

T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE  
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR  
İNCELEME**

**Gülşah TİKTAŞ**

**Danışman**

**Yrd. Doç. Dr. Nurcan Hakan ÇIRAKLAR**

**İZMİR-2012**

**YÜKSEK LİSANS**  
**TEZ/ PROJE ONAY SAYFASI**

2007800116

**Üniversite** : Dokuz Eylül Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Adı ve Soyadı** : Gülşah TIKTAŞ  
**Tez Başlığı** : Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi Üzerine Bir İnceleme  
**Savunma Tarihi** : 20.09.2012  
**Danışmanı** : Yrd.Doç.Dr.Nurcan Hakan ÇIRAKLAR

**JÜRİ ÜYELERİ**

<b><u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u></b>	<b><u>Üniversitesi</u></b>	<b><u>İmza</u></b>
Yrd.Doç.Dr.Nurcan Hakan ÇIRAKLAR	- DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Yrd.Doç.Dr.Ethem DUYGULU	- DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	
Doç.Dr.Osman Avşar KURGUN	- DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ	

Oybirliği   
Oy Çokluğu ( )

Gülşah TIKTAŞ tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi Üzerine Bir İnceleme" başlıklı Tezi  / Projesi ( ) kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Utku UTKULU  
Enstitü Müdürü

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi Üzerine Bir İnceleme**” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Adı SOYADI

İmza

## ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi Üzerine Bir  
İnceleme

Gülşah TIKTAŞ

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Ana Bilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Bu araştırmada örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik kavramları arasında nasıl bir ilişki olduğu ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu ilişkinin ölçümlenmesine yönelik Cooke ve Lafferty'nin (1987) Örgüt kültür envanteri, Mael ve Ashforth'un (1991) örgütsel özdeşleşme ve Dyne ve diğerleri'nin (2003) örgütsel sessizlik ölçeği kullanılarak anket oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında, yerel yönetimlere bağlı bir büyükşehir belediyesinde görev yapan 402 işgören üzerinde uygulama gerçekleştirilmiştir.

Elde edilen verilere öncelikle açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda üç ana örgüt kültür tipi yedi alt boyut, örgütsel özdeşleşme bir alt boyut, örgütsel sessizlik ölçeği ise üç alt boyut olarak meydana gelmiştir. Yapılan analizlerde kurumda pasif savunmacı örgüt kültürü özelliklerinin ve prososyal sessizlik davranışının daha fazla olduğu, buna ek olarak katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeyi göreceli olarak yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca korelasyon analizlerinde, yapıcı kültür, agresif savunmacı kültür, pasif savunmacı kültür, örgütsel özdeşleşme, uysal/ilgisiz sessizlik, savunmacı/kendini korumaya yönelik sessizlik ve prososyal sessizlik boyutları arasında anlamlı ilişkiler görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Sessizlik**

## **ABSTRACT**

### **Master Thesis**

#### **A Research on Relationship Between Organizational Culture, Organizational Identification and Organizational Silence**

**Gülşah TİKTAŞ**

**Dokuz Eylül University**

**Graduate School of Social Sciences**

**Department of Business Administration**

**Management and Organization Program**

The purpose of this study is to examine the relationship between organization culture, organizational identification and organizational silence. For estimating this relationship a survey is conducted by using Moel and Ashforth's (1991) organizational identification scale and Dyne and et all. (2003) organizational silence scale and Cooke and Lafferty's (1987) organization culture inventory. The data for this study is collected from 402 staffs working in a metropolitan municipality in Turkey.

The data are analyzed primarily with exploratory factor analysis. In the result of this analysis, three general organization culture types are consisting of seven sub dimensions, organizational identification is consisting of one sub dimension and organizational silence is consisting of three sub dimensions. In the analysis, it is spotted that the organization has more passive/defensive organizational culture features and prosocial silence behaviour than the others, additionally the staff's organizational identification level is relatively high. Furthermore, in the correlation analysis, it's occurred significant relationships between some dimensions of organizational culture and organizational identification, organizational silence dimensions, but additional studies are needed to affirm the generality of the findings.

**Keywords: Organizational Culture, Organizational Identification, Organizational Silence**

# ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLOLAR LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
EK LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMININ TANIMI VE ANLAMI, ÖĞELERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMININ TANIMI VE ANLAMI	3
1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞELERİ	7
1.2.1. Gözlemlenebilir Düzey Örgüt Kültürü Öğeleri	9
1.2.1.1. Semboller	10
1.2.1.2. Dil	10
1.2.1.3. Hikaye ve Mitler	11
1.2.1.4. Kahramanlar ve Liderler	12
1.2.1.5. Törenler	13
1.2.2. Gözlemlenmeyen Örgüt Kültürü Öğeleri	15
1.2.2.1. Değerler ve İnançlar	15
1.2.2.2. Varsayımlar / Sayılıtlar	19

1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ	22
1.3.1. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli	22
1.3.2. Ouchi'nin Örgüt Kültürü Modeli	27
1.3.3. Hofstede'in Örgüt Kültürü Modeli	29
1.3.4. Parsons'ın Örgüt Kültürü Modeli	35
1.3.5. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli	37
1.3.6. Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli	39
1.3.7. Byars'ın Örgüt Kültürü Modeli	42
1.3.8. Schneider'in Örgüt Kültürü Modeli	43
1.3.9. Cooke ve Lafferty'nin Örgüt Kültürü Envanteri	45

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMININ TANIMI VE ANLAMI, DAYANDIĞI TEMEL TEORİLER VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME MODELLERİ

2.1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMININ TANIMI VE ANLAMI	50
2.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN DAYANDIĞI TEMEL TEORİLER	54
2.2.1. Sosyal Kimlik Yaklaşımı	55
2.2.2. Kendini Sınıflandırma Yaklaşımı	58
2.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME MODELLERİ	59
2.3.1. Kreiner ve Ashfort' un Özdeşleşme Modeli	60
2.3.1.1. Özdeşleşmeme Boyutu (Disidentification)	60
2.3.1.2. Kararsız Özdeşleşme	61
2.3.1.3. Tarafsız Özdeşleşme	61
2.3.2. Scott, Corman ve Cheney'nin Yapısal Özdeşleşme Modeli	62
2.3.2.1. Yapının İkिलiliği	62
2.3.2.2. Yapının Bölgeselliği	64
2.3.2.3. Durumsal Eylem	67
2.4. ARAŞTIRMADA BENİMSENEN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME TANIMI VE MODELİ	67

2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİ	68
--	----

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMININ TANIMI VE ANLAMI, ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE SONUÇLARI, ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE İLİŞKİN TEMEL YAKLAŞIMLAR

3.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMININ TANIMI VE ANLAMI	73
3.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIMLAR	76
3.2.1. Sessizlik Sarmalı Yaklaşımı	76
3.2.2. Beklenti Teorisi	77
3.2.3. Fayda- Maliyet Analizi	78
3.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	78
3.3.1. Örgütsel Faktörler	78
3.3.1.1. Yöneticilerin Olumsuz Geribildirim Korkusu	81
3.3.1.2. Yöneticilerin Örtülü İnançları	81
3.3.1.3. Örgütsel Yapı, Politika ve Uygulamalar	83
3.3.1.4. Sessizlik İklimi	84
3.3.2. Bireysel Faktörler	85
3.4. İŞGÖREN NİYETLERİNE GÖRE SESSİZLİK DAVRANIŞININ BİÇİMLERİ	87
3.4.1. Boyun Eğmeye Dayalı Uysal/İlgisiz Sessizlik Davranışı	88
3.4.2. Savunmacı / Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı	90
3.4.3. Prososyal/Uzlaşmaya ve Fedakârlığa Bağlı Diğerleri Odaklı Sessizlik Davranışı	92
3.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI	94
3.5.1. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Düzeyde Sonuçları	95
3.5.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Düzeyde Sonuçları	96
3.6. ARAŞTIRMADA BENİMSENEN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TANIMI VE YAKLAŞIMI	97



3.7.ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ	97
---	----

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR İNCELEME**

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	99
4.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE MODEL DEĞİŞKENLERİ	100
4.3. VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ	103
4.4. ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ	104
4.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI	104
4.6. ANALİZLER	104
4.7. BULGULAR	105
4.7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular	105
4.7.2. Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular	107
4.7.3. Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	115
SONUÇ	122
KAYNAKÇA	125
EK	

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: Schein'a göre Örgüt Kültürünün Düzeyleri	s. 8
Tablo 2: Sosyal Sonuçlarına göre Tören Tipleri ve Örnekler	s. 14
Tablo 3: Örgütsel Değer Türleri	s. 17
Tablo 4: A Tipi ve J Tipi Örgüt Kültürlerinin Karşılaştırılması	s. 27
Tablo 5: Dar ve Geniş Güç Mesafesi Kültür Boyutları Arasındaki Temel Farklılıklar	s. 30
Tablo 6: Bireyci ve Toplulukçu Kültür Boyutları Arasındaki Temel Farklılıklar	s. 31
Tablo 7: Erillik ve Dişillik Kültür Boyutları Arasındaki Temel Farklılıklar	s. 32
Tablo 8: Zayıf - Güçlü Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutları Arasındaki Temel Farklılıklar	s. 33
Tablo 9: Kısa - Uzun Dönemli Oryantasyon Kültür Boyutları Arasındaki Temel Farklılıklar	s. 34
Tablo 10: Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli	s. 37
Tablo 11: Byars'ın Örgütsel Kültür Ölçeği	s. 42
Tablo 12: Savunmacı Sessizlik ile Boyun Eğmeye Dayalı Kabullenici Sessizlik Arasındaki Farklar	s. 91
Tablo 13: İş Gören Niyetlerine Göre Sessizlik Davranışının Biçimleri ve Özellikleri	s. 94
Tablo 14: Kesikli ve Sürekli Verilerde Anakütle Sayısına Göre Örneklem Büyüklükleri	s.103
Tablo 15: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları	s.106
Tablo 16: KMO Değerleri ve Yorumları	s.108
Tablo 17: Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliğine yönelik Bulgular	s.110
Tablo 18: Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliğine yönelik Bulgular	s.112
Tablo 19: Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenirliğine yönelik Bulgular	s.114

Tablo 20: Örgüt Kültürü Envanteri	s. 115
Tablo 21: Katılımcıların Kadrosuna Göre Örgüt Kültür Envanteri	s. 116
Tablo 22: Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşme Düzeyi	s. 117
Tablo 23: Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Düzeyi	s. 117
Tablo 24: Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Katsayıları	s. 120

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Rekabetçi Değerler Modeli ve Örgüt Kültürü Tipleri	s. 23
Şekil 2: Parsons AGIL Örgüt Kültürü Modeli	s. 36
Şekil 3: Cooke ve Lafferty Örgüt Kültürü Envanteri	s. 46
Şekil 4: Özdeşlemenin Yapısal Modeli: Kimlik Özdeşleme İkiliği	s. 64
Şekil 5: Sessizlik Sarmalı	s. 77
Şekil 6: Örgütsel Sessizliğin Artmasında Etkili Olan Örgütsel Özellikler	s. 80
Şekil 7: İş görenlerin Sessiz Kalma Seçim Modeli	s. 87
Şekil 8: Olumsuz Etiket veya İmajın Algılanan Sonuçları	s. 96

## **EK LİSTESİ**

**EK** Araştırmada Kullanılan Anket Formu

ek s.1

## GİRİŞ

Günümüzde örgüt ve işgören arasındaki psikolojik ilişkiyi ve bu ilişkinin yarattığı sonuçları inceleyen birçok alt çalışma alanı mevcuttur. Örgütsel sessizlik de bu çalışma alanlarından biridir. Genel anlamda, örgütsel sessizlik; işgörenlerin fikirlerini, endişelerini ve faaliyetlere ilişkin problemler hakkındaki düşüncelerini bilinçli olarak kendilerine saklaması ve zaman içerisinde kolektif (ortaklaşa) bir hal alıp örgüt genelinde ortaya çıkmasıdır. Yapılan çalışmalarda, işgörenlerin kendilerine güvenseler dahi fikirlerini açıklamada tereddüt ettiklerini, tartışmalarda açıkça konuşmayı riskli bulduklarına ilişkin sonuçlar dikkat çekmektedir (Premeaux, 2001; Morrison ve Milliken, 2000). Bu durum, bir yandan örgüt içinde sorunların gizli kalması, olumsuz geribildirimlerden kaçınılması, sorunların çözülmemesi, değişime ve gelişmeye yönelik yeni fikirlerin ortaya çıkmaması gibi örgütler üzerinde olumsuz sonuçlar yaratmakta, diğer yandan örgüte bağlılığın düşük olması, iş doyumunda azalma, işten ayrılma, aidiyet duygusunda azalma gibi işgörenler üzerinde olumsuz etkiler doğurmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000). Bu bağlamda, örgütlerdeki insan kaynağının bilgi, beceri ve iyileştirme önerileri önemli bir girdiyi oluşturduğundan, işgörenlerin sessiz kalmalarının altında yatan temel sebepleri tanımlamak, söz konusu olumsuzlukların kaldırılması için örgüt yöneticiler açısından oldukça önemlidir.

Örgütüyle özdeşleşmiş işgörenler, gönül gücü ve iş doyumunu yüksek, örgütün başarısını kendi başarısı, başarısızlığını da kendi başarısızlığı olarak görmektedir (Bartels, 2006: 10). Buradan hareketle örgütsel sessizlik, örgütler tarafından istenmeyen ve önlenmesi gereken bir davranışken; örgütsel özdeşleşmenin de yüksek olması istenen bir örgütsel davranış değişkeni olduğu sonucuna varılabilir.

Öğrenilen ve paylaşılan değerler, normlar, inançlar, davranış özellikleri ve semboller olarak ifade edilen örgüt kültürü, örgüt içerisinde işgörenler tarafından örgütsel hedeflerin anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlayan bütünleştirici bir unsurdur. Güçlü ve tüm çalışanlar tarafından benimsenmiş bir örgüt kültürünün varlığı işgörenlerin örgütleri ile özdeşleşme düzeylerine ve bunun yanında örgütte düşündüklerini açıkça ortaya koyabilmekte önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu doğrultuda, örgüt kùltürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu kapsamda çalışma dört bölümde ele alınmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde örgüt kùltürü kavramı tanım ve anlamı, örgüt kùltürünün unsurları incelenerek, birçok örgüt kùltürü tanımı olduğundan buna bağlı olarak tanımlanmış birçok örgüt kùltürü modeline de değinilmiştir.

İkinci bölümde ise örgütlerin etkili bir şekilde yaşamını devam ettirmesinde hayati öneme sahip olan insan unsurunun daha etkin, örgüte bağlı ve daha üstün performansla çalışmasını sağlayan önemli unsurlardan olan örgütsel özdeşleşme kavramı tanım ve anlamı açıklanmış ve örgütsel özdeşleşmenin dayandığı modellere yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde “örgütsel sessizlik” kavramının tanımına ve bu kavramla ilgili yaklaşımlar ele alınmış olup, örgütsel sessizlik üzerinde etkili örgütsel ve bireysel faktörler, örgütsel sessizliğin bireysel ve örgütsel sonuçlarına değinilmiştir. İşgören niyetlerine göre örgütsel sessizlik davranışının biçimleri aktarılmıştır.

Dördüncü ve son bölümde ise örgüt kùltürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerine gerçekleştirilen alan araştırmasının sonuçları açıklanmıştır. Bu kapsamda, araştırmanın amaç ve önemi, çalışma sonucunda elde edilen bulgular detaylı olarak incelenmiş olup, araştırmaya yönelik bulguların değerlendirilmesinden sonra çalışma, sonuç ve gelecek çalışmalara öneriler ile tamamlanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMININ TANIMI VE ANLAMI, ÖĞELERİ VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ

#### 1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMININ TANIMI VE ANLAMI

Örgüt Kültürü kavramının ortaya çıkmasında ve yaygınlaşmasında Peter-Waterman'ın (1982) “In Search of Excellence” ve Deal ve Kennedy'nin (1982) yazdığı “Örgüt Kültürü” adlı eserler önemli rol oynamıştır. Aynı zaman içerisinde, W. Quchin'nin (1981) “Z Teorisi”, Pascale ve Atos'un (1981) “Japon Yönetim Tarzı” adlı eserleri de büyük önem taşımaktadır.

Örgüt Kültürü kavramı ilk defa Amerikan akademik literatürüne Pettigrew (1979) tarafından *Administrative Science Quarterly*'de yayınlanan “On Studying Organizational Cultures” adlı makale ile yer almıştır. Bazı araştırmacılar örgüt kültürü kavramının ortaya çıkışını, Neo-Klasik Yönetim Akımının temelini oluşturan, Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yapılan Hawthorne araştırmaları olduğunu ifade etmişlerdir (Terzi, 2000: 20). Örgütsel kültür araştırmalarının, insan ilişkileri yaklaşımıyla yapılan araştırmalar arasındaki ortak bağ, biçimsel olmayan örgüt ve sosyal yapılarda ele alınmış olmalarıdır.

Örgüt kültürüne ilişkin literatür incelendiğinde genel kabul görmüş ortak bir tanıma rastlamak oldukça güçtür. Araştırmacılar genellikle, değişik yaklaşımlardan hareket ederek ya da araştırma amaçlarına bağlı olarak örgüt kültürü kavramını tanımlanmaya çalışılmışlardır.

Örneğin Schein'e (2004: 9) göre örgüt kültürü, dışsal adaptasyon ve içsel entegrasyon problemleriyle başa çıkmak için bir grup tarafından ortaya atılan, keşfedilen, öğrenilerek geliştirilen ve yeni üyeler, bu tür problemlerle ilişkilerinde, algılamaları düşünmeleri ve hissetmeleri için bir yol olarak öğretilen varsayımlar modelidir.



Pettigrew (1979: 570) ise örgüt kültürünü, belirli bir grup için belli bir zaman diliminde geçerli olan, kabul edilmiş anlamlar bütünü olarak nitelendirirken, kültürün varlık nedenlerini, sembol, dil, ideoloji, inanç rituel ve mitler olarak belirtmiştir.

Schwartz ve Davis (1981: 33) ise örgüt kültürünü, örgütteki grup ve bireylerin davranışlarını önemli ölçüde şekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünü olarak tanımlamıştır.

Brown ve Starkey (1994: 808) örgüt kültürüne başka bir açıdan yaklaşmış ve yaygın olarak paylaşılan ve insanların işte nasıl davranacağıyla ilgili olan inançlar ile hangi amaç ve görevlerin önemli olduğunun ayırımına varılmasını sağlayan değerlerin oluşturduğu bir seti olarak tanımlamaktadır.

Peters ve Waterman'a (1987) göre, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki, hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı olarak tanımlarken (Sargut, 1987: 383).

Buna benzer bir tanımda Robbins (1996: 681) tarafından, çalışanlar arasında "paylaşılan değerler sistemi" ve bunun bir örgütü diğer bir örgütten ayıran temel özellik olduğunu belirtmiştir.

Daft (1998: 368) ise, bir örgüte yeni katılanlara öğretilen ve örgüt üyeleri arasında paylaşılan değerler, inançlar, anlama ve düşünme şekli olarak tanımlamıştır.

Arosyaswamy ve Byles (1987: 648) örgüt kültürünü farklı bir boyutta; iç uyum (kaynaşma) derecesi ve dış uyum (strateji ve ortam ile bağlantılar) derecesi bazında kavramsallaştırarak, "belirli bir zamanda, herhangi bir örgütün değerlerine ve ideolojilerine ilişkin üstü kapalı, paylaşılan ve iletilebilen anlayışlar bütünü" olarak tanımlamıştır.

Jones (2004: 195) örgüt kültürünü, örgütün dışındaki diğer insanlar, müşteriler ve tedarikçiler ile örgüt üyelerinin kendi aralarında ilişkilerini ve etkileşimlerini kontrol eden paylaşılan değerler ve normlar düzeni olarak ifade etmiştir.

Özellikle sembol ve sembolleştirme kavramlarına önemin artması ile birlikte farklı bir bakış açısıyla Croft (1990: 17), örgüt kültürü, tarihsel kalıtım, içgüdü ve ruh, önem verilen değerler, gelenekler ve kahramanlar bütünü, yol gösterici felsefe

ve kişilik veya bir grup tarafından kurulan ve kuşaktan kuşağa aktarılan yaşam biçimlerinin toplamı şeklinde tanımlamıştır.

Benzer bir tanım Barnett tarafından verilmiştir. Barnett'e (1988: 334) göre örgüt kültürü, örgütlerin, değerlerini, davranışsal beklentilerini, ortak deneyimlerini ve kendi imajlarını çalışanlarıyla paylaştığı ortak semboller sistemi olarak ortaya konmuştur.

Smircich (1983: 344) ise örgüt kültürünü, içsel bir değişken olarak, örgütü bir arada tutan ve zamanla genişleyen inançlar, semboller, törenler ve mitler gibi paylaşılan değerlerle ifade etmektedir. O'na göre, örgüt kültürü öncelikle örgüt üyelerine bir kimlik duygusu sağlar ve sosyal sistemin dengesini güçlendirir. İkinci olarak, bireyin kendisinden daha büyük bir şeye bağlı olmasını sağlar. Üçüncü olarak, kültür sosyal sistemin dengesini güçlendirir. Son olarak, davranışları yönlendiren ve şekillendiren bir rasyonelleştirme işlevi olarak işler (Smircich, 1983:345-346). Bunun yanında, kültürel bakış açısının örgütsel anlamda ne ifade ettiği ve kültürün içeriğini anlamlı olarak nasıl değerlendirildiği diğer bir ifadeyle kültür ve örgüt olarak iki farklı değişkenin birbirleri ile nasıl kesiştiğinin belirlenmesi gerekliliğini ortaya koymuştur (Smircich, 1983:339). Bu bağlamda, antropolojiden kültür kavramını ve örgüt teorilerinden örgüt kavramını, karşılaştırmalı yönetim, kurum kültürü, örgütsel biliş, örgütsel sembolizm, bilinçsiz süreçler ve örgütler konuları ile örgüt kültürünü beş farklı bakış açısı ile ele almıştır. Kültürler arası ya da karşılaştırmalı yönetimde, kültür, insanın biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarına hizmet eden, örgütler ise görevlerin yerine getirilmesinde ve başarılmasında gerekli olan bir araç, örgüt kültürü yaklaşımında, kültür adapte edici ve düzenleyici bir mekanizma, örgütsel biliş yaklaşımında, kültür paylaşılan bilişlerin bir sistemi, örgütsel sembolizm yaklaşımında kültür, paylaşılan sembollerin ve anlamların bir sistemi ve son olarak bilinçsiz süreçler ve örgütler yaklaşımında kültür, aklın evrensel bilinçsiz altyapısının bir izdüşümü, örgütler ise bilinçsiz şekilde ortaya çıkan formlar ve uygulamalar olarak oluşmaktadır (Smircich, 1983:342). Bu tanımlamalar ışığında, karşılaştırmalı yönetim ve kurum kültürü kapsamında örgüt kültürünü bağımsız ve içsel bir örgütsel değişken olarak, diğerlerinde ise soyut değişken olarak (örneğin metafor, sembol gibi) ele alınmasının örgüt ve kültür araştırmalarında gerekliliğini savunmaktadır (Smircich, 1983: 342).

Deshpande ve Webster ise “bireyin örgütsel işleyişi anlamasına yardımcı olan ve onun örgüt içindeki davranışları ile ilgili normlar sağlayan ortak değer yargıları ve inançlar düzeni” olarak tanımlamışlardır (Deshpande ve Webster, 1989: 5).

Örgüt kültürü kavramı ile ilgili diğer önemli tanımlar, J. C. Spender (1985), Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi, C. O ’Reilly (1991), güçlü ve geniş ölçüde paylaşılan temel değerler, G. Hofstede (1980), bir örgüt üyesini diğer örgütlerin üyelerinden ayıran kollektif olarak programlanmış düşünceler, Ouchi (1985); Örgütün çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilgili semboller, törenler ve mitler bütünü olarak tanımlamışlardır (Griffin ve Moorhead, 1989: 494).

Terzi (2000: 23) tarafından örgüt kültürü tanımları belli bakış açılarına göre sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmada;

- 1- Rasyonalist görüşe göre, “bir hedefin etkili olarak gerçekleştirilmesi için bir araç olarak görülmekte ve paylaşılmış düşünceler, ideolojiler, değerler, varsayımlar, beklentiler, tutumlar, belirli bir topluluğun birlikte geliştirdiği normlar” olarak örgüt kültürü tanımlanmaktadır.
- 2- İşlevci yaklaşımda, kültürün nasıl doğduğu, hangi fonksiyonlara sahip olduğu, nasıl yayıldığı, değiştiği konuları dikkate alınmaktadır. Buradan da “belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözümlerken yarattığı, keşfettiği, geliştirdiği, geçerli kabul edilecek, yeni üyelere sorunlara ilişkin doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak öğretilecek kadar etkin, varsayımlar veya inançlar bütünü” olarak örgüt kültürü ifade edilmektedir (Sargut, 2001: 107).
- 3- Sembolik yaklaşımda ise kültür, paylaşılan anlam ve semboller sistemi olarak tanımlanır. Smircich (1983), kültür kavramlarının örgütler için önemini araştırmış, örgüt kültürünün semboller merkezli olduğunu, kültürün insan etkileşimlerine bağlı oluştuğunu, kültürün insan zihninde oluştuğunu ve bunun semboller olarak bilinebileceğini ileri sürmüştür.

Bu tanımları çoğaltmak mümkündür ancak yapılan literatür incelemesinde örgüt kültürü tanımlarında bazı ortak noktalar dikkat çekmektedir. Bunlar şu şekilde ifade edilebilir (Özkalp ve Kirel, 2001: 97-98);

- 1- Örgüt kültürü öncelikle örgüt içerisinde yer alan bireyler tarafından paylaşılan değerlerdir.
- 2- Örgüt kültürü tarafından oluşan değerler, örgüt içerisindeki tüm bireyler tarafından kabul görmektedir.
- 3- Bu değerlerin çalışanlar tarafından taşınan sembolik anlamları mevcuttur. Bu anlamlar örgüt içinde çalışan insanların birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilirler.

## 1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖGELERİ

Her toplum gibi her örgütün de kendine has kültürleri vardır. Bu farklılıklar, kültürlerini oluşturan öğeler ile bunların dışa gösteriminden kaynaklanmaktadır. Literatürde nasıl ki farklı bakış açılarıyla birçok örgüt kültürü tanımı mevcut ise örgüt kültürü unsurlarına ilişkinde tek bir ortak yaklaşım söz konusu değildir.

Örgüt kültürüne ilişkin unsurlar incelendiğinde bazı temel sınıflandırmalar dikkat çekmekte ancak temel olarak yapılan sınıflandırmalarda örgüt kültürünün unsurları, sembol, tören, hikaye, dil, norm, değer ve varsayımlar dikkat çekmektedir.

Bazı araştırmacılara göre örgüt kültürünün unsurları, yüzeyde yer alan, görülebilir unsurlar ve daha derin düzeyde yer alan görülemez unsurlar olmak üzere iki şekilde sınıflandırılmıştır. Görülebilir unsurlar, örgütün içinde gözlenebilen unsurlarken (kıyafet, hikayeler, semboller, törenler vb.), örgütte somut şekilde görülmeyen unsurlar daha derin düzeyde yer alır ve davranışa biçim (değer, varsayım, normlar) vermektedir (Daft, 1991: 75; Duncan, 1989). Diğer bir sınıflandırma da, örgüt kültürü unsurları, görünüm ve değişme kabiliyeti açısından değerlendirilerek sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre daha derin düzeydeki unsurlar, insanlar tarafından paylaşılan değerleri ifade eder ki bu düzeyde kültürü değiştirmek çok zordur. Görünür düzeyde olan unsurlarda ise, işgörelere yol gösteren somut davranış modelleri yer alır. Meek'e göre diğer bir örgüt kültür unsurları aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır (1988: 229-236);

- Semboller (Artifaktlar), insanların işitebileceği, görebileceği ve hissedebileceği somut örgütsel unsurlardır.
- İdeoloji (mitoloji ve düşünce sistemleri).

- Törenler (gerçekleştirilen törensel etkinlikler).

Literatürde yukarıdaki ifadeleri destekleyen birçok benzetme vardır. Bunlardan en bilineni buz dağı benzetmesidir. Örgüt kültürünün bir buz dağı olarak düşünürsek, kültürün görünür unsurları ve yüzey altında kalmış, daha derin düzeydeki unsurlarla desteklendiğini ifade eder. Bir diğer dikkat çeken yorum ise örgüt kültürünün bir soğan şekline benzetilmesidir. Buna göre, kültürün farklı unsurlara sahip olduğunu, görünür düzeydeki unsurların, daha derin düzeydeki unsurlarla desteklendiğini ve daha derin düzeydeki unsurları koruduğunu tarif etmek için kullanılmıştır.

Örgüt kültürü literatürüne büyük katkısı olan Schein ise, örgüt kültürünün unsurlarını sistematik olarak incelemiş ve kültür düzeylerini ifade etmek için daha kapsamlı bir çatı geliştirmiştir. Örgüt kültürünün üç düzeye sahip olduğunu ifade etmiştir (Schein,2004: 24-25). Bu üç düzey, aşağıdaki tablo-1 de verilmiştir.

**Tablo 1:** Schein'a göre Örgüt Kültürünün Düzeyleri

<b>Kültürün Düzeyleri</b>	
1- Artifactlar	* Görülebilir ve Hissedilebilir yapılar ve süreçler
	* Gözlemlenen davranışlar
	* Yorumlamak zordur
2- Desteklenen İnançlar ve Değerler	* İdealler, hedefler, değerler ve emeller
	* İdeolojiler
	* Rasyonelleştirme
	* Davranışlarla ve diğer artifactlarla uyumlu veya uyumsuz olabilir
3- Temel altta yatan Varsayımlar	* Bilinçsizlik, inançları ve değerleri doğal karşılamak
	* Davranışları, tahminleri, düşünceleri ve hisleri tespit etmek

Kaynak: Schein, 2004: 24

Bu düzeylerden ilki, kültürün görünür unsurlarını ifade eden artifactlardır. Artifactlar, fiziki ve sosyal çevredeki kültür sembolleridir ki genellikle kültürün elle tutulabilir ve gözle görülebilir düzeyini (törenler, hikayeler, semboller vb. ) ifade eder. Artifactlar, kolay gözlemlenirken, yorumlamak zordur. Örneğin, Mısırlıların inşa ettikleri piramitler görülebilir ama o kültür için ne anlama geldiğini anlamak zordur. Ayrıca artifactlar, gözlemciler gördüklerini ve hissettiklerini tanımlarlar

ancak grup üyelerine ne anlam kattığını tek başına yeniden parça parça inşa edemez (Schien, 2004: 24).

İkinci düzey, değerler ve üçüncü düzey ise en temel düzey olarak ve en altta yatan varsayımlardır. Değerler ve inançları, en başta aslında bir liderin öngördüğü neyin yanlış neyin doğru olduğu veya ne yararlı ne yararsız gibi durumları tanımlar ve diğer grup üyeleri buna uyum gösterir ve sadece bunları liderin istekleri olarak algılar Schein (2004: 25-26). Ancak ne zaman grup üyeleri birleşir ve çıktılar birlikte yaşarlar, işte o zaman bu değerler ve inançlar tüm üyeler için geçerli ve paylaşılmış hale gelir.

En alt seviyede olan temel ve en alt seviyede bulunan varsayımlarda ise bir problemin çözümü hep aynı şekilde çözüldüğü zaman, bu çözüm artık tüm grup üyeleri tarafında doğal karşılanır hale gelir ve doğal olarak sadece bu yolla yapılacağı inancı doğar Schien (2004: 28-29). Böylece varsayımlar oluşur şeklinde ifade etmiştir.

Yeni bir üye örgüte girdiğinde örgüt içerisinde fiziksel düzen, giyinme kuralları, insanların birbirleriyle konuşma tarzı, yerin kokusu ve verdiği his, o yerin duygusal yoğunluğu ve diğer olaylar, şirket kayıtları, ürünler, felsefe bildireleri ve yıllık raporlar gibi sürekli arşivsel kanıtlara kadar her şeyi gözlemler. (Schein, 2004: 23-24). Ayrıca örgütsel semboller, hikayeler ve efsaneleri temelde anlamak için altta yatan varsayımlarla nasıl bağlantılı olduklarını bilmek gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, tüm düzeyler birbirleriyle ilişkili ve birbirlerini tamamlamaktadır diyebiliriz.

### **1.2.1. Gözlemlenebilir Düzey Örgüt Kültürü Öğeleri**

Örgüt kültürünün en üst düzeyinde yer alan gözlemlenebilir uygulamalar; semboller, dil, hikaye ve mitler, kahramanlar ile törenlerden oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan mitler, hikâyeler ve dil sözlü uygulamaları; adetler ve törenlerde yapılan eylemler davranışsal uygulamaları; teknoloji, fiziksel çevrenin düzenlenmesi ve kullanılan uniformalar gibi unsurlar da fiziksel uygulamaları oluşturmaktadır (Terzi, 2000: 39).

### 1.2.1.1. Semboller

Semboller genel bir ifadeyle, işgörenler için özel anlamlar ve mesajları çağrıştırmaktadır. Daft (1991: 76) sembolleri, anlam taşıyan durum, hareket, nesne olarak tanımlamıştır. Daha geniş bir ifadeyle, örgüt içinde ortak tavır geliştiren, düşünce, duygu ve tepkileri kodlayan iletişim araçları ve bağlar olarak işlev gören unsurlardır (Sabuncuoğlu, 2001: 48). Bu unsurlar, örgüt içi ve dışındaki bireylere örgüt kültürü hakkında bilgi verebilmektedir. Sembolleri örgüt içerisindeki birtakım fikirleri, değerleri ve duygusal anlatımların iletilmesini mümkün kılan ve göründüklerinden aslında daha anlamlı nesnelere veya eylemler olarak ifade edebiliriz (Bakan v.d., 2004: 59).

Örgüt logoları, rozet, afiş, amblemler, örgütün dizaynı, servis araçları, büroların büyüklüğü ve dizaynı, özel park yerleri, uniformalar, bayraklar, ürün tasarımları, ambalajlar gibi elle tutulabilir objelerin yanı sıra bir mimik, bir el hareketi örnek verilebilir. Yönetici odalarının dizaynı, başarılı personeli ödüllendirme amaçlı verilen arma ve rozetler gibi semboller, üyeleri motive etmektedir (Sargut, 2001: 99).

### 1.2.1.2. Dil

Dil, sadece örgüt içerisinde anlam ifade eden, örgüt dışarısında kalanlar için herhangi bir şey ifade etmeyen ve her örgütün kendine has olan bir unsurdur. Örgüt içerisinde işgörenlerin özel anlam yükledikleri kavramları iletmek için kullandıkları sesli veya yazılı işaretler olarak da ifade edebiliriz. Örneğin, örgütsel dil, üyelerin kullandığı argolar, mecazlar, şakalar, selamlaşmalar, benzetmeler, deyimler vb. gibi kavramlardan oluşabilmektedir.

Örgütsel dili sadece örgütte çalışan işgörenler anlayabilmekte ve kullanılabilir. Bununla birlikte de işgörenler bu dili kullanması ile o kültürü anlamasına ve benimsemesine işaret eder. Aksi takdirde işgörenler örgüte karşı yabancılaşmasına ve mutsuz olmasına sebep olabilmektedir. Dil, kültürel değerleri iletmeye ve çalışanların bütünleşmesine de yardımcı olur. Diğer bir ifadeyle, dil, örgütün kültüründe paylaşılan değerlerin aktarılmasında önemli bir role sahiptir.

Böylece de örgüt üyelerince paylaşılmış bir dil, işgörenlere topluluk hissi ve grup kimliği kazandırır (Bakan v.d., 2004: 52; Terzi, 2000: 56).

### **1.3.1.3. Hikaye ve Mitler**

Hikaye ve mitler, örgüt için önem taşıyan ve çoğunlukla örgütün geçmişine ilişkin olayların biraz abartılarak aktarılan önemli kültür unsurlarıdır. Her iki unsur da temelde örgütün geçmişi ve bugünü arasında bir köprü gibi işlev görmektedir. Daft'a (1991: 77) göre hikayeler örgüt üyeleri arasında paylaşılan sık sık tekrar edilen gerçek olaylara dayalı anlatılan şeylerdir.

Hikayeler, gerçek olaylara bağlı, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ve genellikle yeni örgüt üyelerine örgüt ile ilgili bilgi vermek için kullanılan bir unsurdur (Terzi, 2000: 50). Bununla birlikte hikayeler, çalışanların geçmişte dinlediği veya tanık olduğu olaylar olup, örgüt kültürüne ait değerlerin de hatırlanmasını sağlamaktadır (Özkalp ve Kirel, 1996: 169). Genellikle örgütün tarihine ilişkin olmakta, diğer bir ifadeyle örgütün bugünlere nasıl geldiği, nelerle karşılaştığı, karşılaştığı engelleri nasıl aştığı ve nasıl başarıya ulaştığı ile ilgili konuları içermektedir. Ayrıca hikayelerde kahramanların başarılarından ve yaptıklarından da bahsedilebilir. Bu tür hikayeler, kahramanları başarıya götüren davranışları ve bu davranışların temelini oluşturan değerler, inançlar, alışkanlıklar gibi örgüt kültürünün kökünde yer alan unsurlara ilişkin de yeni örgüt üyelerine rehberlik etmiş olur (Eren, 2010: 137).

Hikayeler temelde, belirlenmiş rol veya fikirleri değil de, fikir örneklerini temsil eder. Diğer bir anlatımla, örgüt tarafından kabul edilen davranışlar veya fikirleri hikayeler konu edilerek verilmek istenen mesajların daha hızlı ve kolay bir şekilde örgüt üyeleri tarafından benimsenmesini sağlar.

Mitler, aslında hikayeler gibi örgütün geçmişine ilişkin ancak masalvari hikayelerdir. Mitlerde geçmiş olaylar daha fazla abartılarak aktarılmaktadır. Bir örgütün değerlerine, kurucularına veya farklı hiyerarşik düzeylerdeki yöneticilere ilişkin ilginç olaylar ve öyküler zamanla belirli bir anlam taşıyan mesajlara dönüştüğünde örgüt içerisinde mitleşmektedir veya örgütte önemli bir değeri birden fazla kişinin örnek eylemi ile vurgulandığında bu eylem mite dönüşebilmektedir (Terzi, 2000: 52). Bate (1994: 21-22) ise mitleri, gerçekleşmesi mümkün olan



şeylerin çerçevesini çizen ve aynı zamanda grup kültürünün başlangıcını, sürekliliğini ve esas amaçlarını açıklayan hikayeler olarak tanımlamaktadır. Buna benzer ve daha detaylı bir tanım ise, “gerçekleştirilmesi mümkün olan şeylerin çerçevesini çizen aynı zamanda grup kültürünün başlangıcını, sürekliliğini ve esas amaçlarını açıklayan; efsaneler, hikayeler, tercihler ve önyargılardan türeyen; abartılmış hikaye ve masallardır” (Bakan v.d., 2004: 57-58).

Mitler, pozitif yönlü olarak, örgüte ait olma duygusunu güçlendirirken, bazıları ise örgüte karşı bir gruplaşmayı diğer bir ifadeyle bölünmeyi güçlendirdiklerinde negatif yönlü olabilmektedir. Ayrıca, mitler kişinin yapmaya yöneldiği davranışın daha önce yapıldığı konusunda güven veren ve davranışı gerçekleştirmeye ilişkin şüphelerini azaltıp yaratıcılığı teşvik eden olaylar olması açısından da öneme sahiptir (Terzi, 2000: 52).

Buradan yola çıkarak, bir örgüte ait hem hikayeler hem de mitler, örgütün tarihçesini, inançlarını, paylaşılmış değerlerini, kısaca kültürünü yeni örgüt üyelerine aktarmasına yardımcı olmaktadır.

#### **1.3.1.4. Kahramanlar ve Liderler**

Kahramanlar, örgüt için örgüte ait değerleri ve inançları taşıyan başarılı kişiler ve kültürün rol modelleridir. Daft (1991: 78) kahramanları, güçlü kültüre atfedilen karakter, örnek gösterilen bir figür ve işgörenlerin izlediği bir rol model olarak ifade etmiştir. Diğer bir ifadeyle, örgütte örgüt üyeleri için esin kaynağı ve örgütün geleceğini etkileyen kişilerdir. Kahramanlar, geçmişte de örgüt için önemli işler yapmış ve hatta örgütü başarıya ulaştırmış bu yüzden de örgüt üyeleri için idol olmuşlardır. Bu kişiler ayrıca, ölmüş ya da yaşayan, gerçek ya da hayali kişiler olmaları mümkündür (Şişman, 2002: 27).

Kahramanlar, örgüt içinde ortak amaçlar doğrultusunda ortaya konulacak çalışma biçimini, kabul elden çalışma tarzlarını sergileyerek ortak değerlerin oluşumu ve kültürel unsurların etkinliğinin sağlanması için önemli bir role sahiptir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 39). Ancak, Wilkins ve diğerleri (1990: 329), örgütte kahraman olarak görülen üyeler, örgütün istemediği özelliklere sahip bireyler ise, bu durumun işgörenleri olumsuz etkileyebileceğini ve örgüt için istenmeyen sonuçlara neden olabileceğini belirtmektedirler.

Liderler ise, örgüt kültürüne katkıda bulunan, örgüt üyelerini motive eden, dışarıya karşı örgütü ve örgüt kültürünü temsil eden hiyerarşik açıdan yüksek yönetim kademelerindeki kişilerdir (Kozlu, 1986: 67). Her ne kadar lider ve kahramanlar aynı kişilermiş gibi gözüksün de, liderler örgüt kültürüne katkıda bulunan, örgüt üyelerini motive eden, dışarıya karşı temsil eden yüksek yönetim kademelerindeki kişilerken; kahramanlar, hem yönetimin her kademesinden olabilir hem de o kültürün içerisindeki kişiler tarafından büyük beğeni toplayan, ölmüş veya yaşayan, gerçek veya hayali kişiler olabilmektedir. Bu yüzden de, kahramanlar lider olmamalarına rağmen, bireysel yetenekleri, davranışları, ilkeleri, değerleri ve başarılarından dolayı örgüt üyeleri tarafından özenilen hatta taklit ve takip edilen kişilerdir.

