


ÖRGÜTLERDE KÜLTÜR ÖRGÜTSEL ADALET VE SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN KURAMSAL AÇIDAN İNCELENMESİ

 Yavuz Sezer OĞUZHAN^a

Özet

İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış odaklı kültür, örgütlerde adalet ve örgüt içerisinde yaşanan olumsuzluklara karşı geliştirilen sessiz kalma eylemleri, örgüt politikalarında ve çalışan eylemlerinde farklı neden ve sonuçlara ortam hazırlayabilmektedir. Canlı mekanizmalar olan örgütlere ait yapı, kültür, iklim ve politikalar, bulunduğu coğrafya ve bünyesinde hizmet verdiği çalışanlar tarafından da şekillenebilmektedir. Örgütlerde yaşanan olumlu ve olumsuz olayların çalışanları doğrudan ve dolaylı yoldan etkileyeceği düşünülürse verilen tepkilerin de örgütün verimliliğini de etkilemesi olağan karşılanmaktadır. Adil bir ortamda çalışanlar görmüş oldukları olumsuz durumlardan dolayı bazı reaksiyonlar gösterebilmektedirler. Sessizlik de bu reaksiyonlardan biri olup son zamanların gözde konularındandır. Bu çalışma, örgütlerde kültür anlayışı, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi teorik olarak açıklamayı amaçlamaktadır. Uzun süredir sosyoloji, antropoloji, tarih ve sosyo-psikoloji alanlarının konusu olmuş kültür, örgütsel davranış disiplininin de ilgi çeken konusu haline gelmiştir. Bu çalışmada, çalışanların algılarına ve davranışlarına odaklanan örgütsel davranış disiplini penceresinden, kültürel değerlerin nasıl şekillenebileceğine ve çalışanların adalet algılarının ve sessiz kalma eylemlerinin nasıl etkilenebileceğine odaklanılmıştır. Örgütlerde kültür kavramı, örgütsel adalet ve sessizlik kavramları teorik olarak incelendikten sonra her üç konunun birbirleriyle ilişkisi nicel ve nitel verilerle sunulmaktadır. Son bölümde ise sonuç, değerlendirme ve önerilere yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütlerde Kültür, Örgütsel Adalet, Örgütsel Sessizlik



THEORETICAL ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN CULTURE ORGANIZATIONAL JUSTICE AND SILENCE IN ORGANIZATIONS

Abstract

Human resources management and organizational behavior-oriented culture, justice in organizations, and silence actions developed against the negativities experienced within the organization can prepare the environment for different causes and results in organizational policies and employee actions. The structure,

^aDr. Öğr. Üyesi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Gelibolu Piri Reis Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon, sezeroguzhan@gmail.com

Makale Geliş Tarihi: 11.09.2021, Makale Kabul Tarihi: 18.11.2021

culture, climate and policies of organizations that are living mechanisms can also be shaped by the geography they are in and the employees they serve. Considering that positive and negative events in organizations will affect employees directly and indirectly, the reactions given will also affect the productivity of the organization. Employees in a fair environment may show some reactions due to the negative situations they have seen. Silence is one of these reactions and it is one of the favorite topics of recent times. This study aims to theoretically explain the relationship between understanding of culture, organizational justice and organizational silence in organizations. Culture, which has been the subject of sociology, anthropology, history and socio-psychology for a long time, has also become an interesting subject of the discipline of organizational behavior. In this study, it is focused on how cultural values can be shaped and how employees' perceptions of justice and silence actions can be affected from the perspective of organizational behavior discipline, which focuses on employees' perceptions and behaviors. After examining the concepts of culture in organizations, organizational justice and silence theoretically, the relationship of all three subjects with each other is presented with quantitative and qualitative data. In the last section, conclusions, evaluations and recommendations are given.

