

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TIPLERİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DAVRANIŞINA ETKİSİ

Ömer Faruk OKTAR, Arş. Grv.

omer.oktar@marmara.edu.tr, Marmara Üniversitesi

Halil Aslan KILIÇ, Arş. Grv.

halilaslankilic@gmail.com, Marmara Üniversitesi

Özet: Bu çalışmanın amacı örgüt kültürü tiplerinin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını tespit etmektir. Bu doğrultuda çalışmanın araştırma sorusu, “Örgüt kültürü tipleri örgütsel sessizlik davranışında anlamlı bir farklılık meydana getirmekte midir?” şeklindedir. Çalışmada toplam 200 kişiye anket ulaştırılmıştır; bu anket formlarından 163 adedinin geri dönüşü sağlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü tipleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır. Adokrasi, klan, hiyerarşi ve pazar kültür tipleri örgüt yararına sessizlik davranışını anlamlı olarak etkilemektedir. Bununla birlikte klan örgüt kültürü tipi haricinde diğer örgüt kültürü tipleri boyun eğmeye/savunmaya dayalı sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Klan tipi örgüt kültüründe örgüt yararına sessiz kalma davranışı diğer örgüt kültürü tiplerinin tümünden daha yüksektir. Bu çalışma ülkemizde örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini ampirik olarak inceleyen ilk araştırma olması bakımından önem arz etmektedir. Ayrıca günümüzde işletmeler için en önemli kaynağın insan olduğu kabul edilmektedir. Ancak çalışanların bilinçli bir şekilde örgüte fayda sağlayacak örgüt içindeki sorunları çözecek bazı önerileri paylaşma konusunda sessiz kaldığı görülmektedir. Dolayısıyla örgüt kültürü tiplerinin örgütsel sessizliği ne ölçüde etkilediğinin tespiti ve örgütler açısından potansiyel faydaları engelleyen bir durum olan örgütsel sessizlik davranışının hangi kültür koşullarında ortaya çıktığının tespit edilmesi, araştırmanın uygulamadaki katkısını meydana getirmektedir. Böylece sessizlik davranışının ortadan kaldırılması için atılması gereken adımlara çok daha doğru bir şekilde karar verilebilecektir.

Anahtar kelimeler: Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik, örgüt kültürü tipleri.

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE TYPES ON ORGANIZATIONAL SILENCE BEHAVIOR

Abstract: Purpose of this study is to determine whether there is a significant effect of organizational culture types on organizational silence. The research question of the study is “Do organizational culture types turn out meaningful difference on organizational silence behavior”. In this study 200 surveys were sent out to people who are working, and 163 of them turned back. According to result of this study; it turned out significant relationship between organizational silence and organizational culture types. Culture types; adhocracy, clan, hierarchy, and market, effect significantly to silence for the benefit of organization. On the other hand, defensive silence/accepted silence behavior have no significant effect on the other culture types except clan culture. In clan type of organizational culture, silence for the benefit of organization behavior is higher than any other types of culture. This study is important because of being first in Turkey to test empirically the effect of organizational culture types on organizational silence. In addition, nowadays human is accepted as the most important resource for organizations. But, it has been seen that employees stay silence to share the suggestions which are beneficial for organizations or a cure to the problems in organization. Consequently, this study has two contributions in practice. One of them is determining the extent of effect of organizational culture types on organizational silence. And the other one is to find out organizational silence as a situation blocking potential benefits in organizations point of view, occurs under which organizational culture conditions. So, making decisions to get rid of organizational silence behavior could be more correct way.

Keywords: Organizational culture, organizational silence, organizational culture types.

1. GİRİŞ

Kültür toplumdaki insanların davranışlarına yön verir; doğrular ya da yanlışlar kültürle belirlenir ve insanlar bu değerlere göre hareket eder. Kültür insanların toplum içindeki davranış biçimlerini etkiler ve insanları bazı davranışları gerçekleştirme bazı davranışları ise gerçekleştirilmeme konusunda yönlendirir. Örgüt kültürü de bunun gibi çalışanların örgüt içindeki davranışlarına yön verir ve çalışanların karşılaştıkları sorunları nasıl çözeceklerini söyler. Dolayısıyla örgüt kültürü çalışanların davranışlarını doğrudan etkileyen bir unsur niteliğindedir. Bu açıdan bakıldığında örgüte fayda sağlayacak önerilerin veya örgüt içindeki sorunları çözecek fikirlerin bilinçli bir şekilde çalışanlar tarafından paylaşılması, örgüt kültürünün bir yansıması gibi durmaktadır. Örgütsel sessizlik davranışının ortaya çıkmasında örgüt kültürünün de belirli ve önemli bir payının olması kaçınılmazdır. Örgütsel sessizlik davranışının örgüte ve çalışanlara olumsuz yansımaları olabilmektedir. Mesela çalışanların önerilerinin kullanılamaması, sorunların görmezden gelinmesi, olumsuz geribildirimden kaçınılması ve bilgilerin filtrelenmesi örgütsel sessizlik davranışının sebep olduğu olumsuzluklardandır (Çakıcı, 2008). Bu olumsuz davranışların ortadan kaldırılması örgüte fayda sağlayacak potansiyel faydaları ortaya çıkaracaktır. Dolayısıyla örgütler yeni yatırım yapmadan veya yüksek maliyetlere katlanmadan bu olumsuzlukları gidererek verimliliklerini arttırabilmektedir. Bu noktada da sorunların neden kaynaklandığı ve nasıl giderileceğinin doğru bir şekilde belirlenmesi önem kazanmaktadır. Özellikle son yıllarda giderek daha fazla çalışmaya konu olan örgütsel sessizlik ulusal literatürde önem kazanmış bir konudur.

