

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Ayhan YALÇINSOY\*

Muhammet Sait İŞİLDAK\*\*

Abdulkadir BİLEN\*\*\*

### Öz

Araştırma sağlık sektörü çalışanlarının örgüt kültürü algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın örneklemini Adana ilinde görev yapan sağlık sektörü çalışanı 411 personel oluşturmaktadır. Araştırmada anket yöntemiyle veriler toplanmış ve PSPP 1.0.1 istatistik paket programı kullanılarak analizler yapılmıştır. Araştırmada genel olarak çalışanların örgüt kültürü algıları ile örgütsel sessizlik davranışları arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt kültürü alt boyutlarından klan kültürü ile korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik arasında, adhokrazi kültürü ile kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik arasında, hiyerarşi kültürü ile korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik arasında, pazar kültürü ile kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik arasında pozitif yönlü zayıf ilişkiler tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Örgüt Kültürü, İşgören Sessizliği, Örgütsel Sessizlik.*

## A RESEARCH STUDY ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL SILENCE

### Abstract

The research was conducted to determine whether there is a meaningful relationship between organizational culture perceptions and organizational silent behaviors of health sector employees. The sample of the research is composed of 411 staff of the health sector working in Adana province. Data were collected by the questionnaire survey and analyzed using PSPP 1.0.1 statistical package program. There is a positive and weak relationship between organizational culture perceptions and organizational silent behaviors. Between the clan culture and defensive silence and prosocial silence; between the adhocracy culture and acquiescent silence, defensive silence and prosocial silence; between the the hierarchy culture and defensive silence and prosocial silence; between the market culture and acquiescent silence, defensive silence and prosocial silence, the positive weakness relationships were detected.

**Keywords:** *Organizational Culture, Employee Silence, Organizational Silence.*

### GİRİŞ

Toplumları bir birinden ayıran, üyelerinin davranış ve tutumlarını etkileyen, zaman içerisinde oluşmuş ve üyelere kabul edilmiş normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar o toplumun kültürünü oluşturmaktadır. Toplum için kültür bireylerin kişilikleri gibidir (Yalçınsoy, 2017a:

\* Doktora Öğr., Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü, ayhanyalcinsoy@gmail.com.

\*\* Yrd. Doç. Dr., Zile Meslek Yüksek Okulu, Bankacılık ve Finans Bölümü, muhammetsait.isildak@gop.edu.tr.

\*\*\* Prof.Dr., Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, abilen@dicle.edu.tr.

386). Aynı şekilde toplumun bir parçası olan kurumlar için de kurum (örgüt) kültürü o kurumun karakterini ifade etmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürünün doğal olarak örgüt mensuplarının tavır ve davranışlarını etkileyeceği hatta belirleyeceğini söylemek mümkündür. Örgüt kültürünün çalışanların tavır ve davranışlarını belirlemesinin yanında yeni yönetim teknikleri işgörenlerin bilgi, fikir ve görüşleri ile süreçlere katkı vermesini öngörmektedir. Ancak yapılan araştırmalar (Çakıcı, 2007, 2008; Morrison ve Milliken, 2000) işgörenlerin çeşitli nedenlerle bilgi, fikir ve görüşlerini ifade etmediklerini göstermektedir. İşgörenlerin bu davranışı literatürde işgören sessizliği olarak tanımlanmaktadır. İşgören sessizlik davranışı örgüt içinde yaygın olarak gösteriliyorsa o örgütte örgütsel sessizlik vardır denilebilir (Yalçınsoy ve Zincirkıran, 2016: 1188).

Yazın incelendiğinde işgörenlerin neden sessiz kaldıkları ve hangi konularda sessiz kaldıkları irdelenmiştir. Lakin örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ele alan çalışma sayısı oldukça azdır. Bu çalışmada ise örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki ele alınmıştır.

## **1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Çalışma konusu olan örgüt kültürü, işgören sessizliği ve örgütsel sessizlik kavramları incelenmiştir.

### **1.1. Örgüt Kültürü**

Geniş anlamıyla örgüt; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eş güdüldüğü bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, iş görenleri ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır (Şeker, Dağ ve Yalçınsoy, 2016: 5).

Kültür, bireylere yapması gereken şeyler ve sergilemeleri gereken davranışlar konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Diğer bir deyişle örgüt kültürü, örgüt mensuplarının düşüncelerini ve davranışlarını biçimlendiren baskın değerler ve inançlardır (Güçlü, 2003: 148).

Örgütler toplum içinde var olan açık sistemlerdir. Toplum örgütleri kendi amaç ve hedeflerine hizmet etmesi için şekillendirir ve bu yüzden kendi ihtiyaçlarına, değerlerine, inançlarına ve uygulamalarına göre biçimlendirir (Sinha, 2009: 298).