Keywords: Culture in Organizations, Organizational Justice, Organizational Silence



Giriş

Kültür, ilk olarak sosyolojinin konusu olarak ele alınmış olsa da antropoloji, tarih, din ve politika gibi çeşitli disiplinlerin de odak konusu olmuştur. Bireylerin ve toplulukların yaşam biçimlerini etkileyen ve bundan da etkilenen bir kavram olan kültür, bir yaşam tarzını ortaya koymaktadır. İnsan ve toplumların yaşam biçimlerini ele alan kültür kavramı, davranış disiplininin de konusu haline gelmiş ve kendisine geniş araştırma sahası bulmuştur. Örgütsel anlamda kültür kavramı hem örgütün hem de çalışanların örgüt dışı faktörlerle şekillenmektedir. Örgütün sahip olduğu kültür; örgütün yapısını, politikalarını, kurallarını ve işleyişini belirlemektedir. Çalışanın sahip olduğu kültür ise daha kapsamlı olup karakter, yetiştirilme tarzı, tarihsel ve toplumsal değerler ve coğrafya tarafından şekillenebilmektedir. Literatür incelendiğinde çalışmalarda, genel itibariyle Cameron ve Quinn'in (2006) örgüt kültürü modeli esas alınmakta iken çok az da olsa Hofstede'in (1980) kültür anlayışlarını kategorize eden yaklaşımı, "örgüt kültürü" başlığında incelenmiştir.

Adalet, insanların topluluk olarak yaşamasının doğal sonucu olarak düzeni koruyacak faktörlerin başında gelen kavramlardan biridir. Antik Yunan, Çin ve Hint kültürlerinde daha iyi, daha erdemli ve daha hakkaniyetli yaşamın nasıl olacağına dair yanıtlar aranmış ve buna göre bazı ahlak kriterleri geliştirilmiştir. Din, politika ve sosyolojinin özelinde geliştirilen bu kriterler, yakın zamanda psikoloji ve örgütsel davranış bilimlerinin de odak noktası haline gelmiştir. Adalet algısı, her ne kadar her toplum için temelde aynı kavramları içerse de kültürel anlamda farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılıklar da örgütlerinde hizmet veren çalışanların algılarında değişiklik yaratabilecektir. Çalışanlar, örgüt içerisinde örgütünün kültürü ile yöneticilerin de katkısıyla süreçlerin, işleyişlerin ve davranışların adil olmasını beklemektedirler. Bununla birlikte, çalışanların örgüt içerisinde algıladığı adaletsiz ve diğer olumsuz durumlara karşı gösterecekleri reaksiyonlardan biri de sessiz kalmaktır. Sessiz kalmak, her ne kadar bir şey yapmamak olarak biçimlense de Örgütsel Davranış disiplininde pasif bir eylem olarak

değerlendirilmektedir. Bu da “sessizlik” kavramının önemli bir araştırma konusu olması sonucunu doğurmuştur.

A. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Kültür kavramı, her nasıl toplumları birbirinden ayırt edici karakteristik özelliklere sahip ise örgüt kültürü de bir örgütü diğerlerinden ayıran önemli farklılıkları esas almaktadır. Kısaca kültür, bir örgütü tanımlayan kimlik özelliği taşımaktadır.

Toplumun kendine özgü kuralları güdümünde biçimlenen ve gelişen kültür, aynı zamanda toplumun yaşam koşullarının olgunlaşması ve farklılık gösteren alt toplumların bir çatıda toplanmasını sağlamakta (Scott-Findlay & Estabrooks, 2006) ve nesilden alt nesillere aktarımı sağlanan önemli bir kavramdır. Örgüt kültürü literatürde ilk kez Blake ve Mouton’ın (1964) çalışmasında yer bulmuş olup çalışanların örgütsel işleyişi anlamalarına ve örgütte davranış normları oluşturmalarına yardımcı olan paylaşılan değer ve inançlar kalıbı olarak tanımlanmıştır (Deshpande & Webster, 1989).

Örgüt kültürü, çalışanların örgüt faaliyetlerini anlamlandırmalarına ve örgüt içinde davranış kuralları yaratmalarına destek veren inanç ve değerler bütünüdür (Deshpande & Webster, 1989). Örgüt çalışanları tarafından ve çalışanların bir arada olmalarını sağlayan kural, inanç, köklü değer, felsefe, ideoloji, varsayım ve semboller olarak nitelendirilen (Lund, 2003; Denison, 1990) örgüt kültürü, ortaklaşa sistematize edilmiş düşüncelerdir (Hofstede vd., 2010) ve belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi için etkili bir araç pozisyonundadır. Çünkü örgüt kültürü, çalışanların kontrol sistemlerini, yasal işleyişi ve davranışları etkileme gücüne sahiptir (Hogan & Coote, 2014).