### **1.3.1.5. Törenler**

Törenler nasıl toplumlar için önemliyse, örgütler için de bu kültür unsuru önemli bir yere sahiptir. Örgütler de, törenleri, örgütün temel değerlerini, amaçlarını vurgulamaya ve kuvvetlendirmek için kullanılan planlı faaliyetlerdir. Ayrıca, örgüt düzeninin sürdürülmesine hizmet eder, yeni üyelerin tanıtılmasında önemli bir rol oynar ve örgüt içi bağlılığı artıran bir unsur olarak değerlendirilebilir (Terzi, 2000: 48). Diğer bir ifadeyle, örgütün hedeflerine yönelik olarak örgüt üyelerini ortak bilgiler ve amaçlar etrafında toplamak, örgütsel bütünleşmeyi sağlamak ve örgüt üyeleri arasında psikolojik bağ oluşturmak amacıyla örgüt için ayrı bir öneme sahiptir.

Törenler, diğer örgüt kültürü unsurlarından farklı olarak şu özelliklere sahiptir (Trice ve Beyer, 1984: 655);

- 1- Nispeten ayrıntılı olarak dikkatle hazırlanmış ve planlanmış faaliyetler bütünüdür.
- 2- Sosyal etkileşimler aracılığı ile tamamlanır veya icra edilir.
- 3- Törenler, genellikle katılımcıların yararı için düzenlenir.
- 4- Çoklu sosyal sonuçlarla birlikte gerçekleşir. Bu sonuçlar mesleki/teknik ve kişisel olmak üzere iki biçim olarak gruplandırılmış olup; Örneğin, adayların performansına göre değerlendirilerek sistem içerisinde daimi üye olması için

yapılan teşvik ile ilgili düzenlemeler mesleki sonuçlardan; başarılı adayların sosyal birliğini ve kimliğini artırma işleminin törene katılanların arasında ödüllendirilmesi de kişisel sonuçlarındandır (1984: 656).

Literatür incelendiğinde de çoğunlukla 6 tip örgütsel tören olduğu dikkat çekmektedir (Trice ve Beyer, 1984; Nelson ve Campbell, 1997). Bu örgütsel tören tipleri ile beklenen sonuçlarını gösteren Tablo-2 aşağıdadır.

**Tablo 2:** Sosyal Sonuçlarına göre Tören Tipleri ve Örnekler

<i>Tören Tipleri</i>	<i>Sosyal Sonuçları</i>	<i>Örnek Törenler</i>
<i>Geçiş Törenleri</i>	Örgüt üyeleri için yeni olan statü ve sosyal rollerin içerisinde üyelerin geçişine yardımcı olur	Askerlikte acemilik süresi biten erlerin yemin törenleri
<i>Derece İndirme Törenleri</i>	Bir örgüt üyesinin sosyal kimliğini ve gücünü feshetmek için yapılan törenlerdir (Hata yapan örgüt üyelerinin yargılanması veya cezalarının duyurulması gibi diğer örgüt üyelerine ibret olsun ya da verilen cezanın etkisini artırmak için yapılan törenlerdir. )	Bir üyenin yaptığı hata ile ilgili detayların tüm örgüt üyeleri önünde tartışılması
<i>Teşvik Törenleri</i>	Bir örgüt üyesinin sosyal kimliğini ve gücünü artırmak için düzenlenir.	Başarılı üyenin ödüllendirilmesi
<i>Yenileme Törenleri</i>	Sosyal yapının yenilenmesi ve onların fonksiyonluğunu geliştirme sonucu ortaya çıkar.	Örgüt geliştirme aktiviteleri (Örneğin, Yeni bir eğitim merkezinin açılması)
<i>Çatışmayı Azaltıcı Törenler</i>	Saldırıcı ve Çatışmayı azaltmak için düzenlenen törenlerdir.	Problemleri çözmeye yönelik toplu pazarlık törenleri
<i>Bütünleşme Törenleri</i>	Sosyal sistemde her bir üyenin birlikte ortak duygular eşliğinde yüreklendirilmesi ve eski gücüne kavuşmasını sağlar	Yılbaşı veya doğumgünü partileri, piknikler

Kaynak: Trice ve Beyer, 1984: 657

## 1.2.2. Gözlemlenmeyen Örgüt Kültürü Öğeleri

Değerler, inançlar ve varsayımlar, örgüt kültürünün oluşumunda direkt olarak etkili olan temel öğelerdir ve doğrudan gözlemlenmesi mümkün değildir. Bu temel unsurlar, genel olarak çalışanların ve yönetenlerin davranışlarının şekillenmesinde, örgüt içi ilişkiler ile iş yapma biçimlerinin geliştirilmesinde ve çevre ile olan ilişkilerin düzenlenmesinde etkilidir.

### 1.2.2.1. Değerler ve İnançlar

Değerler, temelde örgüt içerisinde başarıyı, arzulanan durumu diğer bir ifadeyle iyiyi kötüyü birbirinden ayıran standartları kapsayan kavramlar olarak düşünülebilir. Bu yüzden de örgüt kültürünün daha çok gözle görülmeyen, öznel, içsel yönünü oluşturmaktadır (Daft, 1991: 72). Diğer bir tanım ise, hangi davranışların, olayların, durumların ve girdilerin arzulanabilir hangilerinin arzulanan olmadığını tanımlamakta kullanılan ve bu doğrultuda insanlara rehberlik eden genel ilkeler, standartlar ve kriterlerdir (Jones, 2004: 195). Bu yüzden de, örgüt kültürünü tam olarak tanımlayabilmek için derinliklerde yer alan örgüt tarafından paylaşılan değerlerin incelenmesi gerekir.

Değerler, “belirli olayların diğerlerine tercih edilmesi eğilimi” olarak kısaca tanımlanabilir (Hofstede, 1998: 478). Buna benzer bir tanımda, “örgüt üyelerinin durum, olay, nesne ve bireyleri iyi veya kötü olarak değerlendirmede kullandıkları ölçütlerdir”( Şişman, 2002: 94).

Jones (2004:196-197) örgütsel değerleri, nihai (terminal) ve araçsal (instrumental) değerler olarak iki şekilde değerlendirmiştir. Nihai değerler (terminal value), arzulanan son durum veya başarmak için insanların arzuladığı çıktılar olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, bir örgütte mükemmeliyet, istikrar, karlılık, yenilik, ahlak ve kalite kavramlarının herhangi biri ya da hepsi nihai değer olarak kabul edilebilirken, sigorta şirketleri için nihai değerleri istikrarlılık ve tahmin edilebilirlik kavramlarından oluşabilir. Araçsal değerler (instrumental value) ise, arzulanan davranış biçimi olarak tanımlanır ve çok çalışmak, geleneklere ve otoriteye saygı göstermek, ılımlı, tedbirli, tutumlu olmak, yaratıcı ve cesur olmak, risk almak ve

dürüst olmak gibi davranış biçimleri örnek olabilir. Temelde, nihai değerler, araçsal değerlerin başarılmasında örgütlere yardımcı olması gerekir. Örneğin, inovasyonun bir nihai değer olduğu bilgisayar şirketinde, çok çalışmak, yaratıcı olmak, risk alabilmek gibi araçsal değerler olması, örgütün girişimci kültüre öncülük etmesini sağlarken, istenilen nihai değer istikrar ve tahmin edilebilirlik ise otoriteye uyumlu ve itaatkar olmak davranış şekilleri araçsal değer olur ve örgüt tutucu/muhafazakar kültürü vurgular.

Örgütsel değerlerin kaynağını, örgüt üyelerinin, insan, çevre ilişkisi ve bu ilişkinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan durumlara ilişkin kabul edilen doğrular oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu, 2001: 43). Diğer bir ifadeyle, değerler, örgütün bulunduğu çevre içerisindeki toplumsal değerlerden de etkilenmektedir. Bir örgütte değerler, ortak bir uygulama haline gelene kadar tekrar tekrar yaşanır ve ancak böylece değerler, örgüt üyelerinin davranışlarına yol gösteren bir nitelik kazanır. Örgütsel değerleri güçlendiren davranışlar, örgüt içinde hangi davranışın ödüllendirilip hangi davranışın cezalandırıldığı yolu ile de anlaşılmaktadır (Higgins ve McAllaster, 2004: 69).

Kreitner ve Kinicki (2001: 69) değerlerin beş parçası olduğunu belirtmiştir;

- Değerler kavram ya da inançlardır,
- Beklenen sonuçlar ve davranışlarla ilgilidirler,
- Olayları çözerler,
- Davranış ve olayların seçim ve değerlendirmesinde rehberdirler,
- Önemlerine göre sıralanırlar.

Galgiardi (1986: 121-122) tarafından örgütsel değerlerin oluşmasında 4 aşamaya sahip olduğunu belirtmekte ve bu aşamalar şu şekildedir:

1. Örgütün kuruluşu sırasında liderler, bilinçli görüşlere sahiptir. Bu inançlar, liderlere insanları ve kaynakları bir araya getirecek bir ürün/hizmet ortaya koyma girişimine iter. Buradaki önemli nokta, örgütün tüm üyeleri ile kendisinin aynı düşünceyi paylaşması için üyelerin davranışlarını yönlendirme gücü vardır.

2. Lider tarafından bu yönlendirilen davranışlar arzulan sonuçlara yol açtığına tecrübeye dayalı olarak gerçekleşir böylece bütün üyeler tarafından o değerlerin benimsenmesi sağlanır ve referans unsuru olarak kullanılır.
3. Arzulan sonuçlara ulaşmaya devam edildiğinden emin olan örgüt üyelerinin ilgileri nedenlere odaklanır ve sonuçlar göz ardı edilerek sadece nedenler ortada kalır. Böyle hangi nedenlerin ve yöntemlerin geçerli olduğu önemli hale gelir.
4. Son aşamada artık örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bu değerler, tüm çalışanlar tarafından sorgusuz bir şekilde benimsenir.

Literatürde değerler, taşıdıkları vurgulara ve yönelimlere göre sınıflandırılmıştır ve aşağıdaki Tablo-3 de özetlenmiştir (Robbins, 1996: 119).

**Tablo 3:** Örgütsel Değer Türleri

DEĞERLER	TANIM	ÖRNEKLER
<i>Estetik Değerler</i>	Güzel sanatlar, görünüş güzelliğine verilen önem, inanç ve uygulamalar	Güzelliklerin dünyası, yaratıcılık
<i>Ahlaki Değerler</i>	Çevreden alınan genel ahlak, örf, adet ve geleneklerle aile eğitimine dayanan eğilim ve uygulamalar	Manevi hayat, yapılan iyiliğin karşılığının verilmesi, sözünde durma, büyüklere ve ebeveynlere hürmet etmek
<i>Dini Değerler</i>	Bireylerin içinde yaşadığı topluma hakim olan din, buna bağlı inançlar, kurallar ve uygulamalar	Dindar olmak
<i>Sosyal Değerler</i>	Sosyal olarak toplumun eğilimleri, inançları, tercihleri ve yaşam tarzları	Çevreyi korumak, doğayla kucaklaşmak, insan haklarına saygılı olmak
<i>Psikolojik Değerler</i>	Bireylerin kişisel eğilim, ihtiyaç ve tercihleri	Heyecan verici bir hayat, aile güvenliği, hayattan zevk almak, kendine saygı, olgun sevgi, kişisel disiplin

<b><i>Politik Değerler</i></b>	Ülkenin yönetim biçimini oluşturan inançlar, kurallar ve uygulamalar	Toplumsal tanınma, eşitlik, sosyal güç, özgürlük, ait olma duygusu, sosyal düzen, ulusal güvenlik
<b><i>Ekonomik Değerler</i></b>	Arz ve talep tarafından belirlenen pazarda tüketici davranışlarını biçimlendiren eğilim ve uygulamalar	Yardımsever olmak
<b><i>Teknik Değerler</i></b>	Doğal bilimlere, mühendisliğe ve olayların fiziksel yönüne ilişkin bilgiler inançlar ve uygulamalar	Konfor ve hız

Kaynak: Robbins, 1996: 119-120

Örgütlere yeni gelen üyelere, paylaşılan değerler öğretilir ki, herhangi bir sorunla karşılaşan yeni üyeler bu sorunlarla nasıl başa çıkacaklarını bilsinler. Değerler, örgüte, rutin faaliyetlerin değerli ve önemli hale gelmesine yardımcı olurlar, örgütün toplumun önemli varsaydığı değerlerine bağlanmasını sağlar ve rekabet avantajı için ayrıcalıklı bir kaynak oluşturması gibi önemli işlemlere sahiptir (Kondalkar, 2007:338).

İnançlar, genel olarak geçmişte ve bugün için gerçeğin ne olduğuna ilişkin bireysel bilgilerden oluşmaktadır. İnançlar, örgüt üyelerinin, kendilerini, başkalarını ve dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2002: 83). Diğer bir ifadeyle, inançlar, bireylerin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırıldığını gösterir. Bir başka tanımda gerçeğin şimdi ve geçmişte nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgilerinden oluştuğu belirtilen inançlar, bir şeyin ifade ettiği anlamların toplamı, bireyin eşyaya ilişkin bilgisinin tamamı olarak ifade edilebilir (Bozkurt, 1996: 91; Erdoğan, 1994: 147).

İnançlar toplumsal kültürden de etkilenerek örneğin kaderciliğin yaygın olduğu bir toplumda, bireylerin inancı daha çok geleceğin planlanamayacağı ve denetlenemeyeceği yolundadır. Başlangıçta, inançların oluşmasında dini ve çevresel olguların yanı sıra, gözlem ve tecrübeler, duygular ve sosyal çevreler de etkilidir.

Değerler, bireylere bir şeyin iyi ya da kötü olduğunu belirtirken, inançlar, psikolojik neden ve çözümleri ile birlikte öncülleri ve sonuçları hakkında da bilgi sağlamaktadır (Leung v.d., 2002: 33).

#### **1.2.2.2. Varsayımlar / Sayılılar**

Örgüt kültürünün en derin düzeyi olan varsayımlar ya da sayılılar, örgüt üyelerinin, kendilerini, başkalarını, diğer bir ifadeyle dünyayı algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanabilir (Schneider, 1988: 233). Dolayısıyla varsayımlar, işgörenlerin istek veya ihtiyaçları, yöneticilerin nasıl karar aldıkları, çevrenin nitelikleri ile örgüt üyelerinin hem şimdiki hem de gelecekteki eylemleriyle ilişkilidir. Bir örgütte var olan kültürün araştırılması için temelde örgüt üyeleri arasında paylaşılan temel varsayımların ve bu temel varsayımlardan gelen ya da elde edilen bilgi yönetiminin anlaşılması ve analiz edilmesi gerekmektedir (Schien, 2004: 36).

Varsayımları tanımlamak ve analiz etmek zordur. Çünkü varsayımlar, örgüt üyelerine, durum ve ilişkileri algılama, düşünme, hissetme ve yargılamada temel algı dayanağını oluşturur (Bakan v.d., 2004: 45). Ayrıca varsayımlar, uzun zaman içerisinde benimsenmiş değerler ve inançlar sonucunda oluşmuş ve örgüt üyelerince tartışılmaya açık olmayan ve sorgusuzca kabul edilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 46). Bu yüzden de, varsayımların değişmesi veya değiştirilmesi çok zordur (Schein, 2004: 31). Değerler, tartışmaya açıktır ve değerler hakkında örgüt üyeleri anlaşmazlık yaşayabilir ancak varsayımlar örgüt üyelerince doğal karşılanır ve bu varsayımlara sahip olmayan üyeler yabancı ya da kaçık/çatlak gibi otomatik bir şekilde dışlanır (Schien, 2004: 23). Bunun nedeni olarak Schein (2004: 29), insan aklının bilişsel istikrara ihtiyaç duyduğunu bu yüzden de, temel varsayımlarla ilgili engel veya sorgulama örgüt üyelerinde endişe ve savunmayı ortaya çıkaracağını ifade etmiştir.

Hiçbir yeni rakip endüstriye girmeyecek, ekonomi istikralı büyüyecek, hükümet dış ithalat kısıtlamalarına devam edecek, örgüt ne üretirse üretsün müşteri satın alacak, yeni teknoloji müşterinin gerçekten arzuladığını bulmaktan daha önemlidir, geçmişte örgütü başarılı yapan şey gelecekte de yapacaktır gibi varsayımlar örnek verilebilir (Kilmann v.d., 1986: 90).



Schein'in sınıflandırılması temel alınarak örgütlerdeki genel varsayımlar, beş başlık altında incelenmiştir. Bunlar;

1. *Birey-Çevre ilişkilerinin doğası hakkındaki varsayımlar*: Schein'a göre (1999: 63), bu tür varsayımlar, bireyin-çevre olan ilişkisinde pazara egemen olma, pazarı tanımlama veya pazara/çevreye uyumlu bir şekilde yaşama gereğini ifade eder. Ayrıca örgüt için çevrede egemen pozisyona sahip olmak için avantaj olarak ifade edilir ve örgütü gelişmesine yardımcı olur ancak, bazı toplumlar çevreye egemen olma eğilimindeyken, bazı toplumlar çevreye uyum içinde yaşama özelliği gösterebilir (1999: 63).
2. *İnsan yapısının doğası hakkında varsayımlar*: İnsan doğası aslında iyi veya kötü, istikrarlı veya değişken bir varlık mıdır gibi sorulara verilen cevapları ifade eden bu varsayımlardır. Genellikle örgüt içerisinde Greogor'un X kuramında olduğu gibi insan doğası aslında tembel ve sadece teşvik ve sıkı kontrol ile çalışabilir varsayımı örnek verilirken, tersi olan Y kuramında, örgüt ve yöneticiler işgörelere fırsat ve kaynaklar sağlandığında çalışmaya istekli olur varsayımı söylenebilir (Schein, 1999: 64).
3. *İnsan ilişkileri hakkında varsayımlar*: Bu varsayımların oluşması için cemiyetler aslında grupların veya halkın etrafında düzenlenir yoksa cemiyetler bireylerin etrafında mı düzenlenir, eğer bireylerin ilgileri ve halkın ilgileri anlaşmazlık içindeyse, kim kendi ilgilerinden fedakarlık edecek soruları temelinde yer alır (Schein, 1999: 66). Genel olarak toplulukçuluğun ön planda olduğu Japonya gibi ülkelerde, elbette bireyler kendi ilgilerinden fedakarlık ederken, Amerika gibi bireyselliğin ön planda olduğu ülkelerde gruplar fedakarlık yapacaktır çünkü halkın temelini eninde sonunda bireysel haklar doğru olacaktır. Örgütlere bunun yansımada, bazı örgütler sadakat ve taahhüdü vurgularken buna karşı bazıları da bireysel özgürlük ve kendi kendine yönetme ile ilgili varsayımları ön planda tutar (Schein, 1999: 66).
4. *Gerçekliğin ve doğruluğun doğası hakkında varsayımlar*: Her kültürde, nelerin doğru ve gerçek olduğuna ilişkin inançlar ve varsayımlar vardır. Schein'a göre (1999: 67), bu inançların doğruluğunu ve gerçekliğini,

öncelikle aileden, öğretmenlerden ve diğer otoritelerden söyledikleri kadar insanlar öğrenir. Ancak, büyüdükçe ve keşfettikçe aslında nelerin gerçek ve doğru ve otoritelerin anlaşmazlık içinde olduğu görülür ve zaman içerisinde insan kendi deneyimlerine ve bilimsel kanıtlara güvenmeye başlar. Ancak tüm kültürlerde gelenekler, ahlaki ilkeler, dinsel doktrinler neyin doğru ve gerçek olduğunu açıkça anlatır. Böyle kültürlerde örgüt içerisinde, işle ilgili kararlarda ahlaki ve dini ilkeler egemen olabilir. Örneğin yalan söylemek örgüt içerisinde politikliğin kaçınılmaz sonucu olarak kabul edilirken, diğer taraftan, ahlaki alan içerisinde cezalandırmayı gerektirebilir (Schein, 1999: 68). Bu varsayımlar kapsamında Schein gerçekliği, bilimsellik ve pragmatizm en iyi şekilde işliyorsal ülkede *fiziksel gerçekliği* diğer bir ifadeyle tüm savlar ya da iddialar test edildiği durumları açıklarken, bilimsellik ve pragmatizmin ülkede işlemiyor ve savlar test edilemediği durumlarda ise *sosyal gerçekliği* ifade etmektedir (1999: 68).

Fiziksel ve sosyal gerçeklik çoğunlukla, örgütlerde deneyim, ahlak ve hatta fiziksel otoritenin karışımına dayanmakta ve genellikle stratejilerinde, uygulamalarında, değerlendirme mekanizmalarında bilimsel kanıtlardansa geçmiş deneyimler ve yargılamaya dayanmaktadır (Schein, 1999: 69).

5. *Zaman ve Mekan hakkında varsayımlar*: Zaman ve mekan hakkındaki kültürel varsayımlar en zor çözülen ve yorumlanan varsayımlardır. Schein (1999: 70) kültürlerin farklı zamanlarda farklı kültür şekillerini gösterebildiğini ve temel zaman yönelimine göre varsayımlar geçmiş, bugün ya da gelecekle ilgili olabildiğini öne sürmüştür. Bazı örgütler planlarını tamamen geçmiş başarıları ve başarısızlıklarına göre yaparken, bazıları bir sonraki adım ne yapacaklarını yakın veya uzak geleceği düşünerek ve diğerleri ise mevcut fırsatlar ve tehlikelere göre karar verirler. Ayrıca zaman varsayımları, işgörenlerin hangi aralıklarla gözlemleneceği ve değerlendirileceği ile ilgilidir (Schein, 1999: 70). Örneğin, üretim çalışanları saatlik mi aylık mı, gözetmenler/şefler günlük mü haftalık mı, orta düzey yöneticiler aylık mı, üst yöneticiler ve yönetim kurulu üyeleri sadece aylık mı gözlemlenecek sorularına verilen cevaplar zaman hakkında varsayımlar olarak söylenebilir.

Mekanla ilgili varsayımlar da önemli sembolik anlamlara sahiptir. Açık ofis yerleşimi, işgörenler kendi aralarında kolay bir şekilde iletişim kurabileceğini belirtirken, özel ofisler ya da kapalı kapı şeklindeki yerleşimler de kendi başına düşünmeye ihtiyacı olduğunu sembolize etmektedir (Schein, 1999: 72).

### **1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ MODELLERİ**

Literatür incelendiğinde, birçok örgüt kültürü sınıflandırılması veya modeller dikkat çekmektedir. Ancak bu çalışma kapsamında en çok dikkat çeken örgüt kültür modellerine değinilmiştir.

#### **1.3.1. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli**

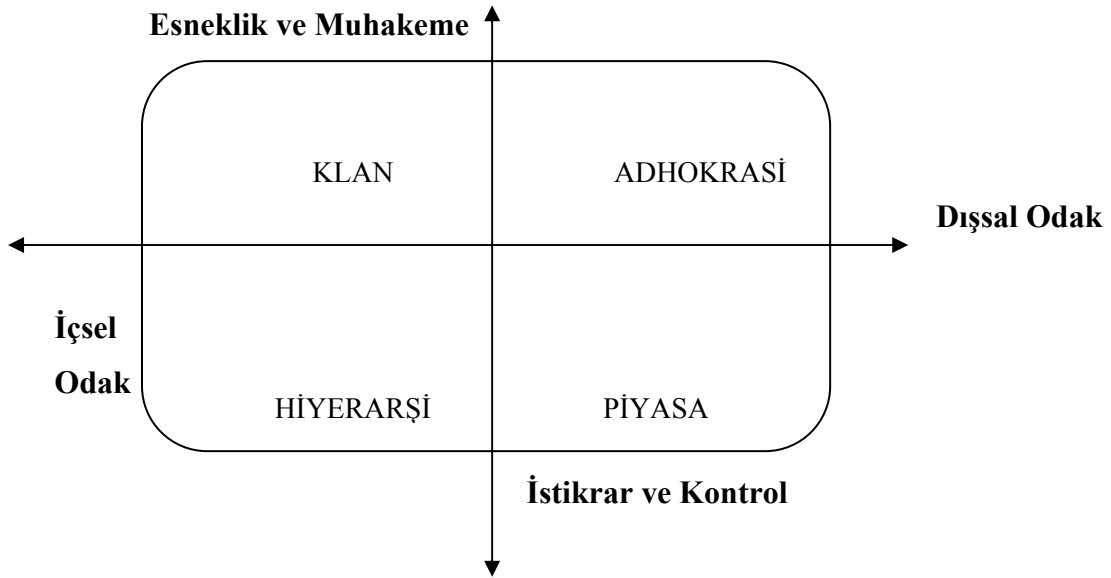
Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri inceleyen Quinn ve Cameron "Rekabetçi Değerler" adını verdikleri bir model geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde, örgütsel etkinlik için bireylerin sahip oldukları değer yargılarının ampirik analizi yatmaktadır.

Rekabetçi değerler modeli başlangıçta, örgütsel etkililiğinin ana göstergelerini geliştirmeye çalışmış olup, örgütlerde etkili olduklarını hangi ana kriterlerle belirlenmekte, örgütsel etkililiği tanımlayan ana faktörler neler, örgütlerin etkililiğini insanlar ne zaman tahmin ederler, hangi göstergeler doğrultusunda karar verirler gibi sorular cevaplanmaya çalışılmıştır (Cameron ve Quinn, 2006: 33-34).

Bu çalışmada, vurgulanan birinci etkililik boyutu, istikrarlık, itaat ve kontrol kriterlerine karşı esneklik, muhakeme ve dinamizm, ikinci etkililik boyutu, içsel yönelim, bütünleşme ve birlik gibi unsurlara karşı, dışsal yönelim, farklılaşma ve rekabet kriterleri vurgulanmıştır. Diğer bir ifadeyle, kültür tiplerinin tanımlandığı şekil iki eksen den oluşmaktadır. Daha detaylı olarak bu yaklaşımın iki önemli boyutundan ilki "Örgütsel Odak"tır. Bu örgütsel odak içsel ve dışsal odak olmak üzere ikiye ayrılır. İçsel odak, yönetim ve çalışanların refahı ve verimliliği ile ilgilenirken, dışsal odak ise çevre hakkında örgütün refahını vurgulamaktadır. İkinci boyut ise Örgüt yapısıdır. Bu boyut, kendi içinde statik (kontrol) ve esneklik olarak ikiye ayrılır. Statik yapı, verimlilik odaklı ve yukarıdan aşağıya kontrolün olduğu

merkeziyetçi yapıları ifade ederken, esneklik ise öğrenme ve değişim değerlerini ifade eder (Cameron ve Quinn, 2006: 34-35).

**Şekil 1:** Rekabetçi Değerler Modeli ve Örgüt Kültürü Tipleri



Kaynak: Cameron ve Quinn, 2006: 35

Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere, her bölüm, farklı bir şekilde etiketlenmiş ve en önemli özelliklerine göre klan, adhokrasi, piyasa ve hiyerarşi olarak adlandırılmıştır. Bu isimlere rastgele bir şekilde verilmemiş olup, bilimsel literatürde farklı örgütsel değerler, farklı örgüt tipleri ile ilişkili olarak nasıl açıklandığı incelenmiş ve örgütsel bilimde keşfedilmiş olan ana örgüt tiplerine tam olarak uyuşan analizlerden belirlenmiştir (Cameron ve Quinn, 2006: 36-37). Ayrıca, boyutların sağlamlığı ve sonuçların zenginliği her bir dörtlük kültür tipi olarak tanımlanmasına yol açmış ve her bir dörtlük, örgüt kültürünü oluşturan aynı elementler olan temel varsayımları, yönelme/uyum ve değerleri sunmaktadır.

### 1.3.1.1. Hiyerarşi Kültürü

Bu kültür tipi, literatürde Max Weber'in bürokrasi yaklaşımına dayanmakta olup, bürokrasi modelinin bilinen 7 özelliği şunlardır: kurallar, uzmanlaşma,

yönetenlerin yüksek zekalılar sınıfı olması, hiyerarşi, sahipliğin ayrılması, kişisellikten uzak ve hesap verilebilirlik (Cameron ve Quinn, 2006: 37). Söz konusu yaklaşımda, belirtilen bu özelliklerle örgütün amacına ulaşmasını sağlamakta ve bu yaklaşım, örgütlere istikrar, etkililik, yüksek derece ürün ve hizmetlerde istikrar sağladığından örgütler için ideal form olarak düşünülmektedir. Buna benzer bir şekilde, Hiyerarşi Kültüründe şekilden de görüldüğü gibi içsel odağın ve istikrarın yüksek olduğu örgütlerin sahip olduğu kültür tipi olup, çevresel istikrarın yüksek, açık ve net karar verme mekanizması, standart rol ve prosedürler, kontrol ve hesap verme mekanizması başarı için anahtar değer taşıyan unsurlardır. Diğer bir ifadeyle, bu kültür yapısında otorite, kurallar, prosedürler, ileri derecede formallik ve yeknesaklık gösterir. Resmi kurallar ve politikalar örgütü bir arada tutmaktadır. Bu tip örgüt kültürlerinde prosedürler işgörenleri yönetir ve etkili liderler de iyi koordinatör ve organize eden kişilerdir (Cameron ve Quinn, 2006: 37).

Cameron ve Quinn'e göre (2006: 38) bu örgüt kültürüne sahip örgüt olarak McDonald's örnek verilebilir. McDonald's restoranında işgörenler genellikle, geçmiş iş deneyimleri olmayan genç insanlardan oluşmakta ve tüm satış yerlerinde kalite işareti ürünler tek düze /standart bir şekilde üretilmektedir. Anahtar değerler, etkinliği sürdürmek, güvenilir, hızlı ve düzenli üretim akışı merkezde yer almaktadır. McDonald's'ta pişirilmemiş standart bir şekilde paketlenen patatesler merkez tedarikçiden tüm satış yerlerine dağıtılır, yağ ısısı önceden belirlenmiş ve patateslerin çıkarılacağı zaman zil çalar böylece işle ilgili işgörenler çoğunlukla muhakeme yapmaz. İş görenlerin yükselmesi için de tek şart, kuralların ve politikaların bilinmesi olup, yükselme aşamaları adım adım ilerler (2006: 38-40).

### **1.3.1.2. Piyasa Kültürü**

Piyasa kültürü, içsel korkular yerine dış çevreye yönelmekte ve tedarikçiler, müşteriler, yükleniciler, imtiyaz sahipleri, birlikler ve düzenleyiciler gibi dış çevre seçmenleri ile birlikte olan işlemlere odaklanılmıştır (Cameron ve Quinn, 2006: 39). Ayrıca hiyerarşi kültüründen farklı olarak, kurallar, uzmanlaşmış işler ve merkezi karar verme gibi içsel kontrolden, piyasa kültüründe, başlıca ekonomik pazar mekanizması ile yürütülür ve takas, satış, sözleşme yapmak vb. gibi işlemleri yönetmek için piyasa kültürünün ana odağı diğer dış çevre seçmenlerle rekabet

avantajı yaratmaktır (Cameron ve Quinn, 2006: 39). Bu tür örgütlerde karlılık, kar hanesi sonuçları, müşteri tabanlarını korumak, pazar nişlerinde güçlü olmak temel hedefleri ve kök değerlerde rekabetçilik ve verimliliklerdir.

Piyasa kültürünün temel varsayımları, dış çevrenin tehlikesi değil hatta düşmanca olduğu, tüketicilerin memnun olması zor ve değer ile ilgilendiği, örgüt rekabetçi pozisyonunu geliştirir ve yönetimin temel görevi örgütü, verimliliğe ve karlılığa doğru yönlendirmesidir (Cameron ve Quinn, 2006: 40). Bu yüzden de, net bir şekilde belirlenmiş amaç ve hedefler, saldırgan bir strateji ile birlikte verimlilik ve karlılık ile sonuçlanabilir varsayımı mevcuttur (Cameron ve Quinn, 2006: 40).

Cameron ve Quinn'e göre (2006: 40) pazar kültürüne örnek olarak, Philips'in rakiplerinden General Electric verilebilir. General Electric'in eski yönetim kurulu başkanı Jack Welch, eğer bu şirket pazarda bir numara veya iki numara olmazsa satılacaktır şeklinde açıkça ifade etmiştir. Buradan yola çıkarak GE'nin kültürü yüksek derecede rekabetçi, "bu sonuç ya da hiçbiri ve mahkum olmak yok" anlayışı egemen olan tipik bir pazar kültürüdür.

### **1.3.1.3. Klan Kültürü**

Şekilde görüldüğü gibi Klan kültürü içsel odaklı ve esnekliğin yüksek olduğu örgütlerde görülür ve bu kültür tipi aile tipi örgütlere benzerlik taşıdığı için "klan" adı verilmiştir (Cameron ve Quinn, 2006: 41). Cameron ve Quinn'e göre (2006: 41) bu kültür, paylaşılan değerler ve hedefler, birleşme, katılımcılık ve "biz" duygusunu kapsar ve ekonomiktense ailesel varlıklar daha çok önemlidir. Önceden tanımlanmış kurallar, hiyerarşik prosedürler ya da rekabetçi kar odaklı olmaktansa klan kültüründe takım çalışması, işgören katılımlı programlar, işgörelere ortak taahhüt özelliklerine sahiptir. Bu özellikler doğrultusunda bu tür kültüre sahip örgütlerde, ödüllendirmelerin takım çalışmasına bağlı olduğu, işgörenlerin işlerini nasıl geliştirmeleri, örgütün performansı ve işgörenlerin çevrelerinin güçlendirilmesi için çalışanların önerilerini dile getirmesini sağlayan, çalışanları destekleyen kalite çemberlerin olduğunu belirtebiliriz (2006: 41).

Klan kültürüne ait varsayımlar şunlardır; - çevre takım çalışması ve işgörenlerin geliştirilmesi ile en iyi şekilde yönetilebilir, - tüketiciler en iyisini bilir, - insanların çalışma çevresi geliştirilmeli, - yönetimin ana görevi, işgörenlerini

güçlendirmek ve katılımını, sorumluluklarını ve sadakatini kolaylaştırmak olarak ifade edilir (Cameron ve Quinn, 2006: 41). Klan kültüründe çalışanlara, tüm çalışanların paylaştığı arkadaşça çalıştıkları bir iş ortamı yaratır bu yüzden de liderler mentor ve adeta aile üyesi gibi düşünülmektedir.

Cameron ve Quinn (2006: 42), bu kültür tipine Amerika da faaliyet gösteren PeopleExpress Airlines'ı örnek göstermektedir. PeopleExpress'e ait vurgulanan özellikler şu şekilde belirtilmiştir; (1) En düşük yönetim seviyesi (Yönetim kurulu başkanı ile uçuş güvertesi personeli arasında sadece 3 yönetim seviyesi mevcuttur) (2) Gayri resmi ilişkiler ve öz yönetim (3) İş görenlerin mülkiyeti (Tüm işgörenler şirket hissesine sahip ve yaşam ve iş sigortasına sahip) (4) Takım olarak çalışma (Tüm iş gücü en fazla dört veya üç kişiden oluşan takımlarla yürütülür) (5) Katılımcılık (örgütsel kararlarda yardımcı olacak dört ayrı yönetim kurulu oluşturulmuştur) (6) İş rotasyonu (işgörenler düzenli bir şekilde pilot bile zaman içerisinde bagaj taşıyıcı ve rezervasyon hostesi gibi görevlere getirilmektedir). Bu özellikler de PeopleExpress açıkça klan kültürünü temel alarak organize hale geldiğini göstermektedir.

#### **1.3.1.4. Adhokrasi Kültürü**

Örgütler, yirminci yüzyılla birlikte, sürekli değişimin olduğu ve yüksek çalkantılı bir çevreye uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Bu değişimin hızlı olması ve geleceğin tahmin edilebilirliğinin düşük olması ile ürün yaşam eğrisinin giderek azalması diğer yukarıda belirtilen kültür tiplerinin yeterli olmadığı sonucunu doğurmuştur. Adhokrasi kültürü, bazı şeylerin geçici, uzmanlaşmış ve dinamik gibi durumları içerir. Çoğu insan yapılması gereken iş tamamlanınca veya istenilen amaca ulaşıncaya geçici olarak görevlendirilmiş iş gücü ya da kurullar dağıtılır. Adhokrasi kültürünün ana hedefleri, belirsizliğin olduğu çevrelerde hızlı bir şekilde adaptasyon, esneklik ve yaratıcılık ortaya koymaktır (Cameron ve Quinn, 2006: 43).

Adhokrasi kültürüne gereksinim duyan örgütler, genellikle havacılık ve uzay sanayi, yazılım geliştirme, planlama danışmanlığı ve sinema sektörlerinde ön plana çıkmaktadır. Bu tür örgütlerde önemli engel, örgütlerin yeni fırsatlara hızlı bir şekilde adapte olarak yaratıcı ürün ve hizmetleri üretmektir (Cameron ve Quinn, 2006: 43). Adhokrasi kültürü, araştırma ve geliştirme, müşteriler, üretim ve diğer

birimlerin dahil olduğu her yerde, bireyselliği, risk almayı ve geleceği tahminlemeyi vurgular. Bu tür bir örgüt kültüründe etkili liderlik, vizyon sahibi, yaratıcı ve risk yönelimli olmalıdır.

### 1.3.2. Ouchi'nin Örgüt Kültürü Modeli

William Ouchi Z Kültürü Modeli'nde katılımcı bir yapıya sahip olan Japon yönetim tarzını Amerikan yönetim tarzı ile birleştirerek yeni bir yaklaşım ortaya koymuştur. Buna ek olarak, öncelikle Ouchi üç tip örgüt kültürü ortaya koymuş olup, A tipi örgüt kültüründe Amerika ve Batı Avrupa işletmelerini, J tipi örgüt kültüründe Japonya, Z tipi örgütler ise A ve J tipi örgütlerin avantajlı taraflarının birleştirilerek ideal bir örgüt kültürünü temsil etmektedir (Ouchi ve Jaeger, 1978; Ouchi, 1981: 9). A ve j tipi örgüt kültürüne sahip işletmelerin özellikleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 4:** A Tipi ve J Tipi Örgüt Kültürlerinin Karşılaştırılması

<i>A Tipi Örgüt Kültürü (Amerika)</i>	<i>J Tipi Örgüt Kültürü (Japonya)</i>
Kısa dönemli istihdam	Ömür boyu istihdam
Bireysel karar verme	Uzlaşmaya dayalı karar verme
Bireysel sorumluluk	Kolektif sorumluluk
Kısa dönemli/hızlı değerlendirme ve terfi	Uzun dönemli/yavaş değerlendirme ve terfi
Kesin, resmi kontrol	Dolaylı ve resmi olmayan kontrol
Uzmanlaşmaya dayalı kariyer yolu	Uzmanlaşmaya dayalı olmayan kariyer yolu
Kısmi ilgi	Bütünsel ilgi

Kaynak: Ouchi ve Jaeger, 1978: 308

Ouchi ve Jaeger (1978: 307) tarafından belirtilen 3 tip örgüt kültüründe yukarıda belirtildiği gibi 7 değişken içermektedir. Yapılan bu çalışmada ideal kültür tipi olan Z tipinde, J tipi örgüt kültürünün daha ağır bastığını söylenebilir (Ouchi ve Price, 1993: 66-67). Aynı çalışma kapsamında ideal Z tipi, yüksek seviye



kolektiflik, bireysel olmayan iletişim ile birlikte bireysel değerlerle temel kültürel taahhütlerle oluşturulmuştur. İş görenlere ait bağımsızlıkla ilgili eski normları ve aynı zamanda da mevcut bağlı / ait olma ihtiyacını karşılar. İstihdam etkili bir şekilde ömür boyunca ve iş gücü devri düşüktür. Karar verme, uzlaşmaya dayalı ve genellikle uzlaşma durumunu korumak girişiminde yüksek seviyede sıklıganlık vardır. Fakat bireyler son karar vericidir ve sorumluluk bireylerde kalır. Bu prosedür, ortak bir şekilde karar vermek zorundayken kararlar için sorumluluk bireylerde olduğu için zorlayıcıdır. Bu zorluk, değerlendirme ve terfi yavaş ve temel kontrol örtülü bir şekilde olduğu gerçeği sayesinde hafifleyebilir. Z tipi örgütlerde her ne kadar işgörenlerin performansları resmi bir şekilde ölçülse de, gerçek değerlendirme öznel ve yüksek seviyede kişiseldir. Bu tip örgütlerde kariyer yolu, A tipi örgütteki gibi tamamen uzmanlaşmaya dayalı olmayarak orta karar uzmanlaşmaya dayalı olup, değerlendirmede yavaşlık ve istikrar, üyelik işgörenler için bütünsel ilgi ile ilerler. Bu bütünsellik, işgörenleri ve onların ailelerini de içermektedir. Aile üyeleri düzenli olarak diğer örgüt üyeleri ve aileleri ile etkileşim içindedir. Bu bilgiler ışığında Z tipi örgüt kültürünün özellikleri maddeler halinde aşağıda şu şekilde özetlenebilir (1978: 311);

- Uzun döneli istihdam
- Kolektif karar verme
- Bireysel sorumluluk
- Yavaş değerlendirme ve terfi
- Açık, somutlaştırılmış ölçütlerle birlikte örtülü, resmi olmayan kontrol
- İş görenlerin aileleri dahil bütünsel ilgi .

Z tipi örgüt kültürü modeli, örgütte hem psikolojik hem de ekonomik başarıyı bir araya getirmeye çalışmıştır ve ayrıca z tipi örgüt kültürü ile örgüt içerisinde işgörenlerin hızlı değişmesini ve iş gücü devrinin hızını durdurmayı planlamıştır (Ouchi ve Price, 1993: 66-67). Her ne kadar avantajları olsa da z tipi örgüt kültürü de önemli zayıflıklara sahiptir (Ouchi ve Price, 1993: 67). Bunun nedeni, (1) değerler ve inançlar hakkında gereğinden fazla homojenlik, (2) örgüt geleceğe adaptasyonda ve yaşamını devam ettirmede önemli olan görüşler dahil olmak üzere çarpık görüşlerin

aleyhinde olabilir, (3) birbirinden farklı kültürlerden oluşan işgörenleri kadınlar veya diğer azınlıklar gibi düzenli bir şekilde ana görüşten dışlanabilir, (4) bu dışlanan azınlıklar da zaman içerisinde örgüte yabancılaşma ve psikolojik başarısızlık yaşamış olurlar (Ouchi ve Price, 1993: 67).

### **1.3.3. Hofstede'in Örgüt Kültürü Modeli**

Greet Hofstede tarafından yapılan çalışma temelde, ülke toplumlarının kültürel değerleri üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmada ayrıca Hofstede, yaklaşık 50 ülkede ulusal kültürün örgütler açısından sonuçlarını da incelemiştir. Bu çalışmada öncelikle ülkeler 4 değişken olan “güç mesafesi (power distance), bireycilik-toplulukçuluk (individualism- collectivism), erilik-dişilik (masculinity-femininity), belirsizlikten kaçınma (the avoidance of uncertainty)” ile yapıldı ancak daha sonra uzun dönem-kısa dönem oryantasyon (long-short term orientation) ve Müsamaha-hoşgörü / yasaklamak, bastırmak (Indulgence-restraint) değişkenleri eklenmiştir.