Smircich'e göre (1983), kültür çeşitli önemli işlevleri yerine getiren ve paylaşılan kilit değer ve inanışlardır. Kültür, örgüt üyelerine bir kimlik ve kendisinden daha büyük bir şeye bağlanma duygusu kazandırır. Kültür sosyal sistemin dengesini güçlendirip davranışları

yönlendirerek ve şekillendirerek akla uygun hale getirir (Aydoğan, 2004; Smircich, 1983; Şeker, Dağ ve Yalçınsoy, 2016).

İşgörenlerin bilgi, görüş ve düşüncelerini özgürce ifade edebilecekleri ve zamanla edinmiş oldukları tecrübeleriyle üretkenliklerini ortaya çıkarabilecekleri ortamlar örgüt kültürüne bağlı olarak var olabilmektedir (Acaray, Çekmecelioglu ve Akturan, 2015: 141). Çoğulcu bir örgüt (Morrison ve Milliken, 2000: 706) kültürü ortamında söz konusu davranışlar sergilenebilirken, hiyerarşik bir kültürün hakim olduğu örgütlerde mümkün olamamaktadır.

Pettigrew, Hofstede, Schein, Schneider, Beach, Miles ve Snow, Pheysey, Cameron ve Quinn, Handy gibi araştırmacı ve teorisyenler örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar yapmışlardır (Yaman ve Ruçlar, 2014: 37). Bu çalışmalar kapsamında örgüt kültürü ile ilgili çeşitli sınıflandırmalar bulunmakla birlikte Cameron ve Quin'in yapmış olduğu ve örgüt kültürlerini Adhokrasi, Klan, Hiyerarşi ve Pazar Kültürü olmak üzere dört grupta toplayan sınıflandırma yaygın biçimde kullanılmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

#### **1.1.1. Adokrasi kültürü (Girişimci Kültür)**

Örgütsel yapılaşma ve rehberliğin az olduğu, kişisel yaratıcılık ve yenilikçiliğin teşvik edildiği bir kültür tipidir. Dinamik ve yaratıcı bir ortamının bulunduğu bu kültürde tipinde işgörenlerin risk, yenilik ve deneyim ile bütünleşmesi beklenmektedir. Tek ve yeni ürün ya da hizmet sunmak başarı anlamına gelen bu kültüre sahip örgütler uzun dönemde büyüme ve yeni kaynaklar temin etmeye çalışırlar. Bu kültür tipine danışmanlık ve yazılım şirketleri örnek olarak gösterilebilir.

#### **1.1.2. Klan Kültürü (İşbirliğine Dayalı Kültür)**

Geniş bir aileye benzeyen bu kültürün hakim olduğu örgütlerde, ortak değerlerin benimsenmesi, takım ruhu ve çalışması, işgörenlerin kendilerini geliştirmeleri ve kurumla özdeşleşmesi teşvik edilir. Bu örgüt tipinde, çalışanlar arasında dostça ilişkiler, sadakat ve bütünleşme vardır. Liderler emir komuta etmekten ziyade yol gösterici durumdadırlar. Bu kültürün hakim olduğu örgütlerde tüketici duyarlılığını sağlamak ve insanların ilgisini çekmek başarının göstergesidir. Bu kültür tipinin egemen olduğu örgütlere sağlık kurumları, üniversiteler ve bazı endüstri firmaları örnek gösterilebilir.

#### **1.1.3. Hiyerarşi kültürü (Yapılaşmış Kültür)**

Açık bir yetki sınırı, standart kurallar, süreçler, ileri düzeyde resmiyet ve yapılaşmanın mevcut olduğu bu kültür tipi temel endüstri sektöründeki uzun ömürlü işletmelerde

görülmemektedir. Bu kültür tipinde liderler iyi birer koordinatör ve etkili birer organizatördürler. Örgütü bir arada tutan resmi kural ve politikalarıdır. Bu örgüt tipinin hakim olduğu örgütlerde istikrarı sürdürmek hayati öneme sahiptir ve güvenilir teslimat, düzgün programlama ve düşük maliyet başarımın göstergesidir. Doğal kaynak işletmeleri, dini, askeri ve resmi örgütler, gelişmiş fast-food işletmeleri hiyerarşi kültürünün hakim olduğu örgütlere örnek verilebilir.

#### **1.1.4. Pazar Kültürü (Pazar Merkezli Kültür)**

Kararlı ve istekli liderlere sahip olan bu kültür tipindeki örgütler piyasada önemli bir yere sahip olma eğilimi içerisindedirler. Üyeleri arasında kazanmaya dayalı bir bağ vardır ve kişiler örgüte kattığı değere göre sorumludurlar ve ödüllendirilebilirler. Uzun vadeli hedefleri olan bu örgütlerin liderleri hem üretken hem de sert rekabeti sevmektedirler. Bu örgütlerde pazara girme ve pazar payı elde etme başarımın göstergesidir. Ayrıca pazar liderliği ve rekabetçi fiyatlandırma oldukça önemlidir. Bu kültürün egemen olduğu örgütlere, danışmanlık firmaları, *General Elektrik*, *Pfizer* örnek gösterilebilir.