Örgütsel kültür, örgütleri ve faaliyetlerini yönlendiren bir faktördür. Örgütsel kültür, bünyesinde hizmet veren çalışanlara neyi, nasıl yapmaları ve düşünmeleri gerektiğine dair rehberlik görevi gören dinamik bir yapıya sahip olup (Hagberg & Heifetz, 1997) resmi sosyalleşme ve resmiyet içermeyen uygulamaların kendine has öykü, törenler ve örgütsel dili barındırmaktadır.

Örgüt kültürüne ait farklı araştırmacılar tarafından çeşitli modeller geliştirilmiştir. Hofstede (1980), 40’tan fazla ülkedeki 116.000 IBM çalışanı ile gerçekleştirdiği araştırmasında çalışanların düşünce ve değer yargılarının farklı olduğunu tespit etmiş ve bu farklılıkların ülke ve toplum kültürlerinin birer parçası olduğunu ifade etmiştir. Bu doğrultuda, Her örgütün kültürü, o örgütün faaliyet gösterdiği ülkenin kültürel farklılıklarının belirlediği realitelerle şekillenmiştir sonucu ortaya çıkmaktadır.

Hofstede’in (1980) kültürel farklılıklardan yola çıkarak oluşturduğu alt boyutlar şu şekildedir:

- **Güç Mesafesi:** Sosyal yaşam içerisinde var olan gücün bireylerce adaletsiz veya eşit olmayan şekilde dağılımın kabul edilme düzeyidir.
- **Bireysellik/Toplumsallık:** Kimlik olarak bireyin ya da toplum değerlerinin önemli görülme düzeyidir.
- **Belirsizlikten Kaçınma:** Toplumun bilinmezliği kabullenme düzeyidir.
- **Erillik/Dışılık:** Toplumun erkeğe atfedilen (rekabet etme ve özgür davranma vb.) özelliklere ve kadınlara atfedilen (merhamet, yardım vb.) özelliklere eğilim düzeyidir.

Bunların yanında, çalışmasını genişleten Hofstede, Bond ile yaptığı çalışmada (1988), söz konusu boyutlara, uzun döneme odaklılık/kısa döneme odaklılık boyutunu da eklemiştir (Bearden vd., 2006).

B. ÖRGÜTSEL ADALET

Literatürde kullandığımız şekliyle örgütsel adalet kavramı, Greenberg (1987) tarafından kullanılmış ve sonraki araştırmalara ışık tutmuştur.

Çalışanlar hizmet verdikleri örgütün süreçleri ve işleyişi, kendilerine nasıl davranıldığı, iş/görev dağılımlarının adaletli olup olmadığı ve bunun gibi konuları sürekli olarak değerlendirerek birtakım yargılar geliştirmektedirler. Bu yargılamalar sonucunda çalışanlar, örgütler için belirli tutumlar sergilemektedirler. Greenberg'e (1990) göre örgütsel adalet, çalışanın örgütteki iş bölümü, ücret ve rahat etme şartlarını da içeren uygulamaların yanında, örgüt çalışanlarının birbirleriyle olan ilişki kalitesini niteleyen bir yapıdır. Bununla birlikte örgütsel adalet, çalışan, iş arkadaşları, yönetici ve örgütün kendisini kapsayana genel biçime sahiptir (Beugre & Baron, 2001).

Örgütsel adalet, örgüt içerisinde gerçekleşen dağıtımların, bu dağıtımların süreçleri ve prosedürlerinin çalışanlar tarafından adaletli bir şekilde algılanması sürecidir. Cremer (2005) örgütsel adaleti, "bireyler arasında ayrıcalık gözetmeksizin ilişkilerin iyileştirilmesine, çalışanların şahsiyetine, onuruna, kültürel değerlerine saygılı olmayı öngörmek" şeklinde tanımlarken; Lee (2007) ise çalışanların örgütteki tutumları, performansları ve davranışları akılcı bir şekilde değerlendirmeye tabi tutulmaları olarak ifade etmiştir.

Literatürde, örgütsel adaletin dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet (Cohen-Charash & Spector, 2001) olarak üç farklı boyutunun olduğu kabul edilmiştir.