#### **1.3.3.1. Güç Mesafesi (Power Distance)**

Güç mesafesi boyutu, bir ülkede insanların algıladıkları gerçek ve yine insanların gerçek istekleri arasındaki yakın ilişkileri gösterir (Hofstede v.d., 2010: 60). Ayrıca, güç mesafesi, ülkede ve örgütlerde daha az güçlü olan üyelere gücün eşit bir şekilde dağıtıldığına ilişkin kabullenme ve düşünme şeklinde tanımlanabilir (Hofstede v.d., 2010: 61). Buradan yola çıkarak güç mesafesi temelde bir ülkede insanlar arasında gücün eşit şekilde dağılıp dağılmadığı ile ilgilidir. Birçok kişi çalışma hayatında annesi, babası gibi çalıştığı için toplum içerisinde tanımlanmış roller örgüt içerisinde de işverenlerine yönelebilmektedir.

Hofstede ve diğerleri (2010: 60) güç mesafesi boyutunu örgüt içerisinde oluşturmak ve anlamak için “(1) işgörenlerin korkuları, (2) işverenin otokratik veya paternalist lider olması ve (3) işgörenlerin iş ortamının nasıl olmasını isterler” şeklinde 3 önemli soruya dikkat çekmek gerekmektedir. Bu sorularda, ilk ikisi cevaplayıcıların günlük iş çevresinden algıladıklarına işaret ederken, son soru ise işgörenlerin tercihlerini ifade eder (Hofstede v.d., 2010: 60). Güç mesafesi geniş ve dar olarak örgüt içerisinde meydana gelebilmektedir. Buna göre örgütlerin dar ve

geniş güç mesafesine sahip olmaları örgütlere aşağıdaki özelliklerin yansımaları sağlar.

**Tablo 5:** Dar ve Geniş Güç Mesafesi Kültür Boyutlarının Arasındaki Temel Farklılıklar

<i>Düşük Güç Mesafesi</i>	<i>Yüksek Güç Mesafesi</i>
Örgütte hiyerarşi, uygunluk için kurulmuş farklı rolleri ifade eder.	Örgütte hiyerarşi, yüksek ve düşük düzeyler arasında var olan farklılığı yansıtır.
Merkezkaç-sorumluluğun dağıtılması gözdedir.	Merkezileşme gözdedir.
Az denetleyici personel vardır.	Denetleyici personel çoktur.
Üst ve alt düzeyde maaş aralıkları dardır.	Üst ve alt düzeyde maaş aralıkları geniştir.
Yöneticiler kendi deneyimlerine ve alt çalışanlarına güvenir	Yöneticiler denetleyenlere ve resmi kurallara güvenir
Alt çalışanlar danışmanlık bekler.	Alt çalışanlar ne yapmaları gerektiğinin onlara söylenmesini bekler.
İdeal işveren becerikli bir demoktattır.	İdeal işveren yardımsever otokratik veya iyi bir babadır.
Alt çalışanlar ve şeflerin ilişkileri işleri duruma uyduran ve pratiktir.	Alt çalışanlar ve şeflerin ilişkileri duygusaldır
İmtiyaz ve statü sembollerine karşı sinirlenme vardır.	İmtiyaz ve statü semboller normal ve gözdedir.
El emeği olan işlerde ofis işleri ile aynı statüdedir.	Beyaz yaka işler mavi yaka işlere göre daha değerlidir.

Kaynak: Hofstede v.d., 2010: 76

### **1.3.3.2. Bireycilik ve Toplulukçuluk (Individualism-Collectivism)**

Bireycilik boyutu, bireyler arasında ilişkilerin zayıf olduğu toplumlarda, herkesin kendisine veya sadece yakın ailesine bakması ve ilgilenmesini beklemesi olarak ifade edilir (Hofstede v.d., 2010: 92). Buna ek olarak, bireylerin daha çok kendi ilgi ve çıkarları doğrultusunda davranırlar. Buna ters olarak toplulukçuluk, bireylerin doğumdan itibaren birbirine güçlü bir şekilde birleşmiş olan toplumlarda,

gruplarda bağlılık oluşturan ve insanlar hayatları boyunca sorgusuz sadakat için değişimde birbirlerini korumaya devam etmeleri şeklinde tanımlanabilir (Hofstede v.d., 2010: 92).

Hofstede v.d.ne göre (2010: 119), bireyci örgüt kültürlerinde, işgörenler kendi ilgilerine göre davranmayı bekler ve kişisel çıkarları için çalışırlar. Ayrıca, işgörenler ekonomik insan veya insanın ekonomik ve psikolojik ihtiyaçların birleşiminden olduğu farz edilse de, bireyler için önemli olan kendi ihtiyaçlarıdır. Toplulukçu kültürlerde ise, iş veren bireysel olarak işe alma işlemi yapmaz, her birey bir gruba dahildir. İş görenler, içinde buldukları grubun ilgilerine göre hareket ederler ve grup içerisinde kendi beklentileri ve ilgilerini geri planda tutarlar (2010: 119-120). Genel olarak bireyciliğin ve toplulukçuluğun ağır bastığı örgütlerde aşağıdaki tabloda belirtilen özellikler görülmektedir (Hofstede v.d., 2010: 124).

**Tablo 6:** Bireyci ve Toplulukçu Kültür Boyutları Arasındaki Temel Farklılıklar

<i>Toplulukçu Örgüt Kültürü</i>	<i>Bireyci Örgüt Kültürü</i>
İş görenler, dahil oldukları grubun ilgilerini izlerler.	İş görenler işverenlerin ilgileri ile kendi ilgileri eğer uyumlu ise izleyen ekonomik insan modeli olarak ifade edilir.
İş alma ve terfi kararları için bireyler grup içerisinde işgören olarak değerlendirilir	İş alma ve terfi kararları işgörenlerin sadece yetenekleri ve kuralları dayalı bir şekilde alınır.
İşveren ve işgören ilişkileri temelde dürüst ve aile bağı gibidir.	İşveren ve işgören ilişkileri işgücü pazarında birlikler arasında yapılan sözleşmelere dayalıdır.
Yönetim grup yönetimidir	Yönetim, bireylerin yönetimidir.

Kaynak: Hofstede v.d., 2010: 124.

### 1.3.3.3. Erilik - Dişilik (Masculinity-Femininity)

Kültürün bu boyutunun temelinde toplumdaki cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade etmektedir. Hofstede ve diğerleri (2010: 140)'ne göre, erilik ya da erkeksilik boyutu, duygusal cinsiyet rollerinin açık bir şekilde farklılaştığı zaman, erkeklerin daha iddialı, dirençli, katı olduğu ve maddi başarıya odaklandığı farz edilirken, kadınların alçak gönüllü, mütevazı, narin olduğu ve hayat kalitesine odaklı olduğunu

ifade eder. Dişilik ya da kadınsılık boyutunda ise, duygusal cinsiyet rolleri örtüştüğü zaman, hem kadın hem erkek alçak gönüllü, narin olduğu ve hayat kalitesine odaklanmaktadır (2010: 140).

Erilik ve dişilik boyutu endüstriyel anlaşmazlıklara nasıl muamele edileceğine etki etmektedir. Örneğin Amerika gibi erilik boyutuna sahip ülkeler, bu anlaşmazlığı “en iyi olan kazansın” sözü ile iyi savaşıla çözümlerken, dişilik boyutu olan Danimarka, Hollanda gibi ülkelerde ise bu anlaşmazlığı uzlaştırma ve görüşmelerle çözmeye çalışmaktadır (Hofstede v.d., 2010: 166). Eriliğin yüksek olduğu toplumlarda örgütler, eşitliğe dayalı olarak herkesin performansına göre başarıları ödüllendirir ve sonuçların üzerinde dururken, dişilik boyutuna sahip toplumlardaki örgütlerde ise benzer şekilde eşitliğe dayalı ancak kişilerin ihtiyaçlarına göre ödüllendirme yapılır (Hofstede v.d., 2010: 166). Erilik ve dişilik boyutlarının örgütlere yarattığı farklılıklar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 7:** Erilik ve Dişilik Kültür Boyutları Arasındaki Temel Farklılıklar

<i>Dişilik/Kadınsılık Boyutu</i>	<i>Erilik/Erkeksilik Boyutu</i>
Yönetim sezgi ve fikir birliğine bağlıdır	Yönetim, kati /kesin ve savaşı/saldırganıdır
Uzlaşma ve görüşmelerle uyuşmazlık çözülür	En iyi olan kazanır anlayışı ile uyuşmazlık çözülür
Ödüllendirme eşitliğe dayalıdır	Ödüllendirme eşitliğe dayalıdır
Daha küçük örgütler tercih edilir	Daha büyük örgütler tercih edilir
İnsanlar yaşamak için çalışır	İnsanlar çalışmak için yaşar
Boş vakitler daha fazla paraya tercih edilir	Daha fazla para boş vakitlere tercih edilir
Kariyer tüm cinsiyetler için seçimlidir	Kariyer erkekler için zorunluken, kadınlar için seçimlidir
Profesyonel işlerde çalışmada kadınların payı yüksektir	Profesyonel işlerde çalışmada kadınların payı düşüktür
İnsanların çalışması ilişki kurmaya ve işbirliğine bağlıdır	İnsanların çalışması iş zenginleştirmeye ve iş memnuniyetine bağlıdır
Rekabetçi tarım ve hizmet sektörlerinde yaygındır	Rekabetçi üretim ve toptan kimya sektöründe yaygındır

Kaynak: Hofstede v.d., 2010: 170

#### 1.3.3.4. Belirsizlikten Kaçınma (The Avoidance of Uncertainty)

Hofstede ve diğerlerine (2010: 191) göre belirsizlikten kaçınma boyutu, insanların belirsizlik ve bilinmeyen durumlara karşı tehdit altında hissetmesi olarak tanımlanmış olup bu his de tahmin edilebilirliğini artırmak için yazılı ve yazılı olmayan kuralların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla, bu boyut, bir toplumdaki insanların belirsiz ve değişken durumlar karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ile ilgili olup, belirsizliği bir tehdit olarak algılayan toplumlarda ise yazılı prosedürlerin daha fazla görüldüğü söylenebilir.

Belirsizlikten kaçınan toplumlarda, işveren ve işgörenlerin görevlerini ve doğruları kontrol eden resmi ve resmi olmayan daha fazla kural vardır ve iş süreçlerinin kontrollerini sağlayan içsel düzenlemeler daha çoktur (Hofstede v.d., 2010: 166). Tam tersi şekilde belirsizlikten kaçınma özelliği zayıf olan toplumlarda düzenlenen kanun ve kurallardan korku hissedilir ve karşılaşılan problemlerin kurallara ihtiyaç duyulmadan çözülmesi gerektiğine inanırlar.

Örgütlerde zayıf ve güçlü belirsizlikten kaçınma boyutlarının arasındaki farklar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 8:** Zayıf ve Güçlü Belirsizlikten Kaçınma Kültür Boyutları Arasındaki Temel Farklılıklar

<i>Zayıf Belirsizlikten Kaçınma</i>	<i>Güçlü Belirsizlikten Kaçınma</i>
Kesinlikle gerekli olmadıkça kurallar olmamalıdır	Kurallar işe yaramasa bile kurallar duygusal ihtiyaçtır
Belirsizliğe ve kaosa tolerans vardır	Resmileştirmeye ve doğruluğa ihtiyaç vardır
Üst yönetim strateji ile ilgilenir	Üst yönetim günlük operasyonlarla ilgilenir
Karar verme sürecine odaklanılır	Kararların içeriğine odaklanılır
Başarı için motivasyon, saygı veya ait olma ile sağlanır	Motivasyon, güvenlik ve ait olma ile sağlanır

Kaynak: Hofstede v.d., 2010: 217

### 1.3.3.5. Uzun - Kısa Dönem Oryantasyon (Long-Short Term Orientation)

Uzun dönemli oryantasyon, gelecek ödüllere yönelik meziyetlerin özellikle azim ve idare gibi teşvik edilmesi anlamına gelirken, kısa dönemli oryantasyon ise geçmiş ve mevcut durumla ilgili özellikle geleneklere saygı göstermek ve sosyal zorunlulukları yerine getirmek gibi meziyetleri büyütmeyi ifade eder (Hofstede v.d., 2010: 239). Bu boyutta geleceğe verilen değerle geçmişe verilen değer arasındaki farkı dikkate aldığı söylenebilir.

Uzun döneme yönelen toplumlarda kişiler geleceğe yönelik hareket ve tavırlara değer verirler. Israr, azim, tutumluluk, utanç bu toplumlarda baskın olan kavramlardır. Kısa döneme yönelen toplumlarda geleneksel değerlere bağlılık, haysiyet önemlidir. Bugüne ve geçmişe bağlı, eskiye dayanan hareket ve tavırlara değer verilir (Hofstede v.d., 2010: 239-240). Genel olarak örgütlere de bu kültür boyutunun yansması aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (Hofstede v.d., 2010: 251) ;

**Tablo 9:** Kısa ve Uzun Dönemli Oryantasyon Kültür Boyutları Arasındaki Temel Farklılıklar

<i>Kısa Dönemli Oryantasyon</i>	<i>Uzun Dönemli Oryantasyon</i>
Özgürlük, doğruluk, başarı ve kendini düşünme temel çalışma değerleridir	Öğrenme, dürüstlük, uyumluluk, hesap sorumluluğu ve öz disiplin temel çalışma değerleridir
Boş vakit önemlidir	Boş vakit önemli değildir
Kar hanesi odaklıdır	Pazar konumu odaklıdır
Sadece o yılın karı önemlidir	O yıldan itibaren 10 yıllık kar önemlidir
Yöneticiler ve çalışanlar iki ayrı topluluktur	Sahipler, yöneticiler ve çalışanlar aynı düşü paylaşmaktadır
İş gören sadakati iş ihtiyaçlarına göre değişir	Ömür boyu işgücüne yatırım vardır

Kaynak: Hofstede v.d., 2010: 251.

### **1.3.3.6. Müsamahaya karşılık Kısıtlama Boyutu (Indulgence versus Restraint)**

Müsamaha ve Kısıtlılık, Hofstede ve diğerleri tarafından yeni tanımlanmış bir kültür boyutudur. Hofstede ve diğerleri, müsamaha aracılığı ile eğlenmek ve hayatın tadını çıkarmakla ilgili doğal insan isteklerine, temel özgürlüğe ve memnuniyete izin verme eğilimini ifade ederken, tam tersi olarak kısıtlılık boyutu, benzer memnuniyete dayalı doğal insan istekleri sıkı sosyal normlar tarafından düzenlenmiş ve kısıtlanmış olduğuna ilişkin inancı temsil etmektedir (2010: 281). Buradaki önemli nokta, müsamaha boyutunda hayatın tadını çıkarma ve eğlenmekle ilgili ihtiyaçların memnun edilmesi ile ilgili olmasıdır. Diğer bir ifadeyle, müsamaha boyutu genel insan ihtiyaçlarının hepsini memnun etmekle ilgili değildir diyebiliriz.

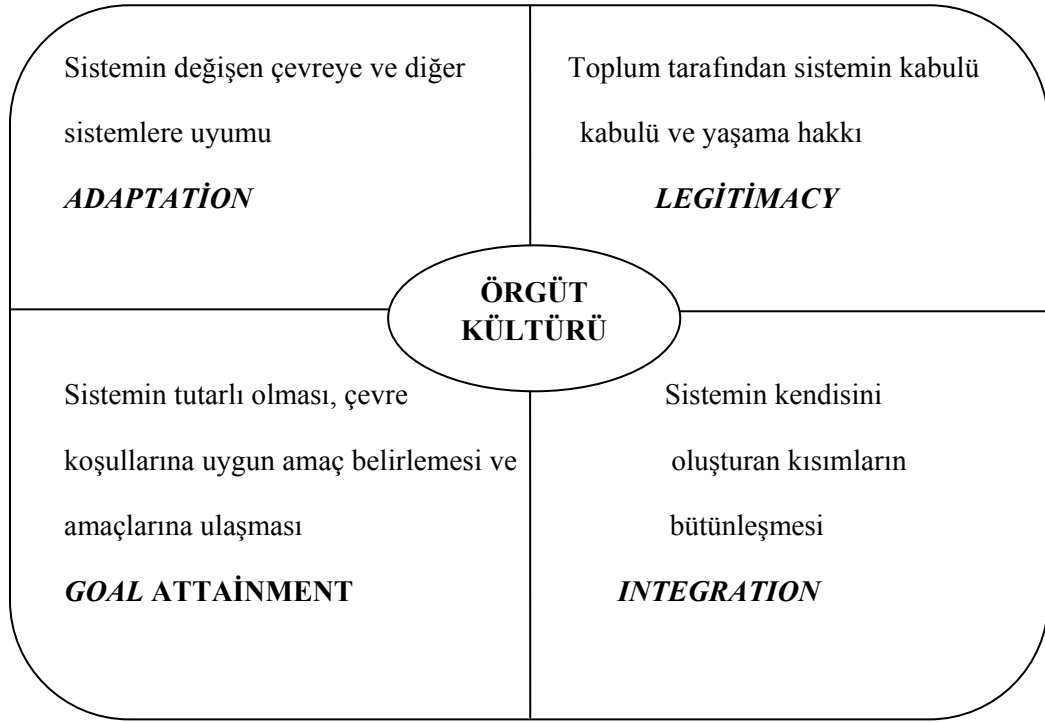
### **1.3.4. Parsons'ın Örgüt Kültürü Modeli**

Parsons'un örgüt kültürü modeli, kültürel değerlerin incelenmesinde ortaya konan modellerden birisidir. Bu model Amerikalı Talcott Parsons tarafından geliştirilmiştir. Parsons, sistem yaklaşımında sosyal sistemlerin karmaşıklığını, işleyiş mekanizmasını ve alt sistemlerin üst sistemlere bağlılığı konusunu inceleyen ve bunlarla ilgili kuram geliştiren bir sosyologdur (Eren, 2010: 142 ).

Parsons örgüt kültür modelinde, her sosyal sistemde, sistemin devamlılığı için şekilde de görüldüğü gibi *Uyum, Amaca Ulaşma, Bütünleşme, Meşruluk* fonksiyonlarının karşılanması gerekmektedir. Bu fonksiyonların İngilizce baş harflerinden dolayı bu model, *AGIL Modeli* olarak da literatürde geçmektedir. Bu fonksiyonlar aşağıda detaylı bir şekilde tanımlanmıştır.



Şekil 2: Parsons AGİL Örgüt Kültürü Modeli



Kaynak: Griffin ve Moorheah, 1989: 502

- 1- *Uyum (Adaptation)*: Bu fonksiyon, örgütün başarılı bir şekilde bir şeye uyum sağlamak için sosyal sistem çevresini tanımasını, çevresinin nasıl değiştiğini anlamasını ve bunlara da uyum sağlamasını açıklar.
- 2- *Amaca Ulaşma (Goal Attainment)*: Örgütler öncelikle amaçlarını belirlemeli ve bu amaçlara ulaşmak için stratejiler belirlemelidir.
- 3- *Bütünleşme (Integration)*: bütünleşme fonksiyonu, örgütün amaçları doğrultusunda tüm örgütün parçaları arasında bütünsellik ve koordinasyon sağlamayı ifade eder. Diğer bir deyişle, sistemin alt sistemleri ve parçaları arasında amaçlara uyumlu bir şekilde koordinasyon sağlaması anlamına gelmektedir. Böylece örgüt, kendi amacını, alt sistemlerin sahip oldukları öteki değerlerin üzerine yerleştirerek, toplumsal sistemin amaçlarıyla bütünleştirmektedir (Parsons ve Smelser, 1956: 67-68).
- 4- *Meşruluk (Legitimacy)*: Örgütün içinde bulunduğu çevre ve kendi sisteminde kabul edilmiş bir çevre oluşturma biçimini bu boyutla açıklanır. Parsons ve Smelser (1956:67-68), örgütün değer sistemini, onun üst sistem yani toplum

içindeki yerini ya da rolünü belirler diğer bir ifadeyle, amacını meşrulaştırmaktadır. Ayrıca, meşruluk sosyal sistemin yaşadığı çevre içinde devamlılığını sürdürme ihtiyacından doğar. Yani sosyal sistemin meşru olması demek, toplumun bütün olarak onu kabul etmesi ve uygun görmesi demektir.

Parsons ve Smelser'e göre (1956: 66) örgüt, üst sistem olan toplumsal sistemin işlevsel olarak farklılaşmış alt sistemidir ve örgütün işlevsel rolünü yerine getirmesi için yukarıda belirtilen dört fonksiyona sahip olması gerekmektedir.

### 1.3.5. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy, çevre ve kültür arasındaki ilişkiyi dört kültür tipi ile açıklamaya çalışmıştır. Bu kültür tipleri iki stratejik faktöre dayanmaktadır. Bu faktörlerden ilki, örgütün stratejik kararlarla ilişkilendirilmiş *çevresel belirsizliğin derecesi*, ikincisi ise kararın başarısı hakkında çevreden alınan *geribildirimlerin hızıdır* (Daft, 1991: 79). Bu dört kültür tipi de bu stratejik faktörlerdeki farklılıklara göre tablodan da görüldüğü gibi, 'Sert erkek maço kültürü', 'Sıkı çalış/sert oyna kültürü', 'Şirketin üzerine bahse gir kültürü' ve 'süreç kültürü' olarak adlandırılmıştır.

**Tablo 10:** Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

		<i>Çevreden Geribildirim</i>	
		<b>Hızlı</b>	<b>Yavaş</b>
<i>Çevresel Belirsizlik</i>	<b>Yüksek Risk Kararları</b>	<b><i>Sert Erkek Maço Kültürü</i></b>	<b><i>Şirket Üzerine Bahse Gir Kültürü</i></b>
	<b>Düşük Risk Kararları</b>	<b><i>Çok Çalış/Sert Oyna Kültürü</i></b>	<b><i>Süreç Kültürü</i></b>

Kaynak: Daft, 1991: 81

### **1.3.5.1. Sert Erkek Maço Kültürü**

Bu kültür tipi, şekilde de görüldüğü gibi çevresel geribildirim hızı ve çevresel belirsizliğin de yüksek olduğu çevresel koşullarda meydana gelmektedir. Böyle tip kültürlerde, karar vericiler, risk almanın doğru veya yanlış olduğunu çok hızlı bir şekilde öğrenmelidirler (Daft, 1991: 79). Diğer bir ifadeyle, yüksek riskli kararlar almaktan çekinmeyen ve sonuçları hemen alan örgütlerdir.

Bu tür kültüre sahip örgütlerde, birey çalışmaları daha önemli olup, ani ve cesur kararlar alabilen ve sonuçlarından çekinmeyen ve gerektiğinde de başarısızlıklara göğüs gerebilecek çalışanlar istenir. Ayrıca bu kültürü uygulayan örgütler için reklamlar, danışmanlıklar ve özel davetler önemlidir. Bu kültür genellikle, yapım projeleri işletmeleri, kozmetik sektörü, film yapım sektörü ve reklamcılık örgütlerinde yaygın bir şekilde görülebilmektedir (Daft, 1991: 80).

### **1.3.5.2. Sıkı Çalış / Sert Oyna Kültürü**

Sıkı çalış / sert oyna kültürü, çevreden hızlı geribildirim ve düşük riskli kararlar ile karakterize olmuştur. Bu kültürde, işgörenleri daha yaratıcı eylemlerin ve karar vermenin sorumluluğunu üstlenmelerini cesaretlendirmeye çalışılır (Daft, 1991: 81). Bu tür kültürlerde örgütler amaçlarına ulaşmak ve hayatlarını devam ettirebilmek için sıkı çalışmak temel felsefedir. Maço kültürünün aksine takımlar önemlidir ve organize bir şekilde çalışma hakimdir (Eren, 2010: 154).

Sıkı çalış / sert oyna kültürünün değerleri genellikle pazarlama odaklı işletmelerde ve satış organizasyonlarında görülür. Ayrıca, perakende, elektronik, moda sektörlerinde de bu kültürlere sahip işletmeler görülmektedir (Daft, 1991: 81).

### **1.3.5.3. Şirketin Üzerine Bahse Gir Kültürü**

Şirketin üzerine bahse gir kültürü, karar vericilerin doğru veya yanlış olduğunu bilmeden verdikleri kararlar aslında büyük bir bahismiş gibi değerlendirilerek bu isimle tanımlanmıştır (Daft, 1991: 81). Yüksek çevresel belirsizlik olmasına rağmen yavaş geribildirim olduğu çevrelerde karşılaşılan bir

örgüt kültür tipidir. Diğer bir ifadeyle örgütler yaptığı yatırımların başarılı olup olmadığını anlamak için yıllarca beklemek durumunda kalabilir.

Genellikle, petrol, uzay sanayi, havacılık, araştırma-geliştirme bölümleri, madencilik sektörlerinde görülmektedir (Daft, 1991: 82). Bu sektörlerdeki işletmeler genellikle yeni bir ürün ya da hizmeti başarılı bir şekilde ortaya koyabilmek için yıllarca araştırmalar ve yatırımlar yaparlar ancak sonuçlarını hemen alamazlar.

#### **1.3.5.4. Süreç Kültürü**

Süreç kültürü, kararların etkililiği hakkında işgörelere yavaş geribildirim ve düşük riskli kararlara sahip olan örgütlerde görülmektedir. Sonuçları ölçmek zordur bu yüzden de işgörelenler, kararların nasıl verildiği ve işlerin nasıl başarıyla tamamlanacağına odaklanmıştır (Daft, 1991: 82). Örgütte önemli olan işin başarıyla gerçekleşmesi için yönetimin inandığı prosedürleri izlemektir (Daft, 1991: 82). Buradan yola çıkarak da, örgütte unvanlar, hiyerarşik seviyeler, standartlar önemlidir.

Düşük risk, yavaş geribildirim örgütleri genellikle, kamu hizmetleri örgütleri ile sigorta şirketlerinde görülmektedir (Daft, 1991: 82).

#### **1.3.5.5. Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli**

Roger Harrison tarafından geliştirilen farklı örgütlerde rastlanabilecek dört ideolojiyi, Charles Handy isimleri değiştirmeden bu dört ideolojiyi geliştirerek birer örgüt kültür modeli olarak sunmuştur (Handy, 1976: 177). Handy bu örgüt kültür modellerini Eski Yunan mitolojisinden bilinen tanrı adları ile özdeşleştirerek bir yönetim felsefesi geliştirmiştir (Handy, 1989: 17). Bu örgüt kültürü modelleri aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

#### **1.3.5.6. Güç Kültürü (Zeus)**

Güç kültürü genellikle küçük girişimci örgütlerde görülmektedir. Handy'e göre (1976: 178; 1989: 19), eğer bu örgüt kültürü modeli Eski Yunan mitolojisi

tanrılarında birine benzetmek gerekirse, bu patron tanrı Zeus olmaktadır. Zeus, bilindiği gibi tanrıların en güçlü tanrısı ve baş tanrıdır.

Bu kültür tipinde güç merkezidir ve bu modeli kullanan örgütlerde işlevsel ya da ürünlerini bölümlere ayırma şeklinde bir sistem mevcuttur (Handy, 1976: 178). Bu örgütler, merkezi gücün tahminlerine veya sezgilerine bağlı olarak karar ve istekler doğrultusunda çalışmaktadır (Handy, 1976: 178). Bürokrasi az olup buna bağlı prosedürler ve kurallar azdır. Dolayısıyla da kararlar hızlı bir şekilde alınır (Handy, 1989: 19). Kararlar hızlı alındığından hızlı hareket yeteneği ile tehditlere ve tehlikelere olumlu bir şekilde tepki verilmektedir. Bireyler ise, psikolojik sözleşmede küçük unsurlar olan güvenliği hesaplayan, risk alan, güç odaklı olarak başarılı olmak ve tatmin olmak için çalışırlar (Handy, 1976: 179). Özet olarak, güç kültürü, gücün kullanıldığı, merkezileşmenin yüksek olduğu, kararların ve kontrolün merkezin elinde olduğu bir örgüt kültürünü ifade etmektedir.

#### **1.3.6.2. Rol Kültürü (Apollo)**

Rol kültürü, bürokrasi modeli olarak biçimlendirilebilir. Roller ve tanımlar önceden belirlenmiş olup, kişilerden öte önemli olan üstlenilen rollerdir (Handy, 1976: 180; Handy, 1989: 22). Eski yunan mitolojisinden Apollo ile tanımlanmaktadır. Bunun nedeni, Apollo, düzeni ve kuralları simgelemesi ve her şeyin mantık çerçevesinde yapılabileceğini ya da yapılmasını savunmasıdır.

Rol kültürü, bireylere güvenlik, tahmin edilebilirlik ve risk olmaksızın uzman olma şansı sunulur (Handy, 1976: 181). Güç odaklı veya işinde kontrol isteyen, metottansa sonuçlarla daha fazla ilgilenen bireyler rol kültüründe engellenir çünkü prosedürlere uygun bir şekilde bireyler sadece rollerini yerine getirmeleri önemlidir (Handy, 1976: 181). Güç kültüründeki hızlılık ve esneklik yerine ekonomik göstergeler, ürün geliştirme veya ürün maliyetlerindense uzmanlaşma ve standartlaşma daha önemlidir (Handy, 1976: 181). Bu model için verimlilik, treni zamanında yakalamak deyişiyle ifade edilebilir diğer bir deyişle daha erken ya da daha geç değil belirlenen hedeflere zamanında ulaşmak verimliliği gösterir (Handy, 1989: 24).

### **1.3.6.3. Görev Kültürü (Athena)**

Görev Kültürü, iş veya proje odaklıdır. Bu kültüre sahip örgütlerde, her birimin kendi yapısı içinde belirli bir faaliyeti vardır ve bunlar genel strateji içinde belirli bir sorumluluğu üstlenirler (Handy, 1989: 28). Diğer bir deyişle, burada birimler değil takımlar, projeler vardır. Bu model gücün ve etkisinin kaynağı olarak sadece uzmanlığı taşıdığından bu modeli temsil eden Eski Yunan bilgelik tanrısı Athena ile anılmaktadır (Handy, 1976: 182; Handy, 1989: 28).

Bu kültür tipinde, gruplar, proje takımları ve görev güçleri spesifik amaçlara göre meydana gelir ve bu amaçlara göre, düzeltilebilir, vazgeçilebilir veya devam edilebilir (Handy, 1976: 182). Bireyler görev kültüründe, işlerinde yüksek derece kontrol, sonuçlara göre karar alma, grup içerisinde yaş ve statüden yeteneğe dayalı karşılıklı saygıyla birlikte kolay iş ilişkileri ile karşılaşır (Handy, 1976: 182). Bu yüzden de işgörenler istekle çalışır ve kararları ortak alırlar böylece de kişisel çatışmalara rastlamak zordur (Handy, 1989: 29). Bu kültür modeli, danışmanlık şirketleri, araştırma ve geliştirme birimleri ve müşterinin isteğini, ihtiyacı olduğunu belirttiği noktaları dikkate alan reklam şirketlerine uygun olup, seri üretim yapan fabrikalarda uygulanması zordur (Handy, 1989: 30). Çünkü bu kültürü ayakta tutan istikrar değil değişiktir.

### **1.3.6.4. Birey Kültürü (Dionysos)**

Bu kültür tipi nadir görülse de birey, merkez noktasıdır (Handy, 1976: 183). Daha detaylı ifade etmek gerekirse, bireysel yetenek veya yapılan iş, örgütün en büyük kaynağıdır (Handy, 1989: 34). Eski Yunan tanrısı, şarap ve haz ilahı olan Dionysos'da kişinin insanlık içinde ve tüm dünyada sadece kendisinden sorumlu olduğunu savunduğundan bu kültür modelini temsil eder.

Bu kültür modeli genellikle profesyoneller tarafından seçilir çünkü burada diğer kültür tipleri gibi bireyin örgüt için çalışmasının ötesinde örgüt bireyler için çalışmaktadır (Handy, 1976: 184). Böylece de işgörenler kendi kişiliklerini, özgürlüklerini korurlar ve ancak kendilerine benzeyen kişilerle bir şirket bünyesinde bir araya gelip önemli bir görev üstlenerek desteklerini örgüt için kullanırlar (Handy,

1989: 34). Yöneticilerin işgörenler üzerinde denetim işleminin hemen hemen imkansız olması, herkesin eşit şartlarda veto hakkına sahip olmasından dolayı birey kültürü çok tercih edilmemektedir (Handy, 1989: 34).

### 1.3.7. Byars'ın Örgüt Kültürü Modeli

Byars örgüt kültürü modeli, örgütsel kültür ölçeği tekniği olarak literatürde geçmektedir. Bu ölçek iki boyutludur. Boyutlardan biri katılımcılık niteliğinin belirlenmesine, ikincisi ise çevreye karşı gösterilen faaliyetin özelliğine ilişkindir. Aşağıdaki şekilde de görüldüğü üzere bu iki boyuta göre Byars, dört kültür tipi geliştirmiştir. Faaliyetler boyutu tepkisel ve etkisel olarak ikiye ayrılmış olup; tepkisel faaliyetler, dış çevreye cevap verilen, etkisel faaliyetler ise dış çevreyi etkileyen, yönlendiren ve şekillendiren faaliyetleri ifade eder (Eren, 2010: 150). Katılımcılık boyutu ise hem işgörenlerin hem de müşterilerin talep ve ihtiyaçlarına cevap verebilmeyi ifade ederken, eğer bu durum yeterli değilse katılımcılık yoktur diyebiliriz (Eren, 2010: 150).

**Tablo 11:** Byars'ın Örgütsel Kültür Ölçeği

<b>İNSANLAR</b>	Katılımcı olmayan	<i>Sistemantik</i>	<i>Müteşebbis</i>
	Katılımcı	<i>Etkileşen</i>	<i>Bütünleşik</i>
		Tepkisel	Etkisel
		<b>FAALİYETLER</b>	

Kaynak: Eren, 2010: 151

- **Sistemantik Kültür:** Bu kültür tipinde örgütler sadece dış çevreye cevap veren ve katılımcı olmayan bir yapıya sahiptir. Bu yüzden de örgütte prosedürler, politikalar önemlidir ve görevler standartlaştırılmıştır. Dış çevreden gelen talepler için sadece rutin olan faaliyetlere devam edilir.

- Etkileşen Kültür: Burada önemli olan ortaya çıkan ihtiyaçlara en iyi hizmet vermektir. Bunun nedeni ise işgörenlerin ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olmasıdır. Tepkisel faaliyetlere sahip olduğundan, çevreyi etkilemekten çok rekabet ve yeni teknolojilerin ortaya çıkardığı çevresel istek ve ihtiyaçların en iyi biçimde karşılanmasını amaçlar.
- Müteşebbis Kültür: Yeni ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi bu örgüt tipi için oldukça önemlidir. Çünkü dış çevreyi yönlendirmek ve etkilemek temel amaçlardandır. Ancak katılımcılığın olmayışı bireyciliği ön plana çıkarması bu kültür tipinin önemli engellini oluşturmaktadır.
- Bütünleşik Kültür: Hem katılımcılığa hem de etkisel faaliyetlere sahip örgütleri temsil eder. İş gören ve müşteri ihtiyaç ve taleplerini karşılarken bir yandan da yenilikçilik ile dış çevreye yön veren örgütlerdir.

### **1.3.8. Schneider'in Örgüt Kültürü Modeli**

Schneider, kültürü örgütü başarıya götüren yol, kimlik, dinamik ilişkileri gösteren bir model olarak tanımlamış ve her ne kadar örgütlerin mükemmel stratejileri olsa da, bu stratejiler eğer kültürleri ile uyumlu değil ve desteklemiyorsa bu stratejilerin ya bozulacağını ya da başarısız olacaklarını savunmuştur (1999: 3). Kültür Schneider'a göre, yapı, üyelik kriterleri, etkin performansı değerlendirme şartları, iletişim modelleri, beklentiler ve öncelikler, ödüllendirme ve cezalandırma şartları, gücün kullanımı ve doğası, karar verme uygulamaları ve yönetim uygulamalarının altına destek olacak şekilde oluşturulmalıdır (1999:3).

Schneider tarafından yapılan araştırmada “Kontrol (control)- İşbirliği (Collaboration)- Yetenek (competence)- Gelişme (cultivation)” olmak üzere dört örgüt kültürü tipi sonucuna varmıştır. Liderlerin bu örgüt kültürlerinden birini, sahip olunan işgörenlerin geçmişinden, çevreden, sosyalizasyon deneyimlerinden, pazarda başarı için oluşan algıdan dolayı bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde yaratmakta olduklarını öne sürmüştür ( Schneider, 1999: 4).



### **1.3.8.1. Kontrol Kültürü (Control)**

Kontrol kültürü tamamen “kesinlik” hakkında her şey olup, kökünde kesinliği, tahmin edilebilirliği, güvenliği, doğruluğu ve güvenilirliği temin etmek için vardır (Schneider, 1999: 4). Kontrol kültüründe önemli olan örgütsel sistemin korunması, gelişmesi, refahın ve başarının sağlanmasıdır. Örgüt içerisinde bilginin çerçevesi ve dizaynı örgütün hedeflerine uygun olmalı (Schneider, 1999: 4) diğer bir ifadeyle bu kültür örgütsel hedeflere erişme merkezlidir. Ayrıca da, kontrol kültürlerinde, karar alma süreçleri, yetkilerle belirlenmiş, kural ve prosedürler odaklıdır (Terzi, 2000: 81).

### **1.3.8.2. İşbirliği Kültürü (Collaboration)**

İşbirliği kültürü, “sinerji” hakkında her şeyi içerir ve temelde örgüt içerisinde birliği, müşterilerle birlikte yakın iletişimi ve müşterilere yoğun bir şekilde adanmışlığı sağlamayı hedefler (Schneider, 1999: 4). Bu kültür tipinde deneysel öğrenme önemli olup, işgörenlerin deneyimleri ve gerçeklikler arasındaki bağlantıya odaklıdır. Diğer bir ifadeyle, örgütler işgörenlerin çeşitli deneyimlerine bağlı olarak faaliyetlerine devam eder ve işgörenler çeşitli ortak deneyimlerden yararlanarak ne yapmaları gerektiğine karar verirler (Schneider, 1999: 4). Kontrol kültüründen farklı olarak bu kültür de biricik/benzersiz olan müşteri hedeflerine ulaşma odaklıdır.

### **1.3.8.3. Yetenek Kültürü (Competence)**

Yetenek kültürü “ayırt etme” ile ilgilidir ve benzersiz ya da birbirleriyle uyumlu olmayan ürünleri/hizmetleri başarı ile tamamlamak için bu kültür tipi kullanılabilir (Schneider, 1999: 4). Burada önemli nokta, ayırıcı kavramsal hedeflerin gerçekleşmesidir. Bilgilerin ve bilgi birikiminin çerçevesi kavramsal sistem hedeflerinin ve hedeflerin bulunduğu bir uzantıda oluşturulmuştur (Schneider, 1999: 4).

#### **1.3.8.4. Gelişme Kültürü**

Scheinder bu kültürün “zenginleştirme” ile ilgili olduğunu ve müşterilerin en yüksek düzeyde artırılması ve müşteri potansiyellerinin tamamlanmasını sağlamak amacı taşıdığını savunmaktadır (Schneider, 1999: 4). Gelişme kültürü, ideallerin, değerlerin ve daha yüksek düzeydeki amaçların daha iyi fark edilmesini sağlar. Örgütsel değerler, idealler ile bu değer ve ideallerin faaliyetlere aktarılması arasındaki ilişki bu kültür tipinin ana konusunu oluşturur (Schneider, 1999: 4). Gelişme kültürü, karar alma süreçleri, subjektif, açık görüşlü, organik ve insan yönelimlidir (Bakan v.d., 2004: 96).

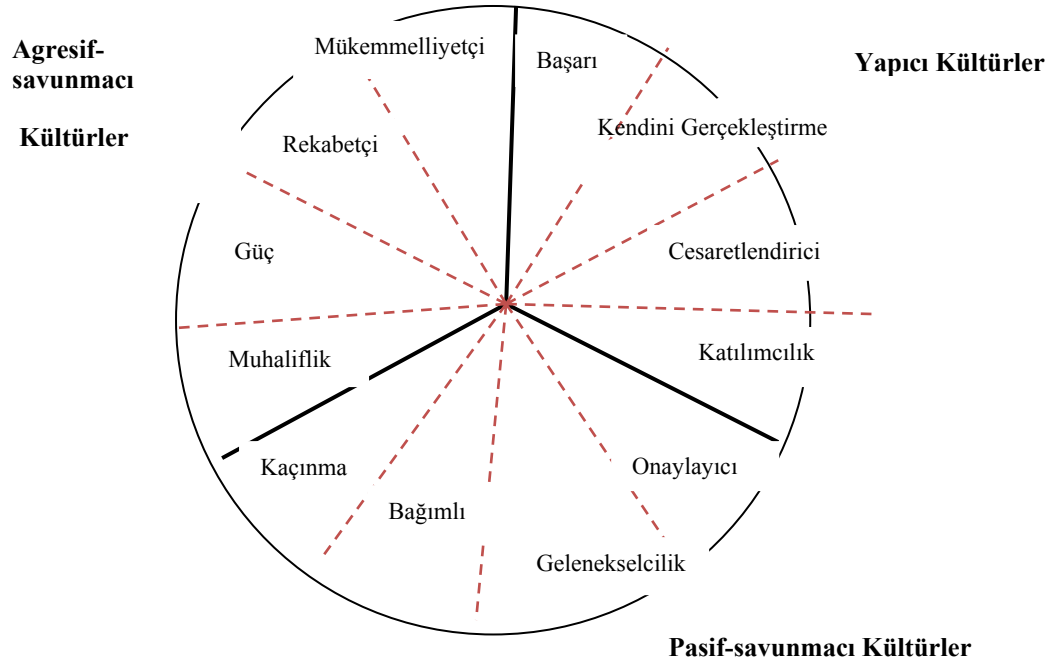
#### **1.3.9. Cooke ve Lafferty'nin Örgüt Kültürü Envanteri**

1983 yılında Cooke ve Lafferty tarafından geliştirilen Örgüt Kültürü Envanteri (Organizational Culture Inventory-OCI) bireysel değişim ve örgütsel gelişme için gerekli sistemlerin tanımlanmasında kullanılmak üzere tanımlanmış ve Lafferty'nin 1973 yılında Yaşam Şekli Envanteri'ne (Life Styles Inventory) benzer ve tamamlayıcısı olarak geliştirilmiş bir modeldir (Cooke ve Rousseau, 1988: 250). Örgüt Kültür Envanteri, örgütte veya alt birimlerde beklentileri yerine getirmek için insanların farklı ama birbirleri ile ilgili olan ihtiyaçlarını doğrudan ya da dolaylı olarak davranışsal tarzları ve düşüncelerini tanımlayan beklentiler ve davranışsal normlar kümesini ölçmektedir (Baltazard v.d., 2006: 713). Davranışsal normlar kapsamında OCI iki temel boyutun altını çizmiştir. Bu boyutlar aşağıda belirtilmiştir (Cooke ve Szumal, 2000: 148):

- 1- Örgüt kültürü insan mı görev odaklı mı olması,
- 2- Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre üst düzey memnuniyet ihtiyaçlarını (sosyal ihtiyaçlar, saygı ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme) yerine getirmeye yönelik davranışlar için beklentiler mi yoksa alt düzey güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlarını korumaya ve sürdürmeye yönelik beklentiler mi daha önemli olduğunun farkına varılması gerekmektedir.