#### **1.2. İşgören Sessizliği ve Örgütsel Sessizlik**

İşgören sessizliği kavramı yönetim yazınında 1970 yılında ilk kez bu terimi tanımlamaya çalışan Hirschman'a dayandırılmaktadır. Hirschman çalışmasında işgören sessizliğini, pasif ancak örgüte bağlılık ile aynı anlamda, yapıcı bir tepki olarak ele almıştır. 2000'li yılların başına kadar yönetim bilimciler sessizlik ile bağlılığı denk kabul etmişlerdir (Çakıcı, 2007; Eroğlu, Adıgüzel ve Özü, 2011; Uçar, 2016). Çünkü örgüt içindeki gelişmeler karşısında sessiz kalan işgörenlerin olan biteni kabullendiğini veya umursamadığını değerlendirmişler ki bu da bağlılığın bir boyutu olarak kabul edilmiştir. Bazı araştırmacılar bu durumun sessizlik kavramının içerdiği girdapsal ikilemden kaynaklandığını ifade etmişlerdir (Çakıcı, 2007; Eroğlu, Adıgüzel ve Özü, 2011; Milliken ve Morrison, 2003). Söz konusu ikilemli yapı şu şekilde sıralanmıştır (Eroğlu, Adıgüzel ve Özü, 2011; Pinder ve Harlos, 2001; Rhee, Dedahanov ve Lee, 2014):

- Sessizlik, insanları hem bir araya getirir hem de birbirinden uzaklaştırır,
- Sessizlik, insan ilişkilerine hem zarar verebilir hem de düzeltebilir,
- Sessizlik hem bilgi sağlamakta hem de gizlemektedir,
- Sessizlik derin düşünmenin veya düşünce yokluğunun işareti olmaktadır,
- Sessizlik hem onay/kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

Yazın incelendiğinde işgören sessizliği ile örgütsel sessizlik kavramının bir birinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Günümüzdeki anlamıyla sessizlik kavramı ilk olarak 2000 yılında Morrison ve Milliken tarafından ele alınmıştır. İzleyen yıllarda konu ile ilgili olarak ülkemizde de çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan birinde Çakıcı (2007) örgütsel sessizliği, işgörenlerin iş ya da iş yeriyle ilgili iyileştirme ve geliştirme adına teknik veya davranışsal konularla ilgili fikir ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi olarak tanımlamaktadır (Çakıcı, 2007, 2010; Şehitoğlu ve Zehir, 2010). Bagheri, Zarei ve Aeen (2012)'e göre ise örgütsel sessizlik işgörenlerin örgüt faydasına olabilecek bilgilerini gönüllü ya da gönülsüz olarak sakladıkları bir durumdur (Bagheri, Zarei ve Aeen, 2012: 50).

Yapılan yazın taramasında birçok araştırmacı tarafından (Bogosian ve Stefanchin, 2013; Dedahanov, Kim ve Rhee, 2015; Kahveci ve Demirtaş, 2013; Morrison ve Milliken, 2000; Pinder ve Harlos, 2001; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003) örgütsel sessizlik kavramının, kişilerin örgütün durumuyla ilgili zihinsel, davranışsal ve duygusal ifadelerini söz konusu problem ya da durumu düzeltebilecek yetenekteki kişi ya da kişilerden bilinçli olarak saklaması olarak tanımlandığı görülmektedir.

Örgütsel sessizlik kavramını geliştiren Morrison ve Milliken (2000) sessizliği kolektif bir fenomen olarak ele almışlardır (Çakıcı, 2007; Liu, Wu ve Ma, 2009; Morrison ve Milliken, 2000; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Araştırmacılar çalışanların örgütsel problemler ile ilgili fikir, görüş ve endişelerini ifade etmekten kaçınma davranışlarına örgütsel sessizlik adını vermişlerdir.

Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği, örgütsel gelişimi ve değişimi engelleyen bir tehdit ve çoğulcu bir örgüt geliştirmeye engel olan ortak bir olgu olarak incelemiş ve örgüt içindeki ortak değerler üzerinde durmuşlardır (Morrison ve Milliken, 2000: 706).

Morrison ve Milliken (2000)'e göre işgörenler hangi konularda sessiz kalacaklarına dair yönetimden işaret alırlar ve konuşmanın riske değer olup olmadığına karar verirler. Genellikle örgütlerde çoğulcu düşüncelere tahammül edecek bir ortam yoktur. Bu ise yönetimin uyum (conformity) iyidir inancının sonucudur. (Bogosian ve Stefanchin, 2013; Morrison ve Milliken, 2000).