Örgüt kültürü çalışanların davranış şekillerine yön veren en önemli faktörlerdendir. Örgüte dahil olan çalışanlar zamanla bu kurumun kültürünü öğrenir ve o kültürün değerlerine göre hareket etmeye başlar. Bu değerler şirketlerin kuruluşunda yöneticiler tarafından belirlenmesine rağmen zaman içinde karşılaşılan sorunların çözüm yollarında meydana gelen değişikliklerle beraber değişime uğrar. Örgütsel sessizlik davranışının örgüt kültürü tarafından desteklenmesi ve çalışanlar arasında kabul görmesi ise örgütsel başarının önüne set çekebilecek önemli bir engel niteliğindedir.

Dolayısıyla hangi örgüt kültürü tiplerinde örgütsel sessizlik davranışının ortaya çıktığının tespiti önemli bir hal almaktadır. Ayrıca alanyazında örgüt kültürü tipleri ve örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla araştırmamız literatürdeki bu boşluğu doldurması açısından önem arz etmektedir.

II. KÜLTÜR VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Kültürle ilgili olarak literatürde farklı alanların farklı tanımları bulunmaktadır. Ancak bu farklı tanımların ifade ettikleri ortak özellikler bulunmaktadır. Bu ortak özellikler bazında ele alındığında en genel manasıyla kültür, toplumların sahip oldukları yaşam biçimidir (Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004). Bir başka tanıma göre kültür, karşılaşılan sorunların çözümüne ilişkin doğru yöntemler, normlar, değerler ve inançlar grubudur (Korte ve Chermack, 2006). Kültür ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında özellikle son otuz yılda kültürün önemli bir akademik tartışma konusu olduğu görülmektedir, buna bağlı olarak kültürün tanımlanması ve araştırılması ile ilgili çeşitli yaklaşımlar öne sürülmüştür (Schein, 2004). Bu farklı yaklaşımlardan yola çıkılarak örgüt kültürü tanımlarında da bazı farklılıklar gözlemlenmektedir. Ancak kültürün, bir kurumu "sosyal bir yapılandırıcı" gibi bir arada tutmaya yaradığı konusunda bir uzlaşma hâkimdir (Fiş ve Wasti, 2009).

Scheiner (1988) örgüt kültürünü normlar ve değerler temelinde oluşturulmuş "burada işler böyle yürür" şeklindeki düşünme biçimi olarak tanımlamıştır. Bir başka tanıma göre örgüt kültürü, örgüt içindeki davranış normlarının ve örgütsel işleyişi anlaşılmasında bireylere yardımcı olan paylaşılan inanç ve değerler bütünüdür (Deshpande ve Webster, 1989). Hofstede (2010) kültürü, belirli bir grup insanı diğerlerinden ayıran kolektif bir akıl olarak tanımlarken; örgüt kültürünü bir örgütteki insanları diğer örgüttekilerden ayıran kolektif bir akıl olarak ifade etmiştir. Cameron ve Quinn (2006)'ın tanımına göre örgüt kültürü, örgüt üyelerine ortak bir kimlik kazandıran bununla birlikte konuşulmayan ya da yazılı olmayan kurallar bütünüdür. Schein (1990) örgüt kültürünü, bir grup (örgüt) tarafından çevreyle uyum ve iç içe bütünlük sorunlarının çözümü sürecinde icat edilmiş, keşfedilmiş veya öğrenilmiş, işlevselliği nedeniyle dikkate alınan ve bu yüzden de grup üyelerine öğretilmesi istenen, doğru algılama, düşünme, duygu, ilişkiler, değerler ve temel varsayım kalıplarıdır şeklinde tanımlamıştır (Doğan, 2007).

Örgüt kültürü tiplerinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan çalışmalarda, çeşitli özellikleri itibarıyla ortaklık taşıyan örgüt kültürü tipleri tasnif edilmiştir. Örgüt kültürü tipleri de örgüt kültürünün tanımında olduğu gibi, literatürde farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde incelenmiştir (Özdevecioğlu ve Çevik, 2009). Bizim araştırmamızda kullandığımız örgüt kültürü tipleri literatürde genel kabul görmüş ve pek çok araştırmada kullanılmış olan Cameron ve Quinn (2006) tarafından ortaya atılan örgüt kültürü tipleridir. Bu araştırmacılar örgüt kültürü tiplerini hiyerarşi, klan, adokrazi ve pazar kültürü olmak üzere dört ana boyutta ele almıştır. Cameron ve Quinn (2006) tarafından yapılan sınıflamada temelde örgütlerin ne kadar esnek ya da durağan ve ne kadar dış odaklı ya da iç odaklı olduğu göz önünde tutulmuştur (Schein, 2004). Bahsedilen örgüt tipleri ile ilgili genel bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

-Adokrazi kültürü, endüstri çağından bilgi çağına doğru olan geçişte çevrenin hızla değiştiği dönemde önemli bir örgüt kültürü tipi olarak ortaya çıkmıştır. Temel özellikleri değişen çevre koşullarına hızlı cevap verebilme, yenilikçilik, inisiyatif alabilme, esneklik ve yaratıcılıktır. Bu örgüt kültürü tipinde pazar ve hiyerarşi kültüründe olduğu gibi belirli bir kişide veya merkezde toplanmamıştır. (Cameron ve Quinn, 2006). Örgütü bir arada tutan temel faktör deneyimselliğe ve yenilikçiliğe bağlılıktır (Erdem, 2010). Adokrazi kültürünün temel özellikleri dikkate alındığında bu kültür tipinin hâkim olduğu örgütlerde örgütsel sessizlik davranışının daha az olacağı söylenebilir.