Dağıtımsal adalet boyutu, örgütle ilgili verilen kararların sonuçları ile ilgilidir ve Moorman'a (1991) göre bu sürecin özünü, çalışanların ödüllendirme sürecindeki algısal davranışları oluşturmaktadır. Bu adalet anlayışı, çalışanların verdikleri emekler ile karşılığında elde ettiklerinin, yine kendileri tarafından kıyaslanması sonucu, sergiledikleri tutumu ifade etmektedir. Genel hatlarıyla dağıtımsal adalet boyutu, çalışanların sarf ettikleri emeklerinin karşılığının adil olmasını beklemelerini ifade etmektedir. Bu boyutta çalışan, sadece kendisine değil örgütteki herkese hakkının verilmesi gerektiğini savunmaktadır.

İşlemsel (prosedürel) adalet boyutu, ödüllendirme sisteminin karar verme sürecinde başvuru için açık uygulamalar için çalışanlardaki algıları ön plana çıkarmaktadır (Moorman, 1991) ve bu durum, örgütte uygulanan prosedür ve süreçlerin çalışanlar tarafından adil olması gerektiği inancını taşımaktadır. Folger ve Konovsky'in (1989) tanımına göre işlemsel adalet, örgütteki kararlara katılımı, yapılan ödemelerin noksan veya fazla olmasının kontrolü ve sonuçlar hakkında bilgi verme gibi uygulamaların adil olmasını ifade etmektedir.

Etkileşimsel adalet boyutu, adalet anlayışındaki insan yönünü ön plana çıkarmakta ve insanın sosyal bir varlık olduğu ve toplumsal ilişkinin kaçınılmazlığı gerçeğini temel almaktadır. Folger ve Cropanzano (1998), kişiler arası davranış biçimlerinin moral ve etik değerler üzerine kurulması gerektiğini belirterek söz konusu nitelikteki davranış biçimlerinin karşılıklı duyarlılığı sağlayacağını

belirtmişlerdir. Bu kavramı açıklayan temel faktörler arasında, bireylerin kendilerine ve haklarına saygı gösterilmesi, onlara güven duyulması, dürüstlük sergilenmesi, yakınlık ve ilgi gösterilmesi sayılabilmektedir. Çalışanın tatminini sağlamak ve sadakatini korumak için örgütler; dağıtımsal, işlevsel ve etkileşimsel anlamda adil olmalıdırlar.

C. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Örgütsel ses, çalışanın konuşma davranışı veya eylemi olarak ifade edilebilir (LePine & Van Dyne, 2001; Garner & Garner, 2011; Raub & Robert, 2012). Bunun yanında Ng ve Feldman (2012), örgütsel ses kavramını, görünen ya da görünmesi olası problemlerin çalışanlar tarafından yöneticilere aktarılması olarak açıklamışlardır.

Yönetim literatürüne sessizlik kavramını sokan Morrison ve Milliken (2000) örgüt sessizliğini, özgül şekilde, “yöneticinin tavırlarının ve inançlarının bir sonucu” şeklinde değerlendirmektedir. Örgütsel sessizlik, çalışanların örgüte dair herhangi bir konuda geliştirdiği yargı ve fikirlerini ifade etmede kendisini sakınması, yani susmayı tercih etmesi durumudur.

Örgütsel sessizlik, çalışanların içlerinde bastırdıkları toplu ve ortak kavramı ifade etmekle beraber sahip olunan düşünce ve kaygılarını kapsamaktadır (Morrison & Milliken, 2000).

Sessizlik, bulaşıcı bir hastalık gibi olup bir çalışanın sessizliğe bürünmesi ile örgütün çoğunu esir alan bir davranış haline bürünmektedir. Bu durum ise örgütün bütününe etkileyen bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır (Bowen & Blackmon, 2003).

Örgütsel sessizlik; alternatif görüşleri, olumsuz geri bildirimlere ve hassas bilgilere set çekerek karar verme ve süreç değişimindeki olumsuz etkileri elde edebilmektedir (Huang vd., 2005). Bowen ve Blackmon’a (2003) göre üst yönetimin örgütteki çalışanların düşüncelerine ve önerilerine önem vermesi, örgüt içerisinde yaşadıkları sorunları dile getirmeleri için çalışanları teşvik etmesi, çalışanların örgüt içerisinde etkili olduklarına inanmalarını sağlamakta ve dolayısıyla örgütsel sesin artmasına neden olmaktadır.