Van Dyne, Ang, ve Botero (2003) sessizliği çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırmışlar ve işgören sessizliğinin işgören sesliliğinin karşıtı olmadığını iddia etmişlerdir. Aynı çalışmada araştırmacılar motivasyonun sessizlik ile seslilik arasında anahtar rol oynadığını vurgulamışlardır. Oluşturdukları kavramsal modelde işgören sessizlik davranışının korku, geri

çekilme ya da işbirliği ile güdülendiğini ifade etmişlerdir (Bogosian ve Stefanchin, 2013; Dedahanov, Kim ve Rhee, 2015; Dedahanov ve Rhee, 2015; Kumar, Alagappan ve Govindarajo, 2015; Şimşek ve Aktaş, 2014; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003). Yine söz konusu çalışmada araştırmacılar işgören sessizliğini üç farklı güdü ile bağdaştırmış ve sessizliği, Kabullenici Sessizlik, Korunma Amaçlı Sessizlik ve Koruma Amaçlı Sessizlik olarak sınıflandırmıştır (Van Dyne, Ang ve Botero, 2003: 1362).

### **1.2.1. Kabullenici Sessizlik**

İşgörenlerin örgütteki mevcut şartları koşulsuz kabullenmesine bağlı olarak görüş, bilgi ve fikirlerini ifade etmek kaçınmasıdır (Durak, 2012: 50). Bu sessizlik türünde işgörenler iş yerindeki şartlara boyun eğler, üstleriyle konuşmaktan kaçınırlar, mevcut durumu değiştirmek için bir girişimde bulunmazlar (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003).

### **1.2.2. Korunma Amaçlı Sessizlik**

İşgörenlerin iş ya da iş yeriyle ilgili problemler hakkında konuşmaları durumunda karşılaşabilecekleri tepkilerden korunmak amacıyla bilgi, görüş ve düşüncelerini gizlemesi olarak ifade edilebilir (Acaray, Çekmecelioglu ve Akturan, 2015; Eroğlu, Adıgüzel ve Özü, 2011; Van Dyne, Ang ve Botero, 2003).

### **1.2.3. Koruma Amaçlı Sessizlik**

Diğer işgörenlere ve örgüte yararlı olmak amacıyla özveri ve işbirliğine bağlı olarak iş ya da iş yeri hakkındaki bilgi ve görüşlerini gizlenmesi olarak tanımlanabilir. Özveride bulunarak ve diğer işgörenler ile örgüt yararı düşünülerek sergilenen bu tutum ve davranışta örgüt ve bireylerin menfaatleri kasıtlı olarak ön planda tutulur (Gül ve Özcan, 2011: 112).

### **1.2.4. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi**

Örgüt kültürü bireylerin örgüt içerisindeki davranış şekillerini, hangi şartlarda konuşup, hangi şartlarda sessiz kalacağını belirleyen temel unsurlardan biridir (Aktaş ve Şimşek, 2014: 30). Buna bağlı olarak örgütlerde hakim olan kültür işgörenin bulunduğu koşullardan memnun olmamasına rağmen sessiz kalmasını ve sanki memnunmuş gibi algılanmasını sağlayabilir. Sorun çıkarıcı, şikayetçi ve dedikoducu biri olarak yaftalanma korkusu, çalıştıkları yerin değiştirilmesi endişesi, ekonomik kriz dönemlerinde işini kaybetme kaygısı yaşamaları nedeniyle işgörenler sessiz kalmayı seçebilirler (Kahveci ve Demirtaş, 2013: 53).

Acaray ve diğerleri (2015) yapmış oldukları çalışmada örgüt kültürü alt boyutları ile örgütsel sessizlik alt boyutları arasındaki ilişkiyi incelemişler. Araştırmacılar, klan kültürü ile kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulmuşlardır. Pazar kültürü ile korunma amaçlı sessizlik arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir (Acaray, Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015).

Aktaş ve Şimşek (2014) yapmış oldukları çalışmada savunmacı sessizlik ile klan ve adhokrasi kültürü arasında negatif yönlü, kabullenici ve savunmacı sessizlik ile hiyerarşi kültürü arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit etmişlerdir (Aktaş ve Şimşek, 2014).

Turhan ve arkadaşları (2016), yaptıkları çalışmada kültürün örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerini atasözleri üzerinden incelemişlerdir. Araştırmacılar sessizliğin disiplinler arasındaki farklılığın yanında kişiler arasında da farklı algılandığını ifade etmişlerdir. Araştırmacılar yapmış oldukları çalışma sonucunda Türk atasözlerinin tamamen sessizliği teşvik ettiği ya da sesliliği teşvik ettiğini söylemenin doğru olmadığını, bazı atasözlerinin sessiz kalmayı teşvik ederken bazılarının ise sesini çıkarmayı teşvik ettiğini ifade etmişlerdir (Turhan ve diğ., 2016).