Bu boyutlara dayalı olarak Şekil-4' de görüldüğü gibi 12 norm grubu, 3 genel örgüt kültürü altında sınıflandırılmıştır. Bu örgüt kültür tipleri Yapıcı, Pasif Savunmacı ve Saldırgan Savunmacı olarak adlandırılmıştır.

**Şekil 3:** Cookeve Lafferty Örgüt Kültürü Envanteri



Kaynak: Cooke ve Rousseau: 1988: 253.

### 1.3.9.1. Yapıcı Örgüt Kültürü

Yapıcı örgüt kültürü, başarıya, kendini gerçekleştirme, cesaretlendirici ve ortak davranışlar ile ilgili normlarla karakterize olmuştur. Bu normlarla yapıcı örgüt kültürü, insanlar arasındaki etkileşimi desteklemeye ve yüksek düzey memnuniyet ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik davranışları birer görev olarak yerine getirmektedir (Cooke ve Szumal, 2000: 148).

- **Başarı Normu:** Örgüt içerisinde üyeler zorlu ama gerçekçi hedefler belirler, bu hedeflere ulaşmak için planlar yaparlar ve hevesle mücadele ederek bu

hedefleri elde etmeye çalışırlar. (Cooke ve Rousseau, 1988: 258). Bu tür kültürlerde işgörenin ve örgütün birlikte gelişimi önemlidir.

- Kendini Gerçekleştirme Normu: Yenilikçiliği, nicelik yerine kaliteyi, hem görev başarısı hem de bireysel gelişimi ve işten zevk almayı vurgulayan normdur (Cooke ve Szumal, 2000: 149). Örgüt üyeleri yaptıkları işten, kendilerini geliştirmekten, yeni ve ilginç faaliyetlere katılmaktan memnun olmaları için teşvik edilirler (Cooke ve Rousseau, 1988: 258).
- Cesaretlendirici Norm: Bu norma sahip örgüt kültürlerinde örgüt katılımcı ve insan odaklı bir şekilde yönetilmekte olup, birbirinden etkilenmeye açık olan örgüt üyeleri birbirlerini desteklemekte ve yapıcı davranışlar göstermektedir (Cooke ve Rousseau, 1988: 258).
- Ortaklık / Katılımcılık Normu: Örgüt üyelerinin arasındaki ilişkilere önem verildiği, üyelerin samimi, açık, işbirlikçi ve çalışma gruplarının memnuniyetinin önemli olduğu kültür özelliklerini yansıtır (Cooke ve Szumal, 2000: 149).

### **1.3.9.2. Pasif Savunmacı Örgüt Kültürü**

Pasif savunmacı örgüt kültürlerinde genellikle örgüt üyeleri birincil ihtiyaçlarını elde etmeye çalışırlar bu yüzden de üyeler arası iletişim ve etkileşim temkinlidir (Cooke ve Szumal, 2000: 148). Pasif savunmacı örgüt kültürünün sahip olduğu normlar aşağıdaki gibidir;

- Onaylayıcı/Kabul Etme Normu: Örgüt üyeleri için önemli olan diğer üyeler tarafından sevmek, onlarla iyi anlaşmak ve onların onayını almaktır (Cooke ve Rousseau, 1988: 258). Bu kültürlerde kişiler arası çatışmalar hoş görülmez, kişiler arası ilişkiler mesafeli ve yüzeysel olup, örgüt üyeleri diğer üyelerin ve üst yönetimin onayını almadan hiçbir şey yapamazlar (Cooke ve Rousseau, 1988: 258).
- Gelenekselcilik Normu: Örgüt üyelerinden itaat etmeleri, kuralları izlemeleri ve uyumlu olmaları beklenmektedir (Cooke ve Szumal, 2000: 148). Tutucu, muhafazakar ve bürokratik kültürlerin en temel özelliği olup, kurallara

fikirlerden daha fazla önem verilir ve mevcut politika ve uygulamalar dışına çıkmaz (Cooke ve Rousseau, 1988: 258).

- Bağımlı Normlar: Merkeziyetçi ve katılımın sağlanmadığı örgütler olup, örgüt üyeleri sadece amirleri tarafından söyleneni yapmakta, üst yönetimin aldığı kararları uygulamaktadır (Cooke ve Szumal, 2000: 148).
- Kaçınma Normları: Örgüt üyeleri çoğunlukla, sorumluluklarını diğer örgüt üyelerine aktarır ve herhangi bir problemde sorumlu tutulma veya suçlanma olasılığından kaçınma eğilimindedir (Cooke ve Szumal, 2000: 148). Kaçınma kültüründe başarılar ödüllendirilmemekte ancak hatalar cezalandırılmakta olup, bu negatif ödül sistemi de örgüt üyelerinin sorumluluklarını diğerlerine aktarmaya çalışmaktadır bu yüzden de örgüt üyeleri ilk hareket eden veya ilk söz söyleyen olmak istememektedirler (Cooke ve Rousseau, 1988: 258).

### **1.3.9.3. Agresif Savunmacı Örgüt Kültürü**

Agresif veya saldırgan savunmacı örgüt kültürlerinde örgüt üyeleri muhaliflik, güç, rekabet ve mükemmeliyetçilik normları ile birlikte, üyelerin statülerinin güvenliğini korumak ve güçlü bir şekilde göreve yaklaşmaları için bu normlarla üyeler desteklenir ve hatta zorlanır (Cooke ve Szumal, 2000: 148).

- Muhaliflik / Karşı Koyma Normu: Sürekli olarak başkalarının eleştirilerek statü sahibi olunan kültürlerdir. Genel olarak örgütte anlaşmazlık hakim olup, üyeler ifade ettikleri olumsuz eleştiriler sayesinde statü kazanmakta ve çevresini etkilemektedir (Cooke ve Rousseau, 1988: 259). Ancak üyeler tarafından belirtilen fikirler etkisizdir (Cooke ve Szumal, 2000: 148).
- Güç Kullanıcı Normları: Katılımcılığın olmadığı, pozisyondan kaynaklanan yetkinin ön planda olduğu örgüt kültürünün özellikleridir (Cooke ve Szumal, 2000: 148). Örgüt üyeleri sorumluluk almakta, üstler astlarını sürekli kontrol etmekte, otoriter davranmakta ve astlarda üstlerine karşı sorumlu olduklarından dolayı da ödüllendirilmektedir (Cooke ve Rousseau, 1988: 259).
- Rekabetçi Normlar: Örgütte üyeler tarafından kazan-kaybet ilkesinin benimsenmekte olup, kişilerin sürekli rekabet ettiği ve özellikle örgüt

üyelerinin diğerlerine göre daha iyi performans gösterdiklerinde ödüllendirildiği örgüt kültürüdür (Cooke ve Rousseau, 1988: 259). İş örgüt üyeleri arasında yarış olarak görülmektedir (Cooke ve Rousseau, 1988: 259).

- Mükemmeliyetçi Normlar: Örgütte üyeler mükemmel ulaşmak için inatçı ve sıkı çalışma esasını kabul eder (Cooke ve Rousseau, 1988: 259). Örgüt üyeleri açık ve net bir şekilde tanımlanmış olan örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmak için uzun saatler çalışırlar ve hatadan kaçınmak için her türlü detaya dikkat ederler (Cooke ve Szumal, 2000: 148).

#### **1.4. ARAŞTIRMADA BENİMSENEN ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TANIMI VE MODELİ**

Yukarıdaki tanımlardan hareketle, örgüt kültürü, örgütlerin nasıl işlediğini anlatan ve bir kişinin belirli bir örgüte nasıl uyum sağlayacağını gösteren bir kavramdır. Ayrıca, örgütte üyelerin davranışını etkileyen, paylaşılan inanç ve değer seti şeklindeki soyut unsurlarla, dil, tören, hikâye, kıyafet gibi sembol şeklinde ifade edilen ve örgüt içerisinde doğrudan gözlemlenebilen unsurların birleşmesi ile örgüt kültürü ortaya çıkmaktadır diyebiliriz.

Her örgütü şekillendiren kültür birbirinden farklıdır ancak bu farklılıklar, her örgütün kendine has amaç ve faaliyetlere sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Berberoğlu, 2003: 192). Ayrıca, örgüt kültürü bir yandan, örgütün bulunduğu çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtırken bir yandan da örgüt içinde çalışanları o örgütün amaçlarına ve birbirine bağlamaktadır (Eren, 2010: 136).

Çalışma kapsamında belirtilen örgüt modellerinden Cooke ve Lafferty (1983)'e ait "Örgüt Kültürü Envanteri" bu araştırmanın örgüt kültürü modelini oluşturmaktadır. Bu model yapıcı, pasif savunmacı ve agresif savunmacı olmak üzere üç kültür tipinden oluşmaktadır. envanter kapsamında belirlenmiş bu üç kültür tipini oluşturan 12 davranışsal normlar belirlenmiş olup, bu envanter ile örgütlerin kültür yelpazesini oluşturmaktadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMININ TANIMI VE ANLAMI, DAYANDIĞI TEMEL TEORİLER VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME MODELLERİ

#### 2.1. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME KAVRAMININ TANIMI VE ANLAMI

Bireyler, bağlı buldukları örgütlere aidiyet duygusunu ve ihtiyacını gidermek isterken, bir yandan örgütler de bu özdeşleşme duygusunu artırmak ve güçlendirmek isterler. Bunun nedeni örgütün, birey örgütle özdeşleştiğinde daha etkin çalışacağına ve daha yüksek performans sergileyeceğine olan inancıdır. Örgütsel özdeşleşmenin nasıl gerçekleştiğini, özdeşleşmeyi etkileyen faktörleri ve özdeşleşmenin sonuçlarını anlamak örgütler açısından çok önemlidir.

Örgütsel özdeşleşme kavramı incelendiğinde, ilgili literatürde ortak bir tanım olduğu söylenemez. Bunun nedeni de birçok araştırmacının, kavramı farklı açılardan incelenmesidir. Genellikle örgütsel özdeşleşme, örgütsel davranış ve örgütsel iletişim alanında incelenmiş olup, örgütsel davranış literatüründe özdeşleşme birey veya mikro örgüt (gruplar seviyesinde) açısından ele alınırken; örgütsel iletişim literatüründe yönetim tarafından yayılan iletişime dayalı stratejiler aracılığı ile oluşan özdeşleşme diğer bir ifadeyle makro örgüt bakış açısına odaklanılmıştır (Chreim, 2002: 1118). Dolayısıyla bu çalışmada öncelikle özdeşleşme kavramının tarihsel olarak gelişimine ve kavramın temellerini oluşturan teorilere değinilmiş ve daha sonra örgütsel özdeşleşme kavramının tanımlarına yer verilmiştir.

Örgütsel özdeşleşmeye ilişkin literatür incelendiğinde, özdeşleşmeye doğrudan işaret eden ilk çalışma Edward Tolman (1943) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada, özdeşleşme, bir bireyin gruba kendini bağlı hissetmesi olarak ele alınmıştır (1943;142-143). Bunu izleyen bir çalışma da, 1957 yılında Foote tarafından yayınlanmıştır. Foote'ta özdeşleşmeyi Tolman'ın tanımına benzer bir şekilde, bireylerin etkin bir şekilde gruptaki arkadaşları ile bağlandığı süreç olarak ifade etmiştir (Foote, 1951: 21).

Sosyal bilimler çalışmalarında örgütsel özdeşleşme terimini kullanan ilk çalışma Hall, Schneider ve Nygren (1970) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada, U.S. Forest Service (Orman hizmetleri) adlı bir örgütte örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen kişisel faktörleri incelemişlerdir ve örgütsel özdeşleşmeyi, “örgütün amaçları ve bireysel amaçların birbirleri ile bütünleşme ve uyumlu hale geldikleri süreç” olarak tanımlamışlardır (176-177). Buradan yola çıkarak, bireyin, örgütün amaçlarına bağlı çalışarak oluşturulan örgüt ile özdeşleşme duygusunun bireye çok güçlü bir tatmin kaynağı olacağını öne sürmüşlerdir (1970: 177). Bunu izleyen önemli bir diğer çalışma 1969 yılında Brown tarafından yapılmıştır. Özdeşleşmenin, örgütün üyelerinin o örgüte olan bağlılığı ve ilgililiği sonucu ortaya çıktığını öne sürmüş ve özdeşleşmeyi örgütlerde deneysel yöntemlerle araştırmıştır (Brown, 1969). Bu çalışmada özdeşleşme dört temel unsurla açıklanmıştır (Brown, 1969: 346-347):

- Üyelik kavramını içermektedir.
- Özdeşleşme, bireylerin genel durumlarını etkilemektedir.
- Özel tahmin edici potansiyele sahiptir (örneğin performansın belirli bir yönü, işe olan motivasyonu gibi diğer sonuçlar hakkında tahminler)
- Motivasyon sağlayan unsurların farklı ilişkilerini ortaya koymaktadır.

Cheney tarafından geliştirilen örgütsel özdeşleşme ölçeğinin temelini oluşturan Patchen’in çalışması 1970 yılında yapılmış ve bu çalışmada özdeşleşmenin üç bileşenden oluştuğu öne sürülmüştür (aktaran Miller, 2000: 629);

- 1- Benzerlik veya ortak özellikleri algılama (ortak özelliklere ve paylaşılan değer ve amaçlara dayanarak fark edilen benzerlik)
- 2- Üyelik ya da birlik duygusu (ait olma hissi, güçlü bağ hissi ve bireyin o örgüte üye olmasından dolayı kendisi ile gurur duyması)
- 3- Sadakat veya örgütü desteklemek (örgüte bağlılık, örgütün amaçlarına büyük bağlılık veya ilgi)

Patchen’in çalışmasına benzer bir şekilde Sang Lee 1971 yılında örgütsel özdeşleşme üzerine deneysel bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmada özdeşleşmenin, ait



olma, sadakat ve paylaşılan özellikler olarak üç unsura dayandığı öne sürülmüştür ve bu üç unsurun birbirleri ile iç içe ve ayrı ayrı analiz edilemez şekilde olduğunu belirtmiştir (Lee, 1971: 214-215). Özdeşleşmenin ait olma duygusu, örgüt içerisinde diğerleriyle ortak hedeflerin paylaşılması sonucu ortaya çıkmaktadır; sadakat olarak özdeşleşme, örgütü destekleyen tutum ve davranışlara dayanmaktadır ve paylaşılan özellikler ise örgütte birey ve diğerleri arasındaki niteliklerdeki benzerlikleri ifade etmektedir. Paylaşılan özellikler, demografik özellikler, tutumlar ve eğitim, özellikler, deneyim, cinsiyet, yaş, iş seviyesi, çalışma şekli, ayrıcalık gibi örgütsel değişkenler örnek verilebilmektedir (Lee, 1971: 215).

Örgütsel özdeşleşmenin temellerini atan bir diğer önemli çalışma George Cheney (1983) tarafından geliştirilen ve örgütsel özdeşleşmeyi ölçen ilk ölçek "Organizational Identification Questionnaire" (Örgütsel Özdeşleşme Anketi- OIQ) 'dir. Yukarıda da değinildiği üzere, Cheney, örgütsel özdeşleşme ölçeğini, Patchen'ın önerdiği iç içe girmiş olan üyelik duygusu, örgütü destekleme ve algılanan ortak özelliklerden oluşan üç kapsama dayandırmıştır (1983). Örgütsel özdeşleşme anketi 30 sorudan oluşmakta ve Tompkins ve Cheney tarafından 1983 yılında örgüt üyelerinin karar verme öncüllerini hesaplamak için yapılan analizde kullanılmıştır (Tompkins ve Cheney, 1983 aktaran Miller v.d., 2000: 628). Cheney ve Tompkins, örgütsel özdeşleşmede, bir örgüt üyesinin, örgütün çıkarlarını en iyi şekilde destekleyen alternatifleri seçmeyi istemesi ile ortaya çıkacağını öne sürmüşlerdir (Miller v.d., 2000: 628). Ayrıca Cheney (1983), işgörenlerin örgütsel amaçları, değerleri ve hedefleri kendisininmiş gibi kabul etmesinin nedenleri olarak örgütsel özellikler (örneğin, ödemeler, çalışma koşulları vb.) ile bireysel özellikleri karşılaştırarak iletişimin rolünü vurgulamıştır.

1989 yılında, örgütsel özdeşleşmeye farklı bir boyut kazandıran çalışma, Sosyal Kimlik Teorisi'nin Ashforth ve Mael tarafından örgütler üzerine uygulanmasıdır. Bu tarihten itibaren de Sosyal Kimlik Teorisinin örgütsel özdeşleşmenin temelini oluşturduğu kabul edilmiş ve bu teoriye dayandırılarak tanımlanmıştır (Ashforth ve Mael, 1989: 21).

Örgütsel özdeşleşme konusunda literatürde çeşitli araştırmacılar tarafından pek çok tanım yapılmıştır ancak bu tanımlar incelendiğinde ortak kabul edilmiş bir tanım olduğunu söylemek zordur. Hall ve diğerleri, (1970: 176) örgütsel

özdeşleşmeyi, örgütün amaçları ile bireyin amaçlarının bütünleşmesi ve uyumlaşması olarak tanımlamaktadır. Ashforth ve Mael (1989: 23) Hall'in tanımına benzer olarak, örgüt amaçları ile bireyin amaçlarının giderek daha fazla bütünleşmesi ve uyumlaşması süreci olarak örgütsel özdeşleşmeyi tanımlamış ve örgütün başarı ya da başarısızlık deneyimlerini de içeren gruba aidiyetin ve görüş birliğinin diğer bir ifadeyle birlik olmanın algılanması olarak belirtmektedirler (1989: 34).

Dutton ve diğerleri (1994: 240), genel olarak, işgörenlerin, çalıştıkları örgüt ve kurumları tanımakta kullandıkları kavramlarla kendilerini ne seviyede tanımladıklarının bir işareti veya örgüt çalışanlarının kendilerini örgüt özellikleri ile aynı şekilde tanımlama derecesi diğer bir ifadeyle örgüt üyesinin, örgütün ana örgütsel kimlik özellikleri ile kendi kimliğini birleştirebilme derecesi olarak ifade etmişlerdir. Daha spesifik biçimde örgütsel özdeşleşme, bir bireyin benliğinin, onun örgütü hakkında tipiklik, merkezilik, ve süreklilik olarak inandıklarının, bireyin kendisi hakkında tipiklik, merkezilik ve süreklilik olarak inandıklarının içinde veya üzerinde büyük bir yere sahip olacak şekilde kurulması durumunu içermelidir (Dutton vd., 1994: 242).

Miller (2000: 629) ise, örgütsel özdeşleşme, örgüt ile dayanışma içinde olmayı, örgütü tutum ve davranışsal olarak desteklemeyi ve örgüt üyelerinin paylaştığı ayırt edici özelliklerin algılanmasıdır. Barker ve Tompkins (1994: 226), örgütsel özdeşleşmeyi, "bireyin örgütün değerleri ve hedeflerini kendi hedef ve değerleri gibi kabul etme ve böylece örgüte duygusal bir şekilde bağlanma derecesi" olarak tanımlamaktadırlar.

Bhattacharya ve Sen (2003: 77) özdeşleşme ile birlikte, bireyleri hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik motivasyon sağlamaya, örgüt adına daha fazla gönüllü çaba göstermeye, örgüt üyeleriyle işbirlikçi ve pozitif olarak etkileşimde bulunmaya, örgüt ile psikolojik olarak bağlantılı ve örgütü koruyan örgüt üyeleri haline gelmesine neden olan durum olarak ifade etmektedirler. Ayrıca, kişinin örgütle ilgili inançları, kişisel tanımlama veya kişisel tercih haline geldiği zaman ortaya çıktığını öne sürmüşlerdir (Bhattacharya ve Sen, 2003: 77).

Pratt (1998) özdeşleşmenin, benzeşme (affinity) (örgüt değerlerinin kendininkine benzer olduğuna inanma) ya da öykünme (emulation) (kendi değerlerini örgüt değerlerine uydurma) süreci olduğunu belirtmiş ve örgütsel

özdeşleşme ile örgüt üyeleri güvenlik (safety), bağlılık (affiliation), benliğini artırma (self-enhancement), benlik gerçekleştirme (self-actualization) gibi psikolojik ihtiyaçlarını karşıladığını ifade etmiştir. Bu ihtiyaçları tatmin olan örgüt üyeleri örgüt hedef ve ihtiyaçlarına uyumlu davranışlar göstermektedirler (Mills v.d., 2005).

Örgütsel özdeşleşme kavramı ile ilgili olarak genel kabul görmüş olan yorum, örgütsel özdeşleşmenin bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurlardan oluşmuş olmasıdır (Cheney ve Tompkins, 1987: 1). Örgüt üyesi, kendini tanımlamada örgütü ne kadar çok kullanırsa, o ölçüde güçlü özdeşleşir ve örgüt içinde bilişsel, duygusal ve davranışsal kuşatılması artar. Örgüt üyesi kendini ne kadar örgütle tanımlar ve örgüt özelliklerini benimserse, o kadar bu kimliği yansıtmaya yönelik düşünür, davranır ve hisseder.

Örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme kavramlarında tanımlanma açısından karmaşa söz konusudur. Bazı yazarlar örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşmeyi beraber kullanırken (Ravasi ve Van Rekom, 2003; Albert v.d., 2000; Haslam v.d., 2003), bazı yazarlar ise örgütsel özdeşleşmenin kavramsal olarak örgütsel kimlikten farklı ama ilişkili bir kavram olduğunu belirtmişlerdir (Ashforth ve Mael, 1989; Dutton v.d., 1994; Dukerich v.d., 2002; Scott v.d., 1998). Kimlik, örgütün ya da bireyin kendi iken örgütsel özdeşleşme “örgütün başarı ya da başarısızlık tecrübelerini dahil ederek gruba aidiyetin ve görüş birliğinin yani birlik olmanın algılanması” şeklinde tanımlanabilir (Ashforth ve Mael, 1989: 34).

Sammara ve Biggiero (2001: 68) ise örgütsel özdeşleşmenin bilişsel ve psikolojik mekanizmalardan meydana geldiğini ve böylece bireyin algıladığı bireysel kimliği kendini gerçekleştirme aracılığı ile özdeşleşmenin psikolojik çerçevesini, bireyin algıladığı grup kimliği ise sınıflandırma aracılığı ile özdeşleşmenin bilişsel mekanizmasını oluşturmaktadır. Bireyin özdeşleşmesi ile de birey psikolojik mekanizma çerçevesinde gruba bağlılık, işbirliği, ortaklaşa davranışlar sergilemekte ve örgütün değerlerini paylaşmakta, bilişsel mekanizma çerçevesinde ise yorumlama yapmaktadır (2001: 68). Bu şekilde örgütsel özdeşleşme gerçekleşmektedir.

## **2.2. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN DAYANDIĞI TEMEL TEORİLER**

Örgütsel özdeşleşme kavramının tanımının yapılabilmesi için öncelikle kavramın temel teorilerini incelemek gerekmektedir. Böylece hem örgütsel

özdeşleşme ile benzer kavramların karışmamasını sağlamaya hem de kavramın tanımları arasındaki tutarsızlıkları ortadan kaldırmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, en temel teori olan “Sosyal Kimlik Teorisi” incelenmiştir. Başka bir bakış açısıyla bu teori, literatürde “Sosyal Kimlik Yaklaşımı” altında “Sosyal Kimlik Teorisi” ve “Kendini Sınıflama Teorisi” şeklinde sınıflandırılmıştır.

### **2.2.1. Sosyal Kimlik Yaklaşımı**

Sosyal Kimlik Teorisi, 1970’li yıllarda gruplar arası davranışlar ile grup dışındakilere karşı gösterdikleri ayrımcı davranışların psikolojik yönünü açıklamak üzere Tajfel ve Turner tarafından ortaya atılmıştır (Tajfel ve Turner, 1985: 16). Bu iki teorisyen, grup süreçlerine ve sosyal algıya ilişkin “gruplar arası” bakış açısı ve “sosyal kimlik” kavramını ortaya atmışlardır.

Tajfel ve Turner (1985: 15), sosyal kimlik kavramını, bireyin benlik algısının, bir sosyal gruba ya da gruplara üyelerine ilişkin bilgisinden ve bu üyeliğe yüklediği değerden ve duygusal anlamlılıktan kaynaklanan parçasıdır şeklinde tanımlamıştır (Tajfel ve Turner, 1985: 15). Ayrıca, Hogg ve Vaughan (2007: 445) sosyal kimliği, kişinin kim olduğuna ilişkin tanımlama ve değerlendirme ile bunun neyi gerektirdiğine ilişkin bir betimleme ve değerlendirme olarak tanımlamıştır. Ashforth ve Mael’e göre sosyal kimlik, belirgin grup sınıflandırmalarını kapsarken, benlik kavramı (self-concept) ise, bireyin kendine özgü özellikleri olan bedensel özelliği, yetenekleri, ilgi alanları gibi kişisel özelliklerden oluşmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989: 21). Sosyal kimlik kuramının özü de, birey için anlamlı olan grup üyeliği, kişisel kimliğin yerini, sosyal kimliğe bırakmasına yol açması varsayımdır (Meşe, 1999: 19).

Sosyal kimliğin oluşmasında “kendini sınıflandırma” ve “sosyal karşılaştırma” şeklinde iki önemli süreç vardır (Hogg ve Abrams, 1988: 24). Bu kurama göre, insanlar örgüt üyesi, bağlı bulunan din/inanç, cinsiyet ve yaş grupları gibi çeşitli sosyal kategoriler içerisinde diğerlerini ve kendilerini sınıflandırma eğilimindedir (Tajfel ve Turner, 1985: 15). Sosyal kimlik teorisinde bu sürece “kendini sınıflandırma (self-categorization)” ve kimlik teorisinde ise “özdeşleşme (identification)” denilmektedir. (Stets ve Burke: 2000: 224).

Bu sosyal sınıflandırma iki işleve hizmet etmektedir; bunlardan ilki bireylerin, diğer insanları tanımlanmasına yardımcı olan, sosyal çevreyi düzenleyen ve sosyal çevrenin bilinçli bir şekilde parçalara bölünmesini sağlamakta; ikincisi ise, sosyal sınıflandırmanın, sosyal çevrede, kişiyi tanımlama ve yerleştirme olanağı sunmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989: 20-21). Kendini sınıflandırma, kişinin kendisi ve diğer grup üyeleri arasında benzerlikler ve farklılıkların abartılmasına neden olmaktadır (Hogg ve Abrams, 1988: 28; Stets ve Burke, 2000:225).

Sosyal karşılaştırma süreci ise, bireylerin, görüşlerini ve yeteneklerini diğerlerinininkilerle karşılaştırarak değerlendirme yapmasıdır (Tajfel ve Turner, 1985: 17). Sosyal karşılaştırma süreci, kendini sınıflandırma sürecindeki abartma etkisinin seçiciliğini ortaya çıkarır ve böylece grup-içi benzerliklerle gruplar arası farklılıkların abartılışı daha da öne çıkmaktadır ( Hogg ve Abrams, 1988: 30).

Buradan yola çıkarak da, sosyal özdeşleşme, ‘bireyin bir grup sınıflamasına ait olma algısıdır’ şeklinde tanımlanmıştır (Mael ve Ashforth, 1992: 104). Bu anlamda Ashforth ve Mael (1989: 21-22), sosyal özdeşleşme, kişinin kim olduğu sorusunun kısmi cevabını sağladığını ve bu yüzden de örgütsel özdeşleşmenin, sosyal özdeşleşmenin spesifik/belli bir biçimi olduğunu öne sürmüşlerdir.

Sosyal kimlik yaklaşımının üç temel bileşeni vardır. Bunlar; Sınıflandırma, özdeşleşme ve karşılaştırmadır. Sınıflandırma, objelerin nasıl kategorize edildiğini ve onların nasıl anlaşıldığını açıklar. Belirli bir grup ile özdeşleşmek, bireyin kim olduğunu ve grup üyeliğinin nasıl olması gerektiğini belirlemesini sağlar. Tajfel ve Turner’a (1985: 14-15) göre bu bileşen, bireyin kendisini “biz” ve “onlar” kavramları dahilinde düşünmesine neden olur. Üçüncü bileşen olan karşılaştırmada, birey kendi grubunu pozitif olarak değerlendirirken diğer gruplara bu kritere göre daha az değer verir. Gruplar, üyeleri kendi gruplarını diğer gruplar ile değerlendirip kendi gruplarını değerli olarak tanımladıklarında daha prestijli hale gelirler. Sosyal kimlik teorisine ilişkin üç temel varsayım şu şekildedir (Tajfel ve Turner, 1985: 16);

- 1- Bireyler, pozitif öz saygıyı kurmak veya geliştirmek için çabalarlar.
- 2- Bir insanın öz kavramının bir parçası onun sosyal kimliği olarak o insanın grup üyeliğine dayanmaktadır.

- 3- Pozitif sosyal kimliği sürdürmek için, kişi kendi içinde bulunduğu grup ve ilgili dış gruplar arasında pozitif ayırım için gayret ederler.

Bu varsayımlar, iki ön koşulun varlığı durumunda geçerlidir: Grupla minimum düzeyde de olsa bir özdeşleşme ve grubun üyeliğinin sosyal bağlam içinde bireyin benliğinde öne çıkmış olmasıdır (Dick, 2001: 269). Bununla birlikte, bu teori kapsamında, bir grupla özdeşleşmenin gerçekleşmesinde üç unsur mevcuttur (Christ v.d., 2003: 331);

- 1- Belli bir gruba üye olma bilgisini belirten bilişsel unsur,
- 2- Bu grup için hissedilen duygusal bağlılığı belirten duygusal unsur,
- 3- Bu gruba yöneltilen değer çağrışımını belirten değerleyici unsur.

Van Dick (2001) çalışmasında, yukarıdaki bileşenlere davranışsal bileşeni eklemiştir ve çalışmasında, bir bireyin bir grupla özdeşleşmesinde, bireyin benliği için özdeşleşmenin gerçekleşeceği şeyin önemli veya önemsiz olduğuna dair herhangi yargının söz konusu olamayacağını öne sürer. Bu önemin kendisi kategori ile özdeşleşmeden kaynaklanmaktadır ve özdeşleşmenin ikinci bileşeni olan duygusal bileşen ile birlikte bu süreç yaşanmaktadır. Duygusal bileşen, özdeşleşilen kategori ile duygusal bağlılığın oluşması ve bireyin grubun üyeliğine dair duyduğu olumlu duygulardır. Üçüncü bileşen örgütün dışarıdan pozitif ve negatif olarak algılanmasıdır. Dördüncü bileşen olan davranışsal bileşen grup ile ilgili eylemlere katılımdır (Dick, 2001: 270).

Sosyal kimlik teorisi, örgütlerle ilgili üç genel sonuç önermektedir. Bu sonuçlar aşağıda belirtilmiştir (Ashforth ve Mael, 1989: 20-21);

- 1- Bireyler, kimliklerinin göze çarpan tarafları ile uyumlu olan eylemleri seçme eğilimindedirler ve kimliklerini somutlaştırmak için örgütlerini desteklemektedir.
- 2- Sosyal özdeşleşme, pozitif değerlendirme, başkalarını düşünme, iş birliği ve uyum özelliklerini içerisine alarak grubun oluşması ile ilgili geleneksel sonuçları etkilemektedir. Sosyal özdeşleşmenin grupta ve faaliyetlerinde sadakat ve gurur duyma sonuçlarını doğuracağı beklenir. Bununla birlikte,

özdeşleşme, grup değerleri, normlara katılmayı, bunları içselleştirmeyi ve davranışlarda homojenliği ortaya çıkarabilir.

- 3- Sosyal özdeşleşme, grup değerleri ve uygulamalarının, grup prestiji, bariz olan diğer gruplarla olan rekabet ve grup oluşumunun geleneksel nedenlerinin ayırt ediciliği dahil bireylerde önce gelen özdeşleşmeleri de güçlendirmektedir.

Ashforth ve Mael, (1989: 33-34) yaptıkları çalışmada sosyal kimlik teorisini örgüt literatürüne dahil ederek, örgütsel özdeşleşme ile ilgili aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır;

- Örgüt, diğer örgütlerle kıyaslandığında daha farklı (benzersiz) algılanıyorsa, özdeşleşme potansiyeli yükselir.
- Örgüt üyeleri, örgütün kimliğinin çekiciliğini yüksek oranda algıladıklarında, öz saygıları artar ve özdeşleşme gerçekleşir. (diğer bir ifadeyle, örgütün diğer örgütlere göre prestiji örgüt üyeleri tarafından ne kadar çok algılanırsa, özdeşleşme o kadar artmaktadır.)
- Örgüt ile örgüt üyeleri arasında hedeflerde ortaklık, etkileşim, benzerlik ve ortak geçmişe sahip olma özdeşleşmeyi geliştirir, örgüt dışındaki gruplardan gelen tehditler, kişinin dahil olduğu gruptaki özdeşleşme düzeyini artırır.

### **2.2.2. Kendini Sınıflandırma Yaklaşımı**

Kendini sınıflama teorisi, sosyal kimlik teorisini temel alarak geliştirilen bir teoridir. Ancak, sosyal kimlik ile kendini sınıflama teorileri arasındaki fark şu şekilde açıklanabilir: Sosyal kimlik kuramı, gruplar arası davranışlarda sosyal kimliği incelerken; kendini sınıflama teorisi, grup içerisinde sosyal kimliği inceler.

Kendini sınıflama teorisinde, temel sosyal kavramsal süreçlere odaklanırken, bireylerin gruplarla özdeşleşmesini, kendilerini ve diğerlerini bu normlarla birlikte yorumlamasını, grup davranışlarının belirlenmesini açıklayan “sosyal sınıflama” kavramı dikkat çekmektedir. (Hogg ve Reid, 2006, 9). Bununla birlikte, aynı

zamanda paylaşılan sosyal kimliğin, bireysel algı ve eylem üzerinde bireysellik kaybı (depersonalization) yarattığı fikri üzerinden yola çıkan bir grup süreci incelenmiştir. (Lipponen ve diğerleri, 2005: 98).

Bu teorinin adından da belli olduğu üzere, bireyler kendilerini farklı düzeylerde sınıflandırabilir ve karşılaştırabilirler. Bu kuramın temelinde özellikle bireyler, kendilerini bireysel ve sosyal kimlikler içinde tanımladıklarında, sosyal kimliğin bireyin benliği içinde öne çıkması durumlarında hangi belirli grubun davranışları etkilediğini inceler (Dick, 2001: 269-270). Sosyal kimlik ve kendini sınıflama teorisi bazı kaynaklarda “sosyal kimlik yaklaşımı” olarak adlandırılmaktadır (Hogg ve Terry, 2000: 123).

Kendini sınıflama teorisinde, bireylerin kendilerini üç soyut düzeyde kategorize edebileceğini dile getirmişlerdir ve kendini sınıflandırmanın üç düzeyi bu teorinin temelini oluşturmaktadır (Dick v.d., 2005: 191):

- Alt düzeyde veya bireysel düzeyde (kendilerini diğer bireyler ile karşılaştırırlar),
- Orta düzeyde veya belirli grubun üyesi olarak (diğer ilgili gruplar ile karşılaştırırlar)
- Üst düzeyde (insanoğlu olarak diğer türlerle karşılaştırma söz konusudur)

Özdeşleşme, bu teori kapsamında, örgütün amaç ve değerlerinin bireyin öz kavramının parçası haline gelerek, bireyin öz kavramının kişilik dışı kalması şeklinde tanımlanabilir (Dick v.d., 2001: 271).

### **2.3. ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME MODELLERİ**

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili yapılan son çalışmalarda, araştırmacılar farklı bakış açıları ile bazı modeller ortaya koymaya çalışmışlardır. Bu modeller, hem bireyin örgüt ile bağını açıklamaya hem de hangi durumlarda bireyin örgütle özdeşleşmesinin değiştiğini anlatmaya çalışmaktadır. Literatürde dikkat çeken Kreiner ve Ashfort (2004) ve Scott v.d. (1998) tarafından geliştirilen bu iki örgütsel özdeşleşme modellerine bu kısımda yer verilmiştir.



### **2.3.1. Kreiner ve Ashfort' un Özdeşleşme Modeli**

Kreiner ve Ashfort (2004), bireyin kimliğini örgütten türetmesinin yollarını tam olarak gösterebilecek iyileşmeleri içeren genişletilmiş örgütsel özdeşleşme modeli ortaya koymuştur. Bu keşifsel çalışmada, bireyin örgütle bağına tanımlaya yönelik dört farklı özdeşleşmeden söz edilmekte olup bu dört boyut “özdeşleşme, özdeşleşmeme, kararsız (ambivalent) özdeşleşme ve tarafsız (neutral) özdeşleşme” olarak öne sürülmüştür.

#### **2.3.1.1. Özdeşleşmeme Boyutu (Disidentification)**

Özdeşleşmenin bir şekli olarak, birey kendini, örgütün tanımladığına inandığı değerlere ve niteliklere sahip olmadığı şeklinde tanımladığı zaman, özdeşleşmeme meydana gelir (Elsbach ve Bhattacharya, 2001: 397). Örneğin, bir kişi, Amerikan Sivil Özgürlükler Birliği'nin değerleri ve misyonlarına güçlü bir şekilde karşı çıkıyorsa, bu birlikle özdeşleşmeyebilir (Kreiner ve Ashfort, 2004: 3). Özdeşleşmeme, örgütten aktif veya etkin bir ayrılma şeklidir, yani rastlantısal veya iyi huylu bir şekilde özellikleri yanlış eşleştirme olayı değildir (Elsbach, 1999:167).

Özdeşleşmeme, örgüt üyesinin, örgütün misyonunu, kültürünü sevmemesi veya örgütün itibarı ile kendi kimliğini aktif bir şekilde ve bilinçli olarak ayırmayı gerektirebilir (Kreiner ve Ashfort, 2004: 3). Diğer bir ifadeyle, bir yandan birey kendi kimliği ile kendi algıladığı örgüt kimliğini bilişsel bir şekilde ayırmakta bir yandan da örgütü ve kendisini olumsuz ilişkisel sınıflandırmaktadır (Elsbach ve Bhattacharya, 2001: 397).

Özdeşleşmeme durumu, özdeşleşmenin tam olarak zıttı değildir (Kreiner ve Ashfort, 2004: 3). Aslında ilk bakışta, birbirine zıt iki kutup ve tek boyutlu değişken olarak görülmektedir ancak özdeşleşmeme, farklı bir değişken ve eşsiz psikolojik bir durumdur. Özdeşleşme, bireyin örgütün yönünü kendine bağlamasını içerirken (to oneself), özdeşleşmeme ise bireyin kendisine gelen örgütün yönü ile bağlanmamasını (from oneself) kapsamaktadır (Kreiner ve Ashfort, 2004: 3).

Özdeşleşmeme durumu, örgüt ve çalışan arasında hissedilen derin bir çatışma sonucu ortaya çıkan özdeşleşmeme durumu örgütler için istenmeyen bir durum olarak değerlendirilmektedir. Örgütle güçlü bir şekilde özdeşleşmeyen birey, hem belirli bir dönem içerisinde personelin giriş ve çıkış hızı hem de personeli elde tutma maliyeti açısından örgüte zararlar verebilir (Kreiner ve Ashfort, 2004: 3).

### **2.3.1.2. Kararsız Özdeşleşme**

Kararsız özdeşleşme, örgütlerin karmaşıklığı, belirsizliği ve tipik bireylerin gevşek bir şekilde birleştirilmiş değer, hedef, inançları göz önünde alındığında, bireyin örgüte aynı zamanda hem özdeşleşmesi hem de özdeşleşmemesi olarak ifade edilebilir (Kreiner ve Ashfort, 2004: 4). Bireyler örgütün farklı özel yönlerine özdeşleşirken, diğer özel yönlerine özdeşleşmeyebilir hatta birey örgütün aynı yönüne bir yandan özdeşleşirken bir yandan da özdeşleşmeyebilir. Örneğin, örgütün müşteri odaklı olmasına özdeşleşirken, maliyet düşürücü faaliyetlerine özdeşleşmeyebilir. Diğer yandan, maliyet düşürücü odaklı bir örgütte, birey verimliliği elde etmek için bu duruma özdeşleşirken, kaliteyi ihmal etmesinden dolayı da özdeşleşmeyebilir (Kreiner ve Ashfort, 2004: 4). Çünkü hem örgütler çok yönlüdür hem de özellikler hakkında bireyler de karışık duygulara sahip olabilir.

Örgüt üyelerin yaşadığı kararsız özdeşleşme derecesine göre, bireyler (1) örgütün yararına harcanan değerli bilişsel ve duygusal kaynaklarını kullanırlar ve (2) gerekli iş performansı düzeyinin ötesinde ve yukarısında çalışmakta gönülsüz olabilirler (Kreiner ve Ashfort, 2004: 4).

### **2.3.1.3. Tarafsız Özdeşleşme**

Bireyin kendini algılamasında, örgütle özdeşleşme ve özdeşleşmemenin yokluğuna dayalı olarak gerçekleşen bu durum tarafsız (yansız) özdeşleşme olarak ifade edilmektedir (Elsbach, 1999:170). Bu durumda bireyler ne örgütü ile kimlik birleşmesi yaşar ne de kimlik ayrımı yaşamaz. Bireyler, örgütlerle geçmiş deneyimleri, kendini tanımlama (ben yalnız yaşıyorum, ben tek başıyım vb.), yönetim stillerinden (ben taraf tutmam, ben sadece işimi yaparım vb. gibi) dolayı,

bilinçli olarak ne pozitif ne de negatif yönde bir bağlılık oluşturmaktan uzak durmayı tercih edebilirler (Kreiner ve Ashfort, 2004: 5).

Tarafsız özdeşleşmeye sahip bireylerin varlığı, örgütler için yetersiz ya da vasat bir durum olarak dikkate alınır. Çünkü birey kendisini örgüte karşı tarafsız olarak tanımlıyorsa, özellikle ekstra rol davranışları aracılığı ile örgüte daha fazla katkısı olan örgüt üyelerine göre örgüte karşı daha az bağlanmış hissedecek ve daha az katkıda bulunacaktır (Kreiner ve Ashfort, 2004: 5).