-Klan kültürü, bu tip örgüt kültürünün olduğu örgütlerde beraberlik, biz duygusu, paylaşılan ortak değerler, katılımcı hâkimdir. Bu tip örgütler ekonomik kuruluşlar olmaktan ziyade birer aile gibidir. Hiyerarşik kurallardan, prosedürlerden ve kâr odaklılıktan daha çok bu tip örgütlerde kurumsal bağlılık, takım çalışması ve çalışan uyumu ön plandadır ve bu tip bir kültüre sahip örgütlerde liderler mentor, yol gösterici, işleri kolaylaştıran kişi olarak ifade edilmektedir (Cameron ve Quinn, 2006). Klan kültürünün temel özellikleri dikkate alındığında bu tip bir örgütte sessizlik davranışının daha fazla olabileceği beklenir.

-Hiyerarşi kültürü, bu örgüt kültürü tipinin temel özellikleri yapılandırma ve bürokratikleşmedir. Hiyerarşi kültürünün temelleri Weber'in "Bürokrasi Yaklaşımı"na dayanmaktadır. Kişilerden ziyade roller ön plandadır. Görevler önceden belirlenmiş prosedürlere göre yerine getirilir (Cameron ve Quinn, 2006). Bireylerden kendi yaratıcılıklarını göstermesi çok fazla beklenmez (Ergün, 2007). Bireysel yeteneklerin ön planda tutulmadığı, prosedürlerle belirlenmiş görevlerin dışına çıkılması pek beklenmeyen bu örgüt tiplerinde sessizlik davranışının öne çıkacağı beklenmektedir.

-Pazar kültürü, bu örgüt kültürü tipinin hâkim olduğu örgütlerde sonuç odaklı bir çalışma ortamı vardır. Bireyler arası rekabet ön plandadır. Bu örgüt kültüründeki liderler rekabetçi, dışa odaklı ve üretici rol üstlenirler. Sıkı ve sürdürülebilir rekabetçilik ön plandadır. Daha çok dış faktörlere odaklanma söz konusudur. Sendikalar, rakipler, müşteriler ve tedarikçilerle yapılan rekabet avantajı sağlayacak girişimler ön plandadır. Dolayısıyla rekabet avantajına ve pazar üstünlüğüne sahip olmak önemlidir (Cameron ve Quinn, 2006). Bu tip bir örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışı ile negatif yönlü bir ilişki içinde olacağı beklenmektedir.

Bahsedilen bu örgüt kültürü tipleri, çalışanlarca paylaşılan inançlar, liderlik tarzı, çalışanlar için bir bağ ya da tutku vazifesi gören paylaşılan değerler ve ortak amaçlar için oluşturulan stratejiler tarafından karakterize edilmektedir (Lund

2003).

III. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Araştırmamızın bağımlı değişkeni olan örgütsel sessizlik davranışı en genel tanımıyla çalışanların örgütsel sorunlar hakkındaki görüşlerini, endişelerini ve önerilerini saklama durumu olarak ifade edilmektedir (Çakıcı, 2007). Örgütsel sessizlik kavramı örgütsel davranış araştırmalarına son dönemlerde konu olmaya başlamıştır. Çalışanların iş yeri, sorumlu oldukları iş veya örgütün diğer faaliyetleriyle ilgili fikir, kaygı ve önerilerini dile getirmemeleri biçiminde açıklanan bu davranış hali pek çok örgütte karşılaşılan bir sorundur (Alparslan ve Kayalar, 2012). Örgütsel sessizlik davranışı değişim ve gelişimin önünde önemli bir engel teşkil etmektedir; bununla beraber örgüt içinde çoğulcu bir yapının oluşmasını da olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca örgütsel sessizlik davranışı geri bildirim eksikliğine, bilgi paylaşımının azalmasına ve fikir alışverişinin ortadan kalkmasına da neden olabilmekte ve örgütsel süreçlerdeki etkinliğe zarar vermektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılmasına ilişkin neler yapılabileceğine yönelik olarak yapılan çalışmalarda, katılımcı örgüt kültürlerinin oluşturulmaya çalışılması, örgütsel desteğin artırılması, formel ve informal iletişimin artması gibi faktörler örnek olarak verilebilir (Milliken vd., 2003). Örgütsel sessizliğin en önemli nedenlerinden birisi, konuşma sonrasında ortaya çıkabilecek olumsuz tepkilerden korkma ve konuşmanın durumu değiştirmeyeceği düşüncesidir (Morrison ve Milliken, 2000). Sessizlik davranışı düşüncelerin bilinçli olarak saklanması olarak tanımlansa da sessizliğin, “ses”in karşıt anlamı olduğu ifade edilemez (Scott, 1993). Sessiz kalma davranışı kimi zaman kasıtlı ve amaçlı bir şekilde de ortaya çıkabilmektedir.

