

Örgüt Kültürü ve Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Metin IŞIK^{a,b}, Cüneyt TUTGAÇ^c, Barış GÜNDOĞDU^d

Özet

Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürü ve örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini tespit etmektir. Bu doğrultuda nicel bir araştırma yapılmıştır. Anket tekniğinden yararlanılarak veriler toplanmıştır. Veriler ilk olarak yapısal eşitlik modellemesi ile uyum ve güvenilirlik yönünden analiz edilmiştir. Hipotez testi için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda; klan ve adhokrasi kültürünün örgütsel sessizlik üzerinde negatif yönlü anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Diğer taraftan pazar kültürünün örgütsel sessizliği pozitif yönlü ve anlamlı etkilediği belirlenmiştir. Bir diğer analizde; örgütsel demokrasinin şeffaflık ve eşitlik boyutlarının örgütsel sessizliği negatif yönlü anlamlı etkilediği tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; klan ve adhokrasi kültürü örgütsel sessizliği azaltırken, pazar kültürü artırmaktadır. Bir diğer sonuç olarak; örgütlerde şeffaflık ve eşitlik algısının azalması sessizlik davranışını artırmaktadır. Son olarak örgütsel demokrasinin örgüt kültürü tarafından önemli ölçü etkilendiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler

Örgüt Kültürü
Örgütsel Demokrasi
Örgütsel Sessizlik
KOBİ

Makale Hakkında

Geliş Tarihi: 04.02.2022
Kabul Tarihi: 23.12.2022
Doi: 10.18026/cbayarsos.1068126

The Impact of Organizational Culture and Organizational Democracy on Organizational Silence

Abstract

The purpose of this research is to determine the effect of organizational culture and organizational democracy on organizational silence. In this context, quantitative research was conducted. Data were collected using the questionnaire technique. The data were first analyzed with structural equation modeling in terms of compositivity and reliability. For the hypothesis tests, multiple regression analyses were performed. As a result of the analysis; it was seen that clan and adhocracy culture had a negative and significant effect on organizational silence. On the other hand, it has been determined that market culture has a positive and significant effect on organizational silence. In another analysis; it has been determined that the transparency and equality dimensions of organizational democracy have a negative and significant effect on organizational silence. According to the research results; while clan and adhocracy culture reduces organizational silence, market culture increases it. As another result; the decrease in the perception of transparency and equality in organizations increases the silence behavior. Finally, it has been determined that organizational democracy is significantly affected by organizational culture.

Keywords

Organizational Culture
Organizational Democracy
Organizational Silence
SME

About Article

Received: 04.02.2022
Accepted: 23.12.2022
Doi: 10.18026/cbayarsos.1068126

^a İletişim Yazarı: beu.metin@mail.com

^b Doç. Dr. Bitlis Eren Üniversitesi, 0000-0003-4577-0095

^c Yüksek Lisans Öğrencisi, Bitlis Eren Üniversitesi, E posta: cuneyttugac@gmail.com, 0000-0003-2450-1160.

^d Yüksek Lisans Öğrencisi, Bitlis Eren Üniversitesi, E-posta: baris_gundogdu@hotmail.com, 0000-0002-0971-948X

Giriş

Demokrasi olgusunun örgütsel düzlemdeki biçimini ifade eden örgütsel demokrasi kavramı, işgörenlerin eleştirel düşüncelerini ifade edebildiği, hem yönetsel hem de iş süreçlerine şeffaf, adil ve eşit bir şekilde katılım sağlayabildiği bir yönetim anlayışı olarak tanımlanabilir. Demokrasinin temel esasını teşkil eden insan hakları ve hukuk üstünlüğünün gereği olarak örgütsel demokrasi, katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesini gerektirir. Örgütsel demokrasi, işgörenlerin karar alma süreçlerine katılmak suretiyle yönetimde fikir ve söz sahibi olduğu; etkili iletişim, bilgi aktarımı ve eğitim çalışmalarıyla kendilerini geliştirip, yeteneklerini sergileme fırsatı buldukları gelişmiş örgüt yapısını tanımlamak amacıyla kullanılan bir kavram özelliğine sahiptir (Oral Ataç & Köse, 2017, s. 118).

Çalışma hayatında insan faktörüne verilen önemin giderek artması birlikte adalet, şeffaflık ve eşitlik gibi kavramlara yapılan vurgu da artmaktadır. Bu vurgu işlerin amacına uygun bir şekilde yapılabilmesi için demokratik bir çalışma ortamı gerekliliğine işaret etmektedir (Maruf ve Altıntaş, 2021, s. 130). Her sektörde olduğu gibi sosyo-kültürel yapıdaki değişiklikler, insanların iş hayatındaki beklentilerini de değiştirdiği gözlemlenmektedir. Özellikle yetenekli ve beceri sahibi kişiler işe başlamadan önce sadece kazanacakları gelire bakmamakta; çalıştıkları iş yerinin onlara sunacağı sosyal imkânlar, örgüt çeşitliliğine, örgütün saygınlığına ve yapacakları işten tatmin olup olmayacaklarına bakmaktadırlar (Çankaya, 2018, s. 406). Bu bağlamda örgütlerde sergilenen yönetim biçiminin demokratikliği önem kazanmaktadır. Demokratik yönetim şeklinin uygulanmadığı örgütlerde, yöneticiler ile çalışanlar ya da çalışanların kendi arasında çatışma ve güçlü mücadelesi gibi bazı problemlerin ortaya çıkmasına neden olmakta bu da onların psikolojik kapasitelerini kullanamamalarına neden olmaktadır (Geçkil & Koçyiğit, 2017, s. 332). Bütün bunlarla beraber demokratik uygulama ve yönetim biçiminin olmadığı örgütlerde çalışanların sessiz davranışlar sergilemeleri ve böylelikle sessizleşmeleri de muhtemeldir.

Sessizlik olgusunun örgütsel düzeydeki biçimini ifade eden örgütsel sessizlik kavramı; örgütün kültüründen, çevresinden ya da örgüt yöneticisinden kaynaklı olarak çalışanların kendilerini rahat bir şekilde ifade edememeleri halidir (Donaghey vd., 2011, s. 53). Örgütsel sessizlik konusundaki çalışmalara öncülüğü ile bilinen Morrison ve Milliken'a (2000, s. 707) göre örgütsel sessizlik, çalışanların örgüt yararına olabilecek işle ilgili bilgi, düşünce ve fikirlerini bilerek söylememesidir. Bu araştırmacılar, çalışanların esasında örgütün içerisindeki mevcut sorunları ve buna ilişkin çözümleri bilmelerine rağmen bunu üst konumdakilere aktarmaya cesaret edemediklerini savunmaktadır. Genel olarak bu durum örgütsel düzlemde örgütsel sessizlik olarak kabul edilmektedir. Örgütsel sessizliği etkileyen ve onun yansıması olan faktörlerden birisi de örgüt kültürüdür (Dyne vd., 2003; Radmard & Ardakani, 2014).

Kültür olgusunun etki ettiği ve biçimlendirdiği alanlardan biriside iş hayatıdır. Bu bağlamda, hem formel hem de informel kural ve normlarla iş hayatını düzenleyen örgüt kültürü kavramı karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü, bir örgütün yapı ve süreçlerinden etkilenen, ortak inanç ve değerleri sistemleştirerek davranış kalıpları oluşturan olgu olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü, bir örgütü özgünleştiren hikâyeler, törenler, semboller, kahramanlar ve mitler gibi unsurlardan oluşmaktadır (Işık ve Toptancı, 2018). Örgüte bir kimlik kazandıran bu unsurlar aynı zamanda, örgütün tipolojisi hakkında bilgi vermektedir. Örgüt kültürüne dair literatür, farklı bir çok örgüt tipolojisi olduğunu göstermekle birlikte, bunlardan en bilinen sınıflandırmanın Cameron & Quinn (2006) tarafından yapılan klan, adhokrasi, pazar ve

hiyerarşi kültürü biçimindeki sınıflandırma olduğunu göstermektedir. Bu sınıflandırmadaki örgüt kültürü tipolojilerinin her birisi değişik biçimlerde çalışma hayatında işgörenlerin sevk ve idaresi üzerinde belirleyicidir. Geniş bir çerçeveye sahip olan örgüt kültürü, maddi unsur ve hedeflerden ziyade manevi amaç ve değerlerden oluştuğu için her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır (Köse vd., 2001, s. 219).