Sessizlik eylemi, çalışanın örgüte karşı sergilemiş olduğu tepkiyi ifade ederken McGowan (2003), çalışanın hissettiği bireysel ve örgütsel duyguların karşı tarafa iletiminde bazı problemler yaşatmasına neden olduğu düşüncesindedir. Ellis ve Dyne (2009) de bir çalışanın düşüncelerini paylaşmayı istememesiyle ortaya çıkan sessizlik tavrının zamanla başka çalışanlara yayılmasının önüne geçilmediği takdirde, bu durumun örgütün bütününe sirayet edebileceği ve örgütün kültürüne zarar verebileceğini savunmuşlardır.

Sessizlik eylemi, her çalışanda görülebilecek bir eylemdir. Fakat her çalışanın sessiz kalmayı tercih etmesinin altında farklı nedenler yatmaktadır. Bu nedenleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Yetiştirilme tarzı.
- Aşağılık kompleksi.
- İşten çıkarılma korkusu.
- Yönetime saygının esas alındığı kültürel ve dinsel yapı geleneğinden geliyor olmak.

- Yalnız kalma korkusu.
- Saygınlığın yitirilmesi korkusu.

Dyne vd. (2003), örgütsel sessizliği; kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve korumacı sessizlik olarak üç şekilde boyutlandırmışlardır. Bu boyutlar şunlardır:

- **Kabullenici Sessizlik:** Çalışanın örgüt içerisinde görmüş olduğu olumsuzlukları kabullenmesi durumudur.
- **Savunmacı Sessizlik:** Korku faktörünün öne çıktığı, çalışanın olumsuzluklar karşısında başına geleceklerden çekindiği için sessizlik kalmayı tercih ettiği durumdur.
- **Korumacı Sessizlik:** Karşılaşılan olumsuz durumları, örgüt ve/veya çalışanların menfaati için görmezden gelinmesi durumudur.

D. KÜLTÜR- ÖRGÜTSEL ADALET- SESSİZLİK İLİŞKİSİ

Kültürün bir toplumun inanç, gelenek, düşünce ve yaşam tarzını yansıttığı realitesinden yola çıkılacak olursa toplum ve birey algılarının kültürlerde değişiklik göstermesi de olağan karşılanmalıdır. Örgüt kültürünün de kültür kavramının bir parçası olması dolayısıyla çalışanların algıları örgüt içi faaliyetlerini etkilemesi öngörülmektedir. Adalet kavramı her ne kadar temelde evrensel özellikler taşısa da algılayış ve reaksiyon olarak bazı yerel farklılıkların olduğu bilinmektedir. Örgüt içerisinde de algısal anlamda söz konusu farklılıklar farklı sonuçların doğmasına ortam hazırlamaktadır.

Örgüt kültürünün bir yansıması olarak değerlendirilebilecek sessizlik (Dyne vd., 2003; Radmard & Ardakani, 2014), çalışanların en çok da üst yönetime güvensizliği ile ilgilidir (Çavuşoğlu & Köse; 2016).

Lee vd., 2000; Zagladi vd., 2015 gibi bazı araştırmacılar, çalışanların temsil ettikleri kültürel değerlerin, örgütsel adalet algısını etkilediğini iddia ederken O'Leary-Kelly vd. (1996) de örgüt kültürünün çalışanlardaki adalet anlayışı etkilediğini savunmaktadırlar.

Sessizlik eylemi, örgüt içerisinde çalışanların memnuniyetsizlikleri ile doğru orantılıdır ve örgütlerinde ortaya çıkan herhangi bir olumsuzluğa karşı gösterilen soyut bir reaksiyondur. İçinde yaşanan kültürün bir aynası olarak değerlendirilebilecek örgüt kültürünü, hem o örgütün yapısı, iklimi ve prosedürleri belirlerken hem de çalışanların sahip oldukları kültürler belirlemektedir. Çalışanların sahip oldukları kültürü ise doğuştan gelen özellikleri, ailesel, çevresel, toplumsal ve tarihsel faktörler şekillendirmektedir. Söz konusu bu faktörler ise birey olarak çalışanlarda bir değer yaratmaktadır.