### **2.3.2. Scott, Corman ve Cheney'nin Yapısal Özdeşleşme Modeli**

Scott ve diğerleri tarafından yapılan çalışmada özdeşleşme, adanmışlık (attachment process) süreci ve bu sürecin bir ürünü olarak ifade edilmiştir (Scott v.d., 1998: 299-302). Yapısal özdeşleşme modeli, özdeşleşme sürecini üç kavram ile bütünleştirmiştir. Bunlar, “yapının ikililiği (duality of structure), yapının bölgeselliği (regionalizational of structures) ve durumsal eylem (situated activity)’dir (Scott v.d., 1998: 301).

#### **2.3.2.1. Yapının İkiliği (Duality of Structure)**

Yapının ikililiği, kimliği bir yapı, özdeşleşmeyi de bir sistem olarak adanmışlık sürecini ele almaktadır (Scott v.d., 1998: 302). Temelde, birinin adanmışlığını gösteren diğer davranışlar ve etkileşimden bahsedildiğinde “özdeşleşme”, “biz kimiz” sorusuna dayanak noktası oluşturacak kurallar dizisi ve kaynaklar olarak da “kimlik”, adanma boyunca, kimlik ve özdeşleşme arasındaki ilişkiden bahsediliyorsa “özdeşleşme süreci veya adanmışlık süreci” ifade edilmektedir (Scott v.d., 1998:303). Her ne kadar bir kişinin (ya da örgütün) kimliği kişiye ait özelliklere hatta belki de özüne, aslına dayansa da, eşsizliği veya ayırt ediciliği ortaya çıkaran özel özellikleri vurgulamaktadır (Scott v.d., 1998:303). Kimliğin bir yapı olarak görülmesi, her kimliğin örgüt üyeleri tarafından yaralanılan bir dizi kaynaklar ve kurallardan meydana gelmesini ifade eder. Kimlik, sadece bizim kim olduğumuzu değil, ayıca diğerlerini etkilemek için ihtiyaç duyulan gerekli kaynakları sağlar. Ayrıca, özel sosyal durumlarda üreten ve tekrarlanan davranışlara

yardımcı olan karakterin bir parçası hakkında çeşitli bilgiler sunar. Kimlik kavramının daha açık bir şekilde anlaşılması için özellikleri aşağıda maddeler halinde verilmiştir (Scott v.d., 1998: 304);

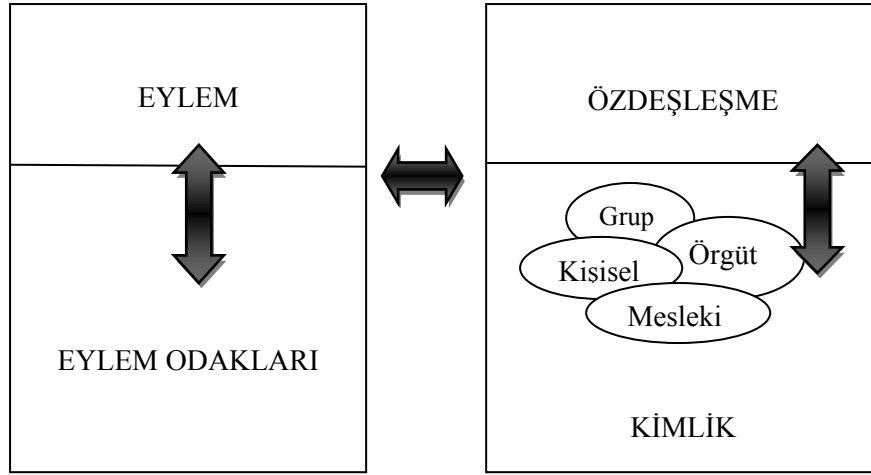
- Kimlik, devamlı bir şekilde, üretilen, tekrar edilen ve kimliğin dışı açılma yolu ile değişebilir.
- Kimlik birçok durumda kurumsallaşabilir (roller gibi) ve bu nedenle bellek veya biliş dışında (genel kurallar, ritüeller, el kitapları gibi) bir yerlere yerleştirilmiştir.
- Kimlik, kişi tarafından kesin durumlarda etkileşene kadar kimse tarafından teşhis edilemeyebilir.
- Bir kişi, örgütün özelliklerine göre kimliğini işleminden geçirebilir.

Özdeşleşme ise, literatürde kimliğin belirginleşme süreci olarak tanımlanır (Scott v.d., 1998: 304). Sistem düzeyinde bir yapı olarak özdeşleşme, sosyal olarak çeşitli sosyal birleşmeler veya diğer hedeflerde bağlılığın seviyelerini ifade eden sosyal kabul görmüş davranışlarda meydana gelir (Scott v.d., 1998: 305). Özdeşleşmeyi gösteren bazı davranışlar, karar verme davranışları, çeşitli hedefler dikkate alınarak yapılan eylemler, kolektif bir şekilde üyeliğe devam edilmesi ve bir ya da daha fazla hedefe doğru vatandaşlık davranışıdır (Scott v.d., 1998:305). Özdeşleşme genel olarak, insanlara rehberlik eden kimlikler tarafından sunulan dinamik, sosyal bir süreçtir ve bu süreç, bir kişinin bazı hedefleri ile bağlantılarını tanımlayan açık veya zımnî sosyal düzenlemelerde basit davranışları içermektedir (Scott v.d., 1998:305).

Genel olarak bu süreçle Scott v.d., Kimlik ve özdeşleşme ikililiği, kimlik kaynakları ve özdeşleşmenin gösterimi arasındaki algılanan bağ için cevap oluşturmaktadır (1998: 306). Böylece yapısal anlamda, bu ikililik özdeşleşmenin anlatımında kimliklerin benimsenmesini içermektedir. Kimlik yapısının benimsenmesi özdeşleşmenin oluşumunu sağlamaktadır. Aşağıdaki şekilde, Scott v.d. (1998) kimlik ve özdeşleşme ikililiğini adanmışlık sürecine dayanarak göstermişlerdir.

Kimlik ve özdeşleşme ikililiği, özdeşleşme oluşumu (sistem düzeyinde) ile sonuçlanabilecek kurallar ve kaynaklar (yapı) serisini örgüt üyelerinin mevcut kimlikleriyle hareket etmesini anlatmaktadır. Örneğin bireyin çalışma grubu bireyin çalışma grubu kimliğini çizmektedir (Scott v.d., 1998: 307-308).

**Şekil 4:** Özdeşlemenin Yapısal Modeli: Kimlik Özdeşleme İkiliği



(Harekete Geçirme)

Kaynak: Scott v.d., 1998: 307

### 2.3.2.2. Yapının Bölgeselliği (Regionalization of Structures)

Kimlik ve özdeşleşme ikililiği, kimlikleri kurar ve özdeşleşme tarafından oluşturulduğunu açık bir şekilde göstermiş bu nedenle de kişileri geniş sosyal birliklere bağlar (Scott v.d., 1998: 311). Bu süreçte Scott v.d., düzenleyen ve özdeşleşme tarafından düzenlenen 4 anahtar kimlik özelliği ortaya koymuştur. Örgütsel yaşamda, Scott v.d. (1998: 312-313), kişisel (kişinin, kendi mutluluğunu etkileyen kişisel ilgilerini sosyal itibarına göre daha üstün bir şekilde yerleştirmesi), çalışma grubu (takım ve departmanlarda grupla etkileşimin güçlü kabul edilmesi), örgütsel (birincil düzeyde örgütün ve işverenlerin ilgileri en çok göze çarpması) ve mesleki veya profesyonel (birinin faaliyetlerinin endüstriye, profesyonel ilişkilere, birliklere veya iş tiplerine olan etkisi dikkate alınması) olarak 4 kimlik türü ortaya koymuşlardır.

Giddens (1984: 376) bölgesellik kavramını, bölgelerin ya yerin(etkileşim için ayarlar) içinde ya da arasındaki geçici, mekana ait veya zaman-uzay farklılıkları olarak ifade etmiştir. Buradan yola çıkarak Scott v.d. (1998: 313), sosyal farklılıkların daha geniş öneme sahip olduğunu, toplumlar gibi kimliklerin, ve hatta örgüt kültürlerinin homojen ve birleşmiş olamayacağını ve bu yüzden de, kimlikleri açıklamada en faydalı yol ve özdeşleşme ile nasıl bir ilişkisi olduğunu bölgesellik ile anlatabileceğine inanmaktadırlar.

Kimliklerin bölgeselleşmesi ve birbirleriyle ilişkisini anlamak ve bu modelde 4 bölgeselleşme modeline göre kimlik bölgelerinin özellikleri belirtilmiştir. (1998: 314-318)

- 1- Üst üste gelen/Örtüşen ve Eşsiz/Tek Bölgeler (Overlapping and Unique Regions): Çoklu kimlikleri anlayabilmek için aralarındaki gerilme ve uyumluluk düzeyini belirlemek gerekmektedir. Eğer herhangi birinin kişisel çoğul kimliklerini tanımlarsak, bir bakıma adanmışlık alanının örtüşen kısımlarını buluruz. Örneğin, bir işgören bakış açısında, çalışma grubu ve örgüt belki aynı, kısmen örtüşen veya tamamen biri diğerinden ayrılmaktadır. Örtüşen alanlar, bireylerin, hemen hemen çeşitli kimliklerinin örtüşen alanlarını tecrübe ile öğrenmeleri sonucu oluşur. Örneğin, bireyin mesleki ve örgüt kimlikleri tamamen birbirlerine zıt ise, bu iki kimliğin ortaklık etmesi düşünülemez. Aslında, hususi kişiler için tüm kimlikleri yaygın olarak örtüşebilir. Örneğin bir mühendis, işinin kişisel ödüllendirme, projenin ve grubun hedeflerinin merkezinde, örgütün misyonu ve profesyonel mühendislik ile uyumlu olarak hissedebilir. Farklı kimlikler ise genellikle diğer kimliklerin değişmesine etkisi olmayan şekilde ifade edilebilir. Bu yüzden de her kimlik bölgesi, diğer kimliklerden farklı ve uyumsuz bir şekilde sunulan tek/eşsiz bölgelere sahip olabilmektedir.
- 2- Ön ve Arka Bölgeler (Front and Back Regions): Ön ve arka bölgelerin özellikleri herhangi bir hedefe özdeşleşmesi veya özdeşleşmemesinin ifadesi boyunca aynı kimliğin sürdürülmesi yeteneğinin oluşturulması ile başlar. Her ne kadar, ön ve arka ifade belirsiz olsa da, bir kimlik bölgesinin iki anahtar kısmı arasındaki farkı belirtmek için özellikle bu terminoloji kullanılmıştır.

Birincisi, bölgenin pozitif özdeşleşme ile ikincisi de negatif özdeşleşmeme ile ilişkilendirilmiş olmasıdır. Ön bölgeler, kültürde, kabul edilen ve resmi olan şeylerle ilgili olup, ön bölgeleri öncüllerde, inançlarda, değerlerde ve bunun gibi sosyalleşmiş benzer diğer insanlarda görülmektedir. Böylece, özel bir hedefle özdeşleşme, kimliğin uyan ön bölgesinde sürdürülmektedir. Arka bölgeler ise, güçlü ve daha az güçlü anlamlı kaynakların resmi emredilen normlar ve sosyal süreç hakkında kişinin kendi yorumları arasındaki psikolojik mesafeye dayandırılarak kullanılmasını ifade eder (Giddens, 1984: 126). Daha genel bir ifadeyle, arka bölgeler, özdeşleşmeme veya negatif özdeşleşme olarak kullanılmaktadır.

- 3- Kimlik Büyüklüğü ve Konumu (Identity Size and Position): Büyüklük, birey için kimliğin ne kadar önemli olduğunu ve buna ek olarak kimliğin sahip olduğu özelliklerin sayısını da gösterir. Örneğin, derinlemesine sosyalleşen örgüt üyesinin ilgili geniş örgütsel kimliğe sahip olduğunu düşünürüz. Kimliğin büyüklüğü, kendi içerisindeki diğer kimliklerle bağlantılı olarak her kimliğin konumunu da etkileyebilmektedir. Kimliğin bu bağlantılı konumu, kimliklerin merkezi ve daha uzun süre boyunca çevresel hale gelmesi olarak kavramsallaştırılmıştır. Diğer bir ifadeyle, bazı kimlikler birbirleri konusunda yakınsak ya da uzak mesafede konumlandırılmış olmasını ifade eder. Örneğin, mesleki kimlik, grup çalışması kimliğine göre birlik kimliğine daha yakın bir şekilde konumlanmış olabilir.
- 4- Kimlik Kullanım Süresi (Identity Tenure): Her bir kimlik ayrıca süresi veya kullanım süresi (özel bir kimliğin belli bir süre boyunca kişinin bir kısmı hale gelmesi) ile karakterize edilmektedir. İnsanların doğduğu anda sahip olduğu kimlikler (cinsiyet, milliyet, ırk vb...) en uzun kullanım süresi olanlarken, gönüllülük esaslı olan kimlikler (örgütsel, çalışma grubu vb...) kısa kullanım süresine sahiptir diyebiliriz. Doğumla gelen kimlikler temelde tercih edilmeden, gönülsüz ve değişmeyen kimlikler olurken, zaman içerisinde bireyin kendi tercih ettiği, gönüllü olduğu kimlikler olduğunu söyleyebiliriz.

### 2.3.2.3. Durumsal Eylem (Situated Activity)

Adanmışlık sürecinin en önemli aşaması olarak görülmektedir. Bunun nedeni ise, bireylerin ne zaman bir veya daha fazla hedeflere özdeşleşmesi gerçekleşeceği sorusunu cevaplaması ve özdeşleşmenin aslında durumdan duruma değiştiğini göstermesidir. (Scott v.d., 1998: 319). Özdeşleşme, örneğin, topluluğun kimliğine meydan okunduğunda, anlaşma müzakerelerinde kriz durumlarında, değişebilmektedir. Ayrıca, özel bir özdeşleşme, (bireyin savurganlığı) zaman içerisinde (ekonomik değişimlerle birlikte, örneğin krizler) ve hatta bireyin başka bir çalışma faaliyetlerinde (kısa dönemlerde çalışma boyunca daha hızlı değişimler teklif edilebilir) değişebilmektedir.

## 2.4. ARAŞTIRMADA BENİMSENEN ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME TANIMI VE MODELİ

Örgütsel özdeşleşme ile ilgili tanımlar incelendiğinde, hepsinde örgüt üyesinin örgüt üyeliğini benliği ile ya bilişsel (kendini örgütün bir parçası olarak görmek, örgütün değerlerini benimsemek gibi) ya duygusal (örgüt üyesi olmaktan gurur duymak gibi) ya da he iki şekilde ilişkilendirmesi durumu dikkat çekmektedir (Riketta, 2005: 361).

Bu tanımlardan yola çıkarak, örgütsel özdeşleşme, çalışanın amaçları ile örgütün amaçlarının birbirine yaklaşma diğer bir ifadeyle çalışanın kendisini örgüt ile kişiselleştirmesi süreci olarak ifade edebilir. Örgütü ile özdeşleşmiş bir çalışan, doğal bir şekilde kendiliğinden örgütüne bağlı davranışlar ve tutumlar gösterecektir (Ashforth ve Mael, 1989: 23). Ayrıca, örgüt dışındaki insanlarla etkileşimlerinde kendilerini örgütün temsilcisi olarak görme eğiliminde olurlar, stratejik ve iş kararlarına yönelik fırsatlarda kurumun menfaatini önde tutar, örgüt değer ve amaçlarına karşı tutum gösterenlerden kendilerini ayırırlar. Bu çalışanlar, stratejik ve iş kararlarına yönelik fırsatlarda kurumun menfaatini önde tutarlar (Miller v.d., 2000: 635). Ancak her işgörenin örgütle özdeşleşme düzeyi birbirinden farklı olabileceğinden ve her bireyin inanç ve değerleri örgütün inanç ve değerleriyle uyum içinde olmadığı zamanlarda bireyler kendi içlerinde ve örgütle gerilim yaşayabilmektedir (Eicholtz, 2000: 22). Bu yüzden de bazı koşullar altında örgütsel



özdeşleşme düzeyi büyük bir önem kazanır. Örneğin çevre koşulları örgütün varlığını sürdürmesini güçleştiriyorsa, özdeşleşmenin sağlanamaması başarısızlık olasılığını artıran bir rol oynar (Rossel, 1971: 31). Bu durumda varlığın, örgütsel varlığın devamı için yüksek düzeyde özdeşleşmiş insan kaynağına olan ihtiyacı fazla olacaktır. Örgütler de bu kapsamda değerlendirme yaparak faaliyetlerini bu yönde organize etmeleri önemlidir.

Çalışmada yukarıda belirtildiği üzere, Ashforth ve Mael (1989) tarafından yapılan örgütsel özdeşleşme tanımı üzerinden yola çıkılarak, yine Ashforth ve Mael tarafından oluşturulmuş ve örgütsel özdeşleşme düzeyini ölçen bir model bu çalışma kapsamında kullanılmıştır.

## **2.5. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİ**

Literatür incelendiğinde örgütsel sessizlik konusunun daha yeni olduğu, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ile ilgili çalışmaların az olduğu dikkat çekmiştir. Schrodts (2002) örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi perakende satış örgütlerindeki işgörenler üzerinde yapmıştır. Bu çalışmada örgütsel özdeşleşmeyi Cheney (1983) tarafından hazırlanmış likert tipi 25 soruluk Örgütsel Özdeşleşme Anketi, örgüt kültürü için de Glaser, Zamanou ve Hacker'a ait Örgüt Kültürü anketi kullanılmıştır. Örgütsel Özdeşleşme anketi, üyelik, sadakat ve benzerlik olmak üzere 3 boyut, Örgüt Kültürü anketi ise, takım çalışması, moral, bilgi akışı, dahil olma, denetim ve görüşme olarak 6 boyut olarak ele alınmıştır. (Schrodts, 2002: 189). Bu çalışmada örgüt kültürü ile işgörenin örgütsel özdeşleşmesi arasında anlamlı ilişkiler olduğu, örgüt kültürü alt boyutu olarak tanımlandığı örgütsel moral boyutunun sadece anlamlı olarak örgütsel özdeşleşmenin %56'sını açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır (Schrodts, 2002: 198-199).

Jun v.d. (2009) geleneksel kültürün, örgütsel özdeşleşme üzerine etkisini incelemek üzere Çin işgörenlerinin algıladıkları örgütsel özdeşleşme kanallarının analizlerini gerçekleştirmişlerdir (Jun v.d., 2009: 343). Çin geleneksel kültür özelliklerinden yola çıkarak geleneksel kültür, lider modelleme, alt çalışanları dikkate alma, dışsal motivasyon, normları ve kuralları mantıklı hale getirmek ve davranış tutarlılığı olmak üzere 5 boyutta, örgütsel özdeşleşmeyi için Cheney (1982) tarafından geliştirilen üyelik, sadakat, benzerlik boyutlarını içeren 12 soruluk

örgütsel özdeşleşme anketi, bireysel düzeyin etkisini azaltmak için Price (1997) tarafından geliştirilen pozitif ve negatif duygulanma (PA-NA Scale) soruları dahil edilerek 21 soruluk algılanan örgütsel özdeşleşme kanalları bilgisinin ölçüm anketi geliştirilmiştir (Jun v.d., 2009: 347). Analizlerde, geleneksel kültür ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ilişkiler ve regresyon analizinde, alt çalışanları dikkate alma ve davranış tutarlılığı boyutları, lider modelleme ve normları ve kuralları mantıklı hale getirmek boyutlarına göre örgütsel özdeşleşme üzerinde daha fazla etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Ayrıca örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ilişkisine yönelik hipotezler belirlenmeden önce yol göstermesi adına, literatürde örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisini araştıran çalışmalar da incelenmiştir. Randall v.d., mevcut kültür tipleri bağlılık, iş tatmini ve iş-grup uyumunu ne ölçüde etkilediğini araştırmak için Wallach (1983)'ın bürokratik, yenilikçi ve destekleyici kültür boyutlarından oluşan 24 soruluk anketi, Mowday, Steers ve Porter tarafından geliştirilen adanmışlık, sadakat, değer uyumluluğu, onur ve ilhamdan boyutlarından oluşan 5 boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır (Randall v.d., 1990: 160). Analizlerde, bürokratik kültür tipinin daha fazla hissedildiğini, bürokratik kültürün örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkilere sahip olmadığını ve destekleyici kültür tipinde işgörenlerde diğer kültür tiplerine göre daha fazla örgütsel bağlılığa sahip olduğu görülmüştür (Randall v.d., 1990: 166-167).

Tripathi v.d. (2000), örgüt kültürünün ölçülmesinde 3 ana kültür tipinden (yapıcı, pasif-savunmacı-agresif- savunmacı) oluşan Lafferty ve Cooke tarafından geliştirilen örgüt kültür envanteri, örgütsel bağlılığın ölçülmesinde örgütsel kimlik, örgütsel katılım ve sadakat boyutlarından oluşan Cook ve Wall'ın (1980) geliştirdiği ölçek kullanılmıştır (Tripathi v.d., 2000: 27-28). Yapılan faktör analizinde 9 kültür tipi ortaya çıkarak zıtlık, kaçınma ve güç kültürlerini içeren *Manipulatif Kültür*, kabul, geleneksel, bağımlı, başarı, kendini gerçekleştirme, rekabet, mükemmeliyetçi, insancıl teşvik ve katılımcı kültürleri içeren *Katılımcı Kültür* olarak etiketlenmiştir (Tripathi v.d., 2000: 28). Yapılan analizlerde, katılımcı kültür tipinde işgörenlerin daha yüksek oranda özdeşleşme düzeyine sahip olduğu sonucuna varılmıştır (Tripathi v.d., 2000: 30).

Lok v.d. (2004) çalışmalarında, Wallach'ın (1983) geliştirdiği Bürokratik, Yenilikçi, Destekçi Kültür boyutlarını içeren Örgüt Kültür İndeksini, örgütsel bağlılık için Mowday v.d.'nin (1982) anketi kullanmıştır (Lok v.d., 2004: 326-327). Analizlerde, bürokratik kültür ile bağlılık arasında ilişki olmadığı, yenilikçi ve destekleyici kültür ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki ortaya çıkmıştır.

Erdem (2007) Araştırmada örgüt kültürü tiplerini ortaya çıkarmak için Cameron ve Quinn'in modeli esas alınarak Deshpande ve arkadaşları (1993) tarafından geliştirilen anket, örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek için Porter ve arkadaşları (1974) tarafından geliştirilmiş örgütsel bağlılık anketi kullanılmıştır (Erdem, 2007: 68). Analizler sonucunda, adhokrasi ve hiyerarşi kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon katsayısının klan ve Pazar kültürüne göre daha düşük olduğu, klan kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü, Pazar kültürü ile örgütsel bağlılık arasında da negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Erdem, 2007: 72-73).

Yiing v.d. (2008), örgüt kültürünün liderlik davranışı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine moderatör etkisini araştırmak için Wallach (1983) geliştirdiği bürokratik, yenilikçi, destekçi kültür boyutlarını içeren Örgüt Kültür İndeksi, Meyer ve Allen tarafından geliştirilen Duygusal Bağlılık ölçeği kullanılarak 238 Malezyalı kısmi zamanlı görev yapan öğrenci ve araştırmacılar üzerinde bir anket çalışması gerçekleştirmişlerdir (Yiing v.d., 2008: 53). Çalışmada, liderlik davranışı ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunurken, örgüt kültürünün de liderlik davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisine moderatör olarak bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Yiing v.d., 2008: 64-65).

Kaya (2008) araştırmasında, kamu ve özel sektör işgörenleri arasındaki kültür ve bağlılık farklılıklarını incelemek için 25 kamu kurumu ve 112 özel sektör kuruluş üzerinde bir anket çalışması gerçekleştirmiştir (Kaya, 2008: 119). Araştırmada, Danışman ve Özgen (2003)'in kullandığı örgüt kültürü ölçeği, Meyer ve Allen (1991) duygusal bağlılık ölçeği kullanılmış olup, analizlerde özel sektör kuruluşları kamu sektörü kuruluşlarına göre daha çok gelişme eğilimli, daha profesyonel; buna karşılık, kamu kuruluşları özel sektör kuruluşlarına göre daha fazla bürokratik kültüre sahiptir (Kaya, 2008: 127-128). Örgütsel bağlılık açısından ise, özel sektör çalışanları kamu kurumundaki çalışanlara göre daha fazla çalıştıkları kuruma

duygusal olarak bağılı oldukları, bürokratik kültür ile örgütsel bağılılık arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu sonucuna varılmıştır (Kaya, 2008: 136).

Manetje ve Martins (2009) Güney Afrika'da motor perakende şirketlerinde görev alan 371 işgören üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, örgüt kültüründe Harrison (1993) tarafından geliştirilen başarı, güç, rol ve katılımcı kültür boyutlarını içeren örgüt kültürü anketi, Meyer ve Allen'in (1997) duygusal, süreklilik ve normatif bağılılık sınıflandırmasını içeren 24 soruluk Örgütsel Bağılılık Anketi kullanılmıştır (Manetje ve Martins, 2009: 87). Yapılan analizlerde, başarı kültürü ve duygusal bağılılık arasında negatif yönlü, rol, katılımcı kültür ile süreklilik bağılılığı arasında negatif yönlü, rol, katılımcı, başarı kültür ile normatif bağılılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ve rol kültüründe duygusal bağılılığın yüksek olduğu sonucuna ulaşımlardır (Manetje ve Martins, 2009: 103).

Simosia ve Xenikoub (2010), örgütsel bağılılık ve liderlik arasındaki ilişkide örgüt kültürünün rolünü incelemeyi amaçlamıştır (Simosia ve Xenikoub, 2010: 1598). Örgüt kültürünün ölçümünde Cooke ve Lafferty tarafından geliştirilen Örgüt Kültür Envanterinde yer alan insancıl, başarı, kendini gerçekleştirme ve katılımcı kültür boyutlarından oluşan Yapıcı kültür tipi kullanılırken, Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından duygusal, devamlılık ve normatif bağılılık boyutlarından oluşan ölçek tercih edilmiştir (Simosia ve Xenikoub, 2010: 1604-1605). Yapılan analizlerde, liderlik davranışı ve örgütsel bağılılık arasındaki ilişkiye örgüt kültür modeli aracılık ettiği sonucuna ulaşılmış ve özellikle insancıl ve katılımcı kültürlerin, duygusal bağılılık ve işlemsel geri dönüşümlü ödüllendirme arasındaki ilişkiye aracılık ettiği, kendini gerçekleştirme kültürünün de kısmen bu ilişkiye aracılık ettiği sonucuna varılmıştır (Simosia ve Xenikoub, 2010: 1611).

Erkmen ve Bozkurt (2011) , araştırmada Post v.d. tarafından 1997 yılında geliştirdikleri örgüt kültürünü 15 boyutta değerleyen ölçek ile Allen-Meyer tarafından 1990 yılında geliştirilen ve örgütsel bağılılığı 3 boyutta (duygusal, devam ve normatif bağılılık) ölçen örgütsel bağılılık ölçeği kullanılmıştır (Erkmen ve Bozkurt, 2011: 210). Araştırmalarında örgüt kültürü ile örgütsel bağılılık arasında pozitif yönlü orta derecede bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Erkmen ve Bozkurt, 2011: 215).

Ahmad v.d. 2011 yılında, kişi çevre uyumunun örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki moderatör etkisini incelemek için özel ve kamu sektöründe çalışan 204 kişi üzerinde bir anket çalışması gerçekleştirmiştir (Ahmed v.d., 2011: 11). Cooke ve Rousseau' nun (1998) 15 soruluk örgüt kültürü ölçeği ile Mowday v.d. (1982) 'nin 9 soruluk örgütsel bağlılık ölçeği kullanılarak örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Ahmed v.d., 2011: 14-15).

Shah v.d. (2012), Pakistan özel sektöründe yer alan üniversitelerde örgüt kültürünün örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediğini araştırmak için yenilikçi, risk alan, insan yönelimli, takım yönelimli, çıktı yönelimli, detaycılık boyutlarını içeren örgüt kültürü ölçeği, Meyer ve Allen tarafından geliştirilen duygusal, süreklilik ve normatif örgütsel özdeşleşme boyutları kullanılarak anket geliştirilmiştir (Shah v.d., 2012: 1005). Araştırma sonuçlarında, detayların önemli olunması ile duygusal bağlılık (özdeşleşme) arasında anlamlı negatif yönlü bir ilişki, çıktı yönelimli olma, insan yönelimli olma ve takım yönelimli olma ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (Shah v.d., 2012: 1012).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMININ TANIMI VE ANLAMI, ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE SONUÇLARI, ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE İLİŞKİN TEMEL YAKLAŞIMLAR

#### 3.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMININ TANIMI VE ANLAMI

Günümüzde tüketicilerin giderek artan beklentileri, teknolojik ve çevresel gelişmeler, sert rekabet koşulları ve küreselleşme gibi nedenlerden dolayı işletmeler için en önemli kaynak insan olmaya başlamıştır (Taşkiran, 2011: 69). Örgütler, işgörenlerinden düşüncelerini açıkça ifade etmesi, daha fazla sorumluluk alması ve bilgilerini de çekinmeden paylaşmasını beklemektedir (Milliken ve Morrison, 2003: 1353). Ancak bazen, işgörenler bu fikirlerini veya bilgilerini üst yönetimle paylaşmayabilir, diğer bir ifadeyle kendilerine saklayabilir. İşte bu durum, işgören sessizliği olarak düşünülebilir.

Sessizlik kavramı, Türk Dil Kurumu sözlüğünde en basit haliyle “konuşma davranışının yokluğu” olarak tanımlanmaktadır. Yönetim literatüründe, örgütsel sessizlik kavramının en önemli tanımı Morrison ve Milliken (2000) tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre, örgütsel sessizlik, işgörenlerin toplu/ortak seviyede bir olgu olarak örgütsel problemler veya konular hakkında fikir, düşünce ve bilgilerini kendine saklamasıdır (2000: 707).

Pinder ve Harlos (2001: 334) ise, işgörenlerin kendi örgütsel şartlarının davranışsal, bilişsel veya duygusal değerlendirmeleri hakkında bu durumu değiştirebilecek ya da düzeltebilecek kişilere samimi/gerçek düşüncelerini esirgemesi olarak örgütsel sessizliği tanımlamıştır. Bu tanımdan yola çıkarak Pinder ve Harlos örgütsel sessizlikle ilgili beş tane çıkarım belirtmiştir (334-335);

- 1- Örgütsel sessizlik adaletsizlik şartlarında, çeşitli bireysel ve durumsal faktörlere verilen bir yanıt olarak ilerleyen dinamik bir süreçtir.

- 2- Örgütsel sessizlik, yukarıda belirtilen faktörlerin bireyleri doğrudan etkilediği zaman, işgörenlerin bilişsel, duygusal ve davranışsal durumlarını içermektedir.
- 3- Örgütsel sessizlik, iletişim ortamının engellenmesi ile ortaya çıkar.
- 4- Örgütsel sessizlik, işgörenler tarafından olumlu ya da olumsuz durumlarda karşı gelişebilir.
- 5- Örgütsel sessizliğin dışarıdan gözlemciler tarafından tespit edilmesi çok zordur.

Jensen (1973: 148-149), örgütsel sessizliğin birden çok işleve ve anlama gelebileceğini ifade etmekte ve örgütsel sessizliğin beş tane ikili işleve hizmet ettiğini belirtmektedir ve bu işlevler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Pinder ve Harlos, 2001: 338);

- 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 kabulün hem de muhalefetin bir göstergesi olabilir.

Yukarıda belirtilen örgütsel sessizliğin beş fonksiyonundan özellikle son üçü sessizliğin aktif, bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olarak ele alındığını göstermektedir (Çakıcı, 2007: 149).

Diğer taraftan, Tangirala ve Ramanujam (2008: 40-41) örgütsel sessizliği, işgörenlerin işle ve örgütle ilgili konularda, düşüncelerini, bilgilerini ve endişelerini kasıtlı bir şekilde kendine saklaması olarak tanımlanmakta ve işgören sessizliğinin bilinçli olduğunun altını çizmiştir.

Dyne vd.'lerinin (2003) yapmış olduğu çalışmada, sessizlik ve konuşma davranışlarının iki zıt kutup olduğu belirtilirken, sessizlik ve konuşma karşılaştırıldığında, bireylerin düşüncelerini kasten kendilerine saklaması sessizlik, tam tersi durumda düşüncelerini ifade etmesi de konuşma olarak önerilmektedir. Ayrıca bu çalışmada, sessizliğin ve konuşmanın anlamına da açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda, ilk koşul, işgörenin işle ilgili gelişmeler hakkında fikir, düşünce ve bilgilerini belirtmeye yönelik isteğinin sessizliğe mi, konuşmaya mı

odaklandığının kararının verilmesidir. İkinci olarak, bilinçli veya niyetli karar vermenin dışındaki sessiz kalma veya konuşma davranışı kesinlikle işgören sessizliği kapsamında değildir. Üçüncü koşulda ise, işle ilgili gelişmeler ve endişeler hakkında fikir ve bilgilere sahip olan işgörenlerin sessizlik veya konuşma davranışı dikkate alınmaktadır. Son olarak da, örgüt içerisinde işle ilgili konularda yüz yüze iletişimin mevcut olduğu sessizlik ve konuşma davranışlarına odaklanılmıştır (Dyne vd., 2003: 1360).

Donaghey v.d. (2011: 57-58) işgören sessizliğini farklı bir bakış açısıyla yeniden tanımlamaya çalışmışlardır. Buna göre örgütsel sessizliği, işgörenlerin ya önceden var olan konuşma mekanizmasının başarısız olmasından ya da bu mekanizmanın olmayışından dolayı kendilerini ilgilendiren konuları takip etme veya izleme yollarına sahip olmama durumu olarak tanımlamıştır. Bu tanımlardan yola çıkarak sessizlik, pasif bir davranış olmamakla (Scott, 1993: 3) birlikte örgüt içerisinde işgörenler tarafından kasıtlı, diğer bir ifadeyle bilinçli ve aktif olarak gösterilen bir davranıştır diyebiliriz.

Örgütsel sessizliği iki temel boyutla sınıflandıran Blacman ve Sadler – Smith'e göre (2009: 571-572) ilk boyut, işgörenlerin sessiz kalması, ikinci boyut ise işgörenlerin sessiz bırakılmasıdır. İlk boyutta, işgörenlerin sessiz kalması, tamamen kendilerinden kaynaklanan, bilinçli ve kasıtlı bir durum olarak ifade edilirken, ikinci boyutta ise işgörenlerin örgüt içerisindeki yönetim şekli, üst yöneticinin işgörenele olan olumsuz tutumları gibi nedenlerle sessiz kalmak zorunda bırakıldığı ifade edilmiştir (Blacman ve Sadler –Smith, 2009: 571-572).

Ülkemizde de olduğu gibi, insanlar toplumsal olarak dışlanmamak, grup içerisinde kabul görmek gibi olgulardan dolayı da sessiz kalabilmektedir. Algılanan dışlanma, yalnız kalma ve kötü olarak anılma korkusu gibi olumsuz durumlardan kaçınmak için toplum içerisinde de insanlar çoğu zaman sessiz kalmayı tercih edebilir ya da konuşmaya gönülsüz olabilirler. Toplumlarda olduğu gibi örgütlerde de işgörenlerin, cezalandırılma, sorun yaratıcı ya da şikâyetçi olarak tanımlanma ve üst yönetim tarafından yapılan olumsuz misillemelerden çekinme (Morrison, Milliken ve Hewlin, 2003: 34) gibi korkulardan kaçınmak için sessiz kaldıkları görülmektedir.



## 3.2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ TEMEL YAKLAŞIMLAR

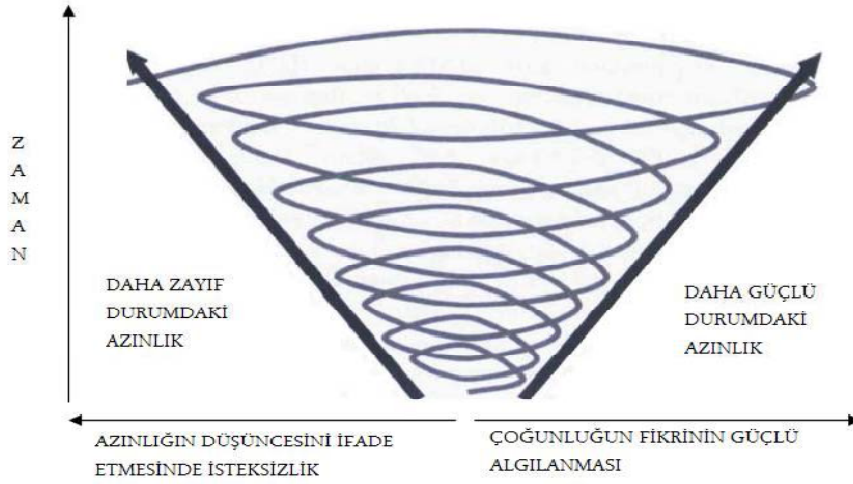
Örgütlerde işgörenlerin sessiz kalma kararını vermesini etkileyen durumlar bazı yaklaşımlara dayandırılabilir. Literatürde öne çıkan yaklaşımlar, “Sessizlik Sarmalı”, Vroom tarafından geliştirilmiş “Bekleyiş Kuramı” ve “Fayda – Maliyet Analizi” olarak çalışma kapsamına alınmıştır.

### 3.2.1. Sessizlik Sarmalı Yaklaşımı

İş görenlerin sessiz kalmalarının dayandırıldığı önemli yaklaşımlardan ilki “Sessizlik Sarmalı” teorisidir. Sessizlik sarmalı teorisi, Batı Alman Sosyoloğu E. Noelle-Neumann tarafından 1974 ile 1980 yılları arasında geliştirilmiştir. Bu yaklaşımın özünde düşünce ve fikirlere uygun olarak sessizliğin nasıl ortaya çıktığı ve nasıl devam ettiği hakkında bir görüşten bahsedilmektedir.

Sessizlik Sarmalı kuramı, insanların, çoğunluğu oluşturmadıkça, kendilerine inanılmayacağını ya da kendi fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünerek, düşüncelerini ifade etmek konusunda, isteksiz davranmaya eğilimli olduğunu açıklar (Çobanoğlu, 2007: 17). İş yerinde işgörenler, kendi düşünce ve fikirlerinin örgütün genel düşüncesine uygun olacağını düşündüğü zamanlarda fikirlerini daha açık bir şekilde ifade etme eğilimindedir. Ancak bunun tersine, işgören düşünce ve fikirlerinin diğer işgörenlerin fikir ve düşünceleriyle uyumsuz olduğunu algıladığı zamanlarda sessiz kalma eğilimi artmaktadır. Bu teori kapsamında, eğer ortamda dışlanma korkusu varsa sarmal oluşur ve sessiz kalma eğilimi artar. Sosyal dışlanmaktan kaçınma isteği işgörenleri baskın olan fikrin etrafında toplayacak ve bu bağlamda örgütte artan ya da azalan fikir ve düşünce birlikleri, bireylerin fikir ve düşüncelerini kontrol altında tutacaktır.

**Şekil 5:** Sessizlik Sarmalı



Kaynak: Bowen ve Blackmon, 2003: 1397

Noelle- Neumann, sessizlik sarmalındaki horizontal (paralel) baskının, dışlanma ve bu tarz korkulardan kaynaklandığını belirtmekte ve insanlar örgüt içinde fikirlerini açıkça ifade etmede düşünce ikliminden geçerek sessiz kalma veya konuşma kararlarını vermektedirler (Bowen and Blackmon, 2003:1396).

Bowen ve Blackmon (2003: 1397) bu teoriyi örgütsel bağlamda kullanarak, işgörenlerin iş arkadaşlarından destek bulmadıkça ses çıkarmayacaklarını vurgulamaktadırlar. Eğer işgörenler iş arkadaşlarından destek bulacağı inancını taşıyorlarsa veya ses çıkartmaya dirençli olduklarını düşünüyorlarsa, muhtemelen dürüst olmayan bir yanıt verecekler veya sessizliği seçeceklerdir.

### 3.2.2. Beklenti Teorisi

Vroom'un geliştirdiği bu model, belirli bir zamanda bireyin bir davranış konusunda güdülenmesi davranışın arzulama derecesinin ve davranışın doğurabileceği sonuçlara ilişkin bekleyiş gücünün çarpımına bağlıdır (Davis, 1984: 79). Arzulama derecesi, bireyin çeşitli sonuçlar arasından belli bir sonucu seçme

nedeninin şiddetini; bekleyiş ise bireyin belirli bir davranışının belirli sonuçları olacağı konusundaki inancını ifade etmektedir (Davis, 1984: 79).

Örgütsel sessizlik kapsamında bu modeli değerlendirirsek, eğer bireyler açıkça konuşmanın olumlu sonuçlar yaratmayacağına inanırsa öyle davranmayı daha az önemli olarak değerlendirecek ve bu nedenle giderek sessizleşebilecektir (Premeaux, 2001: 9-14). Eğer bir davranışın arzu edilen sonuçlara öncülük edeceği veya arzu edilmeyen sonuçları önleyeceği ümit ediliyorsa ve bireyin tahmini, olumlu sonuçların yüksek olacağı yönündeyse, birey özel bir davranışa girişme yönünde olumlu bir tutuma sahip olacaktır diyebiliriz.

### **3.2.3. Fayda- Maliyet Analizi**

Bireyler, fikirlerini ve düşüncelerini kendilerine saklama (sessiz kalma) veya ifade etme (konuşma) kararı verirken, konuşarak elde edebilecekleri faydalara karşı, konuşmanın olası bedelini tartarak fayda-maliyet analizi yaparlar. Direkt bedeller, enerji ve zaman kaybıdır. Endirekt bedeller ise, azalan imaj, itibar kaybı, görüşüne karşı çıkılanların misillemede bulunma olasılığı, büyüyen muhalif ilişkilerin yaratacağı risk ve çatışmalar ile görüşü yok sayıldığında veya hesaba alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlıklardır (Premeaux ve Bedeian, 2003: 11).

## **3.3. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER**

İş görenler sessizlik davranışını neden tercih ettikleri, iş görenleri işle ilgili konularda sessizliğe iten faktörler incelendiğinde hem örgütsel hem de bireysel faktörler dikkat çekmektedir.