Örgüt kültürü ve örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin incelendiği bu araştırmada örgütsel demokrasi; katılım-eleştiri, şeffaflık, adalet, eşitlik ve hesap verebilirlik boyutları ile örgüt kültürü de klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi boyutları ele alınmıştır. Kavramlara yönelik yapılan literatür araştırması sonucunda bu üç kavramın ilişkisini inceleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Bu nedenle, araştırma kapsamında ele alınan bu değişkenlerin incelenmesi ile sonraki çalışmalar için araştırmacılara bir bakış açısı kazandırması beklenmektedir. Bu araştırma, özel sektörde çalışan 269 kişiden oluşan örneklem üzerinde anket tekniğinden yararlanılarak toplanan veriler ile gerçekleştirilmiştir.

Örgütsel Demokrasi

Demokrasi; halkın egemenliğine dayanan ve halkın kendi kendini yönetme biçimi olarak tanımlanmaktadır. Yunanca bir kavram olan Demokrasi, halk anlamına gelen "Demos", iktidar ve yönetim anlamına gelen "Kratos" kelimelerinin birleşiminden oluşmakta ve basitçe "halk tarafından yönetim" anlamına gelmektedir (Geçkil & Tikici, 2015, s. 42). Demokrasi kavramı eşitlik ve katılımcı çoğunluğun esas alındığı bir kavram olduğu için (Demirkanoglu, 2020, s. 165), sadece kamu ya da siyasette değil, örgütlerin politika çalışmalarında yer alan ve 1970 yılından beri demokratik örgüt kavramı şeklinde herkes tarafından benimsenerek günümüze kadar gelmiştir (Geçkil & Koçyiğit, 2017, s. 333). Örgütsel demokrasi kavramı ise, toplumu, kurumları ve örgütleri kesin olarak etkileyen kararları veya firma ve kurum üyeleri tarafından karar alma sistemlerindeki herkesin eşit haklara sahip olduğunu belirten kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Barutçu, 2019, s. 5).

Örgütsel demokrasiyi; yöneticilerin alınan kararların uygulama ve sonuçları hakkında çalışanlarına bilgi vermesi olarak tanımlayan Sadykova ve Tutar'a (2014, s. 13) göre; göre örgütsel demokrasi; işgören performansı, iş memnuniyeti ile birlikte örgütsel çıktılarının verimliliği açısından oldukça önemlidir. Örgütlerde demokrasinin tam anlamıyla uygulanabilmesi için belirli şartların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu şartların tam olarak yerine getirilmesi demokrasinin uygulanabilirliği açısından önemli bir durumdur. Bu sebeple örgütlerde demokrasinin uygulanabilirliği açısından gerekli ön koşulları yerine getirildikten sonra örgütün demokratik sürece katılımı konusunda uygunluk aranmalıdır (Barutçu, 2019, s. 13). Nitekim örgütlerde demokrasinin uygulanması yıkıcı muhalif düşüncelerin azalmasına bunun yerine yapıcı muhalif düşüncelerin artmasına olanak sağlamaktadır (Çankaya, 2018, s. 407).

Demokrasinin örgütlerde var olabilmesinin için toplumun demokratiklik açıdan belli bir seviyede olması gerekir. Ülkelerdeki demokrasi kavramının gelişmişlik düzeyi o ülkedeki örgütlerde demokratik anlayışın düşünce ve davranışlara ne ölçüde yansıdığından anlaşılmaktadır (Geçkil, 2013, s. 14). Bir örgütün demokratik olarak nitelendirilebilmesi için öncelikle işgörenlerin hak ve özgürlükleri teminat altına alınmış olması gerekmektedir. Azınlıkların ötekileştirilmemesi, politik fikirlerin özgürce ifade edilmesi, ödüllendirme ve cezalandırma sistemlerinin kurallara uygun olması, hakkaniyetli seçim mekanizmaları bu hak ve özgürlüklere örnek olarak verilebilir (Bowles ve Gintis, 1993; Oral Ataç ve Köse, 2017, s.

119; Erat, 2021). Demokratik örgütlerde kalıcı bürokrasi engelinden ziyade, geçici uygulamaları benimseyen, eleştiriye açık ve her koşulda yapıcı bir tavır sergileyen örgütsel şartların varlığına değer verilmektedir (Sadykova & Tutar, 2014, s. 5). Demokrasi olgusunun kurumsallaştığı örgütlerde, demokratik ilkeler yerleşiktir. Örgütü etkileyebilecek kararlar hakkında bütün üyelerin fikirleri alınmakta ve bu sürece taraf olan herkese eşit bir yaklaşım sergilenmektedir (Erkal Coşan & Altın Gülova, 2014, s. 233). Örgütsel etkinliği tesis etmenin en sağlam ve insancıl yolu örgütsel demokrasidir. Demokratik örgütlerde çalışanlar arasındaki ilişkiler gelişmesiyle birlikte iş tatmini, verimlilik ve buna bağlı olarak örgütün etkinliği ve sürekliliği sağlanmış olur (Çopur, 2018, s. 26). Örgütsel düzeyde uygulanan demokrasinin belirtilen bu avantajlarının yanı sıra dezavantajları da bulunmaktadır. Erat'a (2018) göre bir konu hakkında uzman görüşlerinden ziyade, konuya taraf olan ve yeterli bilgisi olmayan kimselerin belirleyici söz hakkına sahip olmaları başarı oranını azaltabileceği gibi hatalara da sebebiyet verebilir. Ayrıca çalışanlara fırsat eşitliği sağlayan, şeffaf bir ortamda herkesin düşüncelerini rahat bir şekilde söyleyebildiği örgüt kültürünün varlığına karşın, çalışanların sorumluluk almasını gerektiren bir durum söz konusu olduğunda kaçınma eğilimi sergileyebilmektedirler (Üst Can, 2020, s. 27). Örgütsel demokrasi ölçeğini geliştiren Geçkil & Tikici (2015), katılım-eleştiri, şeffaflık, hesap verebilirlik, eşitlik ve adalet olmak üzere beş boyutlu bir yapı tespit etmişlerdir. Bu çalışmanın yöntem bölümünde söz konusu beş boyut esas alınmıştır.

Örgütsel Sessizlik

TDK'ya göre ortalıkta gürültü olmama durumu, sükut, sesin olmaması veya açık bir şekilde anlaşılabilir bir davranışın sergilenmeyişi sessizlik olarak tanımlanmaktadır. Yöneticiler genellikle bireysel sessizliği çalışanların örgütlerine bağlılığının ve çalışan memnuniyetinin bir göstergesi olarak görmektedirler (Çavuşoğlu & Köse, 2016, s. 122). Bu bağlamda örgütsel sessizlik, önceleri saygı, bağlılık, incelik, uyum, onay, rıza olarak kabul görmesine karşın; aslında çalışanların örgütsel konu ve sorunlar ile ilgili görüşlerini ve bildiklerini kasti olarak saklaması, geri durması ve bilinçli olarak gösterdikleri bir olumsuz tepki olarak kabul edilmektedir (Yeşilaydın vd., 2016, s. 15). Dolayısıyla bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel sessizlik, örgütsel değişim ve gelişim için potansiyel olarak tehlikeli bir engel olup, örgütlerin gelişimi önünde önemli bir engel olmaktadır (Morrison & Milliken, 2000, s. 707). Morrison ve Milliken, çalışanların çoğu örgütsel konularda sessiz kalmayı seçtiğinde, sessizliğin örgütsel sessizlik olarak adlandırılan kolektif bir olgu olarak ortaya çıktığını öne sürmüşlerdir (Bagheri vd., 2012, s. 49).

Literatürde, Noelle'nin "Sessizlik Sarmalı Teorisi" ve "Kendini Uyarılma Teorisi", Dutton ve Ashford'ın "Fayda Maliyet Analizi teorisi" ve Vroom'un "Beklenti Teorisi", örgütsel sessizliği açıklayan başlıca kuramlar olarak kabul edilmektedir (Şahin, 2020, s. 26). Örgütsel Sessizlik, işgörenlerin örgütsel konular veya sorunlar hakkında, fikir, kaygı, öneri ve görüşlerini dile getirmemesi, içselleştirmesi, kendine saklaması ve açıkça ifade etmemesidir (Taşkıran, 2010, s. 29). Morrison ve Milliken (2000) sessizliği "işgörenlerin işlerini ve kurumlarını geliştirmeye yönelik bilgi ve fikirlerini bilerek ve kasıtlı olarak saklamaları" olarak tanımlamaktadır (Kahveci & Demirtaş, 2013, s. 52). Öte yandan Henriksen ve Dayton'a (2006) göre örgütsel sessizlik, örgütün karşılaştığı sorunları ele alabilecek önemli konulara ve fikirlere karşı çok az konuşma veya bir şey yapmama tutumu olarak ortaya çıkan kolektif düzeyde bir durumdur (Yaman & Ruçlar, 2014, s. 38). Bu durumu işgörenler açısından değerlendiren Pinder ve Harlos (2001) ise, değişimi harekete geçirme, geliştirme veya iyileştirme yeteneğine sahip kişiler

tarafından örgütsel konular ile ilgili bilişsel, duyuşsal veya davranışsal değerlendirmelerde samimi, dürüst ve yaratıcı fikirlerden kaçınılması sessizlik olarak açıklanmaktadır (Uçar, 2016, s. 319). Genel olarak ifade etmek gerekirse örgütsel sessizlik, işgörenlerin işlerinde ya da kurumlarında potansiyel konular ve sorunlar ile karşılaştığında, işgörenlerin çok az şey yapmaya ya da söylemeye olan yönelimidir (Algın, 2014, s. 11)