Çalışan, örgüt içerisinde algılamış olduğu adaletsizliği farklı nedenlerle sessizlikle karşılayabilmektedir. Yönetimin eleştirilmemesi gerektiği inancına sahip olan kültürlerde, örgüt içerisinde yöneticiler tarafından yapılan ve en önemlisi de yöneticilerin de adaletsizliği yapabilirliğine olanak tanıyan örgüt kültürüne karşı gelmek beklenen bir davranış olmayacaktır. Hiçbir şeyin değişmeyeceğine ve durumların bu şekilde devam edeceğine inanmaları, çalışanların örgüt kültürünün böyle olduğunu düşünmeleriyle paraleldir. Zira örgüt içerisindeki adaletsizlik, şekillenmiş olan örgüt kültürünün buna ortam hazırlaması ile kendini gösterebilmektedir.

Örgüt kültürünün boyutlarından erillik/dişilik söz konusu edilecek olursa; ataerkil bir yapıya sahip olan bir kültürün parçası olan örgüt ve çalışanlar, kadın çalışanların daha çekingen davranmasına neden olacağı görüşünü akla getirmektedir. Bununla birlikte, güç mesafesi boyutundaki ast-üst ilişkisine çok büyük değer atfeden çalışan sesini çıkarmamayı bir görgü olarak algılayacağı için sessiz kalmayı tercih edebilecektir. Belirsizlikten kaçınma boyutunda çalışanlar, görmüş oldukları adaletsiz ve diğer olumsuz davranışlar yüzünden başlarına gelebilecek olumsuz bir durumu gözeterek risk almayı düşünmeyeceklerdir. Adaletsizliğe karşı göstereceği tepkinin örgütün dinamiklerine zarar vereceği ve dahası bu tepkide çalışma arkadaşlarından destek bulamayıp yalnız kalacağını düşünmesi, bireysellik ve toplumsallık boyutuyla da oldukça ilgili olduğu görülmektedir.

Kültürlerarası algı değişikliğinden kaynaklanan olgular, farklı tepkiler doğurmaktadır. Eşitlik Teorisi'nin bir parçası olarak kabul edilebilecek genel adalet anlayışında standart herhangi bir olgudan bahsedilemezken adalet boyutlarından dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet boyutlarında da daha çeşitli algılar görülmesi beklenmektedir. Algı ile beraber kültürlerin adalet unsuruna karşı göstermiş oldukları tepkiler de farklılık gösterebilmektedir. Blader vd., (2001), Amerikalılar ve Tayvanlılar üzerinde yaptığı çalışmada, işlemsel adaletsizliğe Amerikalıların nispeten çok tepki verdiklerini görmüşlerdir.

Örgütsel kültür ile örgütsel adalet arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalar olmakla beraber oldukça az kaynağa ulaşılabilmektedir. Ulaşılabilen bazı çalışmalar boyutlar halinde ele alınmış; bazıları ise genel bir araştırma olarak literatüre katkı sunmuştur.

Örgütsel kültür ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan Sharoni vd. (2012), her iki değişken arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuşlardır. Lee vd. (2000), Brockner vd. (2001), Schilpzand vd. (2013), örgütsel kültür boyutlarından biri olan güç mesafesi ile adalet algısı arasında anlamlı ilişkiler olduğunu tespit etmişlerdir. Cropanzano ve Greenberg (1997) toplumsal özellik taşıyan bazı toplumların paylaşımsal adaleti öncelerken, bireyselci bazı toplumların da tarafsızlıktan yana olduklarını iletmektedirler. Bununla birlikte, Yalçınsoy (2019) da örgütlerdeki kültür faktörünün sessizlikle etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Huang vd. (2005) yaptıkları araştırmalar sonucunda, kültür boyutlarından güç mesafesinin sessizlik eylemlerini artırdığı sonucu elde edilmiştir. Acaray ve Şevik (2016) de güç mesafesi boyutunun, örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici ve savunmacı sessizliği artırdığı ancak korumacı sessizliğe herhangi bir etkisi olmadığı sonuçlarını elde etmişlerdir.

Örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ele alan nicel birçok çalışmada her iki değişken arasında anlamlı ve negatif ilişki söz konusudur (Cohen-Charash, Spector 2001; Güneş; 2019; Mirkamali vd., 2017). Efe (2018) ise bu iki değişkenin her bir boyutunu (örgütsel adalet için; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet; örgütsel sessizlik içinse; kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik) ele almış ve her bir çıktı için anlamlı ve negatif etki sonucuna ulaşmıştır.

Sonuç

Kültür, örgütsel adalet ve örgütsel sessizliğin teorik çerçevede ele alındığı bu çalışmada öncelikle, kültür kavramının örgütlerde çalışanları, çalışanların da örgütleri nasıl şekillendirebileceği üzerinde durulmuştur. Zira kültür kavramı o denli güçlü bir etkiye sahiptir ki; bireylerin ve toplumların

davranışlarını yönlendirebilmektedir. Sahip olunan kültürel birikimler, bireylerin ve toplumların değer yargılarını oluşturmaktadır. Bu değer yargıları da zamanla inanç noktasına kadar dahi gelebilmektedir. Kültürlerarası farklılıkları güç mesafesi, bireysellik/toplumsallık, belirsizlikten kaçınma ve erillik/dışılık şeklinde ortaya koyan Hofstede'in (1980) modelinden yola çıkılan bu çalışmanın kültür bölümü, birey olarak çalışanların sahip oldukları kültürel değerlerin örgüte yansımalarını, adalet algılarını ve sessizlik davranışlarını nasıl etkileyebileceği üzerinde durulmuştur.

Yapısı, işleyişi, oluşturduğu iklim ve belirlediği politikalarla yönetim tarzını oluşturan örgütler, yaşamlarını devam ettirirken içinde bulunduğu ve/veya yetiştirdiği kültürü yansıtan çalışanlar, adaletsizlik gibi olumsuz durumlara aynı şekilde tepki vermemektedirler.

Kültür ile ilgili olan çalışmaların genel itibariyle örgütün kültürü odaklı olduğu görülmektedir. Bu çalışmada ise literatürdeki bazı çalışanlar gibi Hofstede'in (1980) kültür modeli temel alınmıştır. Örgüt kültüründen Literatürde kültürün, örgütsel adalet ile ve örgütsel sessizlik ile olan ilişkisini ele alan çalışmalar olmakla beraber çok sayıda bir çalışmadan bahsedilememektedir. Her üç konuyu birden ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmaması ise bu çalışmayı önemli kılan en önemli özelliktir. Bu bağlamda, bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Teorik olarak ele alınan kültür, örgütsel adalet ve örgütsel sessizlik kavramlarının nicel araştırma yöntemi ile ele alınmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yapılacak olan nicel çalışmaların farklı coğrafyalarda, farklı kültürel değerlere sahip toplumlarda gerçekleştirilecek olması da literatüre zenginlik kazandıracak başka bir husustur. Kültür özelinde; işten ayrılma niyeti, iş stresi, tükenmişlik gibi olumsuz ve örgütsel vatandaşlık, bağlılık ve adanmışlık gibi olumlu örgütsel davranış konularının ele alınmasının literatüre zenginlik katacağı düşünülmektedir.