## **2. VERİ VE YÖNTEM**

### **2.1. Veri ve Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmamızın evrenini Adana ilinde çalışan ve örgütsel sessizlik davranışı sergiledikleri varsayılan, 4098 doktor, 4059 hemşire ve 3087 diğer personel olmak üzere 11.244 sağlık çalışanı oluşturmaktadır . Çalışma evreni ise kamu işletmesi olması bakımından Çukurova Üniversitesi Balcalı Tıp Fakültesi ve üç özel hastane çalışanı 800 doktor, 790 hemşire ve 700 diğer personel olmak üzere 2290 sağlık çalışanından oluşturmaktadır (Sağlık Bakanlığı Sağlık Araştırmaları Genel Müdürlüğü, 2016). Çalışma evrenini oluşturan tüm sağlık çalışanlarına ulaşılması hedeflenmiş ve geri dönen 411 anket geri dönüş oranına göre değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Ölçekteki sorular 1'den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup, (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum ve (5) Kesinlikle Katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir.

#### **2.1.1. Örgüt Kültürü Ölçeği**

Quinn ve Cameron (2005) tarafından geliştirilmiş olup Klan Kültürü (4), Adhokrasi Kültürü (4), Hiyerarşi Kültürü (4), ve Pazar Kültürü (4) olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek için yapılan güvenirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı **0.93** olarak bulunmuştur.

### 2.1.2. Örgütsel Sessizlik Ölçeği

Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen ve kabullenici (5), korunma amaçlı (5) ve koruma amaçlı (5) olmak üzere 3 boyuttan oluşan 15 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçek için yapılan güvenirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı **0.86** olarak bulunmuştur.

### 2.2. Verilerin Analizi

Verilerin değerlendirilmesinde açık kaynak PSPP 1.0.1 istatistik analiz uygulaması kullanılmıştır. Değişkenlerin kıyaslanmasında frekans, yüzde, korelasyon kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi, katılımcıların her bir soruya verdikleri cevapların toplam puanları üzerinden yapılmıştır. Bu araştırmada, istatistiki anlamlılık düzeyi  $p < 0.5$  olarak kabul edilmiştir.

### 3. AMPİRİK ANALİZ

Tablo 1’de görüldüğü üzere katılımcıların çoğunluğunu %52,07 (214) oranla Erkekler, %65,45 (269) oranla Bekarlar, %82,97 oranla 30 yaş ve altında olanlar, %70,8 oranla Üniversite ve üzeri mezunları, %77,13 (317) oranla 5 yıl ve altı iş tecrübesi olanlar ve %53,77 (221) oranla Hemşireler oluşturmaktadır.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

<b>Cinsiyet</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Medeni durum</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Kadın	197	47,93	Evli	142	34,55
Erkek	214	52,07	Bekar	269	65,45
<b>Yaş</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
30 yaş ve altı	341	82,97	Lise ve Altı	120	29,2
31 yaş ve üzeri	70	17,03	Üniversite ve Üzeri	291	70,8
<b>Görevi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>İş Tecrübesi</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Doktor	132	32,12	5 yıl ve altı	317	77,13
Hemşire	221	53,77	6 yıl ve üzeri	94	22,87
Diğer	58	14,11			

Katılımcıların örgüt kültürü algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan ilişki analizi Tablo 2’de görülmektedir.

*Klan kültürü* ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından korunma amaçlı sessizlik ( $r=0.13$ ,  $p < 0.05$ ) arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre klan kültürünün hakim olduğu örgütlerde korunmaya dayalı sessizlik davranışının artış gösterebileceği söylenebilir. Klan kültürü ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından koruma amaçlı sessizlik ( $r=0.21$ ,  $p < 0.05$ ) arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Bu



sonuca göre klan kültürünün hakim olduğu örgütlerde korumaya dayalı sessizlik davranışının artış gösterebileceği söylenebilir.

**Tablo 2.** Örgüt Kültürü Alt Boyutları ile Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Arasındaki İlişki Analizi

		<b>Kabullenici Sessizlik</b>	<b>Korunma Amaçlı Sessizlik</b>	<b>Koruma Amaçlı Sessizlik</b>
<b>Klan Kültürü</b>	Korelasyon Katsayısı	0,05	<b>0,13*</b>	<b>0,21*</b>
	p	0,275	0,008	0,000
<b>Adhokrasi Kültürü</b>	Korelasyon Katsayısı	<b>0,18*</b>	<b>0,29*</b>	<b>0,21*</b>
	p	0,000	0,000	0,000
<b>Pazar Kültürü</b>	Korelasyon Katsayısı	<b>0,24*</b>	<b>0,17*</b>	<b>0,31*</b>
	p	0,000	0,001	0,000
<b>Hiyerarşi Kültürü</b>	Korelasyon Katsayısı	-0,01	<b>0,14*</b>	<b>0,35*</b>
	p	0,834	0,004	0,000

\* p<0,05

*Adhokrasi kültürü* ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından Kabullenici Sessizlik arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=0.18$ ,  $p<0.05$ ). Bu noktadan hareketle kabullenici sessizlik davranışlarının adhokrasi kültür algısındaki artışla birlikte artacağı ifade edilebilir. Adhokrasi kültürü ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından Korunma Amaçlı Sessizlik arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=0.29$ ,  $p<0.05$ ). Bu bağlamda adhokrasi kültürü algısı yükseldikçe korunmaya dayalı sessizlik davranışlarının artacağı söylenebilir. Adhokrasi kültürü ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından Koruma Amaçlı Sessizlik arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=0.21$ ,  $p<0.05$ ). Bu sonuca göre adhokrasi kültürü algısının artışla birlikte korumaya dayalı sessizlik davranışlarının artacağı söylenebilir.