İşgörenlerin bilerek ve isteyerek kasıtlı olarak görüş ve düşüncelerini kendilerine saklamaları ve geri durmaları ile oluşan örgütsel sessizlik, örgüt içinde farklı türlerde de ortaya çıkabilir. Ayrıca örgütsel sessizlik kavramı bazen diğerlerinin düşüncelerine uyma, bazen kendini koruma adına, bazen görüş ve düşüncesini dile getirmesinin hiçbir değişiklik meydana getirmeyeceğine olan inancı hatta olumsuz bir yanıt alabileceği ve bazen de başkalarını düşünerek hareket etme isteği nedeniyle oluşabilir (Taşkıran, 2010, s. 102). Bunların yanı sıra çalışanlar, yöneticiler ile aralarındaki ilişkinin zarar göreceğine dair korkusu, güvensizlik, konuşmayı riskli bir iş olarak görmesi, dışlanma endişesi (Gül ve Özcan, 2011, s. 131), deneyim eksikliği, hiyerarşik yapı, desteklenmeyen örgüt kültürü gibi bireysel ve örgütsel özelliklerden dolayı sessiz kalma eğilimi gösterebilmektedirler (Yeşilaydın vd., 2016, s. 15).

Örgütsel sessizlik üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde sessizliğin farklı boyutlara ayrıldığı görülmektedir. Bu çalışmada literatürde yaygın bir şekilde araştırma konusu edinilen Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen ve kabullenici, korunmacı ve korumacı sessizlik olarak kazandırılan sessizlik türleri ele alınmıştır.

Kabullenici Sessizlik: Kabullenici sessizlik, çalışanların örgütsel konular veya sorunlar hakkında, fikir, düşünce, kaygı, öneri ve görüşlerini dile getirmemesi, kendine saklaması ve açıkça ifade etmemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Taşkıran, 2010, s. 103). Bu sessizlik türünde ilgisiz davranma haline girme ve bilinçli olarak durgun kalma söz konusudur (Yetim Dayı, 2018, s. 28). Yani çalışanlar süregelen duruma boyun eğmektedirler ve konuşmak, dahil olmak veya durumu değiştirmeye çalışmak için çaba sarf etmeye inançları kalmamıştır (Dyne, vd., 2003, s. 1366).

Korunma Amaçlı Sessizlik: Bu sessizlik türü, dış tehditlere karşı kendini koruma maksadıyla kasıtlı olarak bilgi, görüş ve fikirlerini diğer kişilerden saklı tutma olarak tanımlanmaktadır (Çakır, 2017, s. 13). Pinder ve Harlos (2001), korunma amaçlı sessizliği bireyin kişisel olarak kendini açıkça ifade etmesinin olumsuz sonuçlarından korkmasından dolayı bilinçli olarak sessiz kalmayı seçmesi olarak tanımlanmaktadır. Van Dyne vd., (2003) ise bu sessizliği çalışanların görüşlerini dile getirmesinin kişisel olarak riskli olduğu korkusundan dolayı bilgi ve fikirlerini içine atmayı tercih etme durumu olarak değerlendirmektedir (Algın, 2014, s. 31). Korunmacı sessizliğin temelinde değişim için fikir ve öneri sunma ya da konuşma korkusu yatmaktadır (Kulualp & Çakmak, 2016, s. 125).

Koruma Amaçlı Sessizlik: İlk kez Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından kavramsallaştırılan korunmacı sessizlik, dayanışmaya önem veren, fedakârlık gereken olumlu bir sessizlik türü şeklinde açıklanmıştır. Koruma amaçlı sessizlik, çalışanın fedakârlık göstererek, örgütün faydasını gözeterek örgüt ile alakalı bilgi, beceri, görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak ifade etmemesi olarak tanımlanabilir (Yağcı, 2020, s. 32). Bu sessizlik türünde çalışanlar örgüt ile ilgili kötü yorumlar yapmamakla birlikte, örgütü yücelten bir tavır sergilerler. Öte yandan, bu sessizlik örgütsel yapının herhangi bir baskısı veya emri ile gerçekleşmez (Alparslan & Kayalar, 2012, s. 142).

Örgüt Kültürü

Kültür; toplumun düşünce, duygu ve davranışlarının oluşturduğu kalıplardır. İnsanların maddi ve sosyal çevreye uyum sağlamak için ürettikleri manevi ve maddi tüm eserler kültürün kapsamındadır. Eğer medeniyet, insan iradesinin doğaya üstünlüğü gibi bir derecenin/aşamının adı ise kültür de bu üstünlüğü mümkün kılan aklî araçların birikip toplanması olayıdır (Demirkanoglu, 2021, s. 27). Örgüt kültürü ise, örgütteki işgörenlerin davranışına rehberlik eden normlar, davranışlar, hareketler, değerler, adetler, alışkanlıklar ve inançlar sistemidir (Güçlü, 2003, s. 148). İlk olarak Peters ve Waterman ile Pascal ve Athos tarafından incelenen örgüt kültürü, literatürde firma kültürü, kurumsal kültür ve işletme kültürü olarak da ifade edilmektedir. Örgüt kültürü; örgüt geleneğine ve işleyişine uyum sağlama ve örgüt iç bütünleşme sırasında öğrenilen, geçerliliği kabul gören ve bu nedenle yeni üyelere prosedürleri algılamannın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen varsayımların tamamıdır (İşcan & Timuroğlu, 2007, s. 120). Bu bağlamda her bireyin kendine has bir benliği olduğu gibi, her örgütün de kendine özgün onu diğer örgütlerden farklı kılan bir benliği olduğu söylenebilir. Başarılı örgütler inceleme konusu yapıldığında, çalışanların örgütsel hedeflere benzer değerleri benimsemesi ve bütünleştirmesi örgüt kültürü olarak tanımlanabilir (Köse vd., 2001, s. 227).

Örgüt kültürü, örgütsel davranış kalıpları üretir ve onları destekler. Yeni üyelere nasıl davranacaklarını öğreterek örgütün üyelerini sosyalleştirir ve örgüt mensupları arasında ortak bir dil, algı, düşünce ve empati kurulmasını sağlar (Durgun, 2006, s. 118). Örgüt kültürü üzerine yapılan amprik çalışmalar ve gözlemler, artık örgüt kültürünün örgütün performansı ve uzun vadeli etkinliği üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu göstermektedir (Cameron & Quinn, 2006, s. 5). Örgütün tarihini açıklayan mitler, hikâyeler, değerler ve inançlar, sergilenmesi beklenen davranış biçimleri, gelenek ve görenekler örgüt kültürünü oluşturan ve açıklayan faktörler olarak ortaya çıkmaktadır (Aydoğan, 2004, s. 209).

Literatür incelendiğinde Cameron ve Quinn'in (2006) işletme araştırmalarında önemli modellerden biri olarak kabul edilen rekabetçi değerler yaklaşımı, örgütün mevcut veya arzu edilen kültürel imajını ortaya koymaktadır. Cameron ve Quinn (2006) çalışmalarında örgüt kültürünü, adhokrasi (yaratıcı) kültürü, klan (iş birliği) kültürü, hiyerarşik (kontrol) kültür ve pazar (rekabet) kültürü olarak sınıflandırmıştır.

Adhokrasi (Yaratıcı) Kültürü: Bu kültür, girişimcilik, yaratıcılık ve uyum sağlama eğilimini ifade eder. Yenilikler geliştirmenin üzerinde durur ve gelişen yenilikleri, kaynakları örgüt için kullanmayı hedefler. Bu bağlamda yeni pazarlar bulmak, yeni bölgelere yayılmak ve büyümek başarı ve etkinlik için kritik öneme sahipken, esneklik ve kapsayıcılık da gerekli niteliklerdendir (Öztop, 2008, s. 33-34). Adhokrasi kültürlerinde, merkezileşme eğilimi oldukça zayıf olup, örgütsel statü ve pozisyonların göz ardı edildiği veya geçici olarak kabul edildiği oldukça organik bir yapı vardır. Bu yapıda çalışanlar inisiyatif almaya ve risk almaya, yeni şeyler icat etmeye ve özgürlük kazanmaya teşvik edilir (Erdem, 2007, s. 66).

