum
4- Katılıyorum 5- Kesinlikle katılıyorum

61. Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta gönülsüzümdür.	1	2	3	4	5
62. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
63. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklamayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
64. Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	1	2	3	4	5
65. Beni ilgilendirmediğini düşündüğüm için, kurumumdaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
66. İşletmedeki devamlılığımı korumak ve yöneticimin tepkisinden korktuğum için çoğunlukla değişime yönelik önerilerimi açıklamamayı tercih ederim.	1	2	3	4	5

67. İşletmedeki devamlılığımı korumak için hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	1	2	3	4	5
68. Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	1	2	3	4	5
69. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için işle ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
70. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	1	2	3	4	5
71. Kurumumla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	1	2	3	4	5
72. Kurumuma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	1	2	3	4	5
73. Kurumuma ait sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	1	2	3	4	5
74. Kurumuma yarar sağlamak amacıyla özel, açıklanmaması gereken bilgileri korur ve saklarım.	1	2	3	4	5
75. Kurumum ile işbirliğine dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5

KATILIMCI BİLGİLERİ

Cinsiyetiniz:
a.Kadın b.Erkek

Eğitim Durumunuz:
a.Lise b.Ön Lisans c.Lisans d.Yüksek Lisans e.Doktora

Yaşınız:
a.20 ve altı b.21-29 c.30-39 d.40-49 e.50-59 f.60 ve üzeri

Bu kurumdaki toplam çalışma süreniz:
a.0-3 yıl b.4-6 yıl c.7-10 yıl d.11-15 yıl e.16-20 yıl f.20 yıl ve üzeri

55

T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
TÜRKİYE KAMU HASTANELERİ KURUMU
Yalova İli Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği

23 MAYIS 2014

Sayı : 63615340-3076
Konu : Deniz ATİLLA

YALOVA DEVLET HASTANESİ YÖNETİCİLİĞİNE

Hastanenizde 2.Kat Servis Hemşiresi olarak görev yapan Deniz ATİLLA'nın yüksek lisans teziyle alakalı "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi" konulu anket uygulamasını Yalova Devlet Hastanesi İşgören Hemşireleri Üzerinde uygulamak istediğine dair vermiş olduğu dilekçesi hizmeti aksatmayacak şekilde Genel Sekreterliğimizce uygun görülmüştür.
Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Necdet BEĞEN
Genel Sekreter a.
İdari Hizmetler Başkan V.

Ek : Dilekçe
Marmara Üniversitesi Onayı

23/05/2014 Tıbbi Sekr. : H.DİNÇ
23/05/2014 Birim.Sor. :E.GÜNAY

Eğitim Birimi
Adres :İsmetpaşaMah.Aziz Sk.No:11 YALOVA
Faks:(0 226) 814 5478

İrtibat:Esen GÜNAY
Telefon :(0 226) 811 57 00 -133

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
Sağlık Bilimleri Enstitüsü
Etik Kurulu

PROJENİN ADI: Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Yalova Devlet Hastanesi İşgören Hemşireleri Üzerinde Yapılan Bir Uygulama
PROJE YÜRÜTÜCÜSÜ: Yrd.Doç.Dr. Murat D. ÇEKİN
PROJEDEKİ ARAŞTIRICILAR: Deniz ATİLLA
ONAY TARİHİ VE ONAY SAYISI: 02.05.2014-11

Sayın Yrd.Doç.Dr. Murat D. ÇEKİN

53 protokol nolu "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Yalova Devlet Hastanesi İşgören Hemşireleri Üzerinde Yapılan Bir Uygulama" isimli projeniz Enstitümüzün Etik Kurulu tarafından incelenmiş ve etik yönden uygunluğuna karar verilmiştir.

Prof. Dr. Feyza ARICIOĞLU
Komisyon Başkanı

Prof. Dr. İnci ALİCAN

Prof. Dr. Serap AKYÜZ

Yrd. Doç. Dr. Betül OKUYAN

Prof. Dr. Aysel PEHLİVAN

Doç. Dr. Nefise BAHÇECİK

Doç. Dr. Hakkı ARIKAN

Yrd. Doç. Dr. Ümit UĞURLU

Doç. Dr. Dilşad SAVE

Yrd. Doç. Dr. Zübeyir SARI

Yrd. Doç. Dr. Tolga GÜVEN

Marmara Üniversitesi Göztepe Kampüsü Sağlık Bilimleri Enstitüsü 34688 Kadıköy / İSTANBUL
0 (216) 414 44 23/12 (Faks)
0 (216) 414 44 23
Ayrıntılı bilgi için:
saglik.ogrenci@marmara.edu.tr
http://saglik.marmara.edu.tr

ÖZGEÇMİŞ

Adı	DENİZ	**Soyadı**	ATİLLA
Doğum Yeri		**Doğum Tarihi**	22.01.1988
Uyruğu	TC	**Telefon**	
E-mail			

Eğitim Düzeyi

	Mezun Olduğu Kurumun Adı	**Mezuniyet Yılı**
Doktora/Uzmanlık	-	-
YüksekLisans	MARMARA ÜNİVERSİTESİ / HASTANE İŞL.	2016
Lisans	ANADOLU ÜNİVERSİTESİ / İKTİSAT	2012
Lisans	MUĞLA ÜNİVERSİTESİ / HEMŞİRELİK	2011
Lise	ATAKENT ANADOLU LİSESİ / FEN BİLİMLERİ	2006

İş Deneyimi

Görevi	**Kurum**	**Süre (Yıl - Yıl)**
HEMŞİRE	YALOVA DEVLET HASTANESİ	4 (2011-2015)
KLİNİK SORUMLU HEMŞİRESİ	KOCAELİ DEVLET HASTANESİ	2 (2015-2017)

Yabancı Dil

	Okuduğunu Anlama*	**Konuşma***	**Yazma***
İNGİLİZCE	İYİ	ORTA	İYİ

Bilgisayar Bilgisi

	Kullanma becerisi
MICROSOFT OFFICE	İYİ

	Sayısal	**Eşit Ağırlık**	**Sözel**
ALES Puanı	71.312	71.030	63.892