Çalışmamızda kullandığımız örgütsel sessizlik davranışı boyun eğmeye dayalı sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Dyne vd., 2003):

- **Boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı**, çalışanların örgüt içinde herhangi bir konuyla ya da sorunla ilgili olarak ortaya çıkan gelişmelere rıza göstermesi, kendi düşüncelerini paylaşmaması durumudur. Çünkü çalışan konuşmasının herhangi bir şeyi değiştirmeyeceğine inanmaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009).

- **Savunma amaçlı sessizlik davranışı**, örgüt içindeki herhangi bir sorunla ilgili olarak kendilerine gelebilecek herhangi olumsuz tepki ve tutumdan çekinme sonucunda konuyla ilgili görüşlerin beyan edilmemesi ya da sahip olunan bilgilerin saklanması durumudur.

- **Örgüt yararına sessizlik davranışı**, çalışanın başkalarını düşünmesi veya çıkar amaçlı olarak örgütün ya da başka bir kişinin fayda sağlamasını düşünerek örgütsel sorunlarla ilgili kendi düşünceleri ve bilgilerini saklaması durumudur. Örgütsel sessizliğin kültürde bir değer olarak desteklenmesi, beraberinde bu davranışın çalışanlar arasında öğrenilmesine ve yeni gelenlere aktarılmasına neden olacaktır.

Örgütsel sessizlik, konuyla ilgili diğer çalışmalardan (whistleblowing, mum etkisi) sessizlik olgusunu anlama çabasındaki bakış açısı nedeni ile farklılaşmaktadır. Örgütsel sessizlik davranışı daha çok herhangi bir konu hakkında neden sessiz kalındığını örgütsel faktörlerle açıklamaya çalışırken, diğer paradigmlar sessizliğin sebeplerini bireysel faktörlerde görmektedir (Park ve Keil, 2009).

Çakıcı (2007), sessizlik davranışının oluşumunda etkili olan önemli faktörlerden birisinin kültür olduğunu ifade etmektedir. Gerçekten de, kültürümüzde sessiz kalma davranışını yücelten, “söz gümüşse sükût altındır”, “dolu kupa sesi çıkmaz”, “boş davul çok ses çıkarır”, “az söyle çok dinle”, “doğru söyleyeni dokuz köyden kovarlar”, “istediğini söyleyen istemediğini iştir”, “sırrını açma dostuna, o da söyler dostuna” gibi pek çok yansıması bulunmaktadır. Bu örnekler örgütsel sessizlik davranışının boyutlarının hepsini kapsıyor gibi durmaktadır. Mesela “doğru söyleyeni dokuz köyden kovarlar” atasözü, savunma amaçlı sessizlik davranışını yansıtmaktadır. Birey örgütteki herhangi bir sorunla ilgili olarak kendisine zarar geleceği düşüncesiyle sessiz kalır. “Sırrını açma dostuna, o da söyler dostuna” atasözümüz ise örgüt yararına sessizlik davranışı boyutuna uygun düşmektedir. Burada birey kendisine veya örgüte zarar gelmemesi için örgütle ilgili bilgileri paylaşmamaktadır. Şüphesiz ulusal kültürün yansımaları örgütlerde de görülebilmektedir. Çünkü o örgütün kültürünü oluşturan bireyler bir şekilde toplumun kültürünü yansıtarak taşımaktadır.

IV. METODOLOJİ

IV.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı son yıllarda ulusal literatüre girmiş olan örgütsel sessizlik davranışına örgüt kültürü tiplerinin etkisinin ne olduğunu tespit etmektir. Dolayısıyla hangi örgüt kültürü tiplerinde sessizlik davranışlarının ne düzeyde ortaya çıktığı belirlenmiş olacaktır. Böylece örgütlerde olumsuz yansımaları olan örgütsel sessizliğin giderilmesi adına atılacak adımlarda ve uygulamalarda nasıl bir yol izleneceğinin sağlıklı bir şekilde, sağlam bir zeminde belirlenmesini sağlayacaktır.