Klan (İş Birliği) Kültürü: Bu kültür tipolojisinde bireyler oluşan sıcak ortam ile katkı sunmaktadırlar. Klan olarak tanımlanmasının nedeni çalışanların birbirlerine sıkı ve sağlam ilişkilerle bağlanmalarına atfedilmektedir (Erdem vd., 2010, s. 79). Klan tipi örgütlerdeki liderler yol göstericidir. Çalışanlar arasındaki bağlılık ve sadakat oldukça üst seviyede olup ödülleri bireylerden ziyade takımlara verilir (Sayılır, 2020, s. 15). Bu kültürde kararlara katılımda uzlaşma ve anlaşma öncelenir. Bir arada tutan bağ geleneklere dayanır, güvenin

önemsenir (Cameron ve Quinn, 1992: 36). Ortak bir hedefe yönelen topluluk ruhunun güçlü olması ve bireysel katkıların sistem tarafından uzun vadeli değerlendirilmesinin çok adil olduğu klan tipi kültürde, bireylerin amaca hizmet etmesi doğaldır (Erdem, 2007, s. 66).

Hiyerarşi (Kontrol) Kültürü: Hiyerarşi kültürü; talimatlar, kurallar ve düzenlemelerle tanımlanır. İşlemler yakın gözetim, talimatlar ve emirler altında yürütülür. Bundan dolayı örgütsel etkililik, katı, tutarlı ve iyi tanımlanmış hedeflerin gerçekleşmesi olarak tanımlanır (Öz, 2013, s. 27). Hiyerarşi kültürünün hakim olduğu örgütlerde üst düzey bir yetki, standart kurallar, ileri düzeyde formenlik ve işgücünün davranışlarını şekillendiren prosedürler vardır (Tutar, 2017, s. 271). Bu tipolojide liderler, rehberden ziyade organizatörlerdir. İş gücünün görev tanımlarına ve pozisyonlarına göre değerlendirildiğinden, çalışanlardan yaptıkları işleri sorgulamaları ve inisiyatif almalarından ziyade itaatkar olmaları beklenir. Bu bakımdan hiyerarşi kültürünün egemen olduğu örgütler üretken çalışanlar için uygun değildir (Taner, 2020, s. 35).

Pazar (Rekabet) Kültürü: Bu tipolojide lider, üretken ve rekabetçi olup işlerin yürütülmesinde sert ve talepkar bir misyona sahiptir. Çalışanları ve örgütü birbirine bağlayan bağ, kazanma duygusudur. Genellikle dış çevredeki faktörlerin dikkate alınmasından dolayı örgüt rekabetçi bir tarza sahiptir (Cameron ve Quinn, 1992, s. 37). Temel değerler olarak üretkenlik ve verimliliğin öncelendiği bu kültürde, başarı odaklı merkezi karar verme, daha resmileştirilmiş işbirliği ve kontrol yöntemleri esastır. Pazar payı ve piyasada etkin olmak başarı kriteri olarak görülmektedir (Gün, 2015, s. 53). Kârlılık, sonuç odaklılık, pazarda genişlemek, pazar hakimiyeti ve müşteri güvencesi sağlamak gibi unsurlar bu kültürün pazar piyasası sistemine fazlaca önem verdiğini göstermektedir (Şahin, 2018, s. 36).

Hipotezlerin Kuramsal Alt Yapısı

Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Literatür örgütün benimsediği kültür tipinin, çalışanlarının sessizlik tutumunu olumlu veya olumsuz etkilediğini göstermektedir. Yılmaz'a (2020, s. 57) göre örgütün benimsediği kültür yapısı çalışanlar tarafından katı ve kuralcı olarak algılandığı takdirde örgütte sessizlik üst düzeyde olacaktır. Çalışanların benimseyecekleri sessizlik tutumu, örgütte ortaya çıkacak konularda veya sorunlarda sessiz kalıp kalamayacaklarını belirleyecektir. Literatürde örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan çalışmaların (Aktaş & Şimşek, 2014; Yaman & Ruçlar, 2014; Çavuşoğlu ve Köse, 2016; Altınışık & Yengin, 2017; Parcham ve Ghasemizad, 2017); Yalçınsoy, 2019; Doğan, & Yılmaz, 2020; Köksal & Gök, 2020) son yıllarda giderek arttığı görülmektedir. Bu çalışmalardan Parcham ve Ghasemizad (2017) ile Yalçınsoy'un (2019) araştırmasında klan kültürü ile kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Çavuşoğlu ve Köse'de (2016), klan, adhokrazi ve hiyerarşi kültürünün hakim olduğu takdirde örgütsel fayda açısından sessizlik davranışının azaldığını; pazar kültürü hâkim oldukça örgütsel fayda açısından sessizlik davranışının arttığını tespit etmişlerdir. Bir başka çalışmada Aktaş & Şimşek (2014), örgütsel sessizliğin savunmacı sessizlik ile adhokrazi kültürü arasında negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmalar örgüt kültürünün örgütsel sessizliği anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₁: *Örgüt kültürünün alt boyutları örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.*

Örgüt Kültürünün Örgütsel Demokrasi Üzerindeki Etkisi

Literatür incelendiğinde örgütün benimsediği kültür tipinin, örgüt çalışanlarının örgüt kültürünü olumlu veya olumsuz etkilediği görülebilir. Güçlü'ye (2003, s. 156) göre örgüt kuramı üzerinde yapılan tartışma ve araştırmaların kültür kavramı çerçevesinde yoğunlaşması ile birlikte 1980'li yıllardan itibaren örgüt kuramını derinden etkilemesi sonucu kültür kavramının örgütlerle farklı kavramlarla ilişkilendirilmesini de beraberinde getirmiştir. Geçkil (2013), işgörenlerin kendilerini örgütlerinin vatandaşı olarak düşünmelerini sağlamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırabilmeleri için, örgütsel demokrasi algısını ortaya çıkaracak ya da bunu güçlendirecek demokratik uygulamalara geçilmesini önermektedir. Bu bağlamda örgüt kültürünün ilişkilendirildiği kavramlardan birisi de örgütsel demokrasidir. Yapılan literatür taramasında örgüt kültürü ile örgütsel demokrasi kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların Pelenk (2020) haricinde yok denecek kadar az olduğunu göstermiştir. Çalışanları ortak bir payda etrafında bir araya getiren, çatışma ve farklılıkları izole edebilen örgüt kültürü (Işık ve Toptancı, 2018), temel olarak düşünce ve fikir hürriyetine (Collom, 2001) dayanmaktadır. Örgüt kültürü ile örgütsel demokrasi arasındaki ilişkiyi inceleyen Pelenk (2020) araştırma sonuçlarına göre; klan ve pazar kültürünün örgütsel sessizliği pozitif yönlü etkilemektedir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₂: Örgüt kültürü alt boyutları örgütsel demokrasi üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Örgütsel sessizlik olgusunu kavramsallaştıran Morrison ve Milliken'na (2000) göre; örgütsel sessizlik katılımcı bir örgüt yapısının benimsenmesinde büyük bir engeldir (Uçar, 2019). Örgütsel sessizlik, çalışma ortamındaki gücün yapısı ve dağılımı ile yakından ilişkilidir. Çalışanların seslerini ne derece duyurabildiği ya da süreçler hakkında ne derece cesaretle konuşabildiği işyerindeki yönetsel uygulamalar ve gücün yapısına bağlıdır (Özbezek & Paksoy, 2022, s. 90). Haliyle bu durumun çalışanların seslilik davranışını da etkilediği aşikardır. Bu bakımdan örgüt içerisinde karar alma süreçlerine taraf olan herkesin dahil edilmesi, bilginin şeffaf, sağlıklı ve herkesçe bilinirliğinin sağlandığı güvenli bir çalışma ortamının oluşturulması demokratik bir yönetim anlayışının gereğidir (Naldöken ve Limoncu, 2019, s. 16). Literatür araştırması sonucunda Şenol & Aktaş (2017), örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit ettikleri görülmüştür. Bu sonuç dikkat çekici bir biçimde, demokratik bir şekilde sevk ve idare edilen örgüt işleyişinde sessizlik davranışının azalmadığını bulgulamıştır. Bir diğer çalışmada Özbezek & Paksoy (2022), örgütsel demokrasinin şeffaflık boyutunun örgütsel sessizliği anlamlı ve negatif yönlü etkilediğini ortaya koymuşlardır. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₃: Örgütsel demokrasinin alt boyutları örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Yöntem