*Hiyerarşi kültürü* ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı, sonuçların raslantısal olduğu tespit edilmiştir. Hiyerarşi kültürü ile Korunma Amaçlı Sessizlik ( $r=0.14$ ,  $p<0.05$ ) arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bağlamda hiyerarşi kültürü algısı arttıkça korunma amaçlı sessizlik davranışlarının da artacağı söylenebilir. Ayrıca hiyerarşi kültürü ile Korunma Amaçlı Sessizlik ( $r=0.35$ ,  $p<0.05$ ) arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuca göre koruma amaçlı sessizlik davranışlarının hiyerarşi kültürü algısına bağlı olarak artış ya da azalış gösterebileceği söylenebilir.

*Pazar kültürü* ile kabullenici sessizlik arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=0.24$ ,  $p<0.05$ ). Bu sonuca göre pazar kültürü algısının artması kabullenici sessizlik davranışlarını da artıracaktır denilebilir. Pazar kültürü ile korunma amaçlı sessizlik

davranışı arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.17$ ,  $p<0.05$ ). Bu bağlamda korunma amaçlı sessizlik davranışı pazar kültürü algısındaki artışla birlikte artış gösterecektir denilebilir. Pazar kültürü ile koruma amaçlı sessizlik davranışı arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ( $r=0.31$ ,  $p<0.05$ ). Bu noktadan hareketle pazar kültürü algısındaki olası bir artışın koruma amaçlı sessizlik davranışlarında artışa neden olacağı ifade edilebilir.

Örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini tespit etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3, Tablo 4 ve Tablo 5’de görülmektedir.

**Tablo 3.** Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	$\beta$	t	p	R	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	p (Model)
<b>Klan Kültürü</b>	-0,05	0,08	-0,05	-0,67	0,502				
<b>Adhokrasi Kültürü</b>	0,20	0,07	0,23	2,88	<b>0,004</b>				
<b>Pazar Kültürü</b>	0,40	0,07	0,41	5,78	<b>0,000</b>	0,38	<b>0,13</b>	16,72	0,000
<b>Hiyerarşi Kültürü</b>	-0,42	0,08	-0,42	-5,35	<b>0,000</b>				

\*Bağımlı Değişken: Kabullenici Sessizlik  $p<0,001$  düzeyinde anlamlı

Tablo 3’e göre regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu söylenebilir ( $F= 16,72$ ;  $p < 0,001$ ). Bu sonuca göre kabullenici sessizlik davranışı üzerindeki değişimin %13’nün bağımsız değişkenler klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü tarafından açıklandığı söylenebilir. Kabullenici sessizlik üzerinde en fazla etkiye pazar kültürü ( $\beta=0,41$ ) değişkeninin sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.** Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Korunma Amaçlı Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	$\beta$	t	p	R	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	p (Model)
<b>Klan Kültürü</b>	2,08	0,1	-0,14	-1,78	0,076				
<b>Adhokrasi Kültürü</b>	-0,17	0,09	0,45	5,48	<b>0,000</b>				
<b>Pazar Kültürü</b>	0,48	0,09	-0,01	-0,18	0,855	0,31	<b>0,09</b>	10,90	0,000
<b>Hiyerarşi Kültürü</b>	-0,02	0,10	-0,07	-0,83	0,408				

\*Bağımlı Değişken: Korunma Amaçlı Sessizlik  $p<0,001$  düzeyinde anlamlı

Tablo 4'e göre regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu söylenebilir ( $F = 10,90$ ;  $p < 0,001$ ). Bu sonuca göre korunma amaçlı sessizlik davranışı üzerindeki değişimin %9'nun bağımsız değişkenler klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü tarafından açıklandığı söylenebilir. Korunma amaçlı sessizlik davranışı üzerinde adhokrasi kültürünün ( $\beta=0,45$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 5.** Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Koruma Amaçlı Sessizlik Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	$\beta$	t	p	R	Düzeltilmiş $R^2$	F	P (Model)
<b>Klan Kültürü</b>	-0,07	0,06	-0,08	-1,1	0,270				
<b>Adhokrasi Kültürü</b>	-0,09	0,06	-0,13	-1,60	0,110				
<b>Pazar Kültürü</b>	0,17	0,06	0,20	2,86	<b>0,004</b>	0,38	<b>0,13</b>	16,86	0,000
<b>Hiyerarşi Kültürü</b>	0,30	0,07	0,36	4,53	<b>0,000</b>				