Kaynakça

- Acaray, A., & Şevik, N. (2016). Kültürel boyutların örgütsel sessizliğe etkisi üzerine bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34(4), 1-18. <https://doi.org/110.17065/huniibf.310508>
- Bearden, W. O., Money, R. B., & Nevins, J. L. (2006). Multidimensional versus unidimensional measures in assessing national culture values: The Hofstede VSM 94 example. *Journal of Business Research*, 59(2), 195-203. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.04.008>
- Beugre D. C. & Baron, R. A. (2001). Perceptions of systemic justice: The effects of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(2), 325-332. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb00199.x>
- Bowen, F., & Blackmon K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00385>
- Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X., Leung, K., Bierbrauer, G., Gomez, C., Kirkman, C., & Shapiro, D. (2001). Kültür ve prosedür adaleti: Güç mesafesinin sese verilen tepkiler üzerindeki etkisi. *DeneySEL Sosyal Psikoloji Dergisi*, 37(4), 300-315. <https://doi.org/10.1006/jesp.2000.1451>
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Cremer, D. D. (2005). Procedurel and distributive justice effects moderated by organizational indentification. *Journal of Managerial Psychology*, 20(1), 4-13. <https://doi.org/10.1108/02683940510571603>
- Cropanzano, R. C., & Greenberg, J. (1997), Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317-372.
- Çavuşoğlu, S., & Köse, S. (2016). Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışına etkisi. *Dokuz Eylül Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(1), 115-146. <https://doi.org/10.16953/deusbed.46003>
- Denison, R. D. (1990). *Corporate culture and effectiveness*. John Wiley.
- Deshpande, R., & Webster, F. E. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15. <https://doi.org/10.1177/002224298905300102>
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Efe. D. (2018). Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel sessizlik ve seslilik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ellis, J. B. & Dyne, L. V. (2009). *Voice and silence as observers' reactions to defensive voice: prediction based on communication competence theory*, (Ed. Greenberg ve M. S. Edwards). *Voice and Silence in Organizations*.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *The Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130. <https://doi.org/10.5465/256422>
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Sage Publications Inc.
- Garner, J. T. & Garner, L. T. (2011). Volunteering an opinion: organizational voice and volunteer retention in nonprofit organizations, nonprofit and voluntary sector. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 813-828. <https://doi.org/10.1177/0899764010366181>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Güneş, A. (2019). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları, örgütsel sessizlik düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki (Pendik ilçesi örneği). Yüksek Lisans Tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>
- Hagberg, R., & Heifetz, J. (1997). Corporate culture: telling the CEO the baby is ugly. Hagberg Consulting Group, San Mateo, CA, available at: www.hcgnet.com/research.asp.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Berkshire. McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work related values*. Sage Publishing.
- Hogan, S. J., & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Huang, X., Van de Vliert, E., & Van der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00023.x>
- Lee, A. J. (2007). Organizational justice: A mediated model from individual well-being and social exchange theory perspectives. Doktora Tezi, Touro University International.
- Lee, C., Pillutla, M., & Law, K. S. (2000). Power-distance, gender and organizational justice. *Journal of Management*, 26(4), 685-704. <https://doi.org/10.1177/014920630002600405>
- Lepine, J. & Van Dyne, L., (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationship with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.2.326>
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.

- Mirkamali, S. M., Poorkarimi, J., & Karami, M. (2017). A study of mediating role of organizational justice in the relationship between university managers' ethical leadership style and employees' organizational silence. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*, 23(1), 1-25.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707697>
- Mcgowan, R. A. (2003). Organizational discourses: sounds of silence, silence and voice in organizational life stream. 3. *International Critical Management Studies Conference Lancaster University*, 1-6.
- Moorman, R. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: a meta analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 216-234. <https://doi.org/10.1002/job.754>
- O'Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., & Glew, D. J. (1996). Organizasyon güdümlü saldırganlık: Bir araştırma çerçevesi. *Yönetim İncelemesi Akademisi*, 21(1), 225-253.
- Radmard, S. G. & Ardakani, M. A. (2014). Effect of Organizational culture on organizational silence: the mediating role of organizational commitment. *International Journal of Management and Humanity Sciences*, 3(10), 3306-3313.
- Raub, S. & Robert, C. (2012). Empowerment, organizational commitment, and voice behavior in the hospitality industry: evidence from a multinational sample. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 136-148. <https://doi.org/10.1177/1938965512457240>
- Schilpzand, M. C., Martins, L. L., Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Chen, Z. X. (2013). Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: kültürel değer yönelimlerinin rolü. *Yönetim ve Organizasyon İncelemesi*, 9(2), 345-374. <https://doi.org/10.1111/more.12014>
- Sharoni, G., Tziner, A., Fein, E. C., Shultz, T., Shaul, K., & Zilberman, L. (2012). Organizational citizenship behavior and turnover intentions: Do organizational culture and justice moderate their relationship? *Journal of Applied Social Psychology*, 42, E267-E294. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.01015.x>
- Scott-Findlay, S., & Carole, A. E. (2006). Mapping the organizational culture research in nursing: A literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 56(5), 498-513 <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2006.04044.x>
- Yalçınsoy, A. (2019). Örgüt kültürü ve örgüt ikliminin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin analizi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 67-77. <https://doi.org/10.18506/anemon.425635>