Bu çalışmada nedensel tarama deseninde nicel veri analizine dayalı bir araştırma yöntemi benimsenmiştir. Araştırmanın amacı örnekleme dahil edilen çalışanların örgütsel demokrasi, örgütsel sessizlik ve örgütsel kültüre ilişkin algılarını ve örgüt kültürü ile örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini tespit etmektir. Araştırmanın amacı doğrultusunda Bitlis il merkezi ve Tatvan ilçesinde bulunan Kobi çalışanları ile bir anket çalışması yapılmıştır. Anket formunda kullanılan ölçekler için Bitlis Eren Üniversitesi Etik

İlker ve Etik Kurulundan 25.01.2022 tarihli sayı: E-84771431-050.03-37968 (2022-01) nolu kararı ile gerekli izin alınmıştır. Araştırmada, geçerli anket verilerinin tanımlayıcı istatistiksel, korelasyon, güvenilirlik ve doğrulayıcı faktör analizlerini ve araştırma hipotezlerinin regresyon analizi IBM SPSS (versiyon 25.0) ve AMOS (versiyon 24.0) kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın anakütlesini Bitlis il merkezi ile Tatvan ilçesinde bulunana Kobi işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Anakütlenin tamamına ulaşamayacağından örneklem yoluna gidilmiştir. Bu bakımdan olasılıklı örnekleme yöntemlerinden basit tesadüfi örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Basit tesadüfi örnekleme, anakütledeki öğelerin her olası birleşiminin örneklem içinde yer alması için eşit bir ihtimali olan bir yöntemdir (Kerlinger ve Lee, 1999). Araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanan anket formunun bir kısmı elden çalışanlara dağıtılmış, bir kısmı ise online doldurulması için çalışanların WhatsApp çalışma gruplarına gönderilmiştir. Eksik veya boş, eksik cevap veya çift seçimli, örnekleme kriterlerini karşılamayan veya puanları yüksek benzerlik gösteren anketler geçersiz kabul edilmiştir. Katılımcı profili 6 geçersiz anket çıkarıldıktan sonra, 269'u geçerli anket verisi üzerinden değerlendirilmiştir. Değerlendirmeye alınan anketlerdeki katılımcıların %69,1'i erkek (n=186), %30,9'u (n=83) kadındır; %58,7'si (n=158) evli, %41,3'ü (n=111) bekar; %1,5'i (n=4) 20 yaş ve altı, %35,7'si (n=96) 21-30 yaş aralığında, %45,4'ü (n=122) 31-40 yaş aralığında, %15,6'sı (n=42) 41-50 yaş aralığında ve %1,9'u (n=5) 51 ve üzeri yaşta; %2,2'si (n=6) ilköğretim, %16'sı (n=43) lise, %14,9'u (n=40) ön lisans, %50,6'sı (n=136) lisans ve %16,4'ü (n=44) lisansüstü eğitim durumuna sahip oldukları görülmüştür.

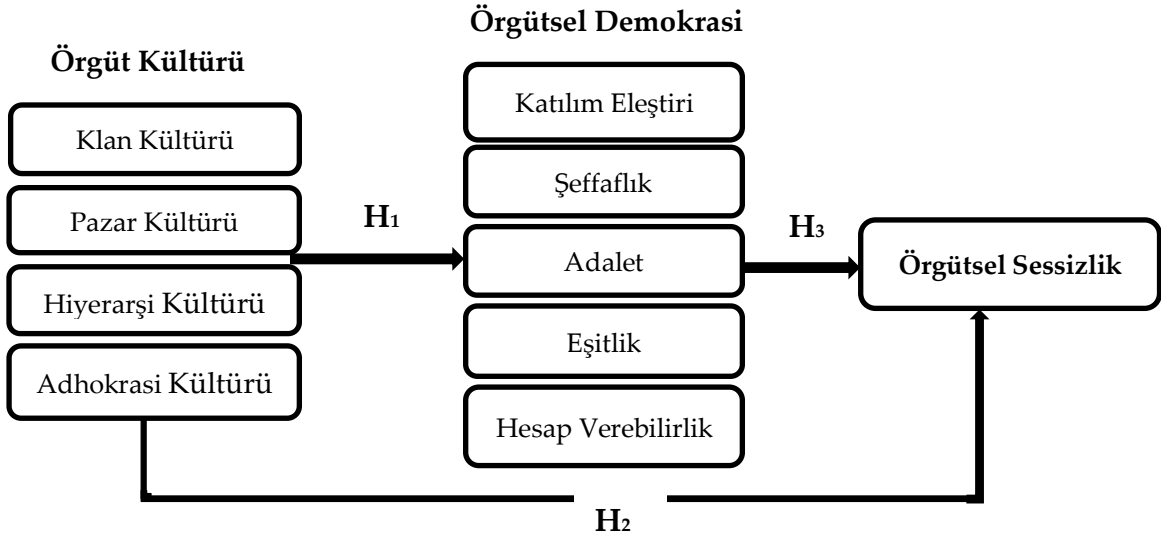
Veri Toplama Araçları

Örgüt Kültürü Ölçeği: Örgüt kültürünü ölçmek için Çetin ve Topaloğlu (2018) ile Durak (2019) araştırmalarından yararlanılmıştır. Ölçek, Klan (4 ifade), Adhokrasi (4 ifade), Pazar (4 ifade) ve Hiyerarşi (4 ifade) şeklinde adlandırılan 4 boyuttan oluşmaktadır.

Örgütsel Demokrasi Ölçeği: Geçkil ve Tikici (2015) tarafından geliştirilen 27 ifade ve 5 boyuttan (Katılım-Eleştiri (8 ifade), Şeffaflık (6 ifade), Adalet (4 ifade), Eşitlik (6 ifade) ve Hesap Verebilirlik (3 ifade) oluşan Örgütsel Demokrasi Ölçeğinden yararlanılmıştır.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Van Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve Şehitoğlu'nun (2010) Türkçe'ye uyarladığı 6 ifadeli örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır.

Ölçek ifadelerinin ölçümünde 5'li Likert ölçüm skalası "1= Kesinlikle Katılmıyorum" - "5= Kesinlikle Katılıyorum" esas alınmıştır. Hazırlanan anket formunda katılımcılara ilişkin demografik bilgileri tespit etmeye yönelik ifadelere de yer verilmişti. Elde edilen verilerin normal dağılımı için yapılan normallik testleri sonucunda çarpıklık ve basıklık değerlerinin, Skewness-Kurtosis -2 ile +2 aralığında olduğu görülmüş, verilerin normal dağılıma uygun olduğu (George ve Mallery, 2010) tespit edilmiştir.



Şekil 1. Araştırma modeli

Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik Analizi Ölçüm standartları olarak Cronbach's α katsayısı bakılmıştır. Cronbach'ın şeffaflık, katılım-eleştiri, adalet, hesap verebilirlik, eşitlik, örgütsel sessizlik, klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü için α değeri sırasıyla 0.91, 0.88, 0.85, 0.80, 0.80, 0.90, 0.89, 0.90, 0.82 ve 0.86'dır. Bu sonuçlar, tüm boyutların yüksek güvenilirliğe ve yeterli iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2017). Araştırma modelinde doğrudaşlık sorunu bulunmaması için VIF (Variance Inflation Factor) değerlerine bakılmıştır. Elde edilen VIF değerlerinin 1,37 ile 2,72 aralığında olduğu görülmüştür. Bu değerlerin 5'in altında olması çoklu bağlantı problemi olmadığı göstermektedir (Gujarati, 1999, s. 27).

Ölçeğin geçerliliğini belirlemek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Araştırma verilerine Anderson ve Gerbing (1988) tarafından önerilen hipotez test ve analiz süreçleri uygulanmıştır. Bunun için yapısal eşitlik modellemesi yaklaşımı doğrultusunda AMOS yazılımından Maximum Likelihood Estimation yönteminden yararlanılarak analizler yapılmıştır. Oluşturulan yapısal model üzerinden analiz yapılmadan önce, Fornell ve Larcker'ın (1981) belirtmiş olduğu üzere ölçüm modelinin geçerlilik ve güvenilirlik yönünden uygun değerleri sağlayıp sağlamadığına bakılmıştır. Maddeleri hariç tutmak için kriter olarak 0,50'den düşük faktörler çıkarılmıştır. Değişkenlerden sadece örgütsel demokrasinin eşitlik boyutunun 2.maddesi çıkarılmış, geriye kalan ifadelerin tamamının anlamlı olduğu görülmüştür. Oluşturulan ölçüm modeline uygulanan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) değişkenlerin tümünün kabul edilebilir uyum iyiliğini gösterdiğini ortaya koymuştur: (CMIN/DF) $\chi^2/df = 1.743$, RMSEA = 0.053, TLI = 0.874, NFI = 0.932, AGFI = 0.846, CFI = 0.907. Bu değerler araştırmada kullanılan ölçeklerin hem yapı geçerlemesi hem de güvenilirlik bakımından literatürde kabul gören sınırlar içerisinde (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003) olduğunu göstermektedir. (* λ =Faktör Yükleri, α =Cronbach Alpha, \bar{X} =Ortalama, CR= Bütünleşik Güvenilirlik, AVE= Ortalama Açıklanan Varyans).