\*Bağımlı Değişken: Koruma Amaçlı Sessizlik  $p < 0,001$  düzeyinde anlamlı

Tablo 5'e göre regresyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu söylenebilir ( $F = 16,86$ ;  $p < 0,001$ ). Bu sonuca göre korunma amaçlı sessizlik davranışı üzerindeki değişimin %13'ünün bağımsız değişkenler klan kültürü, adhokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü tarafından açıklandığı söylenebilir. Koruma amaçlı sessizlik davranışı üzerinde en büyük etkiye hiyerarşi kültürünün ( $\beta=0,36$ ) sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 6.** Katılımcıların Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Puanları

Değişkenler	Ortalama	S. S.
Klan Kültürü	3,57	0,92
Adhokrasi Kültürü	3,18	1,05
Pazar Kültürü	3,34	0,95
<b>Hiyerarşi Kültürü</b>	<b>3,66</b>	0,94
Kabullenici Sessizlik	2,85	0,93
Korunma Amaçlı Sessizlik	2,64	1,13
<b>Koruma Amaçlı Sessizlik</b>	<b>4,01</b>	0,78

Katılımcıların örgüt kültürü alt boyutları ve örgütsel sessizlik alt boyutlarına ait Tablo 6'de gösterilen ortalamalar incelendiğinde hiyerarşi kültürü ortalamasının diğer kültürlerden ve korunma amaçlı sessizlik ortalamasının diğer sessizlik türlerinden yüksek olduğu

görülmektedir. Bu sonuca göre sağlık çalışanlarının kurumlarını hiyerarşik bir yapıda görürken kurumlarını ve arkadaşlarını korumaya yönelik olarak sessizliği seçtikleri ifade edilebilir.

## SONUÇ

Bu çalışmada, Adana ilinde görev yapan sağlık sektörü çalışanlarının örgüt kültürü algıları ile örgütsel sessizlik algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma sonucunda örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Acaray ve arkadaşları (2015) yapmış oldukları çalışmada örgüt kültürü tipleri ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından kabullenici sessizlik ve korunmaya dayalı sessizlik arasında negatif yönde ve orta düzeyde; korunmaya dayalı sessizlik davranışı arasında ise pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir (Acaray, Çekmecelioğlu ve Akturan, 2015). Yapılan çalışmada ise klan kültürü ile kabullenici sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik arasında pozitif ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Adhokrasi ve Pazar kültürü ile örgütsel sessizliğin tüm alt boyutları arasında pozitif yönde ve zayıf bir ilişki bulunmuştur. Hiyerarşi kültürü ile örgütsel sessizliğin alt boyutlarından sadece koruma amaçlı sessizlik arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bağlamda örgüt kültürünün bir artış meydana geldiğinde örgütsel sessizlik düzeyini artıracığı ifade edilebilir.

Elde edilen başka bir sonuca göre ise katılımcıların buldukları kurumlarda algıladıkları örgüt kültürü türü sırasıyla hiyerarşi, klan, pazar ve adhokrasidir. Örgütsel sessizlik alt boyutlarında Koruma Amaçlı Sessizlik algılarının ortalamaları ise diğer boyutlardan daha yüksektir. Bu noktadan hareketle katılımcıların hiyerarşik bir örgütte çalıştıkları ancak iş arkadaşlarını ve kurumlarını korumaya yönelik olarak sessiz kaldıkları söylenebilir.

Örgütsel sessizlikle mücadele kapsamında(Yalçınsoy, 2017b: 15);

- Demokratik bir yönetim uygulanmalı
- Yöneticiler astları ile aralarındaki katı statü bariyerlerini kaldırmalı,
- Güvenli bir ortam oluşturulmalı ve işgörenlerin konuşmalarını sağlanmalı,
- Somut yöntem ve uygulamalarla açık bir iletişim yapısı oluşturulmalı,
- Konuşmak isteyen işgörenler “şikayetçi, sorun çıkarıcı” yerine “cesur, yürekli” olarak gösterilmeli,
- Sorunların çözümünde ya da süreçlerin iyileştirilmesinde kullanılan fikirler ödüllendirilmelidir.