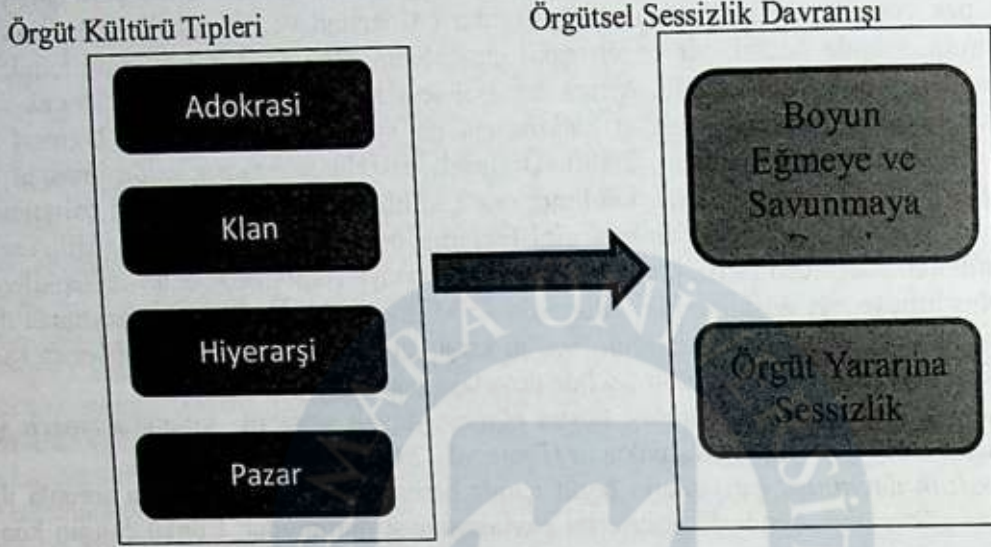
IV.2. Yöntem

Çalışmamızda yer alan yapılarla ilgili verilen bilgilerden sonra araştırma hipotezlerimiz ve modelimiz aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H1a: Adokrasi kültürü, boyun eğmeye ve savunmaya dayalı sessizlik davranışını anlamlı olarak etkilemektedir.

H1b: Adokrasi kültürü, örgüt yararına sessizlik davranışını anlamlı olarak etkilemektedir.

- H2a: Klan kültürü, boyun eğmeye ve savunmaya dayalı sessizlik davranışını anlamlı olarak etkilemektedir.
H2b: Klan kültürü, örgüt yararına sessizlik davranışını anlamlı olarak etkilemektedir.
H3a: Hiyerarşi kültürü, boyun eğmeye ve savunmaya dayalı sessizlik davranışını anlamlı olarak etkilemektedir.
H3b: Hiyerarşi kültürü, örgüt yararına sessizlik davranışını anlamlı olarak etkilemektedir.
H4a: Pazar kültürü, boyun eğmeye ve savunmaya dayalı sessizlik davranışını anlamlı olarak etkilemektedir.
H4b: Pazar kültürü, örgüt yararına sessizlik davranışını anlamlı olarak etkilemektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmamızda ihtiyaç duyulan verilere yapılandırılmış anket yöntemi ile ulaşılmıştır. 200 adet anket formu posta, internet ve yüz yüze görüşme yolu ile katılımcılara ulaştırılmıştır. Ancak katılımcıların bazıları ankete katılmamış, ayrıca toplanan anket formlarından 37 adedi analize katılmamıştır. Sonuç olarak toplam 163 adet anket formu araştırmaya dahil edilmiştir. Örgüt kültürü tiplerinin tespitinde literatürde pek çok ölçek yer almaktadır. Bizim çalışmamızda araştırmamızın amacına uygun olarak örgütsel sessizlik davranışı ilişkisi kurmamıza izin verebilecek olan Cameron ve Quinn (2006) tarafından geliştirilen 24 sorudan ve dört boyuttan (adokrasi kültürü, klan kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü) oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Anket formunun ikinci bölümünde örgütsel sessizlik ölçümü için ise Dyne vd. (2003) tarafından hazırlanan 15 sorudan ve 3 boyuttan (boyun eğmeye dayalı sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik) oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Anket formunun üçüncü bölümünde ise 5 adet demografik soru yer almaktadır.

IV.3. Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin analizi ise SPSS 21.0 paket programı ile gerçekleştirilmiştir; ancak analiz aşamasına geçilmeden önce verilerin analize hazır hale getirilmesi için öncelikle eksik veri analizi yapılmıştır. Eksik veri analizi sonucunda eksik veri oranları herhangi bir soru için % 5'i geçmediği için, daha duyarlı ölçümler yapabilmek adına eksik veriler seri ortalamasına göre doldurulmuştur. Ardından tek yönlü ve çift yönlü uç değer analizleri yapılmıştır. Z puanı (-3, +3) hesaplanarak çok yönlü uç değer ve Mahalanobis Uzaklığı (Mahalanobis D^2) hesaplanarak tek yönlü uç değer analizleri yapılmıştır. Uç değer analizleri sonucunda herhangi bir anketin veri setinden çıkarılmasına gerek olmadığı görülmüştür. Ardından katılımcıların demografik özelliklerinin tespiti için frekans ve betimleyici istatistik analizleri yapılmıştır. Sonraki adımda araştırma modelinde yer alan değişkenlerin alt boyutlarının tespiti için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinden sonra verilere ve alt boyutlara ait güvenilirlik testleri gerçekleştirilmiştir. Daha sonra, faktör analizi sonucunda ortaya çıkan örgüt kültürü tipleri ve örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları arasındaki ilişkilerin tespiti amacıyla korelasyon analizi, araştırma hipotezlerinin sınanması için de regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 1. Örneklemin Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Kategoriler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	51	31,3
	Erkek	112	68,7
Öğrenim durumu	İlköğretim	4	2,5
	Lise	29	17,8
	Lisans	82	50,3
	Lisansüstü	46	28,2
Yaş	18-25	18	11
	26-33	93	58,1
	34-41	39	24,4
	42 ve üstü	10	6,3
Ne kadar süredir bu kurumda çalışıyorsunuz?	1 yıl ve altı	22	14,1
	2-5 yıl	73	46,8
	6-9 yıl	30	19,2
	10 yıl ve üstü	31	19,9
Medeni durum	Evli	83	52,1
	Bekar	74	46,6