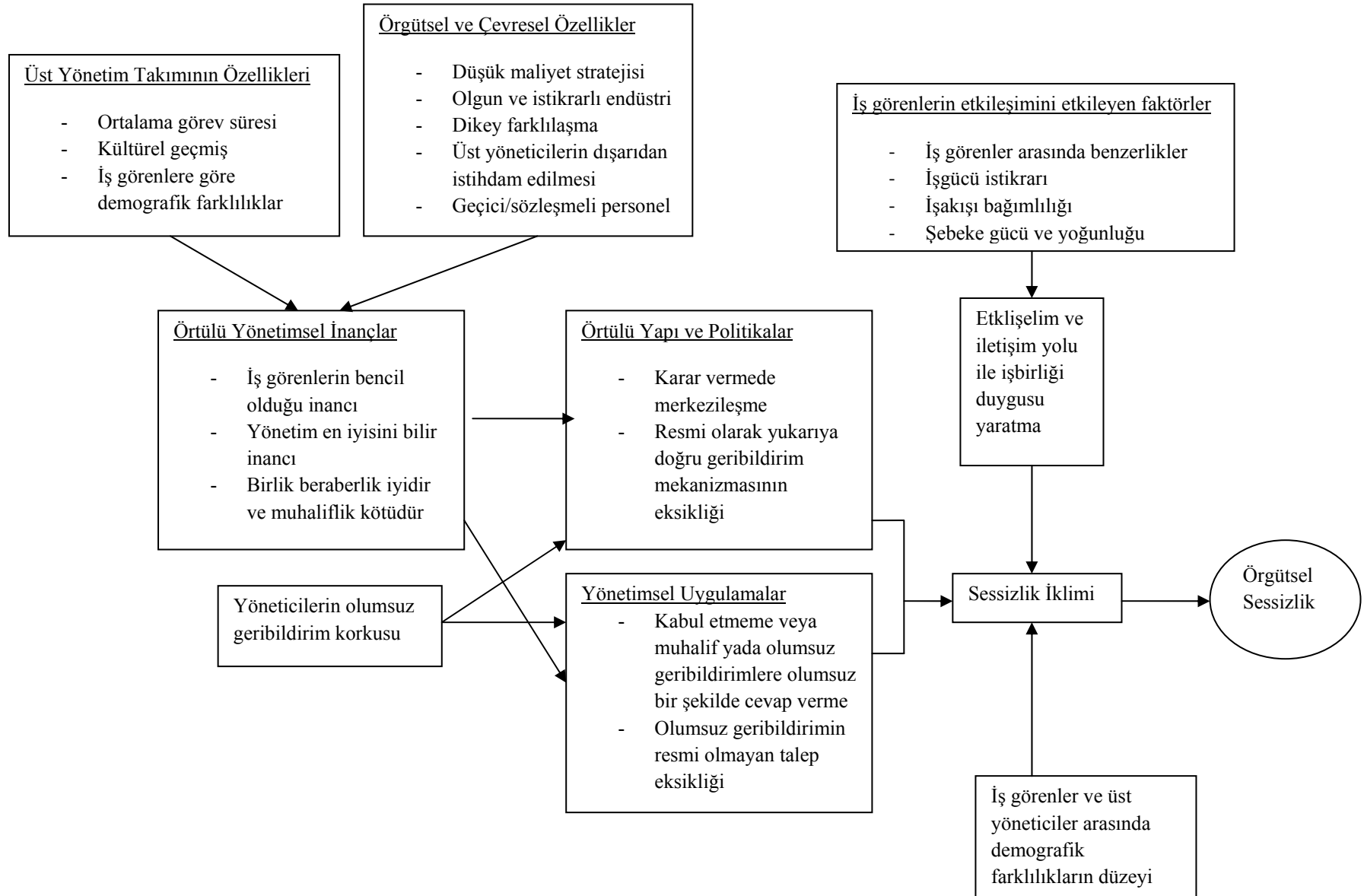
### **3.3.1. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel sessizlik, genellikle örgütsel değişim ve gelişim için potansiyel tehlikeli bir engeldir. Özellikle işgörenlerin bakış açılarına, düşüncelerine ihtiyaç duyan, sürekli değişen bir çevre içerisinde faaliyet gösteren örgütlerde işgörenlerin sessiz kalmayı tercih etmesi daha da büyük bir engel haline gelmiştir.

İş görenler örgütlerinde sessiz kalmaları gerektiğini ya da buna mecbur oldukları kararını bir anda vermemekte, buldukları örgütte onları buna iten çeşitli nedenler bulunmaktadır. İş görenler, örgüt içerisinde edindikleri tecrübeler, yönetim tarzı, çalışılan ortam, örgüt normları ve iklimi gibi sebeplerden dolayı bilgi, düşünce, öneri ve endişelerini kendisine saklama eğiliminde olabilmektedirler (Özgen ve Sürgevil, 2009: 318). Bu yüzden de üst yönetimin, işgörenleri sessizliğe iten diğer bir anlatımla; işgörenlerin bilgi, düşünce, yeni fikir ve endişelerini kendine saklamayı tercih etmesinde etkili olan örgütsel dinamikleri bilmesi ve bunları ortadan kaldırmaya yönelik bir tutum sergilemesi gerekmektedir.

Yapılan literatür incelemesi sonucunda Morrison ve Milliken tarafından 2000 yılında yayınlanan çalışmanın bu konuda yapılan en temel ve dikkat çekici çalışma olduğu görülmüştür. Bu çalışmanın amacı, örgütsel sessizliği sağlamlaştıran, sessizliğe neden olan süreçlerde örgütsel özellikleri açıklamaktır.

Şekil 6: Örgütsel Sessizliğin Artmasında Etkili Olan Örgütsel Özellikler



Kaynak: Morrison ve Milliken, 2000: 709.

Yukarıdaki şekilde, örgütsel sessizliğin genellikle örgütsel şartlar içerisinde nasıl geliştiği gösterilmektedir. İş görenler tarafından algılanan ve temelde dikkat çeken iki örgütsel dinamik, yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu ve yönetimin sahip olduğu bazı örtülü inançlardır. Yöneticilerin işgörenlerinden farklı olarak sahip olduğu kültürel geçmişi, demografik özellikleri, örgütte çalışma süresi gibi özelliklerden ve örgütün çevresel özelliklerinden etkilenerek örtülü inançları oluşabilmektedir. Yöneticilerin örtülü inançları ile olumsuz geribildirim korkuları örgütsel yapı, politikaları ve yönetsel uygulamaları etkilemektedir. Karar vermenin merkezileşmesi, aşağıdan yukarıya iletişim mekanizmasının olmaması, olumsuz geribildirimleri de işgörelere olumsuz bir şekilde cevap verilmesi gibi uygulamalar ortaya çıkabilmektedir. Bu uygulamalar da, örgütte sessizlik iklimi oluşmasına sebep olmakta ve böyle bir iklimle beraber, çoğunlukla işgörelere sessiz kalmayı tercih etmektedirler.

### **3.3.1.1. Yöneticilerin Olumsuz Geribildirim Korkusu**

Bu örgütsel dinamik, yöneticilerin, sorumlu oldukları işlerin gidişatı ve sonuçlarına ilişkin işgörelere olumsuz geri bildirimlerinden korkması ile ilgilidir. Bu korkunun en önemli sebebi, olumsuz geri bildirimlerin onların geleceği için bir tehlike olarak algılamasıdır (Morrison ve Milliken, 2000: 708). Genel olarak, yöneticiler, olumsuz geribildirimden güçlü bir korku duyulduğu ve kendilerini tehdit içerisinde ve savunmasız hissetmekten kaçınma eğiliminde olduğu söylenebilir. Bu bilgilerin ışığında, üst yönetim eğer işgörelere olumsuz geribildirim aldıysa, ya bilmezlikten gelmeye çalışır ya da kaynağın güvenilirliği ile ilgili şüpheye düşerek yanlışmış gibi ilgilenmeyebilir.

Bazı yöneticiler, kişisel olarak zarar görmekten veya yetersiz yönetici gibi algılanmaktan korktuklarında astlarından gelebilecek olumsuz geribildirimleri engelleyecek bir ortam oluşturma çabası içerisinde olabilir. (Slade, 2008: 56).

### **3.3.1.2. Yöneticilerin Örtülü İnançları**

Örgüt içerisinde, örgütsel sessizliğin kökleşmesini sağlayan bir diğer önemli örgütsel güç, yöneticilerin sahip oldukları örtülü inançlar bütünüdür. Yukarıdaki

şekilde de görüldüğü gibi, bu inançlardan biri, “işgörenlerin bencil ve güvenilmez olduğudur” (Morrison ve Milliken, 2000: 710). Bu inanç, Mc Gregor’un X-Y kuramına dayanmaktadır. Mc Gregor’un X kuramının çıkışında da, işgörenler kendi menfaatleri doğrultusunda davranır, tembeldir, çalışmayı sevmez ve güvenilmezdir varsayımı vardır (Davis, 1984: 13). Bu inanca sahip üst yöneticiler, işgörenler tarafından yukarıya doğru iletişimi engellemeye yönelik hareketlerde bulunabilir. Diğer bir inanç, örgütsel konularda “yönetim en iyisini bilir” anlayışıdır. İşgörenler sadece kendi menfaatlerini maksimize etmek için çalıştıkları, yöneticilerin işi de yönetmek ve kontrol etmek zorunda oldukları için örgüt için işgörenler neyin en iyi olduğunu bilmezler ve ilgilenmezler düşüncesi yöneticiler arasında yaygın bir inançtır.

Yöneticilerin sahip olduğu örtülü inançlar, belli şartlar altında en yaygın hale gelmektedir. Yöneticileri bu örtülü inançlara teşvik eden bir durum, üst yönetimin eğitim, deneyim gibi demografik özelliklerinin homojen olmasıdır (Morrison ve Milliken, 2000:710). Diğer bir ifadeyle yöneticilerin özellikleri ne kadar homojen olursa, o kadar birbirlerine bağlı olmaları olasıdır ancak fikir ayrılığı da daha fazla tehdit unsurudur. Diğer etkileyen bir şart ise, yöneticilerin sahip olduğu kültürel geçmiş olabilmektedir. Bu duruma Huang v.d.nin (2005) yapmış olduğu çalışmada, Hofstede’in kültür boyutlarından biri olan güç mesafesi incelendiğinde, bir örgütün üst yöneticileri yüksek güç mesafesine sahip olan kültürden gelenlerden oluşmuşsa, bu yöneticiler özellikle kendilerinin en iyisini bildiklerine inanması daha olasıdır sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan da, işgörenlerde patrona sadece patron olduğu için itaat eder ve onu haklı bulur (Arrindell, 2003: 861). Bu durum bir yandan işgörenleri daha fazla itaat davranışına iterek sessiz kalmasına yol açarken diğer yandan da yöneticiler en iyisini bilir, üstler her zaman haklıdır anlayışı ile işgörenlerinin girdilerini önemsememesine neden olur diyebiliriz. Ayrıca, toplulukçu eğilimde olan kültüre sahip üst yöneticiler, diğerlerine oranla daha fazla birlik ve beraberliğe önem verir.

Yöneticilerin örtülü inançlarını etkileyen bir diğer unsur, üst yöneticiler ile işgörenler arasındaki demografik farklılıkların fazla olmasıdır (Morrison ve Milliken, 2000: 712). Diğer bir ifadeyle, üst yöneticiler ve işgörenler arasındaki demografik farklılıklar ne kadar çok ise, üst yöneticiler işgörenlerinden gelen geri bildirimlere

daha çok şüphe ile bakarlar. Bunun sebebi olarak ise çeşitliliğin genellikle güvenmeme ve bilinmezlikten korkmayı yarattığı söylenebilir. Yöneticilerin örgütsel sessizliğinin gelişmesine etki eden diğer bir örtülü inanç da, örgütün bulunduğu çevresel değişkenlerdir (Morrison ve Milliken, 2000: 712). Örneğin, yüksek değişim hızına sahip bir çevrede faaliyet gösteren örgütler, statik çevreye sahip örgütlere göre çok daha hızlı bir şekilde değişime cevap vermesi gerekir ki bu durumda işgörenlerin düşüncelerine daha fazla değer vererek alternatifleri değerlendirmek durumundadır.

Örgüt bünyesinde, sözleşmeli personelin olması da yönetimin sahip olduğu örtülü inançların artmasına sebep olan bir unsur olarak düşünülebilmektedir. Sözleşmeli / geçici personellerin örgütle aralarında gerçekleşen psikolojik sözleşmeleri ilişkiseldense işlemselliğe dayanarak çalıştıkları için yöneticiler tarafından özellikle bencil, yeterli bilgiye sahip olmadığı ve bu yüzden de güvenilmez oldukları varsayımları olasıdır (Rousseau ve Parks, 1993).

### **3.3.1.3. Örgütsel Yapı, Politika ve Uygulamalar**

Yukarıda belirtilen yöneticilerin sahip olduğu örtülü inançlar zaman içerisinde örgütün yapıları, politikaları ve uygulamalarını etkileyerek işgörenlerin işle ilgili konularda konuşmasından rahatsız hissettiği bir ortam yaratılmasına neden olabilmektedir. Örgütlerde yöneticiler, “işgörenler bencildir, yönetim en iyisini bilir ve anlaşmazlık kötüdür” inançları egemen ise, yöneticiler genellikle hiyerarşide yukarıya doğru bilgi akışında cesaret kıran veya yardımcı olmayan yapı ve politikaları tercih edebilmektedir. Bu eğilimin yüksek olan örgütlerde iki yaygın yapısal özellik, (1) resmi bir şekilde yukarıya doğru geri bildirim mekanizmasının eksikliği ve (2) karar vermede yüksek merkezileşmedir (Morrison ve Milliken, 2000: 713). Örgütte dik bir yapı var ise, üst yöneticilerin birbirlerini etkileme olasılığı daha azdır ve bu yüzden alt düzey işgörelere güvenirler. Ayrıca, örgüt içerisinde yükselmede yöneticileri dışarıdan istihdam eden örgütlerde yöneticiler ve işgörelar arasında boşluk oluşur ve bu boşluk işgörelarları daha fazla sessizliğe itebilir.



### 3.3.1.4. Sessizlik İklimi

Sessizlik iklimi, işgörenler arasında paylaşılan iki inanca dayanmaktadır; (1) Örgütte problemler hakkında konuşmaya değmez; (2) Fikirleri ve endişeleri ifade etmek tehlikelidir (Morrison ve Milliken, 2000: 715). Pinder ve Harlos ise sessizlik iklimini, işgörenler arasında konuşmanın başarısızlık ve tehlikeli olarak algılandığı bir ortam olarak tanımlamıştır (2001: 346). Bu algılama, özellikle aşağıdan yukarıya doğru iletişimi desteklemeyen bir yönetimin olduğu ve böylece yönetimin fikir uyumsuzluğuna toleransının olmadığı örgütlerde, sonuç olarak işgörenler endişeleri hakkında konuşmaktan hoşlanmazlar (Ashford v.d., 1998; Dutton v.d., 2001)

Yukarıda değinildiği gibi, örgütsel karar vermede merkezileşme ve yukarıya doğru iletişim için çok az kanal olduğu zaman, ortak olarak tüm işgörenler arasında fikirlerinin önemli olmadığı düşüncesi ortaya çıkar ve yöneticiler işgörenlerin fikirlerine direndiği ya da bu fikirlere itirazla cevap verdiği zaman işgörenler, konuşmanın riskli ve çabaya değmeyeceği yorumunda birleşirler. Dolayısıyla da, bu yapı ve yönetsel davranışlar ne kadar yaygın olursa, konuşmanın istenmeyen bir durum olduğuna ilişkin paylaşılan algının büyümesi o kadar olasıdır.

Genellikle, işgörenler kendi algılamaları, deneyimlerini paylaşmak ve değerlendirmek için güçlü bir ihtiyaç duyar ve diğer işgörenler ile kendi düşüncelerini karşılaştırırlar ayrıca kendi inanç ve algılarını onaylatmak için referans ararlar. Morrison ve Milliken'e göre bu durumu artıran unsurlara örnekler şu şekilde sıralanabilir (2000:715-716):

- İş görenler arasındaki benzerliklerin fazla olması,
- Zaman içerisinde birbirini etkilemek, algılarını paylaşmak için örgüt bünyesinde nispeten istikrarlı üyelerin olması
- İş akışı bağlılığı ile işgörenlerin, iş grupları bünyesinde eylemlerini koordine ettiği zaman, iletişim için daha fazla ihtiyaç duymaları
- Deneyimlerini onlarla paylaşmak için daha iyi bir fırsat yaratması gibi.

Sessizlik iklimi mevcut olan örgütlerde, işgörenler toplu bir şekilde düşüncelerini, fikirlerini ve endişelerini kendilerine sakladıkları için bu durum

örgütsel gelişimin ve değişimin önünde bir engel olmaktadır. Ayrıca bu durumun en önemli diğer bir sonucu da işğörenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkilemesidir.

Vakola ve Dimitris (2005) sessizlik ikliminde üç boyut geliştirmiş ve bu üç boyutun iş tutumu üzerinde etkilerini incelemiştir. Bu çalışma kapsamında, sessizlik ikliminin boyutları, üst yönetimin susturma tutumu, amirlerin/şeflerin susturma tutumu ve iletişim fırsatlarından oluşmaktadır. Sonuçlarında ise, üst yöneticilerin susturma tutumundansa şeflerin susturma tutumunun işğörenler üzerinde daha etkili olduğunu ortaya koymuş ve bu bulgular, üst yönetim veya iletişim fırsatları aracılığı ile oluşturulan makro sessizlik iklimindense, şeflerin susturma tutumlarını içeren mikro sessizlik ikliminden daha fazla etkilenmektedir (2005:453-454). Ayrıca, yöneticiler hatalarını paylaşmakta, çalışanlarından yardım istemede ve başka bir kişinin çözümleri daha iyi olacağını kabul etmede gönülsüz ise yaratılan Makro Sessizlik İkliminden, işğörenlerin yöneticilerinin hatalarını açığa çıkarmak veya hareket tarzlarını sorgulamak için doğrudan ve dolaylı bir şekilde davrandığı varsayımına dayanarak işğörenlerin cezalandırıldığı bir ortamda ise “Mikro Sessizlik İklimi” mevcuttur sonucunu ortaya koymuşlardır.

### **3.3.2. Bireysel Faktörler**

İş görenler genellikle hiyerarşide yukarıya doğru olumsuz ve tehdit edici yorumların paylaşılmasında gönülsüzdür. Yukarıda değinildiği gibi işğören sessizliğini etkileyen örgütsel dinamiklerin yanı sıra bireysel özellikler ve işğörenlerin amirleri ile olan ilişkileri de işğörenin sessiz kalmayı tercih etmesinde etkilidir. Bu doğrultuda, Morrison, Milliken ve Hewlin (2003) tarafından 40 tam zamanlı işğören üzerinde mülakata dayalı bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı, işğörenler endişeleri hakkında ne zaman ve nasıl sessiz kalma kararını alıyor ve bu kararı verirken işğörenlerin dikkate aldığı faktörleri daha iyi anlamaktır. Bu çalışmada dikkat çeken sonuçlardan biri, işğörenlerin neden sessiz kaldıklarını ifade ettikleri cevaplardır. Bunlar korku ve inançlar ile diğer faktörler olarak gruplandırılmıştır. Korku ve inançlar beş madde şeklinde aşağıdaki gibi sınıflandırılmış (2003: 31).

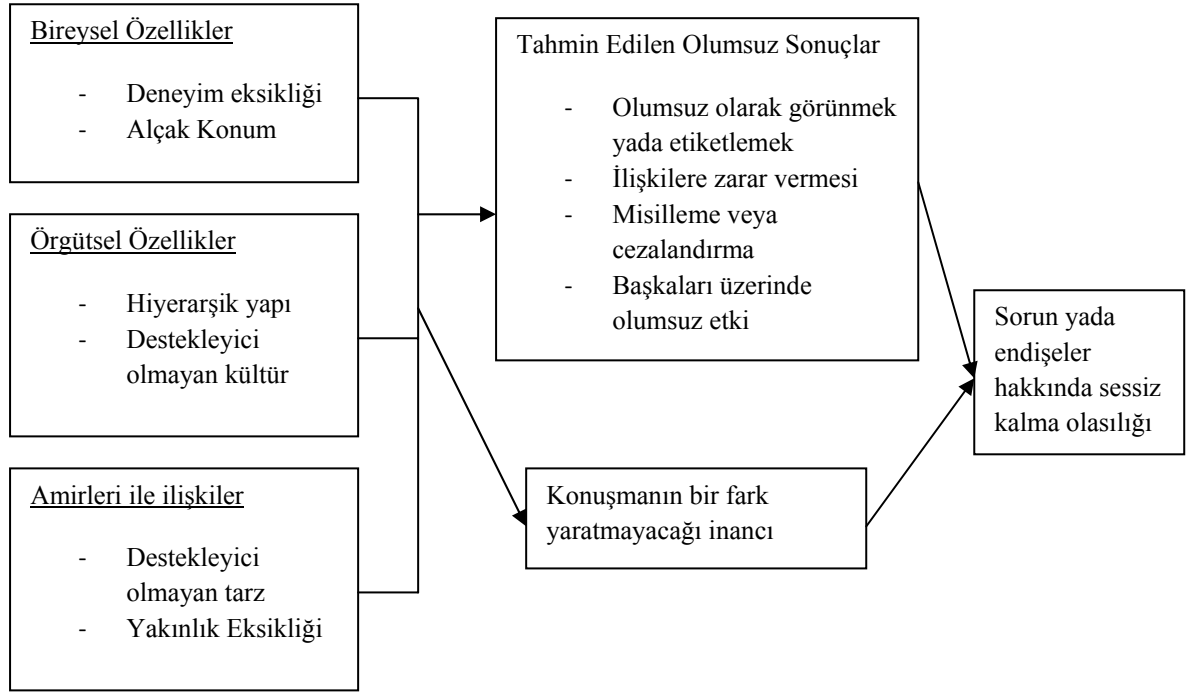
- 1- Boş boğaz, sorun yaratıcı ve şikayet eden olarak olumsuz bir şekilde diğer işgörenler tarafından görülmek ve etiketlenmek
- 2- Güven ve saygıyı, kabul edilme ve desteği kaybetme korkusu olarak ilişkilere zarar gelme korkusu
- 3- Faydasızlık hissi; konuşmanın fark yaratmaması ve mesajı alanın cevap vermemesi
- 4- Misilleme ve cezalandırılma korkusu; İş kaybetme ve terfi alınmaması
- 5- Diğer işgörelere karşı olumsuz tepki konusunda endişeler; birini utandırma veya üzmeyi istememek, birine sorun açmama isteği

Diğer Faktörler ise üç grup şeklinde belirtilmiştir.

- 1- Bireysel Özellikler: deneyim eksikliği ve görev süresi eksikliği
- 2- Örgütsel Özellikler: hiyerarşik yapı ve desteklenmeyen kültür
- 3- Amirlerle zayıf ilişkiler: amirin desteklememesi ve ilişkinin samimi olmayışı.

Yukarıdaki faktörlerin özetlendiği Şekil-7’de de görüldüğü üzere, işgörenlerin diğerleri tarafından olumsuz olarak görünmesi ya da etiketlenmesi işgörenlerin sessizliği seçmelerinde en önemli etkiye sahip unsurlardan birisidir. Bunun nedenleri ise, olumsuz etiketlenen işgören saygı ve güvenirliliğini kaybedince, sosyal bağlarına zarar gelebilir. Örneğin önemli görevlerle ilgili toplantılardan hariç tutulur, sosyal bağlar bozulduğunda da işle ilgili projeleri için destek görmesi ve diğer işgörenlerle işbirliği oluşturması zorlaşır, böylece olumsuz etiketlenen işgören etkin bir şekilde işini yapamaz ve kariyerinin olumsuz sonuçlarına katlanmak zorunda kalır (2003: 34). Diğer bir ifadeyle terfi veya diğer kariyer fırsatlarını kaçırma olasılığının azalmasını algılayabilmektedir.

**Şekil 7:** İş görenlerin Sessiz Kalma Seçim Modeli



Kaynak: Milliken v.d., 2003: 33

### 3.4. İŞ GÖREN NİYETLERİNE GÖRE SESSİZLİK DAVRANIŞININ BİÇİMLERİ

Yukarıda bahsedildiği gibi, işgören sessizliklerinin altında yatan birçok neden vardır, bu nedenlerden ötürü de işgörenlerin sessizlik davranışları değişmektedir. Örneğin, insan davranışını yönlendiren hareket ettirici güçler ve bu davranışları engelleyen güçler bulunmaktadır. Bu iki güç aynı anda yaşanırsa kişinin içinde bulunduğu çelişki, davranışını istenmeyen yönde etkileyecektir. Bu durum örgütsel sessizlik konusu ile ilişkilendirildiğinde; kişi konuşmak istese bile, bilerek ve isteyerek kendini korumak için sessiz kalabilir. Ancak konuşmadığı veya konuşamadığı için de stresli ve sınırlı bir ruh haline bürünür. Bu çelişki onu rahatsız edecek ve motivasyonunu büyük ölçüde etkileyecektir (Brinsfield, 2009: 62).

Pinder ve Harlos (2001) işgören sessizlik davranışını, sekiz değişkene göre Sakin/durgun ve İtaatkar sessizlik olarak ele almıştır. Bu çalışmada, işgören sessizlik davranışı Sakin/Durgun ve Boyun eğme şeklinde 8 temel değişkene göre ikiye

ayrılmıştır. Bu sekiz değişken; gönüllülük, bilinçlilik, kabullenme, stres düzeyi, alternatiflerin farkında olma, konuşmaya eğilim, ayrılmaya eğilim ve baskın duygulardır (Pinder ve Harlos, 2001: 348).

Dyne v.d.nin (2003) çalışmasında sessizlik aktif, bilinçli, maksatlı ve istekli bir durum olup, bu yüzden de, İtaatkar Sessizlik, Savunmacı Sessizlik ve Prososyal Sessizlik olarak incelenmiştir. İş gören sessizliği ile ilgili yapılan bu kavramsal çalışma ile yönetim literatüründen faydalanarak, temel kapsamda, sessizlik ve seslilik eğilimine ilişkin üç tane işgören motif tanımlanmıştır. Örgüt içerisinde sessizlik ve seslilik adına davranışlar yukarıdaki amaçlara göre şekillenmektedir. Bu motiflerin davranışları;

- İlgisizliğe, uysallığa ve boyun eğmeye bağlı ilgisiz davranışlar,
- Korkuya bağlı kendini koruyan davranışlar,
- Uzlaşmaya ve fedakârlığa bağlı diğerleri odaklı davranışlardır.

Bahsedilen üç işgören profili altı ayrı davranış ile boyutlandırılmıştır. Bunlardan işgörenin pasif olduğu işgören motifi, boyun eğmeye bağlı ilgisiz davranıştır. Bu işgörenler davranışı uysal/ilgisiz sessiz ve uysal/ilgisiz ses hali olarak sınıflandırılır. İş görenin proaktif olduğu (inisiyatifi alma yönelimli), işgören motifi korkuya bağlı kendini korumacı davranış ve işbirliği ve uzlaşmaya dayalı diğer odaklı davranıştır. Bu işgörenler ise korumacı sessizlik, korumacı ses ve prososyal (örgüte, topluma veya bireye yardımcı olma tutumu içindeki kişi) sessizlik ve prososyal ses hali olarak sınıflandırılır (Dyne v.d., 2003: 1361-1362).

#### **3.4.1. Boyun Eğmeye Dayalı Uysal/İlgisiz Sessizlik Davranışı**

Kişilerin herhangi bir ortamda aktif olarak iletişime katılmaması sessizlik olarak ifade edilmiştir. Ancak örgütsel sessizlik yazınına oluştururken temel kısıtlarımızdan bir tanesi de sessizliğin işgörenlerin konular hakkında bilgilerinin, fikirlerinin, düşüncelerinin olması ancak ifade etmemesi şeklinde görülmesidir. Pinder ve Harlos (2001) örgütsel anlamda kişilerin örgütlerinde sessiz kalmasını veya ses çıkartmasını davranışsal olarak boyutlandırmış ve kavramsallaştırmıştır.

Sessiz kalmanın ilk boyutu “ilgisizlik ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışı” halidir. Bu sessizlik türü, çalışanların iş yerinde ilgisizlik veya boyun eğme/kabullenme durumlarından dolayı sahip oldukları bilgiyi, fikri ve düşünceyi kimse ile paylaşmama ve konularda pasif olma halidir (Pinder ve Harlos, 2001: 349-350, Kahn, 1990).

Bu tür sessizlik davranışının temelinde itaatkar ve uysallık niyeti yatmaktadır. İş gören eğer, mevcut durumda çekilmek ya da teslim olmakta; konuşmak, dahil olmak veya durumu değiştirmek için girişimde bulunmak için çaba göstermek konusunda gönüllü değilse, gösterdiği sessizlik davranışı itaatkardır. Çalışanın, fikrinin önemsenmeyeceğini ve böylece herhangi bir fark oluşturamayacağını düşünmesi, kişisel olarak kendini yetersiz hissetmesi, davranışlarını ve düşüncelerini iş yerinde alınan kararlara ve oluşturulan normlara göre şekillendirmesi ve bunları kabullenmesi ilgisiz ve uysal sessizlik davranışları ve tutumları olarak ifade edilebilir (Dyne v.d., 2003: 1366).

Çalışanın içinde bulunduğu çalışma ortamı içerisinde baskın bir grup hakim ise sessizlik davranışı bu baskın gücün etkisi ile bir iklim haline gelebilir. Bu grup, çalışanın konuşmasını engelleyecek ve çoğulcu olarak olayların görmezden gelinmesine sebep olacak bir etki yaratır (Slade, 2008: 61).

Örneğin, bir işgören, değişim yaratmak için gerçekleşme ihtimali olmayan ve yararsız konuşmalar olduğu inancına dayalı fikirlerini kendine saklamasıdır. Değişimli olarak, bir işgören, durumu etkilemek için kişisel yeteneği ile ilgili düşük öz güvene dayalı olarak bilgileri ve fikirleri saklayabilir. Bu örneklerde, sessizlik temelde itaatin bir sonucudur. İş görenler, değişim yaratacaklarına inanmadığı zaman, itaat ederler ve proaktif bir şekilde olası öneri ve fikirleri ile katkıda bulunmazlar. Başka bir örnek de, bölüme ait toplantılara dahil olmak için çaba sarf etmekte gönülsüzlüğe dayalı yorumları da kendine saklaması bu tür sessizlik kapsamındadır.

Sonuç olarak, itaatkâr sessizlik, maksatlı olarak pasif davranışı içerir ve uysallık / itaatkârlık ve anlamlı değişmelerin grubun yeteneğinin ötesinde olduğu duygusuna dayalı bilgileri kendine saklamadır.

### 3.4.2. Savunmacı / Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik

#### Davranışı

İş görenler genellikle hayatlarını devam ettirebilmek için çalışmak zorundadır. İşte bu yüzden de kişisel konumunu ve pozisyonunu korumak için bazı durumlarda sessiz kalmayı tercih edebilecektir (Gephart v.d., 2009: 170). Bu kapsamda kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik, işgörenin kendisini korumak için fikirlerini, düşüncelerini ve sahip olduğu bilgileri kendisinde tutma davranışıdır. Kasıtlı ve proaktif bir davranış olarak kişinin kendisini dışsal tehditlerden koruma eğiliminin bir ürünüdür.

Savunmacı Sessizliği, korkuya dayalı kendini koruma biçimi olarak ilgili fikir, düşünce ve bilgileri kendine saklamak olarak tanımlanmıştır. Savunmacı sessizlik, dış tehditlerden kendini korumak için yapılan maksatlı proaktif bir davranıştır. Savunmacı Sessizlik, İtaatkar Sessizliğe göre daha proaktiftir, alternatifleri düşünme ve farkındalık dahil, o anda en iyi kişisel strateji olarak bilgi, düşünce ve bilgileri kendine saklama kararının bilinçli alınmasıdır.

İtaatkar Sessizlik ile Savunmacı Sessizliği karşılaştırırsak, İtaatkarlık, pasif uyma anlamına gelirken, pasiflik, temelde farklıdır bunun nedeni, değişim için öneride bulunmanın sonucundaki korku, konuşmadaki korkuya dayalıdır. Kötü haber vermekten çekindiği zamanlarda veya kişisel rahatsızlıktan, kötü haberi alan kişilerin savunucu cevaplarından, negatif kişisel sonuçlardan kaçınmak için kötü haberleri iletmeyi erteledikleri zaman meydana gelir. Örnekteki sessizlik, savunmacı sessizlik kavramına benzerdir. Bunun nedeni aktif önleme ve kendini koruma niyeti tarafından gerçekleşmektedir. Ayrıca, savunmacı / kendini korumaya ve korkuya dayalı sessizlik davranış ile boyun eğmeye dayalı uysal/ilgisiz sessizlik davranışı arasındaki farklar Pinder ve Harlos'un (2001) yapmış olduğu çalışmada belirtilen sekiz değişkene bağlı olarak şu şekilde belirtilebilir (2001: 350);

**Tablo 12:** Savunmacı Sessizlik ile Boyun Eğmeye Dayalı Kabullenici Sessizlik Arasındaki Farklar

<i>Boyutlar</i>	<i>Savunmacı Sessizlik</i>	<i>İtaatkar/Kabullenici Sessizlik</i>
<i>Gönüllülük</i>	Oldukça gönüllü	Oldukça gönülsüz
<i>Bilinçlilik</i>	Bilinçli	Daha az bilinçli
<i>Kabullenme</i>	Düşük	Yüksek düzeye yakın
<i>Stres Düzeyi</i>	Yüksek düzeye yakın	Düşük düzeye yakın
<i>Alternatiflerin farkında olma</i>	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
<i>Konuşmaya eğilim</i>	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
<i>Ayrılma eğilimi</i>	Oldukça yüksek	Oldukça düşük
<i>Baskın duygular</i>	Korku, umutsuzluk, depresyon	Razı olma, boyun eğme

Kaynak: Pinder ve Harlos, 2001: 350

Örgütsel sessizlik ikliminin ve bu iklim sonucunda işgörenlerin sessizlik davranışlarının oluşmasında bir diğer önemli etken ise işgörenlerin olumsuz bir geri bildirim halinde yönetimden korkmalarıdır. Kişi, üstünün duymak istemediği herhangi bir durumu veya bilgiyi cezalandırılmaktan korktuğu için kendinde tutabilir (Milliken ve Morrison, 2003: 1565). Çünkü sessizlik hiyerarşik düzen içerisinde bir kişinin imajını, itibarını veya konumunu koruması için stratejik bir araç olarak kullanılabilir (Milliken ve Morrison, 2003: 1565).

İş görenin yaşadığı bir diğer korku, örgütte fikir ve düşüncelerini veya sahip olduğu bilgileri ifade etmek isteyen insanların konuşamamasının önemli nedenlerinden bir tanesi de diğer örgüt üyeleri tarafından izole edilme (dışlanma) tehdidi ve bu duruma ilişkin korkularıdır.



Kişisel ve riskli fikirlerin korkuya dayalı olarak ifade edilmesinden dolayı bilgilerin kendine saklanması, düzeltilmesi gereken problemler hakkında kendini korumak için gerçeklerin ihmal edilmesi durumları örnek verilebilir. Bu kendini koruma niyeti, problem için sorumlu olan işgörenin korkuya dayalı saklamasıdır. Benzer şekilde, savunmacı sessizlik, kendini koruma biçimi olarak kişisel hataları saklamayı da içerebilir.

### **3.4.3. Prososyal/Uzlaşmaya ve Fedakârlığa bağlı Diğerleri Odaklı Sessizlik Davranışı**

Yukarıda belirtilen sessizlik biçimleri, sessizlik üzerine yönetim literatüründe önceden yapılmış olan itaatkar ve savunmacı Sessizlik tanımları yapılmıştı. Dyne v.d.nin 2003 yılında yaptıkları çalışma ile literatürde henüz yöneltilmemiş olan üçüncü sessizlik tipi olarak Prososyal sessizliğe odaklanılmıştır. Prososyal kavramı aslında örgütsel vatandaşlık davranış literatüründe ortaya çıkan ve örgütsel vatandaşlık davranışı literatüründe işgören davranışının bir biçimi olarak tanımlanmıştır.

Öncelikle prososyal sessizlik tipinin tanımından önce prososyal örgütsel vatandaşlık davranışının tanımını yapmak gerekir. Örgüt üyelerinin, örgütsel rollerini yerine getirirken etkileşim içinde oldukları birey, grup veya örgütün huzurunu sağlamaya yönelik gösterdikleri davranışlardır. Diğer bir ifadeyle prososyal davranışların çevrede bir veya birden çok kişinin çıkarını sağlamak amacıyla sergilenen tüm davranışları ifade eder( Organ,1988: 104; Organ, 1990: 48-49). Yani bu davranışlar bireyin çevredeki huzuru sağlamak ve korumak için gösterdiği olumlu sosyal davranışlardır. Yardımlaşma, paylaşma, işbirliği kurma davranışları örnek gösterilebilir.

Prososyal sessizlik de yukarıdaki tanıma paralel şekilde, ‘fedakarlık/özgecilik veya işbirliği niyetine dayalı olarak örgütün veya diğer işgörenlerin yararına ve örgütün amaçları için iş ile ilgili fikir, bilgi ve düşünceleri kendine saklamak’ olarak tanımlanmıştır (Dyne v.d., 2003: 1368). Bu tarz sessizlik; bağlı olunan örgütün amacı ve diğer işgörenlerin yararı düşünülerek, fedakârlığa ve işbirliğine bağlı olarak iş ile ilgili fikirlerin, düşüncelerin ve bazı bilgilerin saklı tutulması, başka bir deyişle

paylaşılması durumunda meydana gelir (Podsakoff v.d., 2000: 517). Prososyal sessizlik, örgüt tarafından işgörenlere bir zorunluluk olmamaksızın tamamen işgören isteğine bağlı bir davranıştır. Savunmacı sessizlik gibi, prososyal sessizlikte de, fikirleri, bilgileri ve düşünceleri kendine saklama kararı bilinçli, alternatiflerin düşünüldüğü ve farkındalığa dayalıdır. Savunmacı sessizliğe zıt olarak, prososyal sessizlik, konuşmadan meydana gelen negatif kişisel sonuçlardan korkulmasının yerine, işgörenlerin örgüt ve diğer iş arkadaşları için duyulan endişe sessizliğe sebep olur.

Örgütsel vatandaşlık davranışının diğer boyutları olan fedakarlık, centilmenlik, hürmet gibi davranışlarla, örgüt içi uyum ve itaat göz önüne alındığında işgören gerekli gördüğü yerde önerilerini sunacak, gerekli gördüğü yerde örgütün yararına yönetime uyum gösterip itaat edecektir (Brinsfield, 2009: 26-27). Örgütlerde prososyal eğilimde örgüte, örgüt çalışanlarına veya topluma faydalı ve yardımcı olmaya dayalı olarak sessizlik oluşabilir.

Eğer bir işgören, örgütün menfaati için özel bilgileri koruyarak, işbirliği odaklı bir şekilde sessiz kalmayı tercih ediyorsa, bu durum prososyal sessizlik davranışa örnek gösterilebilir. Diğer örnekler, güveni kırmamak, uygun olmayan bir şekilde diğerleri hakkında kişisel bilgileri iletmemek, üye olmayan kişilere/grup dışındakilere güvenilir kaynaktan edinilen bilgileri ifşa etmemek gibi özel ve gizli bilgileri korumak söylenebilir. Tüm bu örneklerde, işgören, proaktif ve maksatlı olarak örgüt için endişeye dayalı ve örgütün yararı niyeti ile birlikte, fikir, bilgi ve düşüncelerini açıklamama kararını vermektedir.

Aşağıdaki tabloda yukarıdaki bilgiler şu şekilde özetlenebilir;

**Tablo 13:** İş Gören Niyetlerine Göre Sessizlik Davranışının Biçimleri ve Özellikleri

<b>İş gören Niyeti</b> / <b>Davranış tipi</b>	<b>İş gören sessizliği</b>
<b>Sakin/uysal davranış</b>  -Uysallık/itaate dayalı -Farklılık yaratmak için yeteneksiz hissetme	<b>Kabullenici Sessizlik</b>  - Uysallık/itaate dayalı düşünceleri kendine saklama - Farklılık yaratmada Düşük özgüvenden dolayı fikirleri saklama
<b>Kendini koruma davranışı</b>  -Korkuya dayalı -Kendini riskte ve korku hissetme	<b>Savunmacı Sessizlik</b>  - Korkuya dayalı olarak problemler hakkında bilgileri kendine saklama - Kendini korumak için gerçekler unutulur.
<b>Diğer odaklı davranış</b>  -İşbirliğine dayalı -İşbirliği ve fedakarlık hissetme	<b>Prososyal Sessizlik</b>  - İşbirliğine dayalı gizli bilgileri kendine saklama - Örgütün yararı için özel/tescilli bilgileri korumak

Kaynak: Dyne v.d., 2003: 1363.

### 3.5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN SONUÇLARI

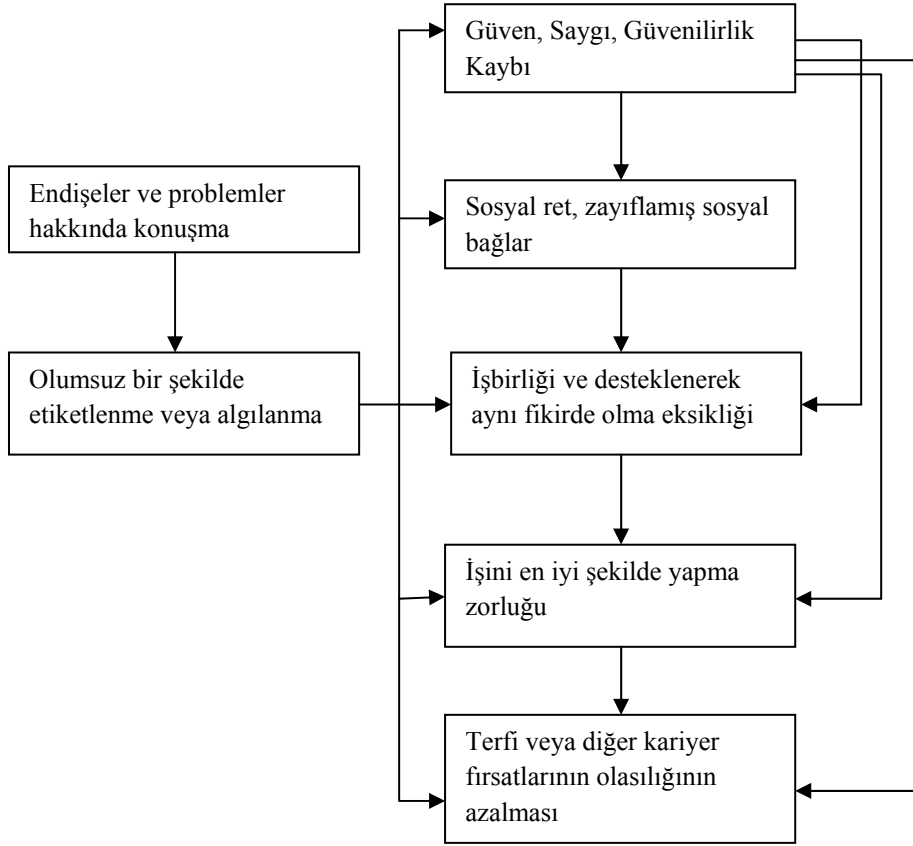
İş görenin bilinçli bir şekilde endişeleri, düşünceleri ve yeni fikirlerini kasıtlı olarak kendine saklaması kararı hem örgüt hem de birey açısından olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, sessiz kalma ortak bir karar olup; bireylere ait olan, örgütler ve bireyler için potansiyel önemli sonuçlar doğurur. Aşağıda hem bireysel hem de örgütsel düzeyde örgütsel sessizliğin sonuçları incelenmektedir.