Tablo 1. Güvenirlilik ve Uyuşum Geçerliliği

Değişkenler	Maddeler	λ	α	CR	AVE	X
Şeffaflık	SEF1	,765	,906	0,907	0,618	3,18
	SEF2	,857				
	SEF3	,796				
	SEF4	,785				
	SEF5	,802				
	SEF6	,706				
Katılım- Eleştiri	KE8	,701	,883	0,859	0,506	3,08
	KE7	,809				
	KE6	,694				
	KE5	,614				
	KE4	,748				
	KE3	,689				
	KE2	,645				
	KE1	,613				
Adalet	AD1	,760	,847	0,848	0,584	2,85
	AD2	,849				
	AD3	,686				
	AD4	,754				
Hesap Verebilirlik	HE1	,727	,803	0,805	0,580	3,22
	HE2	,788				
	HE3	,768				
Eşitlik	ES1	,607	,803	0,811	0,580	3,06
	ES3	,587				
	ES4	,713				
	ES5	,675				
	ES6	,805				
Örgütsel Sessizlik	OS1	,744	,904	0,903	0,611	3,19
	OS2	,789				
	OS3	,882				
	OS4	,854				
	OS5	,649				
	OS6	,749				
Klan Kültürü	KK4	,856	,889	0,888	0,666	3,06
	KK3	,835				
	KK2	,796				
	KK1	,774				
Adhokrasi Kültürü	AK4	,806	,896	0,889	0,669	3,01
	AK3	,876				
	AK2	,816				
	AK1	,769				
Pazar Kültürü	PK4	,771	,815	0,811	0,519	3,20
	PK3	,694				
	PK2	,675				
	PK1	,737				
Hiyerarşi Kültürü	HK4	,809	,858	0,900	0,771	3,41
	HK3	,742				
	HK2	,818				
	HK1	,718				

Ölçüm modeline uygulanan DFA analizinden sonra ölçekler uyum ve ayırt edici geçerlilik açısından teste tabii tutulmuştur. Fornell ve Larcker'a (1981) göre ölçeklerin uyum geçerliliği için faktör kompozit güvenilirliğinin (CR) 0,60'a eşit ya da daha büyük olması gerekmektedir. Bagozzi ve Yi'ye (1988) göre de maddelerin kendi yapıları ile çıkarılan ortalama varyansın (AVE), açıklanamayan varyansın (AVE>0.50) büyük olması gerekir. Sonuçlara göre ölçüm modelinde kullanılan ölçekler uyum geçerliliğini sağlamaktadır

Çıkarılan ortalama varyans (AVE) örgütsel demokrasi alt boyutları için şeffaflık 0.62, katılım-eleştiri 0.51, adalet 0.58, hesap verebilirlik 0.58, eşitlik 0.58, örgütsel sessizlik için; 0.61, örgüt kültürü alt boyutları için; klan kültürü 0.67, adhokrasi kültürü 0.67, pazar kültürü 0.52 ve hiyerarşi kültürü için 0.77'dir (**Tablo 1**). Fornell ve Larcker (1981), AVE'nin 0,50'den büyük olması gerektiğini öne sürmektedir. AVE 0,50'den küçükse, varyansın %50'sinden fazlası ölçüm hatasından kaynaklanmaktadır, yani yakınsama geçerliliği yeterli değildir. Araştırmada her değişken için elde edilen AVE değerleri 0,50'den büyüktür. Bu sonuçlar anlamlılık düzeyini karşılamakla birlikte ve kabul edilebilir yakınsak geçerliliği göstermektedir.

Bulgular

Araştırmada analizlere geçmeden önce kullanılan ölçeklere ilişkin yapılan korelasyon analizi bilgileri Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 2. Korelasyon Analizi

	Ss.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Katılım-Eleştiri	,90	-									
2. Şeffaflık	,95	,80**	-								
3. Adalet	,98	,71**	,67**	-							
4. Eşitlik	,92	,56**	,61**	,63**	-						
5. Hesap Verebilirlik	1,0	,55**	,60**	,58**	,48**	-					
6. Örgütsel Sessizlik	1,0	-,31**	-,40**	-,33**	-,56**	-,23**	-				
7. Klan Kültürü	1,0	,75**	,75**	,81**	,67**	,65**	-,39**	-			
8. Adhokrasi Kültürü	,99	,61**	,67**	,73**	,59**	,61**	-,36**	,88**	-		
9. Pazar Kültürü	,90	,55**	,61**	,60**	,45**	,58**	-,12	,68**	,79**	-	
10.Hiyerarşi Kültürü	,86	,52**	,70**	,57**	,50**	,50**	-,24**	,69**	,77**	,72**	-

N= 269; *p<0.05; **p<0.01

Tablo 2'de belirtilen değerler değişkenlerin birbirleriyle güçlü ilişkilere sahip olduğunu göstermektedir. Örgütsel demokrasinin tüm alt boyutları kendi aralarında orta ve yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkilere sahiptir. Benzer şekilde örgüt kültürünün tüm alt boyutları kendi aralarında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkilere sahiptir. Diğer taraftan örgütsel sessizlik ise hem örgütsel demokrasi hem de örgüt kültürü alt boyutları ile düşük düzeyde negatif yönlü anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmüştür.

Tablo 3. Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizliğe Etkisi

Bağımsız Değişkenler	β	Std.Hata	R ²	Düz. R ²	F	p
Sabit	3,932***	,251				,000
Klan Kültürü	-,309***	,086				,000
Adhokrasi Kültürü	-,213**	,091	,163	,150	12,840	,020
Hiyerarşi Kültürü	-,013	,089				,880
Pazar Kültürü	,278**	,081				,001
Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik						

Yapılan çoklu regresyon analizinin sonuçlarına göre; örgüt kültürünün klan kültürü ($\beta = -,309$, $p < 0.001$), adhokrasi kültürü ($\beta = -,213$, $p < 0.05$) ve pazar kültürü ($\beta = ,278$, $p < 0.05$) boyutlarının örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Örgüt kültürünün bu üç boyutunun örgütsel sessizlik üzerindeki etkinin $R^2 = \%16$ 'sını açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre H_1 hipotezi desteklenmektedir. Analizde hiyerarşi kültürünün örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Tablo 4. Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Sessizliğe Etkisi

Bağımsız Değişkenler	β	Std.Hata	R ²	Düz. R ²	F	p
Sabit	5,146***	,234				,000
Katılım-Eleştiri	,072	,084				,392
Şeffaflık	-,202**	,088	,292	,278	21,663	,023
Adalet	,005	,076				,950
Hesap Verebilirlik	,030	,062				,630
Eşitlik	-,521***	,066				,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Sessizlik						

Örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 4'te ki analiz sonuçlarına göre; örgütsel demokrasinin şeffaflık ve eşitlik boyutları örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı etkiye sahiptir. Örgütsel demokrasinin şeffaflık ($\beta = -,202$, $p < 0.05$) ve eşitlik ($\beta = -,521$, $p < 0.001$) boyutları örgütsel sessizlik üzerindeki etkinin $R^2 = \%29$ 'nu açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre H_2 hipotezi kısmen desteklenmektedir. Örgütsel demokrasinin; katılım-eleştiri, adalet ve hesap verebilirlik boyutlarının örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı etkisi olmadığı bulgulanmıştır.

Tablo 5. Örgüt Kültürünün Örgütsel Demokrasiye Etkisi

Bağımsız Değişkenler	β	Std.Hata	R ²	Düz. R ²	F	p
Sabit	1,501***	,121				,000
Pazar Kültürü	,426***	,041				,000
Klan Kültürü	,593**	,044	,416	,413	220,840	,022
Hiyerarşi Kültürü	,503**	,043				,016
Adhokrasi Kültürü	,511***	,039				,000
Bağımlı Değişken: Örgütsel Demokrasi						

Tablo 5'te belirtilen çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre; örgüt kültürünün bütün boyutları örgütsel demokrasi üzerinde anlamlı etkiye sahiptir. Pazar kültürü ($\beta= ,426$, $p<0.000$), klan kültürü ($\beta= ,593$, $p<0.05$), hiyerarşi kültürü ($\beta= ,503$, $p<0.05$) ve adhokrasi kültürü ($\beta= ,511$, $p<0.05$) örgütsel demokrasi üzerindeki etkinin $R^2 = \%42$ 'sini açıkladığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre H_3 hipotezi kabul edilmiştir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada temel olarak örgüt kültürü ve örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Ayrıca örgüt kültürünün de örgütsel demokrasi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda yapılan literatür taraması ile oluşturulan hipotezleri doğrulamak amacıyla nicel bir araştırma yapılmıştır. Araştırmaya veri toplamak için Bitlis il merkezi ve Tatvan ilçesinde bulunan Kobi çalışanları ile bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmada Kobi çalışanlarının tercih edilmesinin nedeni, iki araştırmacının Kobi çalışanı olmasından dolayı veri toplama sürecinin daha sağlıklı gerçekleştirilebileceğine dayanmaktadır.