IV.3.1. Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

Örgüt kültürü ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre ölçeğin Cronbach α değeri 0,938 olarak tespit edilmiştir. Örgüt kültürü ölçeğinin boyutlarının tespiti için yapılan faktör analizi sonucunda 2 soru analiz dışı bırakılmıştır. Toplam 22 sorudan oluşan, öz değerleri 1 ve üzerinde olan 4 faktör elde edilmiştir (KMO: 0,895, p :0,000). Elde edilen bu faktörler orijinal örgüt kültürü ölçeği ile uyum göstermiştir. Toplam açıklanan varyans %68,048 olarak bulunmuştur. Örgüt kültürü tiplerinin belirlenmesi amacıyla kullanılan ölçeğe yapılan faktör analizi sonucu ortaya çıkan boyutlar “Adokrasi Kültürü (Cronbach α : 0,898, varyans açıklama oranı: %32,093)”, “Klan Kültürü (Cronbach α : 0,925, varyans açıklama oranı: %17,370)”, “Hiyerarşi Kültürü (Cronbach α : 0,760, varyans açıklama oranı: %10,638)”, “Pazar Kültürü (Cronbach α : 0,792, varyans açıklama oranı: %7,660)” şeklindedir.

Örgütsel sessizlik ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre ölçeğin Cronbach α değeri 0,826 olarak tespit edilmiştir. Güvenilirlik analizi sonucu bir soru analiz dışı bırakılmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin boyutlarının tespiti için yapılan faktör analizi sonucunda; toplam 14 sorudan oluşan, öz değerleri 1 ve üzerinde olan 2 faktör elde edilmiştir (KMO: 0,890, p :0,000). Örgütsel sessizliği ölçmek amacıyla kullanılan ölçeğin boyutlarından iki tanesi birleşerek orijinal ölçekten farklı dağılım göstermiştir. Bu yüzden oluşan faktörler boyun eğmeye-savunmaya dayalı sessizlik (Cronbach α : 0,946, varyans açıklama oranı: %47,299) ve örgüt yararına sessizlik (Cronbach α : 0,891, varyans açıklama oranı: %23,499) olarak adlandırılmıştır. Bu faktörler tarafından açıklanan toplam varyans %70,798 olarak bulunmuştur.

Tablo 1. Değişkenlerin Ortalama Değerleri, Güvenilirlikleri ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	Madde Sayısı	C. Alpha	1	2	3	4	5	6
Adokrasi Kültürü	3,16	6	0,898	1					
Klan Kültürü	3,46	6	0,925	0,806 **	1				
Hiyerarşi Kültürü	3,50	5	0,760	0,541**	0,545**	1			
Pazar Kültürü	3,29	5	0,792	0,515**	0,452**	0,659**	1		
Boyun Eğmeye ve Savunmaya Dayalı Sessizlik	2,46	10	0,946	-0,140	-0,235**	-0,99	0,034	1	
Örgüt Yararına Sessizlik	3,77	4	0,891	0,182**	0,290**	0,232**	0,259**	-0,348**	1

N=163

(**0.01<p)

Tablo 1’de görüldüğü üzere araştırmamız kapsamında ele alınan adokrasi kültürü, klan kültürü, hiyerarşi kültürü, pazar kültürü, boyun yararına sessizlik davranışı ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki (r :0,182, p <0,01) bulunmaktadır. Klan kültürü ile boyun eğmeye/savunmaya dayalı sessizlik (r : -0,235, p <0,01) davranışı arasında negatif yönlü anlamlı bir

ilişki bulunmuştur; örgüt yararına sessizlik davranışı ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki ($r:0,290$, $p<0,01$) tespit edilmiştir. Hiyerarşi kültürü ile boyun eğmeye/savunmaya dayalı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Hiyerarşi kültürü ile örgüt yararına sessizlik davranışı arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı ($r:0,232$, $p<0,01$) bir ilişki bulunmaktadır. Son olarak pazar kültürü ile boyun eğmeye/savunmaya dayalı sessizlik davranışı ile anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Pazar kültürü ile örgüt yararına sessizlik arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı ($r:0,259$, $p<0,01$) bir ilişki olduğu görülmektedir. eğmeye ve savunmaya dayalı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik değişkenlerinin güvenilirlik analizi sonucu elde edilen Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla 0,898, 0,925, 0,760, 0,792, 0,946 ve 0,891 olarak tespit edilmiştir. Bu değerlerin sosyal bilimler alanında genel kabul görmüş olan 0.70 düzeyinden yüksek olması, ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 1'de yer alan değişkenler arası korelasyon analizi sonucu ulaşılan bulgulara göre, adokrasi kültürü ve boyun eğmeye/savunmaya dayalı sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır, bununla beraber örgüt

V. BULGULAR

Araştırmamızın hipotezlerini test etmek için regresyon analizleri yapılmıştır.