### 3.5.1. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Düzeyde Sonuçları

İş görenleri örgüt içerisinde sessizliğe iten en önemli nedenlerden biri diğer işgörenler açısından olumsuz bir şekilde (örneğin bela çıkarıcı, sorunlu, güvenilirmez ve bencil vb. ) etiketlenmektir. Bu yüzden de eğer işgören bu etiketlenmeye maruz kaldıysa diğer işgörenlerden kendini dışlanmış olarak hissetmeye başlar. Bu durum da işini eksik veya hatalı yapma sonuçlarını doğurabilmektedir. İş gören de, güven, saygı ve güvenilirlik eksikliği, sosyal ret ve zayıflatılmış kişiler arası bağlar, azalmış güç gibi durumlarla birlikte, zor iş birliği oluşturma ve daha düşük terfi olasılığı dahil olumsuzluklarla karşılaşma riski artar (Morrison ve Milliken, 2003: 33-34). Aşağıda gösterilen şekilde aslında işgörenin kendi fikirleri, endişeleri ve işle ilgili problemler hakkında konuşursa karşılaşacağı olumsuz durum algıları kişiyi negatif bir şekilde etkilemektedir. Böylece işgören, bu algılama sonucu fizyolojik veya psikolojik yılgınlık, vazgeçme, stres tabanlı huzursuzluk, tatminsizlik ve motivasyon düşüşleri hatta sabotaj gibi zararlı etkilere yol açabilir.

Sessizliğin işgörenler üzerindeki olumsuz etkileri, işgörenin işyeriyle ilgili sorun ve endişelerini dile getirmekte güçsüz olduğunu hissetmesi, örgüte bağlılık, aidiyet, güven, takdir ve destek duygusunda azalma, iş doyumunu sağlayamama, işten ayrılma isteği şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bildiği ve iyi olduğu konularda sessiz kalmak ve bu yüzden içine düştüğü çelişki hali işgörenleri oldukça rahatsız etmekte, acizlik duygusu yaşamalarına ve kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir (Milliken ve Morrison 2003: 22).

**Şekil 8:** Olumsuz Etiket veya İmajın Algılanan Sonuçları



Kaynak: Milliken v.d., 2003: 34

### 3.5.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Düzeyde Sonuçları

Örgütsel sessizlikle birlikte, işgörenlerin fikri katkılarının kullanılmaması, sorunların hasıraltı edilmesi, olumsuz geribildirimden kaçınılması, bilgilerin filtrelenmesi ve sorunlar karşısında tepkisiz kalınması gibi durumlarla örgüt karşı karşıya kalmaktadır. Bu gibi davranışlar sağlıklı karar almayı, ilerleme/gelişmeyi ve performans artışını engelleyebilmektedir (Morrison ve Milliken 2000: 720; Premeaux, 2001: 1).

Örgütsel sessizliğin örgütsel düzeyde önemli sonuçlarından biri de, işgörenin olumsuz ve eleştirici olarak algılanabileceğini düşündüğü için hiyerarşi de yukarıya doğru iletişimde çoğunlukla olumlu geribildirimlerin fazla olması aslında örgütte problemlerin ve sorunların öğrenilmemesine diğer bir ifadeyle zamanında müdahale

edilemeyerek çözülmemesine veya iyileştirilmemesine ve alınması gereken kararların hatalı olmasına neden olabilmektedir. Böylece, örgütün geleceği tehlikeye atılmış olabilmektedir. Ayrıca, örgütsel sessizlik, örgüt faaliyetlerinde meydana gelen eksiklik ve hataların tespit ve yok edilmesinde sağlıklı geribildirim sisteminin oluşmasını olumsuz etkileyecektir. Geri bildirim sistemine sahip olmayan kuruluşlarda hatalar kalıcı bir işleyiş halini alır ve daha da yoğunlaşır (Milliken ve Morrison, 2003: 1565-1566).

### **3.6. ARAŞTIRMADA BENİMSELENEN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK TANIMI VE YAKLAŞIMI**

Yukarıda sunulan bu bilgiler ışığında, örgütsel sessizlik, işgörenin işle ilgili gelişmeler hakkında fikir, düşünce, bilgilerini ve endişelerini bilinçli bir şekilde kendine saklaması olarak tanımlanabilir. Buna ek olarak kurumlarda örgütsel sessizlik, kurumun amaçlarına uygun, hem örgüt hem de diğer işgörenlerin menfaati doğrultusunda işbirliğine dayalı bir şekilde de işle ilgili konularda bilgi, fikir, endişe ve problemleri kendine saklaması şeklinde de gerçekleşebilmektedir.

Bu çalışma kapsamında Dyne ve diğerleri (2001) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik davranışı biçimlerinin sınıflandırılmasını içeren model esas alınmıştır. Daha önce değinildiği üzere, örgütsel sessizlik davranışları üç şekilde tanımlanmış olup, onaylayıcı, savunmacı ve prososyal sessizlik davranışı olarak adlandırılmıştır.

### **3.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ**

Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik ilişkisini doğrudan inceleyen herhangi bir çalışma olmamasına rağmen, yapılan literatür taramasında öne çıkan bazı çalışmalarda örgüt kültürü ile ilişkisi araştırılmıştır. Morrison ve Milliken (2000) çalışmasında örgütsel sessizliğin nedenlerini ve sonuçlarını incelemiş olup, merkezileşmiş karar verme mekanizmasının ve aşağıdan yukarıya doğru iletişim eksikliği olan örgüt kültürlerinde işgören daha çok endişeler ve problemler hakkında

sessiz kalmayı tercih ettiği görülmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 706). Ayrıca, toplulukçu kültürlerde birlik beraberlik daha güçlü bir değer olma eğiliminin yüksek olduğundan kurumunu korumak veya zarar vermemek için işgören sessizliği görülebildiği sonucuna varılmıştır (Morrison ve Milliken, 2000: 711). 2003 yılında yayınlanan çalışmalarında ise, destekleyici kültürlerde, diğer bir ifadeyle katılımcı anlayışına sahip kültürlerde işgören sessizliği daha az görüldüğü sonucuna varılmıştır (Morrison ve Milliken, 2000: 14).

Buna benzer bir sonuçta Vakola ve Dimitris (2005)'in çalışmasında ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada, örgütlerde iletişim kanallarının açık ve iletişim fırsatlarının olduğu zaman, karar vermede ve örgütsel konularda tartışmalara aktif olarak işgörenlerin katılımının sağladığı kültürlerde işgören sessizliğinin daha az olduğu tespit edilmiştir (Vakola ve Dimitris, 2005: 448-449). Ayrıca, st yönetim, amirler ve işgörenlerin katılımı ile sağlanan iletişimde açıklık yaşanması örgütle birlikte birlik/tek olma algısı yaratacağından işgörenlerde örgütsel özdeşleşme düzeyini artıracadığından işgörenler daha az sessiz kalma davranışı göstereceklerini belirtmişlerdir (Vakola ve Dimitris, 2005: 445-446).

Ayrıca, rgtsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen çalışmalar incelenmiştir. Sayęan (2011) alışmasında teorik bir inceleme yaparak, duygusal bağlılık ile örgütsel sessizlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır (Sayęan, 2011: 219).

Eroğlu v.d. (2011) yapılan bu çalışmada örgütsel bağlılık için Meyer ve Allen (1991)'in 3 bileşenli, örgütsel sessizlikte ise Dyne v.d.nin geliştirdiği 3 boyutlu ölçek kullanılmıştır (Eroğlu v.d., 2011: 111). Yapılan analizlerinde, devam bağlılığı ile koruma sessizliği arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki, normatif bağlılık ile koruma sessizliği arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki tespit edilmiş ancak diğer alt boyutlarda anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır (Eroğlu v.d., 2011: 117-118). Sonuç olarak, işgrenlerdeki devam ve normatif bağlılığın artması işgörenlerin koruma sessizlik boyutunu artırmaktadır (Eroğlu v.d., 2011: 118).

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

Çalışmanın dördüncü bölümü içerisinde, örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkilerini ölçmek üzere yapılan alan araştırmasının metodolojisi aktarılacak ve araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilecektir.

#### 4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüzde işletmeler hayatlarına devam edebilmek, rakiplerinden önde olabilmek için en önemli entelektüel sermaye unsuru olarak beliren işgörenlerin, örgüt içerisinde süreçlere ilişkin farkındalıkları, örgütün faaliyetleri ile ilgili fikirleri, düşünceleri, önerileri ve bu faaliyetler ile ilgili geri bildirimleri oldukça önemsenmektedir. Bu doğrultuda işgörenlerin neden sessiz kaldıkları, sessiz kalmalarını artıran faktörlerin belirlenmesi gerekmekte olup, bu faktörlerin minimize edilmesi hatta ortadan kaldırılması işletmeler için hayati önem taşımaktadır.

Örgüt kültürleri, işgörenlerin nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş değer, varsayımlar ve inançları gösteren öğeleri içerdiğinden dolayı işletmelerin amaçlarını ve politikalarını gerçekleştirmede önemli bir etkisi olduğu söylenebilir. Bu paylaşılan ortak değerler ve inançlar işletmeleri buldukları çevrede rakiplerinden ileride bazen de geriye itebileceğinden güçlü kültürler oluşturulması örgütlerin yararına olacağı düşünülmektedir.

Örgütsel davranış alanında son yıllarda yeni gelişen konular arasında olan örgütsel sessizlik konusu ile ilgili yerli literatürde çok az sayıda çalışma yapılmıştır. Bu doğrultuda, örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerine yapılan ilk çalışmalardan biri olmasından dolayı da hangi örgüt kültür tiplerinde örgütsel sessizlik daha yüksektir diğer bir ifadeyle örgütsel sessizliği artmasını sağlayan örgüt kültür tipleri nelerdir sorusunun cevabı bu çalışma da belirtilmiştir. Bu doğrultuda üst yöneticilere ve işletmelere işgörenler için nasıl bir



kültür sunmaları ve örgütsel özdeşleşmenin nasıl etkilediği gibi sorular bu çalışma açıklık getirmeye çalışmıştır.

Araştırmanın uygulaması yerel yönetimlere bağlı bir Büyükşehir Belediyesinde gerçekleştirilmiş olup, bu çalışma örgütsel sessizlik literatürüne ilk belediye uygulaması olarak dikkat çekmektedir.

Bu araştırma, örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik boyutlarının arasındaki ilişkiyi açıklamaya yöneliktir. Bu genel amaca yönelik olarak, araştırmada aşağıdaki alt amaçlar belirlenmiştir;

- Araştırmanın yapıldığı örgütün mevcut örgüt kültür tipinin belirlenmesi,
- Örgütsel Özdeşleşme düzeyinin belirlenmesi,
- Örgütsel Sessizlik davranış tiplerinin belirlenmesi,
- Örgütsel sessizlik ile örgüt kültürü arasında ilişkinin belirlenmesi,
- Örgüt kültür ile örgütsel özdeşleşme ilişkinin belirlenmesi,
- Örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin belirlenmesi.

#### 4.2. ARAŞTIRMA MODELİ VE MODEL DEĞİŞKENLERİ

Araştırma için hazırlanan anket formu Ek-1’de gösterilmekte olup, 86 sorudan oluşmaktadır. Anket formunu oluşturan ilk 60 soru Örgüt Kültürü ile ilgili sorular Lafferty ve Cooke (1987) tarafından geliştirilen “Örgüt Kültürü Envanteri” anketi kullanılmıştır. Örgüt Kültürü Envanterinde “Yapıcı, Pasif Savunmacı, Agresif Savunmacı” olmak üzere 3 genel kültür tipi ile ilişkili olan 12 davranışsal norm grubunu ölçen niceliksel bir araçtır. Bu anket Türkçe dahil bir çok dile çevrilmiş olup, bu çalışmada, Dokuz Eylül Üniversitesi Avrupa Topluluğu Uluslar arası Ekonomik İlişkiler Araştırma ve Uygulama Merkezi (ATMER)’in TARİŞ İplik Fabrikaları Satış Kooperatifleri Birliği’nde gerçekleştirdiği projeden ölçeğin Türkçeye çevrilmiş olarak anket soruları alınmıştır. Örgüt Kültürü Envanteri’nde kendini gerçekleştirme, başarı, hümanist-cesaretlendirici, sosyal kültür eğilimleri **Yapıcı Kültür** tipini, onaylayıcı, geleneksel, bağımlı, kaçınmacı kültür eğilimleri **Pasif Savunmacı** kültür tipini, karşı koyucu, güç kullanıcı, rekabetçi, mükemmeliyetçi kültür eğilimleri ise **Agresif Savunmacı** kültür tipini

tanımlamaktadır. Örgüt kültürü soruları 5li Likert ölçeğinden yararlanılarak, *1- Hiç 2- Nadiren 3- Kısmen 4- Çoğunlukla 5- Her Zaman* ifadelerinden oluşmaktadır.

Araştırmanın bir diğer boyutu olan örgütsel özdeşleşme anket formunda 61. Soru ile 66. Soru dahil olmak üzere Mael ve Ashforth (1991) tarafından geliştirilen 6 soruluk örgütsel özdeşleşme anketi kullanılmıştır. Bu ölçek birçok Türkçe araştırma kapsamında kullanıldığı tespit edilmiş ve çoğunlukla kullanılan Türkçe versiyonu bu çalışmada kullanılması uygun görülmüştür.

Örgütsel Sessizlik ise 67. Soru ile 81. Soru dahil olmak üzere 15 soruluk Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen Örgütsel Sessizlik Ölçeği yoluyla ölçümlenmiştir. Bu ölçek hem İngilizce eğitimi almış akademisyenler tarafından incelenmiş hem de az olmasına karşın ulusal yayınlarda da kullanıldığı dikkat çekmiş olup, bu incelemeler neticesinde anket sorularına son hali verilmiştir. Örgütsel Sessizlik, Uysal/İlgisiz Sessizlik Davranışı, Savunmacı / Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik Davranışı ve Prososyal/Uzlaşmaya ve Fedakârlığa bağlı Diğerleri Odaklı Sessizlik Davranışı olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Hem örgütsel özdeşleşme ölçeği hem de örgütsel sessizlik ölçeği için 5li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek, *1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum* ifadelerinden oluşmaktadır.

Anketin son bölümünde ise katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin genel değerlendirme sorularını içermektedir. Bu kapsamda, katılımcıların cinsiyet, yaş, kadrosu, kurumda çalışma yılı ve eğitim düzeyini belirlemeye yönelik soruları içermektedir.

Çalışmanın ikinci ve üçüncü bölümlerde yer alan literatür taramasında incelenen çalışmalar ve analizler sonucunda bu çalışma kapsamında belirlenen hipotezler aşağıda belirtilmiştir;

**H1:** Yapıcı kültür tipi ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H2:** Pasif savunmacı kültür tipi ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H3:** Agresif savunmacı kültür tipi ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H4:** Yapıcı kültür tipi ile uysal/kabullenici sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H5:** Yapıcı kültür tipi ile savunmacı/korkuya dayalı sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H6:** Yapıcı kültür tipi ile prososyal/uzlaşmaya dayalı sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H7:** Agresif savunmacı kültür tipi ile uysal/kabullenici sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H8:** Agresif savunmacı kültür tipi ile savunmacı/korkuya dayalı sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H9:** Agresif savunmacı kültür tipi ile prososyal/uzlaşmaya dayalı sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H10:** Pasif savunmacı kültür tipi ile uysal/kabullenici sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H11:** Pasif savunmacı kültür tipi ile savunmacı/korkuya dayalı sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H12:** Pasif savunmacı kültür tipi ile prososyal/uzlaşmaya dayalı sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H13:** Uysal/kabullenici sessizlik davranışı ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H14:** Savunmacı/korkuya dayalı sessizlik davranışı ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H15:** Prososyal/uzlaşmaya dayalı sessizlik davranışı ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 4.3. VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ

Örneklem çerçevesi maliyet ve zaman kısıtlarından dolayı ve bir Büyükşehir Belediyesi ana hizmet binasında çalışan personele kolay ulaşma imkanı sağlaması imkanı nedeniyle, araştırmanın örnekleme bu binada çalışan personelden oluşmaktadır. Örneklem büyüklüğü Krejce ve Morgan (1970)'nin örneklem hatası değerlerini kullanarak geliştirdikleri sürekli verilerde örneklem hatası  $E=3\%$ , kategorik verilerde ise  $E=5\%$  alınarak anakütle sayısını temsil eden ve  $\alpha=0,05$  önem düzeyinde belirlenmiş olan sonuçlar dikkate alınmıştır (Özdemir, 2010: 114). Tablo-14'de görüldüğü üzere 1.000.000 anakütlede 385 kişilik bir örneklem büyüklüğü yeterlidir.

**Tablo 14:** Kesikli Ve Sürekli Verilerde Anakütle Sayısına Göre Örneklem Büyüklükleri

N	ÖRNEKLEM BÜYÜKLÜĞÜ					
	Sürekli veriler			Kategorik veriler		
	$\alpha=0,10$	$\alpha=0,05$	$\alpha=0,01$	$\alpha=0,10$	$\alpha=0,05$	$\alpha=0,01$
100	46	55	68	74	80	87
200	59	75	102	116	132	154
300	65	85	123	143	169	207
400	69	92	137	162	196	250
500	72	96	147	176	218	286
600	73	100	155	182	235	316
700	75	102	161	196	249	341
800	76	104	166	203	260	363
900	76	105	170	209	270	382
1000	77	106	173	213	278	399
1500	79	110	183	230	306	461
2000	83	112	189	239	323	499
4000	83	119	198	254	351	570
6000	83	119	209	259	362	598
8000	83	119	209	262	367	613
10000	83	119	209	264	370	623
1000000	85	120	210	273	385	666

Kaynak: Özdemir, 2010: 114

Bu sayı her ne kadar istatistiksel yeterliliği sağlasa da, Örneklem büyüklüğü, araştırma sonuçlarına duyulan güveni arttıracığından 450 kişilik bir

örneklem düzeyi belirlenmiş ve uygulamaya geçilmiştir. Veriler ile ilgili analiz işlemleri esnasında anketlerden bazıları sahip oldukları hatalardan dolayı analiz dışı bırakılmış ve nihai olarak 402 anket ile analizler gerçekleştirilmiştir. Örneklem, yukarıda belirtilen kısıtlar dolayısıyla kolayda örnekleme yöntemi ile gerçekleştirilmiştir.

#### **4.4. ARAŞTIRMANIN ANA KÜTLESİ VE ÖRNEKLEMİ**

Araştırma ana kütesini bir Büyükşehir Belediyesi personeli oluşturmaktadır. Büyükşehir Belediyesi 2011 Faaliyet Raporuna göre 3483 personel görev almaktadır. 3483 personelden 1920 memur personel, 684 kadrolu işçi, 879 kişi de sözleşmeli personel olarak görev almaktadır. Ayrıca Büyükşehir Belediyesi'nde hizmet alım yoluyla şirket personeli de istihdam etmektedir. Şirket personeli olarak görev alan personel sayısı ise 12579 kişidir.

#### **4.5. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI**

Bu araştırma kamu sektörü örgütlerinden yerel yönetim biriminde uygulaması olup, bir Büyükşehir Belediyesi çalışanlarının katılımı ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın en önemli kısıtlarından biri, sadece kamu sektörü yerel yönetim örgütünde uygulandığından özel ve diğer kamu sektörü örgütlerine genellenememesidir.

#### **4.6. ANALİZLER**

Araştırmada SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) paket programı kullanılarak, katılımcıların demografik özelliklerine göre frekans analizleri, model kapsamında benimsenmiş araştırma ölçeklerinin geçerliliği ve cronbach  $\alpha$  katsayısı ile güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Ayrıca araştırma amacına uygun olarak, örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin korelasyon analizi uygulanma ve sonuçları belirtilmiştir.

## 4.7. BULGULAR

Araştırmada bu bölümde katılımcıların demografik özelliklerini, araştırma değişkenleri olan örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ve model doğrultusunda gerçekleştirilen korelasyon analizlerine yer verilmiştir.

### 4.7.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular

Anket çalışmasına bir Büyükşehir Belediyesinde ana bina görevli olan 402 personel katılmıştır. Yapılan analizlerde hatalı ankete rastlanmamış olup, araştırmada 402 anket verileri kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan personelin cinsiyet açısından dağılımları Tablo-15' de gösterilmiştir. Tablodan görüldüğü üzere çalışmaya katılanların %53,1'ü kadın, %46,9 ise erkektir. Bir katılımcı ise bu soruya yanıt vermemiştir.

Personellerin yaş dağılımı Tablo-15 'de görüldüğü üzere çalışmaya katılan personelin %25,4'i 21-29 yaş arası, %33,6'sı 30-39 yaş arası, %21,4'ü 40-49 yaş arası, %16,7'si 50-59 yaş arası ve son olarak %3'ü ise 60 yaş ve üstü yaşa sahip oldukları görülmektedir. Çalışmaya katılım açısından yaş grupları değerlendirildiğinde, çalışmaya en yoğun katılımın 30-39 ve 21-29 yaş grubuna sahip katılımcılar olduğu görülmektedir (%33,6 ve %25,4). Anket çalışmasında, anket doldurmaya gönüllü olan kişilerin daha genç kişiler olmasından dolayı katılımcıların genç bir profile sahip olmasına neden olmuştur.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında; %1,5'i ilkokul mezunu, %5,7'si ortaokul mezunu, %20'si lise mezunu, %32,8'i önlisans (Yüksek okul) mezunu, %36,1'i lisans (üniversite) mezunu ve %3,7'si ise yüksek lisans eğitim düzeylerine sahiptir. Yine Tablo-15'de personellerin eğitim durumu gösterilmekte olup, buna göre çalışmaya katılan personellerin %87,6'sı lise ve üzeri eğitim almış kişiler olup, en yoğun katılımın olduğu eğitim düzeyinin ise lisans mezunları tarafından oluşturulduğu görülmektedir.(%36,1)

Tablo-15 de görüldüğü üzere, katılımcıların kurumda çalıştığı kadrosuna yönelik dağılımlarında %40,3'ü memur, %37,3'ü şirket personeli, %18,9'u sözleşmeli personel ve %3,5'i ise Kadrolu işçi olarak kurumda görev almaktadır. Katılımcıların en yüksek oranı memur ve şirket personeli kadrosunda görev aldığı

dikkat çekmektedir. Bunun en önemli sebebi de büroda tam zamanlı çalışan personellerin daha çok memur ve şirket personeli olması olarak söylenebilir. Ayrıca anket formunda doktora olarak belirlenmiş eğitim düzeyine sahip herhangi bir katılımcı ankete katılmamıştır.

**Tablo 15:** Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

<b>Katılımcıların Demografik Dağılımları</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde</b>
<b><i>Cinsiyet</i></b>		
Kadın	213	53
Erkek	188	46,8
<b><i>Yaş Grupları</i></b>		
21-29	102	25,4
30-39	135	33,6
40-49	86	21,4
50-59	67	16,7
60 ve üzeri	12	3
<b><i>Eğitim Düzeyi</i></b>		
İlkokul	6	1,5
Ortaokul	23	5,7
Lise	81	20,1
Önlisans	132	32,8
Lisans	145	36,1
Yüksek Lisans	15	3,7
<b><i>Kadro</i></b>		
Sözleşmeli Personel	76	18,9
Memur	162	40,3
Şirket Personeli	150	37,3
Kadrolu İşçi	14	3,5
<b><i>Çalışma Yılı</i></b>		
0-3 Yıl	59	14,7
3-6 Yıl	107	26,6
7-10 Yıl	91	22,6
11-15 Yıl	67	16,7
16-20 Yıl	78	19,4
<b>TOPLAM</b>	<b>402</b>	<b>100</b>

Diğer önemli olan demografik özellik ise katılımcıların kurumda çalıştıkları yıl aralığıdır. Katılımcıların kurumda çalışma yılına göre dağılımı Tablo-15 de gösterilmiş olup, bu tabloda, katılımcıların %26,6'sı 3-6 yıl, %22,6'sı 7-10 yıl, %19,4'ü 16-20 yıl, %16,7'si 11-15 yıl ve %14,7 0-3 yıl olarak görülmektedir. En çok katılım 3-6 yıl ve 7-10 yıl kurumda çalışmış personel olduğu dikkat çekmektedir.

#### **4.7.2. Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik Ölçeklerinin Geçerlilik ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular**

Sosyal Bilimlerde değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisi araştırılırken, değişkenler doğrudan ölçülemediğinden bu değişkenleri tanımlayan bazı davranış ve tutumlara ifadelerle dönüştürülerek ölçekler geliştirilmektedir (Sipahi ve diğerleri, 2008: 73). Geliştirilen ölçekler ise orta düzeyde ya da oldukça ilişkili olanları kümeler halinde SPSS veri paket programında Faktör Analizi uygulanarak belirlenir. Buradan yola çıkarak, araştırma da toplanan verilerin kaç alt boyuttan oluştuğunu bulmak için faktör analizi yapılmıştır. Ölçekler farklı kültür ve örneklem gruplarında farklı sonuçlar gösterebileceğinden gerçekleştirilen faktör analizi ile farklı örneklem grubuyla yapılan bu çalışma kapsamında da ortaya çıkan faktörler belirlenmiştir (Sipahi ve diğerleri, 2008: 78-79).

Literatürde açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör olmak üzere iki tür faktör analizi yaklaşımı mevcut (Büyüköztürk, 2005: 123) olup, bu çalışmada açıklayıcı faktör analizi yaklaşımı benimsenmiştir. Bunun nedeni de konuyla ilgili olarak değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik olarak herhangi bir fikrinin veya öngörüsünün olmamasıdır.

Araştırmada Kaise-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterliği testi ile faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo- 16'da görüldüğü üzere, KMO değer 0 ile 1 arasında değişir ve KMO değerinin 1 değerini alması değişkenlerin birbirleriyle mükemmel derecede ilişkili olduğunu göstermekte olup, KMO örneklem yeterliliğinin en alt sınırı 0,5'dir (Sipahi ve diğerleri, 2008: 79-89).



**Tablo 16:** KMO Değerleri ve Yorumları

<b>KMO DEĞERİ</b>	<b>YORUMU</b>
0,80 ve yukarısı	Mükemmel
0,70 ve 0,80 arası	İyi
0,60 ve 0,70 arası	Orta
0,50 ve 0,60 arası	Kötü
0,50'den aşağı	Kabul Edilemez

Kaynak: Sipahi v.d., 2008: 80

Örgüt kültürü soruları verileri KMO örneklem yeterliliği testinde 0,872 olup, bu değer verilerin faktör analizine uygun olduğunu açıklamaktadır.

Yapılan faktör analizi sonucunda, düşük faktör yükü, çapraz faktör yükü sorunu ve birden fazla faktör grubunda bulunan sorular belirlenmiş ve örgüt kültürünü oluşturan sorulardan 24 adeti analiz dışı bırakılmıştır. Elde edilen 7 faktöre ilişkin açıklanan varyans %71, 583 olarak bulunmuştur. Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanması için Cronbach  $\alpha$  değerleri bulunarak Tablo-17'de gösterilmiştir.

Örgüt kültürü ölçeği orijinalinde 12 alt kültür boyutu mevcut olmasına karşın bu araştırma kapsamında 7 alt kültür boyutu saptanmıştır. Orijinal ölçekte ayrı boyuttu ölçen sorular faktör analizi sonucunda aynı faktör grubunda olduğu ancak aynı ana kültür tiplerinin alt boyutu olduğu tespit edilmiştir. Tablo-16'da görüldüğü üzere, birinci faktör grubu 1-2-3-4-5-6-7-9-10 sorularından, ikinci faktör grubu 51-54-55-56-58-59-60 sorularından, üçüncü faktör grubu 16-20-21-22-23-24-28 sorularından, dördüncü faktör grubu 34-41-43-44-45 sorularından, beşinci faktör grubu kültür 11-12 sorularından, altıncı faktör grubu 49-50 sorularından ve yedinci faktör ise 38-39-40 sorularından oluşmaktadır.

Orijinal ölçeğe uygun olarak, yapıcı kültür tipine bağlı alt boyut olarak birinci faktör grubu ve ikinci faktör grubu atanmış olup, sırayla faktör gruplarına cesaretlendirici sosyal kültür, başarı ve kendini gerçekleştirme eğilimli kültür olarak etiketlenmiştir. Agresif Savunmacı kültür tipinde dördüncü, altıncı ve yedinci

faktör grubu belirlenmiş olup, sırayla Karşı koyucu Rekabetçi kültür, Mükemmeliyetçi kültür ve güç kültür olarak etiketlenmiştir. Pasif Savunmacı kültür ise üçüncü ve beşinci faktör gruplarından oluşmaktadır ve sırayla Geleneksel Bağımlı kültür, Onaylayıcı kültür olarak adlandırılmıştır.

Yapılan faktör analizinde her ne kadar orijinal ölçektekinden ayrı olarak 7 boyut ortaya çıkmış olsa da, faktör yükleri nedeniyle analiz dışı bırakılan 24 soru dışında diğer soruların orijinal ölçekteki yapıya benzer bir dağılım gösterdiği görülmüştür. Buna ek olarak da boyutları ölçen ifadelerin faktör yüklerinin 0,50 üzerinde olması maddelerin içinde bulunduğu yapı ile uyum sağladığını göstermektedir. Tablo-17 de görüldüğü gibi detaylı olarak yapılan faktör analizleri sonucunda, kullanılan ölçekteki orijinal faktörlerden farklı olarak diğer bir ifadeyle bazı faktörler birleşerek tek bir faktör olarak ortaya çıkmıştır.

**Tablo 17:** Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

Faktör Adı	Soru İfadesi	1	2	3	4	5	6	7	Güvenilirlik	Faktörün Açıklayıcılığı
<b>Cesaretlendirici Sosyal Kültür</b>	6.Kişilerle işbirliği içinde olmak	0,833							<b>0,920</b>	<b>28,130%</b>
	5.Kişileri cesaretlendirmek	0,792								
	2.Kişilere gelişmeleri ve ilerlemeleri için destek olmak	0,780								
	3.Çatışmaları yapıcı bir biçimde çözmek	0,750								
	1.Kişilerin ihtiyaçlarını dikkate almak	0,701								
	9. Duygu ve düşünceleri paylaşmak	0,673								
	4. Kişileri ödüllendirmek	0,646								
	7.Kişilerle nazik ve arkadaşça tartışmak, anlaşmak	0,642								
	10. Kişilere önem vermek	0,632								
	<b>Başarı ve Kendini Gerçekleştirme Eğilimli Kültür</b>	55. Başarılı olmanın zevkini tatmak için çalışmak		0,858						
58. En basit işleri bile mükemmel biçimde yapmak			0,845							
56. İşten zevk almak			0,828							
59. Özgün ve bağımsız düşüncelere sahip olmak			0,817							
60. Kaliteye öncelik vermek			0,782							
54. Herkesin kolay kolay üstüne almayacağı işlere talip olmak			0,769							
51. Kendini geliştirmek için çaba göstermek			0,707							

Faktör Adı	Soru İfadesi			3	4	5	6	7	Güvenilirlik	Faktörün Açıklayıcılığı
<b>Geleneksel Bağımlı Kültür</b>	21. Verilen talimatları sorgulamadan kabul etmek			0,835					<b>0,885</b>	<b>10,098%</b>
	20. Mevcut kabul görmüş kalıba uygun davranmak			0,753						
	22. Üstlere hiçbir zaman karşı çıkmamak			0,752						
	24. Yetkili kişileri memnun etmeye çalışmak			0,740						
	28. Kararları bir üst kademeye bırakmak			0,681						
	23. Sadece beklenileni yapmak			0,676						
	16. Kurallara fikirlerden daha fazla önem vermek			0,507						
<b>Karşı Koyucu Rekabetçi Kültür</b>	44. Başkalarına karşı üstünlük elde etmek				0,886				<b>0,882</b>	<b>5,509%</b>
	45. İşi bir yarışmış gibi düşünmek				0,819					
	43. Haklı olmaya çalışmak				0,758					
	34. Hata aramak				0,604					
	41. İş arkadaşlarından daha başarılı olmak				0,584					
<b>Onaylayıcı Kültür</b>	11. Kişilerin huyuna gitmek					0,862			<b>0,833</b>	<b>4,670%</b>
	12. Herkesle hem fikir olmak					0,803				
<b>Mükemmeliyetçi Kültür</b>	50. İşi her şeyin üstünde tutmak						0,791		<b>0,812</b>	<b>3,678%</b>
	49. Hiçbir zaman hata yapmamak						0,688			
<b>Güç Kültürü</b>	38. Görevin verdiği yetkiyi sonuna kadar kullanmak							0,777	<b>0,670</b>	<b>2,952%</b>
	40. Sorgulanamayacak otorite sağlamak							0,699		
	39. Kişisel olarak her şeyden sorumlu olmak							0,599		
	<b>Toplam</b>									<b>71,582%</b>

Tablo-18 de örgütsel özdeşleşme ölçeği için yapılan açıklayıcı faktör analiz sonuçları bulunmaktadır. Verilerin faktör analizine uygunluğu KMO örneklem yeterliliği testi ile incelenmiştir. KMO değeri 0,681 olup, değişkenlerin birbirleriyle orta derecede ilişkili olduğunu göstermekle beraber, Barlett Testi sonuçları da anlamlı ( $p<0,001$ ) çıkmıştır. Faktör analizinde örgütsel özdeşleşme ölçeğinde faktör ağırlıkları incelenerek tek bir soru analiz dışı bırakılarak örgütsel özdeşleşme ölçeği orijinal ölçekteki gibi tek bir boyut olarak saptanmıştır. Tablodan da görüldüğü üzere ölçeğin güvenilirlik analizinde 0,70 olarak güvenilirlik düzeyinin üzerinde olduğu görülmüştür. Buna ek olarak, örgütsel özdeşleşme boyutunun açıklanan varyansı %53,15 olarak bulunmuştur.

**Tablo 18:** Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

	<b>Soru İfadesi</b>	<b>1</b>	<b>Güvenilirlik</b>
<b>Örgütsel Özdeşleşme</b>	62. Çalıştığım kurum hakkında diğer insanların neler düşündüğü çok ilgimi çeker.	0,537	<b>0,776</b>
	63. Kurumum hakkında konuştuğum zaman, genellikle “onlar” ifadesinden “biz” kelimesini kullanırım.	0,743	
	64. Çalıştığım kurumun başarısı benim başarımdır.	0,816	
	65. Biri, çalıştığım kurumu metheder veya överse, bu kişisel bir övgüymüş gibi hissederim.	0,785	
	61. Biri, çalıştığım kurum tenkit eder /ayıplarsa, bu kişisel bir hakaret gibi hissederim.	0,731	
	<b>Faktörün Açıklayıcılığı</b>	<b>53,15%</b>	

Örgütsel Sessizlik ölçeğine yapılan açıklayıcı faktör analizine göre KMO örneklem yeterliliği ve Barlett küresellik testi sonuçlarında KMO değeri 0,824 ve Barlett testinde de  $p < 0,001$  olduğundan örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin veriler faktör analizi yapılmasının uygun olduğu görülmüştür.

Faktör analizi sonucu orijinal ölçeğe benzer şekilde 3 faktör grubuna ulaşılmış ve yine ölçeğe benzer soru ifadeleri aynı boyutlar altında toplanmış olduğu tespit edilmiştir. Orijinal ölçekteki gibi 1. Faktör grubu Savunmacı / Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik boyutu, 2. Faktör grubu Prososyal/Uzlaşmaya ve Fedakârlığa bağlı Sessizlik boyutu ve 3. Faktör grubu ise Uysal/İlgisiz Sessizlik boyutu olmak üzere 3 alt boyut olarak etiketlenmiştir.

Tablo-19 de görüldüğü gibi tespit edilen bu üç boyuta ilişkin toplam açıklanan varyansı %70,731 olarak bulunmuştur. Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach  $\alpha$  değerleri incelenmiş ve sırayla 0,878, 0,910 ve 0,874 olarak yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 19: Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizine ilişkin Bulgular**

Faktör Adı	Soru İfadesi	1	2	3	Güvenilirlik	Faktörün Açıklayıcılığı
<b>Savunmacı / Kendini Korumaya ve Korkuya Dayalı Sessizlik</b>	74.Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumlar görmezden gelirim.	0,839			<b>0,878</b>	<b>42,630%</b>
	72. İşletmedeki devamlılığımı korumak ve yöneticimin tepkisinden korktuğum için çoğunlukla değişime yönelik önerilerimi açıklamamayı tercih ederim.	0,798				
	76.Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	0,792				
	75.Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için işle ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	0,761				
	73.İşletmedeki devamlılığımı korumak için hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	0,744				
<b>Prososyal/Uzlaşmaya ve Fedakârlığa bağlı Sessizlik</b>	78.Kurumuma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.		0,871		<b>0,910</b>	<b>20,272%</b>
	79.Kurumuma ait sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.		0,856			
	80.Kurumuma yarar sağlamak amacıyla özel, açıklanmaması gereken bilgileri korur ve saklarım.		0,821			
	81.Kurumum ile işbirliğine dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.		0,767			
	77.Kurumumla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.		0,737			
<b>Uysal/İlgisiz ve Kabullenici Sessizlik</b>	68.Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.			0,830	<b>0,874</b>	<b>7,469%</b>
	69.Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklamayı tercih ederim.			0,813		
	67.Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta gönülsüzümdür.			0,761		
	70.Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.			0,633		
	71.Beni ilgilendirmediğini düşündüğüm için, kurumumdaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.			0,621		
	<b>Toplam</b>					<b>70,371%</b>

### 4.7.3. Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırma kapsamında örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir. Bu kapsamda, kurumda katılımcılar çerçevesinde algılanan örgüt kültürü envanterinde aşağıdaki tablodan da görüldüğü üzere, öne çıkan örgüt kültürü tipi pasif savunmacı örgüt kültürü tipidir.. Bu bağlamda, bu kültür tipinin özellikleri de kurumda baskın olarak görüldüğü söylenebilir. Bu kültür tipinin temel özelliği olan, personelin güvenlik elde etmeye çalıştığı, bürokrasinin yüksek olduğu, dolayısıyla da kurallara fikirlerden daha fazla önem verildiği, merkeziyetçi yapı ile birlikte personel üst yönetimin onayı ve talimatları doğrultusunda çoğunlukla çalıştıkları söylenebilir. Ancak tablodan da görüldüğü gibi agresif savunmacı örgüt kültür tipinin de ortalama olarak çok yakın olduğu dikkat çekmektedir. Bu örgüt kültür tipinde üyelerin güçlü, bağımsız olması beklenir. Tanımlayıcı analizlerde geleneksel bağımlı alt kültürünün daha öne çıktığı görülmüş olup, dolayısıyla da örgütte bürokrasinin ve hiyerarşinin yüksek, işgörenler kurallara uyması ve sadece üst yönetim tarafından ne söyleniyorsa onu yapması beklendiği görülmektedir.

**Tablo 20:** Örgüt Kültürü Envanteri

	Katılımcı Sayısı	Ortalama	Standart Sapması
<b>Agresif Savunmacı Kültür</b>	402	3,2085	,555
<i>Karşı Koyucu Rekabetçi Kültür</i>	402	3,4762	,839
<i>Mükemmeliyetçi Kültür</i>	402	2,8076	,850
<i>Güç Kültürü</i>	402	3,3416	,715
	Katılımcı Sayısı	Ortalama	Standart Sapması
<b>Yapıcı Kültür</b>	402	2,8221	,715
<i>Cesaretlendirici Sosyal Kültür</i>	402	2,8799	,779



<i>Başarı ve Kendini Gerçekleştirme Eğilimli Kültür</i>	402	2,7643	,893
<b>Pasif Savunmacı Kültür</b>	402	3,4190	,608
<i>Geleneksel Bağımlı Kültür</i>	402	3,8479	,713
<i>Onaylayıcı Kültür</i>	402	2,9900	1,042

Örgüt kültür envanterine katılımcıların kadrosuna göre incelendiğinde şirket personelleri diğer işgörenlere göre daha fazla pasif savunmacı örgüt kültür tipinin özelliklerini hissettiği göze çarpmaktadır. Yapıcı kültür özellikleri katılımcılarda en düşük hissedilen örgüt kültür tipi olup, en düşük ortalama memur kadrosunda çalışan katılımcılar sahiptir.

**Tablo 21:** Katılımcıların Kadrosuna Göre Örgüt Kültür Envanteri

Katılımcıların Kadrosu	Katılımcı Sayısı	Örgüt Kültür Tipleri					
		<i>Pasif Savunmacı Kültür</i>	Standart Sapma	<i>Agresif Savunmacı Kültür</i>	Standart Sapma	<i>Yapıcı Kültür</i>	Standart Sapma
Sözleşmeli Personel	76	3,3858	,550	3,1708	,571	3,0079	,711
Memur	162	3,3369	,601	3,2095	,529	2,7020	,743
Şirket Personeli	150	3,5360	,621	3,2497	,565	2,8414	,648
Kadrolu İşçi	14	3,2959	,718	2,9592	,645	2,9955	,882

Araştırmaya katılan katılımcılar, yapılan tanımlayıcı analizlere göre orta düzey örgütsel özdeşleşmeye sahiptir. Katılımcıların kurumda çalışma yılına göre örgütsel özdeşleşme düzeyi incelendiğinde 11-15 yıl çalışan ve sözleşmeli personellerin en yüksek özdeşleşme düzeyine sahip olduğu söylenebilir.