Araştırmada ilk olarak örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre örgüt kültürünün klan, adhokrasi ve pazar kültürü alt boyutlarının örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Bu bulgunun Yalçınsoy vd., (2017) araştırma sonuçları ile benzerlik gösterdiği görülmüştür. Genel olarak bu sonuç; klan kültürü ve adhokrasi kültürünün baskın olması halinde örgütsel sessizlik davranışının azaldığı, diğer taraftan pazar kültürünün baskın olması halinde ise örgütsel sessizliğin arttığı şeklinde değerlendirilebilir. Nitekim Çavuşoğlu ve Köse'de (2016) araştırmalarında bu yönde sonuca varmışlardır. Adhokrasi kültürünün girişimcilik, yaratıcılık, uyum, yenilikçilik ve risk alma gibi baskın özellikleri düşünüldüğünde, bu kültür yapısının egemen olmasının sessizlik davranışını azaltması muhtemel bir sonuçtur. Benzer şekilde klan kültürünün de birbirine uyum, bağlılık ve takım çalışması gibi baskın özelliklerinin hakim olduğu örgütlerde sessizlik davranışının azalması beklenir. Diğer taraftan pazar kültürünün rekabetçilik, hedefe ulaşma ve başarı arama gibi özelliklerin baskınlığı sessizlik davranışını arttırabilmektedir. Çünkü bu özellikler bireyleri daha bencil ve korunmacı bir davranışa itmekte ve hedefe ulaşma da sessiz kalmalarına neden olmaktadır.

Örgütsel demokrasinin örgütsel sessizliğe etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan analiz sonucuna göre; örgütsel demokrasinin şeffaflık ve eşitlik boyutlarının örgütsel sessizlik

üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; örgütlerde şeffaf ve eşitlikçi tutumlar arttıkça örgütsel sessizlik azalmaktadır. Çünkü örgüt içindeki tartışmalar, uzlaşma sağlanan fikirler ve karar verme süreçlerinde taraf olan herkesin bilgilendirilmesini ifade eden şeffaflık (Geçkil ve Koçyiğit, 2017) ile çalışanların din, dil, ırk ve cinsiyet gibi ayrımlar olmaksızın yansız ve adilce aynı hak ve imkanları elde etmesini ifade eden eşitlik (Işık, 2017) arttığı takdirde sessizliğin azalması beklenir. Bu sonuca benzer şekilde Özbeke ve Paksoy (2022) araştırmalarında örgütsel demokrasinin şeffaflık boyutunun örgütsel sessizliği anlamlı ve negatif yönlü etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Son olarak araştırmada örgüt kültürünün örgütsel demokrasiye etkisi incelenmiştir. Analiz bulgularına göre örgüt kültürünün tüm boyutları örgütsel demokrasiyi anlamlı ve pozitif yönlü şekilde etkilemektedir. Araştırmanın bu sonucunun Pelenk (2020) tarafından yapılan araştırma bulgusu ile büyük oranda desteklenmektedir. Çalışanların fikir ve düşüncelerini özgürce ifade edebilmesi, kararlara katılması ve eleştiri sunabilmesi, hak ve ödüllerden herhangi bir ayırım olmaksızın eşit ve adilce yararlanabilmesi, süreçlerden şeffaf bir şekilde haberdar edilmesini ifade eden örgütsel demokrasi; çatışmaların, farklılıkların hoşgörüsüyle karşılandığı, ortak amaç ve değerlerin esas olması gerektiğini ifade eden örgüt kültüründen etkilenmesi son derece muhtemel bir sonuç olarak değerlendirilebilir.

Katılımcıların ölçek ifadelerine verdikleri yanıtların ortalamalarına bakıldığında; örgüt kültürünün hiyerarşi kültürü 3,41 ile en yüksek, adhokrasi kültürü 3,01 ile en düşük ortalamaya sahiptir. Örgütsel demokrasi ölçeği ortalamalarına bakıldığında ise hesap verebilirlik boyutunun 3,22 ile en yüksek, adalet boyutunun 2,85 ile en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Son olarak araştırmanın bağımlı değişkeni olan örgütsel sessizlik 3,19 ortalamaya sahiptir. Genel olarak değerlendirildiğinde katılımcıların değişkenlere ilişkin tutumlarının "kararsızım" eşiğine yakın olduğu söylenebilir.

Araştırma örneklem ve uygulanan yöntem itibarıyla sınırlılık arz etmektedir. Bu bağlamda gelecek araştırmaların farklı örneklem üzerinde çalışmalar yapması önerilebilir. Ayrıca nitel araştırma yöntemleri tercih edilirse değişkenlerin derinlemesine incelemesi sağlanabilir. Araştırmanın örgütsel demokrasi literatürünü zenginleştirmesinin yanı sıra kültür ve sessizlik olguları ile arasındaki ilişki bağlamında da katkı sunması beklenmektedir. Araştırma sonuçlarına dayanarak, yöneticilerin çalışma ortamında ortak değerlerin hakim olduğu bir örgüt kültürü ile birlikte demokratik uygulamaları benimsemelerinin örgütsel sessizliği azaltabileceklerini söylenebilir. Ayrıca çalışma ortamında iletişim kanalları artırılarak çalışanların seslilik davranışları özendirilebilir.

Kaynakça

- Aktaş, H., & Şimşek, E. (2014). Örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşim. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 14(28), 24-52.
- Algın, İ. (2014). Üniversitelerde örgütsel sessizlik, (Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara). Erişim adresi: <http://tez2.yok.gov.tr/>
- Alparslan, A., & Kayalar, M. (2012). Örgütsel sessizlik: sessizlik davranışları, örgütsel ve bireysel etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (6), 136-147.

- Altınışik, A., & Yengin, P. (2017). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sessizlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 107-136.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411.
- Ataç Oral, L., & Köse, S. (2017). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: beyaz yakalılar üzerine bir araştırma, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(1), 117-132.
- Aydoğan, Z. F. (2004). Örgüt kültürü ve iklimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 203-215.
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of management*, 1(1), 47-58.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Barutçu, H. (2019). Örgütsel demokrasinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi (Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul). Erişim adresi: <http://tez2.yok.gov.tr/>
- Bowles, S., & Gintis, H. (1993). A political and economic case for the democratic enterprise. *Economics and Philosophy*, 9(1), 75-100.
- Cameron Kim S., & Quinn R. S. (1992), Report on "diagnosing and changing organizational culture", Adison-Wesley, Massachusetts.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. S., (2006). Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework. Revised Edition, Jossey-Bass, San Francisco.
- Collom, E. (2003). Two classes and one vision? managers' and workers' attitudes toward workplace democracy. *Work and Occupations*, 30(1), 62-96.
- Çakır, E. (2017). Örgütsel sessizlik, sessizliğin nedenleri ve sonuçları: bir devlet hastanesi çalışanları üzerinde araştırma. (Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara). Erişim adresi: <http://tez2.yok.gov.tr/>
- Çankaya, M. (2018). Örgütsel demokrasinin iş tatminine etkisi ile sağlık sektörü çalışanlarının örgütsel demokrasi algıları ve iş tatmini düzeylerinin tespitine yönelik bir araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi* (82), 404-426.
- Çavuşoğlu, S., & Köse, S. (2016). Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışına etkisi. *Dokuz Eylül University Journal of Graduate School of Social Sciences*, 18(1). 115-146. <http://dx.doi.org/10.16953/deusbed.46003>
- Çetin, A., & Topaloğlu, C. (2018). Otel işletmelerinde Cameron-Quinn'nin örgüt kültürü tiplerinin yenilikçiliğe etkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies* 6(2), 457-473.
- Çopur, Z. (2018). Öğretim elemanlarının örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişki. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara). Erişim adresi: <http://tez2.yok.gov.tr/>
- Demirkanoğlu, Y. (2020). Hukukun üstünlüğü bakımından Türkiye'nin Avrupa Birliği karnesi: 10-11 Aralık 1999 Helsinki Zirvesi sonrası dönem üzerine bir inceleme. *Anemon*

- Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(İktisadi ve İdari Bilimler), 161-174.
<https://doi.org/10.18506/anemon.761614>
- Demirkanoğlu, Y. (2021). Kadroculara göre modernleşme sürecinde inkılapçılığın rolü. *Premium E-Journal of Social Sciences*, 5(11), 23-24. <http://dx.doi.org/10.37242/pejoss.1088>
- Doğan, S., & Yılmaz, M. (2020). Sağlık kurumlarında örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(2), 1523-1545. <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i2.1440>
- Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T., & Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising employee silence: problems and prognosis, 're-conceptualising employee silence: problems and prognosis'. *Work, Employment and Society* 25(1), 51-67.
- Durak, S. (2019). Dönüşümcü liderlik ile örgüt kültürü ilişkisi, örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi: Bir hazır giyim firması çalışanları üzerinde araştırma. (Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul). Erişim adresi: <http://tez2.yok.gov.tr/>
- Durgun, S. (2006). Örgüt kültürü ve insanlarla iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (2), 112-132.
- 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.
- Erat, V. (2018). Modernleşme ve postmodern eleştiriler ekseninde kamu politikası disiplini. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (BUSBED)*, 8(15), 245-260. <https://dx.doi.org/10.29029/busbed.392632>
- Erat, V. (2021). Kamu yönetimi çalışmalarında yönetim. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (BUSBED)*, 11(21), 121-135. <https://dx.doi.org/10.29029/busbed.816864>
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Erdem, R., Adıgüzel, O., & Aslı, K. (2010). Akademik personelin kurumlarına ilişkin algıladıkları ve tercih ettikleri örgüt kültürü tipleri. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (36), 73-88.
- Erkal Coşan, P., & Altın Gülova, A. (2014). Örgütsel demokrasi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 231-248.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Geçkil, T. (2013). Örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki: TRB1 bölgesindeki üniversite hastanelerinde bir uygulama. (Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas). Erişim adresi: <http://tez2.yok.gov.tr/>
- Geçkil, T., & Tikici, M. (2015). Örgütsel demokrasi ölçeği geliştirme çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(4), 41-78.
- Geçkil, T., ve Koçyiğit, N. (2017). Örgütsel demokrasi ile psikolojik sermaye arasındaki ilişki: konaklama işletmelerinde bir araştırma, *Social Sciences Research Journal*, 6(4), 331-346.
- Gujarati, D. 1999. *Basic Econometrics*, Mc Graw Hill Inc: New York.

- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Gün, G. (2015). Örgüt kültürü tiplerinin kariyer yönetim sistemi uygulamalarına etkisi: Bir araştırma, (Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya). Erişim adresi: <http://tez2.yok.gov.tr/>
- Hair, J., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (pls-sem)*. Sage Publications.
- Hasan, G., & Özcan, N. (2011). Mobbing ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiler: Karaman il özel idaresinde görgül bir çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 107-134.
- Henriksen, K., & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health services research*, 41(42), 1539-1554.
- Işık, M. (2017). Kamu kurumlarında örgütsel demokrasi algısı (İş-Kur Isparta İl Müdürlüğü Örneği). *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(15), 1661-1672.
- Işık, M., & Toptancı, A. (2018). Örgüt kültürü örgütsel demokrasinin bir belirleyicisi midir? 1.Uluslararası İKSAD Sosyal Bilimler Kongresi 9-11 Mart, Mardin.
- İşcan, Ö. F., & Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Kahveci, G., & Demirtaş, Z. (2013). Okul yöneticisi ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik algıları. *Eğitim ve Bilim*, 38(167), 50-64.
- Kerlinger, F. N., Lee, H. B. (1999). *Foundations of behavioral research*. New York: Harcourt College Publishers.
- Köksal, K., & Gök, S. G. (2020). Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerine etkisi: yerli ve yabancı firma çalışanları üzerinde çoklu grup analizi. *Third Sector Social Economic Review*, 55(3), 1594-1614.
- Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 219-242.
- Kulualp, H. G., & Çakmak, A. F. (2016). Örgütsel sessizlik türlerini etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile belirlenmesi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(1), 123-146.
- Maruf, M., & Altıntaş, M. (2021). Örgütsel demokrasinin örgütsel mutluluğa etkisi: bir kamu üniversitesi örneği. *ESAM Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 129-155.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Naldöken, Ü., & Limoncu, G. (2019). Örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa etkisi: Sağlık kurumlarında bir uygulama. *Uluslararası Turizm, Ekonomi ve İşletme Bilimleri Dergisi*, 3(1), 15-29.
- Öz, M. (2013). Konaklama işletmelerinde personel güçlendirme düzeyine etki eden örgüt kültürü tipleri: İstanbul ili örneği. (Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat). Erişim adresi: <http://tez2.yok.gov.tr/>

- Özbezek, B. D., & Paksoy, H. M. (2022). Örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik düzeyine etkisi üzerine bir araştırma. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 80-101. <https://doi.org/10.33416/baybem.1025326>
- Öztop, İ. (2008). Liderlik tarzları ve örgüt kültürü tipleri arasındaki ilişki ve bu ilişkinin nitel performans üzerine etkileri. (Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze). Erişim adresi: <http://tez2.yok.gov.tr/>
- Parcham, E., & Ghasemizad, A. (2017). The impact of organizational culture on employees' organizational silence In Shiraz University of Medical Sciences. *Journal of Health Management & Informatics*, 4(1), 25-30.
- Pelenk, S. E. (2020). Örgüt kültürünün demokrasi ve muhalefet üzerine etkisi. *TURAN-SAM*, 12(46), 443-452. <http://dx.doi.org/10.15189/1308-8041>
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived inj ustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-370.
- 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.
- Sadykova, G., & Tutar, H. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme, *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), s. 1-16.
- Sayılır, H. (2020). Ortaokullardaki örgüt kültürü tipleri ve okul müdürlerinin yetki kullanımı algılarına ilişkin görüşleri: Karma yöntem (Sivas ili örneği). (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara).
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Şehitoğlu, Y., (2010). Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performans ilişkisi. (Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli). Erişim adresi: <http://tez2.yok.gov.tr/>
- Şahin, D. (2020). İş müfettişlerinde iş stresi ve örgütsel sessizlik: Ankara ili örneği. (Yüksek Lisans Tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Ankara). Erişim adresi: <http://tez2.yok.gov.tr/>
- Şahin, H. (2018). Akademik personelin kurumlarını ilişkilendirdikleri örgüt kültürü tipleri. (Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir). Erişim adresi: <http://tez2.yok.gov.tr/>
- Şenol, S., & Aktaş, H. (2017). Algılanan örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik tutumlarına etkisi: İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletme çalışanları üzerinde araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 833-850.
- Taner, D. (2020). Sağlık kurumlarında örgüt kültürü tiplerinin farklılık yönetimi algısına etkisi üzerine bir araştırma (Hatay ilçeleri örneği). (Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi, Ankara). Erişim adresi: <http://tez2.yok.gov.tr/>

- Taşkıran, E. (2010). Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma. (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul). Erişim adresi: <http://tez2.yok.gov.tr/>
- Tutar, H. (2017). Örgüt kültürü. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uçar, Z. (2016). Örgütlerde yaşanan sessizlik olgusunun kişisel özellikler bağlamında araştırılması: Nitel bir çalışma. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 31 (1), 311-342.
- Uçar, Z. (2019). Yönetimsel sessizleştirme, hiyerarşik bilgi paylaşımı ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkiler üzerine görgül bir uygulama. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 179-196.
- Üst Can, Ç. (2020). Örgütsel demokrasi boyutlarının incelenmesine yönelik açıklayıcı bir karma yöntem araştırması. (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya). Erişim adresi: <http://tez2.yok.gov.tr/>
- Yağcı, E. (2020). Toksik Liderliğin yöneticiye güven aracılığı ile örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi. (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul). Erişim adresi: <http://tez2.yok.gov.tr/>
- 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>
- Yalçınsoy, A., Işıldak, M. S., & Bilen, A. (2017). Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(13), 132-146.
- Yaman, E., & Ruçlar, K. (2014). Örgüt kültürünün yordayıcısı olarak üniversitelerde örgütsel sessizlik, Yükseköğretim ve Bilim Dergisi , (1), 36-50.
- Yeşilaydın, G., Bayın, G., Esatoğlu, A. E., & Yılmaz, G. (2016). Örgütsel sessizliğin nedenleri: Kamu hastaneleri çalışanları üzerine bir araştırma. KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 18 (31), 14-22.
- Yetim Dayı, M.,(2018). The relationship between organizational silence and organizational commitment: a study. (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul). Erişim adresi: <http://tez2.yok.gov.tr/>
- Yılmaz, M. (2020). Örgüt kültürü tipi ile örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmeleri örneği. (Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon). Erişim adresi: <http://tez2.yok.gov.tr/>