Tablo 2. Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R ²	β	p
Adokrasi Kültürü	Boyun Eğmeye/Savunmaya Dayalı Sessizlik	0,020	-0,140	0,074
Klan Kültürü		0,055	-0,235	0,002
Hiyerarşi Kültürü		0,010	-0,99	0,209
Pazar Kültürü		0,001	0,340	0,662
Adokrasi Kültürü	Örgüt Yararına Sessizlik	0,033	0,182	0,020
Klan Kültürü		0,084	0,290	0,000
Hiyerarşi Kültürü		0,054	0,232	0,003
Pazar Kültürü		0,067	0,259	0,010

Araştırmanın ilk hipotezinde (H1a) adokrasi kültürünün boyun eğmeye/savunmaya dayalı sessizliği anlamlı olarak etkilediği öngörülmüştür. Yapılan regresyon analizi sonucunda adokrasi kültürünün boyun eğmeye/savunmaya dayalı sessizlik davranışını negatif yönde etkilediği ($\beta: -0,140$, $R^2: 0,020$, $p: 0,074$) bulgulanmış; ancak bu etkinin istatistiki olarak anlamlı olmadığı ($p>0,05$) görülmüştür. Dolayısıyla bu hipotez reddedilmiştir. H1b'de ise adokrasi kültürünün örgüt yararına sessizlik davranışını anlamlı olarak etkilediği öngörülmüştür. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre adokrasi kültürünün örgüt yararına sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ($\beta: 0,182$, $R^2: 0,033$, $p: 0,020$) tespit edilmiştir. Bu durumda H1b kabul edilmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezinde (H2a), klan kültürünün boyun eğmeye ve savunmaya dayalı sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu öngörülmüştür. Bu hipotezi test etmeye yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda klan kültürünün boyun eğmeye ve savunmaya dayalı sessizlik davranışını negatif yönde etkilediği ($\beta: -0,235$, $R^2: 0,055$, $p: 0,002$) tespit edilmiştir. Bu durumda H2a kabul edilmiştir. H2a'da ise klan kültürünün örgüt yararına sessizlik davranışını anlamlı olarak etkilediği öngörülmüştür. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre adokrasi kültürünün örgüt yararına sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ($\beta: 0,290$, $R^2: 0,084$, $p: 0,000$) tespit edilmiştir. Bu durumda H2b'de kabul edilmiştir.

Araştırmanın üçüncü hipotezinde hiyerarşi kültürünün boyun eğmeye ve savunmaya dayalı sessizlik davranışını anlamlı olarak etkilediği öngörülmüştür. Bu hipotezi test etmeye yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda hiyerarşi kültürünün boyun eğmeye ve savunmaya dayalı sessizlik davranışını negatif yönde etkilediği ($\beta: -0,99$, $R^2: 0,010$, $p: 0,209$) tespit edilmiştir. Bu durumda H3a reddedilmiştir. H3b'de ise hiyerarşi kültürünün örgüt yararına sessizlik davranışını anlamlı olarak etkilediği öngörülmüştür. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre hiyerarşi kültürünün örgüt yararına sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ($\beta: 0,232$, $R^2: 0,054$, $p: 0,003$) tespit edilmiştir ve H3b kabul edilmiştir.

Araştırmanın son hipotezinde (H4a) pazar kültürünün boyun eğmeye ve savunmaya dayalı sessizlik davranışını anlamlı olarak etkilediği öngörülmüştür. Bu hipotezi test etmeye yönelik yapılan regresyon analizi sonucunda pazar kültürünün boyun eğmeye ve savunmaya dayalı sessizlik davranışını pozitif yönde etkilediği ($\beta: 0,340$, $R^2: 0,001$, $p: 0,662$) ancak bu ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla H4a reddedilmiştir. H4b'de ise pazar kültürünün örgüt yararına sessizlik davranışını anlamlı olarak etkilediği öngörülmüştür. Bu hipotezi test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda, pazar kültürünün örgüt yararına sessizlik davranışı üzerinde pozitif yönlü ve

anamlı bir etkiye (β : 0,259, R^2 : 0,067, p : 0,010) sahip olduğu görülmüştür. Dolayısıyla H4a kabul edilmiştir. Hipotez testleri dışında yapılan bağımsız örneklem t-testi (independent samples t-test) ve tek yönlü varyans (one way anova) analizi ile katılımcıların demografik özellikleri ile örgütsel sessizlik davranışları (boyun eğmeye ve savunmaya dayalı sessizlik, örgüt yararına sessizlik) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ancak demografik değişkenler ile örgütsel sessizlik davranışları arasında herhangi anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

VI. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Örgüt kültürü ile ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde, kültürün kalite yönetimi ile ilişkisini teorik olarak temellendiren Biçer ve Çiçek (2013), kalite yönetiminin örgüt performansını etkilediği görüşünden yola çıkan araştırmacılar örgüt kültürünün de kalite yönetimi üzerinde etkisi olduğunu iddia etmişler ve teorik temellerini oluşturmuşlardır. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen Çavuş ve Gürdoğan (2008), örgüt kültürü ilişkisi tespit etmişlerdir. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisini hastane çalışanları kapsamında inceleyen Erdem (2007) ise hastane kurumlarında hiyerarşi kültürünün diğer tüm kültür tiplerinden daha baskın olduğunu tespit etmiştir, bununla birlikte klan ve adokrazi kültürünün örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü, hiyerarşi kültürünün ise negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Örgüt kültürünün ve iş tatminine etkisini inceleyen İşcan ve Timuroğlu (2007), klan ve adokrazi örgüt kültürlerinin, iş tatminini üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğunu, hiyerarşi ve pazar tipi örgüt kültürlerinin ise iş tatminini negatif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Sonuç itibarıyla yapılan bu çalışmalardan da görüldüğü üzere örgüt kültürü çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen bir faktör niteliğindedir. Genel bir değerlendirme yapıldığında klan tipi örgüt kültürü çalışanların örgüt yararına olan tutum ve davranışlarını pozitif yönde etkilemekte iken; hiyerarşi kültürü çalışanların örgüt yararına olan tutum ve davranışlarını negatif yönde etkilemektedir.