## KAYNAKÇA

- Acaray, A., Çekmecelioğlu, H. ve Akturan, A. (2015) “Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *The Journal of Academic Social Science Studies*, (32), s.139–157.
- Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2014) “Örgütsel Sessizlik İle Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü Ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim”, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (28), s.24–52.
- Aydoğan, Z. F. (2004) “Örgüt Kültürü ve İklimi” *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), s.203–215.
- Aydoğan, Z. F. (2004) “Örgüt Kültürü ve İklimi”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), s.203–215.
- Bagheri, G., Zarei, R. ve Aeen, M. N. (2012) “Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors)”, *Ideal Type of Management*, 1(1), 47–58.
- Bogosian, R. ve Stefanchin, J. E. (2013) “Silence is Not Always Consent: Employee Silence as a Barrier to Knowledge Transfer” *Proceedings of the International Conference on Organisational Learning, Knowledge and Capabilities*, s. 1–21,
- Çakıcı, A. (2007) “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), s.145–162.
- Çakıcı, A. (2008) “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), s.117-134.
- Çakıcı, A. (2007) “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), s.145-162.
- Çakıcı, A. (2008) “Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), s.117-134.
- Çakıcı, A. (2010) *Örgütlerde İşgören Sessizliği*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Dedahanov, A. T., Kim, C. ve Rhee, J. (2015) “Centralization And Communication Opportunities As Predictors Of Acquiescent Or Prosocial Silence”, *Social Behavior And Personality*, 43(3), s.481–492.
- Dedahanov, A. T. ve Rhee, J. (2015) “Examining the Relationships Among Trust, Silence and Organizational Commitment”, *Management Decision*, 53(8), s.1843–1857.
- Durak, İ. (2012) *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008) “Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Chain Hotel”, *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), s.51–68.
- Eroğlu, H., Adıgüzel, O. ve Özü. (2011) “Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), s.97–124.
- Güçlü, N. (2003) “Örgüt Kültürü”, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), s.61–85.

- Gül, H. ve Özcan, N. (2011) “Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), s.107–134.
- İşcan, F. Ö. ve Timuroğlu, M. K. (2007) “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), s.119–135.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013) “Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları”, *Eğitim ve Bilim*, 38(167), s.50–64.
- Kumar, D., Alagappar, P. N. ve Govindarajo, N. (2015) “The Impact of Organisational Silence on Job Stress, Organisational Commitment and Intention to Leave Among Expatriate Employees”, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 9(29), s.1–8.
- Liu, D., Wu, J. ve Ma, J. (2009) “Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company”, *In Computers & Industrial Engineering*, 2009 içinde (s. 1647–1651), *International Conference on IEEE*, Troyes, France.
- Milliken, F. J. ve Morrison, E. W. (2003) “Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organizations”, *Journal of Management Studies*, 40(6), s.1563.
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000) “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World”, *Academy of Management Review*, 25(4), s.706–725.
- Pinder, C. C. ve Harlos, K. P. (2001) “Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, s.331–369.
- Rhee, J., Dedahanov, A. ve Lee, D. (2014) “Relationships Among Power Distance, Collectivism, Punishment, and Acquiescent, Defensive, or Prosocial Silence”, *Social Behavior and Personality*, 42(5), s.705–720.
- Sağlık Bakanlığı Sağlık Araştırmaları Genel Müdürlüğü. (2016) *T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlık İstatistikleri Yıllığı 2015*. Ankara.
- Sinha, J. B. (2009) *Culture and Organizational Behaviour*, India: SAGE Publications.
- Smircich, L. (1983) “Concepts of Culture and Organizational Analysis”, *Administrative Science Quarterly*, s.339–358.
- Şehitoğlu, Y. ve Zehir, C. (2010) “Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi”, *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), s.87–110.
- Şeker, M., Dağ, Y. ve Yalçınsoy, A. (2016) “Örgüt Kültürü ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Uygulama”, *International Journal of Innovative Strategical Social Research*, 1(1), s.4–10.
- Şimşek, E. ve Aktaş, H. (2014) “Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), s.121–136.
- Turhan, R., Ayyıldız Ünnü, N. A., İliç, D. K., Çapraz, B. ve Kesken, J. (2016) “Çalışanların Sessizlik Davranışlarında Kültürün Etkisi: Atasözleri Üzerinden Nitel Bir Analiz”, *Ege Strategic Research Journal*, 7(1), s.1–15.

- Uçar, Z. (2016) “Örgütsel (İşgören) Sessizlik Olgusunun Kişisel ve Demografik Özellikler Bağlamında Araştırılması: Nitel Bir Çalışma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), s.311–342.
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003) “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, *Journal of Management Studies*, 40(6), s.1359–1392.
- Yalçınsoy, A. (2017a) “Örgütsel Sinizmin Nedeni Örgüt Kültürü müdür?” *2<sup>nd</sup> International Conference on Scientific Cooperation for the Future in Economics and Administrative Sciences*, (s. 386–392), Thessaloniki, Greece.
- Yalçınsoy, A. (2017b) “Örgütsel Sessizlik Ve Sonuçları”, *The Journal of Social Science*, 1(1), s.1-19.
- Yalçınsoy, A. ve Zincirkıran, M. (2016) “Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinin Analizi”, *1<sup>st</sup> International Conference on Scientific Cooperation for the Future in the Social Science*, (s. 1187–1195). Uşak.
- Yaman, E. ve Ruçlar, K. (2014) “Örgüt Kültürünün Yordayıcısı Olarak Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik”, *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 4(1), s. 36-50.