Bu çalışmada ise örgüt kültürü tiplerinin (adokrazi kültürü, klan kültürü, hiyerarşi kültürü, pazar kültürü) örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular örgüt kültürü tiplerinin örgütsel sessizlik davranışı üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Mesela beraberliğin, biz duygusunun, paylaşılan ortak değerlerin önemli olduğu katılımcılığın hâkim olduğu ve örgütün adeta bir aile gibi olduğu klan tipi örgüt kültüründe örgüt yararına sessiz kalma davranışı diğer tüm örgüt kültürü tiplerinden daha yüksektir. Böyle bir ilişkinin ortaya çıkmasında klan tipi örgüt kültürünün genel özelliklerinin etkisinin olduğu açıktır. Klan kültürüne zıt olarak, girişimciliğin, yaratıcılığın, yenilikçiliğin hâkim olduğu; çevresel değişimlere hızlı cevap verebilmenin önemli olduğu endüstri çağından bilgi çağına geçişte ortaya çıkan adokrazi kültüründe ise örgütsel yararına sessiz kalma davranışı diğer örgüt kültürü tiplerine nazaran daha düşüktür. Ayrıca pazar kültürünün ve hiyerarşi kültürünün de örgüt yararına sessiz kalma davranışını pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte klan tipi örgüt kültürü boyun eğmeye/savunmaya dayalı sessizlik davranışını negatif yönde etkilemektedir. Adokrazi, hiyerarşi ve pazar tipi örgüt kültürlerinin ise boyun eğmeye/savunmaya dayalı sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Günümüz iş dünyasında örgütler için yoğun bir rekabet ortamı hakimdir ve örgütlerin hayatlarını sürdürebilmeleri pek çok faktörü doğru bir şekilde bir araya getirmelerine ve kullanmalarına bağlıdır. Bununla birlikte örgütler bu uygulamaları hayata geçirirken, örgütlerin sahip oldukları kültür tipleri de çalışanların hangi durumlarda ne tip davranışlar sergileyeceğini etkilemektedir. Dolayısıyla doğru adımlar atmak ve kararlar vermek isteyen örgütler sahip oldukları kültürün çalışan davranışları üzerindeki etkisini bilmek durumundadır.

ÜNİVERSİTESİ

KAYNAKÇA

- Alparslan, A. M. ve Kayalar, M. "Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri", Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4(6), 136-147, 2012.
- Bakan, İ., Büyükeşen, T. ve Çetin Bedestenci, H. Örgüt Kültürü, Alfa Yayınevi, İstanbul, 2004.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture, Jossey-Bass, San Francisco, 2006.
- Biçer, İ. H. ve Çiçek, I. "Örgüt Kültürü ve Kalite Yönetimi", Uluslararası Standardizasyonun Küresel Ekonomiye Etkileri Sempozyumu, İstanbul, 2013.
- Çakıcı, A. "Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), s.145-162, 2007.
- Çavuş, Ş. ve Gürdoğan, A. "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Bir Araştırma", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 18-34, 2008.
- Deshpande, R. ve Webster, Jr. F. E. "Organizational Culture and Marketing: Defining The Research Agenda", Journal of Marketing, 53, 3-15, 1989.
- Deshpande, R., Farley John U. ve Webster, Frederick E. "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis", Journal of Marketing, 57(1), 23-37, 1993.
- Doğan, B. "Örgüt Kültürü", Beta Basım Yayın, İstanbul, 2007.
- Dyne, L. V., Ang, S. ve Isabel, C. B. "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", Journal of Management Studies, 40(6), 1360-1392, 2003.
- Erdem, R. "Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2), 63-79, 2007.
- Erdem, R., Adıgüzel, O. ve Kaya, A. "Akademik Personelin Kurumlarına İlişkin Algıladıkları ve Tercih Ettikleri Örgüt Kültürü Tipleri", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 36, 73-88, 2010.
- Ergün, E. "Kurum Kültürünü Analiz Etmede Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Analizi", XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, 266-271, 2007.
- Fiş, A. M. ve Wasti, S. A. "Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi", ODTU Gelişme Dergisi, 35, 127-164, 2009.
- Hofstede, G. Cultures and Organizations, McGraw-Hill, London, 2010.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21(1), 119-135, 2007.
- Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. "İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı", 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 700-707, 2009.
- Korte, R. F. ve Chennack, T. J. "Changing Organizational Culture with Scenario Planning", Futures, 1-12, 2006.
- Lund, D. B. "Organizational Culture And Job Satisfaction", Journal Of Business Industrial Marketing, 18 (3), 219-236, 2003.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why", Journal of Management Studies, 40(6), 1453-1476, 2003.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. "Organizational Silence: A Barrier To Change and Development In A Pluralistic World", The Academy Of Management Review, 25(4), 706-725, 2000.
- Özdevecioğlu, M. ve Çelik, C. "Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23, 95-111, 2009.
- Park, C. W. ve Keil, M., "Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model", Decision Sciences 40 (4), 901-918, 2009.
- Schein, E. H. Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass, San Francisco, 2004.
- Schneider, S. C. "National vs. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management", Human Resource Management, 27, 231-246, 1988.
- Scott, R. L. "Dialectical Tensions of Speaking And Silence", Quarterly Journal of Speech, 79(1), 1-18, 1993.