**Tablo 22:** Katılımcıların Örgütsel Özdeşleşme Düzeyi

<i>Katılımcıların Kadrosu</i>	<i>Katılımcı Sayısı</i>	<i>Örgütsel Özdeşleşme Düzeyi</i>	<i>Standart Sapma</i>
<b>Sözleşmeli Memur</b>	76	3,5132	,544
<b>Memur</b>	162	3,4877	,679
<b>Şirket Personeli</b>	150	3,4078	,665
<b>Kadrolu İşçi</b>	14	3,4524	,593
<b>Toplam</b>	<b>402</b>	<b>3,4614</b>	<b>,647</b>

Kurumda, araştırmaya katılan personeller çerçevesinde Tablo-22’de görüldüğü üzere, prososyal diğer bir ifadeyle uzlaşmaya ve fedakarlığa dayalı sessizliğin daha yaygın bir davranış olduğu görülmektedir. Bu durumda personellerin daha çok kurumunu korumaya yönelik bir davranış olup, kurumun amaçları doğrultusunda ve diğer çalışanların yararı düşünülerek, fedakârlığa ve işbirliğine bağlı olarak iş ile ilgili fikirlerin, düşüncelerin ve bazı bilgilerin saklı tutulması, paylaşılmaması davranışlarının ön planda olduğu görülmektedir.

**Tablo 23:** Katılımcıların Örgütsel Sessizlik Düzeyi

	Katılımcıların Sayısı	Ortalama	Standart Sapması
Onaylayıcı Sessizlik	402	2,3473	,792
İtaatkar Sessizlik	402	2,1896	,843
Prososyal Sessizlik	402	4,1443	,723

Tablo-23’de görüldüğü üzere, katılımcılar çerçevesinde örgütte işgörenler diğer sessizlik davranışlarına oranla en yüksek ortalama sahip sessizlik davranışı prososyal sessizlik davranışdır. Örgütte işgörenler örgütün amacı ve yararı için fikir, düşünce ve saklanması gereken bilgileri kendine saklama eğilimindedir. Ayrıca, analizlerde, memur personel ve kurumda 11-15 yıl çalışma yılına sahip personel en yüksek prososyal sessizlik davranışa sahip olduğu söylenebilir.

Örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisini incelemek için SPSS paket programında korelasyon analizlerinde pearson katsayıları dikkate

alınmıştır. Bu kapsamda gerçekleşen korelasyon analiz sonuçları tablo-24'de gösterilmiştir.

Aşağıdaki tablo-24 incelendiğinde yapıcı kültür ve örgütsel özdeşleşme arasında zayıf ve pozitif yönlü ( $r = ,256$ ) anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Prososyal Sessizlik veya kurumunu korumaya yönelik fedakârlığa dayalı sessizlik davranışı ile örgütsel özdeşleşme arasında zayıf ve pozitif yönlü ( $r = ,175$ ) anlamlı bir ilişki, İtaatkar, kendini korumaya yönelik sessizlik davranışı arasında ise zayıf ve negatif yönlü ( $r = -,122$ ) bir ilişki olduğu görülmüştür. Dolayısıyla da araştırmanın H1-H14 VE H15 hipotezleri kabul edilmiştir. Bu analizlerde tablo-23'e göre, örgütsel özdeşleşme düzeyi ile pasif savunmacı örgüt kültürü arasında negatif ve zayıf ( $r = -,077$ ), agresif savunmacı örgüt kültürü ile pozitif ve zayıf ( $r = ,050$ ), onaylayıcı sessizlik davranışı ile negatif ve zayıf ( $r = -,041$ ) bir ilişki olduğu ancak istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Pasif Savunmacı örgüt kültürü ile kendini korumaya yönelik itaatkar sessizlik davranışı arasında zayıf ve pozitif yönlü ( $r = ,104$ ), onaylayıcı sessizlik davranışı arasında da aynı yönde zayıf bir ilişki ( $r = ,154$ ) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda H11 ve H10 hipotezleri kabul edilmiştir. Ayrıca pasif savunmacı örgüt kültürü ile agresif savunmacı örgüt kültürü arasında orta düzey ve pozitif yönlü ( $r = ,304$ ) bir ilişki, yapıcı örgüt kültürü ile de zayıf ve pozitif yönlü ( $r = ,175$ ) olduğu görülmüştür. Pasif savunmacı örgüt kültürü ile prososyal sessizlik davranışı arasında zayıf ve negatif yönlü ( $r = -,017$ ) ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Agresif savunmacı örgüt kültürü ile prososyal veya kurumunu korumaya yönelik fedakarlığa dayalı sessizlik davranışı ile zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki ( $r = ,144$ ), onaylayıcı sessizlik ile de zayıf ve pozitif yönlü bir ilişki ( $r = ,115$ ) olduğu görülmüş olup, H7-H9 hipotezleri kabul edilmiştir. Tablo-24'e göre, agresif savunmacı örgüt kültürü ile yapıcı kültür arasında da anlamlı pozitif yönlü orta düzey ( $r = ,216$ ), itaatkar ve kendini korumaya yönelik sessizlik davranışı ile arasında güçlü ve pozitif yönlü ( $r = ,740$ ) ancak istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki tespit edilmiştir.

Yapıcı örgüt kültürü ile onaylayıcı sessizlik davranışı arasında zayıf ve pozitif yönlü ( $r=, 117$ ) bir ilişki olduğu tespit edilmiş olup, H4 hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca tablo-23' de görüldüğü üzere, yapıcı kültür ile prososyal sessizlik davranışı arasında pozitif yönlü zayıf ( $r=,086$ ), itaatkar ve kendini korumaya yönelik sessizlik davranışı arasında negatif yönlü zayıf ilişki ( $r=-,044$ ) tespit edilmiş ancak istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür.

Korelasyon analizinde tabloda görüldüğü üzere, Prososyal veya kurumunu korumaya yönelik fedakarlığa dayalı sessizlik davranışı arasında orta düzey ve negatif yönlü ( $r= -,262$ ), onaylayıcı sessizlik davranışı ile zayıf ve negatif yönlü bir ilişki ( $r=-,164$ ), Kendine korumaya yönelik itaatkar sessizlik davranışı ile onaylayıcı sessizlik davranışı arasında güçlü ve pozitif yönlü ( $r=, 708$ ) bir ilişki olduğu görülmüştür.

		Örgütsel Sessizlik Davranışları		
	Örgütsel Özdeşleşme Düzeyi	Prososyal Sessizlik Davranışı	İtaatkar ve Kendini Korumaya Yönelik Sessizlik Davranışı	Onaylayıcı Sessizlik Davranışı
Pasif Savunmacı Örgüt Kültürü			,104*	,154**
Agresif Savunmacı Örgüt Kültürü		,144**		,115*
Yapıcı Örgüt Kültürü	,256**			,117*
Örgütsel Özdeşleşme Düzeyi		,175**	-,122*	

İstatistiksel Anlamlılık düzeyleri \* 0,05 ve \*\*0,01'dir

**Tablo 24:** Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Katsayıları

## SONUÇ

Bu çalışmanın temel amacı, önceki bölümlerde belirtildiği gibi örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

Araştırma bulgularından hareketle, yerel yönetim biriminin örgüt kültürü, Cooke ve Lafferty'nin(1987) örgüt kültürü envanteri kapsamındaki üç alt boyuttan görece olarak pasif savunmacı kültür özelliği gösterdiği ve kurumda, katılımcılığın düşük olduğu, kurallara, politikalara daha fazla önem verildiği söylenebilir. Bu tip kültürlerde genellikle işgörenlerin amirlerinden onay almaları ve verilen talimatları eksiksiz yerine getirmeleri beklenir. Yerel yönetim birimleri kamu kurumu olması nedeniyle uyulması gereken kanun, yasa ve yönetmelikler ve kuralların daha fazla olması, bunların dışındaki uygulamaların geçerli olmamasından dolayı, pasif savunmacı kültür özelliklerinin bulgulanması doğal karşılanabilir.

Diğer taraftan, kurum çalışanlarının örgütleri ile özdeşleşmeleri olumlu düzeyde görülmekle birlikte, bu bulgu ortalama kavramına dayandığından sadece bir eğilim ifade ettiği göz önünde bulundurulmalıdır.. Bunun yanında, iş görenlerin fedakarlığa ya da işbirliği güdülerine dayalı olarak kuruma fayda sağlamak amacıyla işleri ile fikir, endişe ve sorunları kendine saklaması olarak ifade edilen örgütsel sessizlik davranışı, söz konusu kurumda prososyal sessizlik çerçevesinde yoğunlaştığı söylenebilir.

Öte yandan, analiz sonucu bu üç değişken arasındaki ilişkiyi gösteren oldukça çarpıcı bulgular elde edildiği görülmektedir. Yapıcı kültürün örgütsel özdeşleşme ile anlamlı pozitif bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bu durum, insan ilişkileri, yaratıcılık, kişilerin bireysel gelişimleri gibi unsurlara yer veren yapıcı kültür tipi, işgörenlerin daha fazla örgüt ile birlik duygusu içerisinde ve kendini onun bir parçası gibi hissetmesine yol açabilir. Diğer bir anlatımla, işgörenlerin örgütü ile özdeşleşmesinde temel bir unsur olarak örgüt kültürü görülebilir.

Bu kapsamda diğer bir bulgu, yapıcı kültürün örgütsel özdeşleşme ile benzer şekilde Onaylayıcı Uysal/İlgisiz Sessizlik Davranışı ile de anlamlı pozitif bir ilişki içinde olmasıdır. Onaylayıcı uysal veya ilgisiz sessizlik davranışı, işgörenin değişim yaratma, problemler hakkında fikirlerini ve görüşlerini ifade etmekte gönülsüz olması temeline dayanmaktadır. Yapıcı kültürlerde daha önce de belirtildiği üzere, özellikle işgörenlerin katılımcılığı ve bireysel gelişimlerine dayanmakta olması

nedeniyle böyle bir bulgu oldukça ilginç karşılanabilir. Ancak işgörenlerin onaylayıcı sessizlik davranışı içerisinde olması başka faktörlerinde etkisi ile ortaya çıkmış olabilir. Örneğin, kontrol edilemeyen dış çevre faktörleri (merkezi idare ile ilişkiler, politik iklim v.b.) ve örgüt içi çevresel faktörler (yönetimsel iklim, yönetim tarzı, bireyler arası ilişkiler v.b.) etkili olabilir. Ancak, kültürel boyut ile sessizlik boyutları arasında bir ahenk olmadığı açıktır. Yukarıda sözü edilen iç ve dış faktörleri yöneticiler dikkate aldığı takdirde, onaylayıcı sessizliğin giderilmesi mümkün olabilir. Diğer taraftan, işgörenlerin çalıştıkları birim düzeyindeki kültürleri de bu sonucun elde edilmesinde etkili olabilir.

Başka bir bulgu, pasif savunmacı kültür ile itaatkar/kendini korumaya yönelik sessizlik davranışı ve ilgisiz/uysal sessizlik davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığıdır.. Pasif savunmacı kültürde işgörenler, özellikle güvenlik elde etmeye çalışırlar, zıtlaşmak olumsuz bir durumdur, doğrudan kurallara uymaları beklenir, bu yüzden de işgörenler bu tür kültürde kendilerini, pozisyonlarını koruma ihtiyacı hissedebilirler. Dolayısı ile işgörenler, olumsuzluklar veya farklı görüş ve fikirlerini maksatlı bir şekilde kendilerine saklama eğiliminde olabilirler. Bir yandan da, pasif savunmacı kültürlerde önemli olan uyumu sağlamak, alınan kararları ve kuralları işgörenlerin eksiksiz yerine getirmesi ve hatta sadece söyleneni yapması gerektiğinden işgörenler problemler, fikirler hakkında görüş ifade etmenin veya çabalamanın olumsuz olduğu düşüncesine kapılabilir ve gönüllü bir şekilde sessiz kalmayı tercih edebilirler..

Bir diğer ilginç bulgu, agresif savunmacı kültür ile prososyal ve onaylayıcı ilgisiz/uysallığa dayalı sessizlik davranışı arasındadır. Agresif savunmacı kültürlerde işgörenlerin, güçlü, bağımsız, mükemmeliyetçi ve karşı gelme eğilimine sahip olması istendiğinden, bu tür kültür özelliklerini gösteren örgütlerde işgörenler daha fazla kurumunu korumaya yönelik sessizlik davranışını göstermektedirler. Ayrıca agresif savunmacı kültürlerde işgörenlerin bağımsız, güçlü ve çok çalışmalarının istenmesi işgörenlerde kurumunu korumak için saklanması gereken bilgileri, fikirleri kendine saklaması eğilimi oluşturduğu, diğer taraftan agresif savunmacı kültürlerde, çatışma, karşı gelme eğilimi ve diğer işgörenlerin kusurlarını söylemek ödüllendirilmesi, işgörenlerin daha kurnaz ve sinsi olması işgörenlerin grup veya örgüt içerisinde olumsuz durumlar yaşamaktan kaçınmak için gönüllü bir şekilde daha fazla

onaylayıcı ilgisiz ve uysal bir şekilde sessiz kalmayı tercih ettikleri sonucuna varılabilmektedir.

İşgörenlerin örgütleri ile özdeşleşmesi hem örgüt kültürü boyutlarından yapıcı kültür ile hem de prososyal sessizlik davranışı arasında anlamlı pozitif ilişki mevcuttur. Elbetteki bu ilişki değişkenlerden hangilerinin nedensel, ara ya da düzenleyici değişken olduğu konusunda fikir vermemekle birlikte aralarında bir bağ olduğu belirgindir. Özellikle fikirlerin rahatlıkla ifade edilebildiği, amaç ve kararlara katılabildiği örgütsel ortamlar işgörenlerin örgütlerine duygusal anlamda bağlılığın ve örgütlerini dış çevresel faktörlere karşı koruyucu bir sessizlik davranışı göstermesi beklenen bir durumdur. Diğer bir beklenen bir durum ise, itaatkar sessizlik davranışı ile aralarında ters bir ilişkinin olmasıdır. Dolayısıyla, örgütleri ile özdeşleşmiş işgörenler onu korumakla kendilerini sorumlu hissedebilirler..

Yukarıdaki değerlendirmeler doğrultusunda örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik arasında bir bağ olduğu açıktır. Dolayısıyla her yönetici, örgütü ile özdeşleşmiş işgörene ve olumsuz algılanan sessizlik davranışlarının ortadan kaldırılmasına yönelik çaba içinde olmalıdırlar. Yöneticilerin öncelikle, tek tek birim düzeyinde ve örgüt düzeyinde örgüt kültür envanteri çıkarmaları yerinde olacaktır. Böylelikle, birimler arası norm ve değerlere dayalı çatışmaların azaltılması olanaklı hale gelecektir. Homojen bir örgüt kültürüne sahip olunması bir yandan üstünlük gibi gözükse de farklı fikir ve düşüncelerin ortaya çıkmasında engel de teşkil edebilir. Bu bağlamda, örgütler kültür envanteri sayesinde ortaya çıkacak şemalarda özellikle birim düzeyinde kültürel farklılıkları görebilecek ve bu farklılıkların korunması ile örgütsel performansa katkı sağlayacak yönde yönetsel uygulamalar içerisinde bulunabileceklerdir. Bunlar arasında özellikle insan kaynakları politikalarına yönelik uygulamalar önemli bir araç olabilir. Bu çerçevede, işgörenlerin iş değerleri, iş görme usullerine ilişkin eğitim politikalarından ve yeni işgörenlerin işe alınmasına yönelik politikalarından yararlanılabilir. Ayrıca kurumlarda işleyen bir geribildirim sistemi, işgörenlerin kararlara katılımının sağlanması, yönetim tarzının iyileştirilmesine yönelik yönetici geliştirme programlarının oluşturulması, grup veya örgüt içerisinde yanlış ve olumsuz durumları ifade eden işgörenlerin cezalandırılmaması savunmacı ve onaylayıcı sessizlik davranışlarının



azaltılması için önemli uygulamalar olabilir. Ayrıca işgörenlerin örgütleri ile özdeşleşmelerini de olanaklı kılabilir.

Gelecekte bu alanda çalışacak araştırmacılar daha karmaşık modeller oluşturarak örneğin (yapısal eşitlik modeli gibi) örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi daha ayrıntılı düzeyde ele alabilirler. Farklı özel ve kamu sektörlerinde modellerini sınyarak hem literatüre hem de uygulamacılara önemli katkılar sağlayabilirler. Bu çalışma, gelecekteki araştırmacılara temel teşkil etmesi bakımından ayrı bir öneme ve bulguları ile diğer çalışmalara öncü bir niteliğe sahip olduğu söylenebilir.

## KAYNAKÇA

Ahmad, K.Z., Veerapandian, K. ve Wee Yu Ghee, W.Y. (2011). Person-Environment Fit: The Missing Link in the Organisational Culture -Commitment Relationship, *International Journal of Business and Management* 6(11): 11-20.

Albert, S. , Ashforth, B.E. ve Dutton, J.E. (2000). Organizational Identity And Identification: Charting New Waters And Building New Bridge. *Academy of Management Journal*. 25(1): 13-18.

Arindell, W.A. (2003). Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions Across Nations. *Behaviour Research and Therapy*. 40(7): 861-862.

Arosyaswamy B. ve Byles, C. M. (1987). Organizational Culture: Internal and External Fits. *Journal of Management*. 13(4): 647-658.

Ashford S.J., Rothbard N.P., Piderit S.K. ve Dutton J.E. (1998). Out on a Limb: The Role of Context and Impression Management in Selling Gender-Equity Issues. *Administrative Science Quarterly*. 43(1): 23-57.

Ashkanasy, N., Wilderam, C.ve Peterson, M. (2000). *Handbook Of Organizational Culture And Climate*. USA: Sage Publications

[http://books.google.com.tr/books?id=AUt1i9ZEa48C&pg=PA147&lpg=PA147&dq=using+the+organizational+culture+inventory+to+understand+the+operating+cultures+of+organizations&source=bl&ots=ZSuq\\_T0hi&sig=8XiLNkDiBKLopPRf0mhohfW\\_gBU&hl=tr&sa=X&ei=QYbETimEsPVsgb25djUCg&sqi=2&ved=0CGAQ6AEwBQ#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.tr/books?id=AUt1i9ZEa48C&pg=PA147&lpg=PA147&dq=using+the+organizational+culture+inventory+to+understand+the+operating+cultures+of+organizations&source=bl&ots=ZSuq_T0hi&sig=8XiLNkDiBKLopPRf0mhohfW_gBU&hl=tr&sa=X&ei=QYbETimEsPVsgb25djUCg&sqi=2&ved=0CGAQ6AEwBQ#v=onepage&q&f=false) (17.11.2011)

Baltazard, P.A., Cooke, R.A. ve Potter, R.E. (2006). Dysfunctional Culture, Dysfunctional Organization Capturing The Behavioral Norms That From Organizational Culture And Drive Performance. *Journal Of Managerial Psychology*.

21(8): 709-732.

Barker, J. R. ve Tompkins, P. K. (1994). Identification In The Self-Managing Organization Characteristics Of Target And Tenure. *Human Communication Research*. 21(2): 223–240.

Barnett G. A. (1988). *Communication and Organizational Culture*. NJ: Ablex, Norwood.

Bate, P. (1994). *Strategies for Cultural Change*. Oxford: Butterworth- Heineman Ltd.

Berberoğlu, G. (2003). *Yönetim Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Bhattacharya, C.B. ve Sen, S. (2003), Consumer-Company Identification: A Framework For Understanding Consumers Relationships With Companies. *Journal Of Marketing*. 67: 76-88.

Blackman, D., E. Sadler-Smith. (2009). The Silent and the Silenced in Organizational Knowing and Learning. *Management Learning*. 40(5): 569-585.

Bowen, F. ve Blackmon, K. (2003). Spirals Of Silence: The Dynamic Effects Of Diversity On Organizational Voice. *Journal Of Management Studies*. 40(6):1393-1417.

Bozkurt, T. (1996). Endüstri ve Örgüt Psikolojisi. *İşletme Kültürü: Kavram Tanımı ve Metodolojik Sorunlar* (83-103). Editör: Suna Tevrüz. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Brinsfield, C.T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development Of Measures, and Examination of Related Factors*. Ohio State University Doktora Tezi.

Brown, A. ve Starkey, K. (1994). The Effect of Organizational Culture on Communication and Information. *Journal of Management Studies*, 31(6): 807-828.

Brown, E.M. (1969). Identification And Some Conditions Of Organizational Involvement. *Administrative Science Quarterly*. 14(3): 346-355.

Büyüköztürk, Ş. (2005). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pagem Yayıncılık.

Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. USA: Jossey-Bass, Revised Edition.

Cheney, G. (1983). The Rhetoric Of Identification And The Study Of Organizational Communication. *Quarterly Journal of Speech*. 69(2): 143-158.

Cheney, G. ve Tompkins, P.K. (1987). Coming To Terms With Organizational Identification And Commitment. *Central States Speech Journal*. 38(1): 1-15

Chreim, S. (2002). Influencing Organizational Identification During Major Change: A Communication-Based Perspective. *Human Relation*. 55(9): 1117-1137.

Christ, O., Dick, V., Wagner, U. ve Stellmacher, J. (2003). When Teachers Go The Extra Mile: Foci Of Organizational Identification As Determinants Of Different Forms Of Organizational Citizenship Behaviour Among Schoolteachers. *British Journal Of Educational Psychology*. 73(3): 329-341.

Cooke, R. A. ve Rousseau, D.M. (1988). Behavioral Norms And Expectations: A Quantitative Approach To The Assessment Of Organizational Culture. *Group & Organization Studies*. 13(3): 245-273.

Cooke, R.A. ve Szumal, J.J. (2000). Using The Organizational Inventory To Understand The Operating Cultures Of Organizations. *Handbook of Organizational Culture And Climate* (147-162). Ashkanasy, N. M., Vilderam, C. Ve Peterson, M.F., Sage Publication.

Croft, A.C. (1990). The Case of Missing Corporate Culture. *Public Relations Quarterly*, 35(1): 17-20.

Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17(1): 117-134.

Çobanoğlu, Ş. (2007). Suskunluk Sarmalı ve Siyasal İletişim. İstanbul: Fide Yayınları.

Daft, Richard L. (1991). *Management*. USA: The Dryden Press.

Daft, Richard L. (1998). *Organization Theory and Design*. USA: West Pub. Co.

Davis, K. (1984). *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış*. Çev. Kemal Tosun. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 199.

Deshpande, R. ve Webster, F. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*. 53(1): 3-15.

Dick R. (2001). Identification in Organizational Context: Linking Theory and Research from Social and Organizational Psychology. *International Journal of Management Reviews*. 3(4): 265-283.

Dick, V., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O. ve Tissington, P. A.(2005). To Be (Long) Or Not To Be(Long): Social Identification In Organizational Contexts. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*. 131(3): 189-218.

Donaghey, J., Cullinane, N., Dundon, T. ve Wilkinson, A. (2011). Reconceptualising Employee Silence: Problems and Prognosis. *Work, Employment and Society* 25(1): 51-67.

Dukerich J.M., Golden B. ve Shortell, S.M. (2002). Beauty Is In The Eye Of The Beholder: The Impact Of Organizational Identification, Identity And Image On Physician Cooperative Behavior. *Administrative Science Quarterly*. 47(3): 507-533.

Duncan, W.J. (1989). Organizational Culture: Getting a Fix on an Exclusive Concept. *The Academy of Management Executive*. 3(3): 229-236.

Dutton J.E., Ashford, S.J., O'Neil, R.M. ve Lawrence, K.L. (2001). Moves That Matter: Issue Selling and Organizational Change. *International Journal of Human Resource Management*. 15(6 ): 1149-1170.

Dutton, J., Dukerich, J. ve Harquail, C.V. (1994). Organizational Images And Membership Commitment. *Administrative Science Quarterly*. 39(2): 239-263.

Dyne, L. V., Ang, S.ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence And Employee Voice As Multidimensional Constructs. *Journal Of Management Studies* 40(6): 1360-1392.

Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational Silence: A Survey On Employees Working In Chain Hotel. *Tourism and Hospitality Management*. 14(1): 51-68.

Eicholtz, M. M. (2000). Organizational Identification as a Negotiated Relationship: The Dialectics of Members' Dialogue", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ohio

Üniversitesi.

Elsbach, K. D. (1999). An Expanded Model Of Organizational Identification. *Research in Organizational Behavior*. 21: 163–200.

Elsbach, K. D., ve Bhattacharya, C. B. (2001). Defining Who You Are By What You're Not: Organizational Disidentification And The National Rifle Association. *Organization Science*. 12(4): 393–413.

Erdem, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ. B.F. Dergisi*. 2(2): 63-79.

Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Erkmen, T. ve Bozkurt, S. (2011). Örgüt Kültürü ve Örgütsel bağlılık ilişkisinin İncelenmesine yönelik Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 31(2): 97-228.

Eroğlu, A.H. , Adıgüzel, O. ve Öztürk, U.C. (2011). Sessizlik Girdabı ve Bağlılık İkilemi: İş Gören Sessizliği ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi ve Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 16(2): 97-124.

Foote, N. (1951). Identification As The Basis For A Theory Of Motivation. *Amerikan Sociological Review*. 16(1): 14-21.

Gagliardi, P. (1986). The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. *Organizational Studies*. 7(2): 117-134.

Gao, L. ve Shi, K. (2010). When Employees Face the Choice of Voice or Silence: The Moderating Role of Chinese Traditional Culture Values. Web Society (SWS), 2010 IEEE 2nd Symposium (470-474)

Gephart, J. J. K., J. R. Detert, L., Trevin, K. E. ve Amy, C. (2009). Silenced by fear: The Nature, Sources, And Consequences Of Fear At Work. *Research in Organizational Behavior*. 29: 163-193.

Giddens, A. (1984). *The Constitution Of Society: Outline Of The Theory Of Structuration*. Cambridge: Polity Press.

Griffin, R. W. ve Moorhead, G. (1989). *Organizational Behaviour*. USA: Houghton Mifflin Co.

Hall, D. T., Schneider, B.ve Harold T. N. (1970). Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*. 15(2): 176–190.

Handy C. (1989). *Süper Yönetim*. Çev. Seden Hatay. İstanbul: İlgi Yayıncılık Ltd. Şti.

Handy, C. (1976). *Understanding Organizations*. Harmondsworth: Penguin Books Ltd.

Haslam, S.A., Eggins, R.A. ve Reynolds, K.J. (2003). The ASPIRe Model: Actualizing Social and Personal Identity Resources To Enhance Organizational Outcomes. *Journal of Occupational And Organizational Psychology*. 76(1): 83-113.

Henriksen, K. ve Dayton, E. (2006). Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety. *Health Research and Educational Trust*. 41(4): 1539-1554.

Higgins, J.M. ve McAllister, C. (2004). If You Want Strategic Change, Don't Forget to Change Your Cultural Artifacts. *Journal of Change Management*. 4(1): 63-73.

Hofstede, G. ( 1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies*. 19(3): 477-493.



Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. USA: Sage Publications.  
[http://books.google.com/books?hl=tr&lr=&id=Cayp\\_Um4O9gC&oi=fnd&pg=PA7&dq=Culture%E2%80%99s+consequences:+%C4%B0nternational+differences+in+work-related+values.&ots=V2BDHwPQNa&sig=xozis1hwLQLIFQDnlOOJvWP6nk#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com/books?hl=tr&lr=&id=Cayp_Um4O9gC&oi=fnd&pg=PA7&dq=Culture%E2%80%99s+consequences:+%C4%B0nternational+differences+in+work-related+values.&ots=V2BDHwPQNa&sig=xozis1hwLQLIFQDnlOOJvWP6nk#v=onepage&q&f=false) (15.04.2011)

Hofstede, G., Hofstede, G.J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. USA: The McGraw-Hill Companies.

Hogg M. A. ve Reid S. A. (2006). Social Identity, Self-Categorization, and the Communication of Group Norms. *Communication Theory*. 16(2): 7-30.

Hogg, M. ve Abrams, D. (1988). *Social Identifications: A Social Psychology Of Intergrup Relations And Group Processes*. London: Routledge.

Hogg, M. ve Terry, D. (2000). Social Identity And Self-Categorization Processes İn Organizational Contexts. *Academy Of Management Review*. 25(1): 121-140.

Hogg, M. ve Vaughan, G. (2007). *Sosyal Psikoloji*. Ankara: Ütopya Yayınları.

Huang X., Vliert E. ve Veght G. (2005) Breaking the Slince Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-Nationally. *Management and Organization Review*. 1(3): 459-482.

Jones, Goreth R. (2004). *Organizational Theory, Design and Change: Text and Cases*. USA: Pearson Hall.

Jun, W., Mian, Z. ve Baiyin, Y. (2009). Does The Traditonal Culture Affect Organizational İdentification? An Analysis Of The Perception Channels İn Organizational İdentification Of Chinese Employeses. *Front. Bus.Res. China*. 3(3):

343-361.

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions Of Personal Engagement And Disengagement At Work. *Administrative Science Quarterly*. 33(4): 692–724.

Karacaoğlu, K. ve Cingöz, A. (2009). İş Gören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı. *17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (698-707).

Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*. 155: 119-143.

Kilmann, R. H., Saxton M. J. ve Serpa, R. (1986). Issues in Understanding and Changing Culture. *California Management Review*. 23(2): 87-94.

Kondalkar, V. G. (2007). *Organizational Behavior*. New Delhi: New Age International.

Kozlu, C. (1986). *Kurumsal Kültür*. İstanbul: Bilkom Yayınları.

Kreiner, G.E. ve Ashforth, B.E. (2004). Evidence Toward An Expanded Model Of Organizational Identification. *Journal Of Organizational Behaviour*. 25(1): 1-27.

Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior*. USA: Irwin/Mc-Graw Hill.

Lee, S. (1971). An Emprical Analysis Of Organizational Identification. *Academy Of Management Journal*. 14(2): 213-226.

Leung, K., Bond, M. H., De Carrasquel, S. R., Munoz, C., Hernandez, M. Ve Murakami, F. (2002). Social Axioms: The Search For Universal Dimensions Of

General Beliefs About How The World Functions. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 33(3): 286-302.

Lipponen J., Helkama, K., Olkkonen, M.E. ve Juslin, M. (2005). Predicting the Different Profiles of Organizational Identification: A Case of Shipyard Subcontractors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology Society*. 78(1): 97-112.

Lok, P. ve Crawford, J. (2004). The Effect Of Organizational Culture And Leadership Style On Job Satisfaction And Organizational Commitment. *The Journal of Management Development*. 23(4): 324-338.

Mael, F. ve Ashforth, B.E. (1992). Alumni And Their Alma Mater: A Partial Test Of The Reformulated Model Of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behaviour*. 13(2): 103-123.

Manetje, O. ve Martins, N. (2009). The Relationship Between Organisational Culture And Organisational Commitment. *Southern African Business Review*. 13 (1): 87-111.

Meek, L. V. (1988). Organizational Cultures: Origins and Weaknesses. *Organization Studies*. 9(4): 453-473.

Meşe, G. (1999). *Sosyal Kimlik ve Yaşam Stilleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Miller, V. , Allen M., Casey, M. ve Johnson, J. (2000). Reconsidering The Organizational Identification Questionnaire. *Management Communication Quarterly*. 13(4): 626-658.

Milliken, F.J. ve Morrison, E.W. (2003). Shades of Silence: Emerging Themes and Future Directions for Research on Silence in Organization. *Journal of Management Studies*. 40(6): 1564-1568.

Milliken, F.J. ve Morrison, E.W. (2003). Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations. *Journal of Management Studies*. 40(6): 1353-1358.

Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. E. (2003). An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why. *Journal Of Management Studies*. 40(6): 1-34.

Mills, M., Bettis, P. J., Miller, J. ve Nolan, R. (2005). Experiences Of Academic Unit Reorganization: Organizational Identity And Identification In Organizational Change. *Review of Higher Education*. 28(4): 597–619.

Morrison, E. F. ve Milliken, F.J.(2000). Organizational Silence: A Barrier To Change And Development In A Pluralistic Academy Of Management. *The Academy Of Management Review*, 25(4) : 706-725.

Nelson, D. L. ve Campbell, J. Q. (1997). *Organizational Behavior*. USA: West Publishing Company.

Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Organ, D.W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. Editör: Staw, B.M. ve Cummings, L.L., *Research in Organizational Behavior* 12, Greenwich, CT: JAI Press: 43-72.

Ouchi, W. G. (1981). Going from A to Z: Thirteen Steps to a Theory Z Organization. *Management Review*. 70(5): 8-16.

Ouchi, W. G. ve Price, R. L. (1993). Hierarchies, Clans, and Theory Z: A New Perspective on Organization Development. *Organizational Dynamics*. 21(4): 62-70.

Ouchi, William G. ve Jaeger, A. M. (1978). Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility. *The Academy of Management Review*. 3(2): 305-314.

Özdemir, A. (2010). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri Ve Uygulamalar*. İstanbul: Beta Basım.

Özgen, I. ve Sürgevil, O. (2009). Örgütsel Sessizlik Olgusu ve Turizm İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi. *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*. Editör: Zeyyat Sabuncuoğlu, Bursa: MKM Yayıncılık.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (1996). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yay. No.111.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Parsons, T. and Smelser, N. J. (1956). *Economy and Society*. New York: Free Press.[http://books.google.com.tr/books?id=Vss9AAAAIAAJ&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.tr/books?id=Vss9AAAAIAAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) (Erişim Tarihi: 08.11.2011)

Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*. 23(4): 570-581.

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: 331-369.

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*. 26(3): 513-563.

- Pratt, M. G. (1998). To Be Or Not To Be: Central Question in Organizational Identification. *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversation*. (171–208). Editör: Whetten, David A. ve Paul C. Godfrey, Thousand Oaks: Sage.
- Premeaux, S. F. (2001). *Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Louisiana State University.
- Premeaux, S. F. ve Bedeian, A. G. (2003). Breaking The Silence : The Moderating Effects Of Self-Monitoring In Predicting Speaking Up In The Workplace. *Journal Of Management Studies*. 40(6): 1537-1562.
- Randall, Y. O. , Bonc, W. R. ve Dann, M. G. (1990). Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction, and Cohesion. *Public Productivity & Management Review*. 14(2): 157-169
- Ravası, D. ve Rekom, J. V. (2003). Key Issues In Organizational Identity And Identification Theory. *Corporate Reputation Review*. 6(2): 118-132.
- Riketta, M. (2005). Organizational İdentification: A Meta Analysis. *Journal Of Vocational Behaviour*. 66(2): 358-384.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behaviour: Concepts Controversies and Applications*. USA: Prentice Hall Inc.
- Rossel, R.D. (1971). Required Labor Commitment, Organizational Adaptation and Leadership Orientation. *Administrative Science Quarterly*. 16(3): 316-320.
- Rousseau, D. M. ve Parks, J. M. (1993) . The Contracts Of İndividuals and Organizations. *Research in Organizational Behavior*. 15: 1 - 43.

- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.
- Sammara, A. ve Biggiero, L. (2001). Identity and Identification in Industrial Districts *Journal of Management and Governance*. 5(1): 61-82.
- Sargut A. S. (2001). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Sayđan, F. N. (2011). Relationship Between Affective Commitment and Organizational Silence. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*. 3(2): 219-227
- Schein, E. H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, S.C. (1988). National vs. Corporate Culture: Implications For Human Resource Management. *Human Resource Management*. 27 (2): 231-246.
- Schneider, W. (1999). Why Good Management Ideas Fail- Understanding Your Corporate Culture. <http://www.parshift.com/Speakers/Speak016.htm> (12.11.2011)
- Schrodt, P. (2002). The Relationship Between Organizational Identification And Organizational Culture: Employee Perceptions Of Culture And Identification In A Retail Sales Organization. *Communication Studies*. 53(2): 189-202.
- Schwartz, H. ve Davis, D. (1981). Matching Corporate Culture and Strategy. *Organizational Dynamics*. Concept Paper: 30-48.
- Scott, C.R., Corman, S.R. ve Cheney, G. (1998). Development Of A Structural Model Of Identification In The Organization. *Communication Theory*. 8(3): 298-336.

Scott, S.G., Corman, S.R. ve Cheney, G. (1998). Development Of Strucurational Model İdentification İn The Organization. *Communication Theory*. 8(3): 298-336.

Shah, A. , Memon, M. S. ve Phulpoto. A. (2012). The Impact of Organizational Culture on the Organizational Commitment: A Study of Faculty Members of Private Sector Universities of Pakistan. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*. 3(9): 1004-1016.

Slade M. R. (2008). *The Adaptive Nature of Organizational Silence: A Cybernetic Exploration of the Hidden Factory*. Yayınlanmış Doktora Tezi. USA: George Washington Üniversitesi.

Sipahi, B. , Yurtkoru, E. ve Çinko, M. (2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Yayım.

Simosia, M. ve Xenikoub, A. (2010). The role of organizational culture in the relationship between leadership and organizational commitment: an empirical study in a Greek organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10): 1598–1616.

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administartive Science Quarterly*. 28(3): 339-358.

Stets, J. ve Burke, P. (2000). Identity Theory And Social Identity Theory. *Social Psychology Quaterly*. 63(3): 224-237.

Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Tajfel, H. ve Turner, J.C. (1985). The Social İdentıty Theory Of İntergrup Behaviour. <http://faculty.kent.edu/updegraffj/gradsocial/readings/tajfel.pdf> (21.11.2011 )



Tangırala, S. ve Ramanujam, R. (2008). Employee Silence On Critical Work Issues: The Cross Level Effects Of Procedural Justice Climate. *Personnel Psychology*.61(1): 37-68.

Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Terzi, A.R. (2000). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Thomas J. P. ve Robert H. W. (1987). *Yönetme ve Yükselme Sanatı, Mükemmeli Arayış*. Çev. Selami Sargut. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.

Tolman, E. C. (1943). Identification And The Post-War World. *Psychological Review*. 38(2): 141-148.

Trice, H.M. ve Beyer J.M. (1984). Studying Organizational Culture Through Rites And Ceremonies. *Academy of Management Review*. 9(4): 653-669.

Tripathi, S. , Kapoor, A. ve Tripathi, N. (2000). Organisational Culture and Organisational Commitment. *Indian Journal of Industrial Relations*. 36(1): 24-40.

Vakola, M. ve Dimitris, B. (2005). Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investing. *Employee Relations*. 4(5): 441-45.

Yiing, L. H. ve Ahmad, K.Z. (2008). The Moderating Effects of Organizational Culture On The Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment And Between Organizational Commitment And Job Satisfaction and Performance, *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1): 53-86.

Wilkins, A.L., Perry, L.T. ve Checketts, A.G. (1990). Please Don't Make Me a Hero: A Re- Examination of Corporate Heroes. *Human Resource Management*, 29(3): 327-341.

**EK**

## **EK: Araştırmada Kullanılan Anket Formu**

Sayın Katılımcı

Bu anket formu, Dokuz Eylül Üniversitesi Yüksek Lisans Tez alışması için tasarlanmış olup; örgüt kültürü, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisini ölçmek üzere oluşturulmuş araştırma modelini istatistiksel olarak test etmeyi amaçlamaktadır. Elde edilen veriler tamamen akademik amaçlı kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Lütfen ankette yer alan her bir ifadeyi dikkatlice okuyunuz ve belirtilen ölçekleri dikkate alarak içtenlikle yanıtlayınız.

Ayırduğınız değerli zamanınız ve ilginiz için teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla

Gülşah TIKTAŞ DEMİRTAŞ

Dokuz Eylül Üniversitesi

Yönetimi ve Organizasyonu Yüksek

Lisans Öğrencisi

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

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

1. Kişilerin ihtiyaçlarını dikkate almak	1	2	3	4	5
2. Kişilere gelişmeleri ve ilerlemeleri için destek olmak	1	2	3	4	5
3. Çatışmaları yapıcı bir biçimde çözmek	1	2	3	4	5
4. Kişileri ödüllendirmek	1	2	3	4	5
5. Kişileri cesaretlendirmek	1	2	3	4	5
6. Kişilerle işbirliği içinde olmak	1	2	3	4	5
7. Kişilerle nazik ve arkadaşça tartışmak, anlaşmak	1	2	3	4	5
8. Samimi olmak	1	2	3	4	5
9. Duygu ve düşünceleri paylaşmak	1	2	3	4	5
10. Kişilere önem vermek	1	2	3	4	5
11. Kişilerin huyuna gitmek	1	2	3	4	5
12. Herkesle hem fikir olmak	1	2	3	4	5

13. Yağcılık yapmak	1	2	3	4	5
14. Herkes tarafından seilmeye çalışmak	1	2	3	4	5
15. Onaylanacağı bilinen işleri yapmak	1	2	3	4	5
16. Kurallara fikirlerden daha fazla önem vermek	1	2	3	4	5
17. Problem çıkacağı düşüncesi ile gerçekleri söylememek	1	2	3	4	5
18. İtaatkar olmak	1	2	3	4	5
19. Değişik, riskli uygulamalar ve çözümlerden kaçınmak	1	2	3	4	5
20. Mevcut kabul görmüş kalıba uygun davranmak	1	2	3	4	5
21. Verilen talimatları sorgulamadan kabul etmek	1	2	3	4	5
22. Üstlere hiçbir zaman karşı çıkmamak	1	2	3	4	5
23. Sadece beklenilene yapmak	1	2	3	4	5
24. Yetkili kişileri memnun etmeye çalışmak	1	2	3	4	5
25. Bir şey yapmadan önce mutlaka amirinin görüşünü almak	1	2	3	4	5
26. Karar vermekten kaçınmak	1	2	3	4	5
27. Bir şeye bulaşmamaya çalışmak	1	2	3	4	5
28. Kararları bir üst kademeye bırakmak	1	2	3	4	5
29. İlk hareketi başkalarının yapmasını beklemek	1	2	3	4	5
30. Sorumlulukları başkalarına atmak	1	2	3	4	5
31. Eleştiri söz konusu olduğunda kim olursa olsun tarafsız kalmak ve objektif olmak	1	2	3	4	5
32. Kişilerin yaptığı işleri sorgulamak	1	2	3	4	5
33. Yeni fikir ve uygulamalara karşı çıkmak	1	2	3	4	5
34. Hata aramak	1	2	3	4	5
35. Her şeyi açık açık tartışmak	1	2	3	4	5
36. Sert ve zor bir insan olmak	1	2	3	4	5
37. Kontrolü hiçbir zaman elden bırakmamak	1	2	3	4	5
38. Görevin verdiği yetkiyi sonuna kadar kullanmak	1	2	3	4	5
39. Kişisel olarak her şeyden sorumlu olmak	1	2	3	4	5
40. Sorgulanamayacak otorite sağlamak	1	2	3	4	5

41. İş arkadaşlarından daha başarılı olmak	1	2	3	4	5
42. Kazanan kişi olmak	1	2	3	4	5
43. Haklı olmaya çalışmak	1	2	3	4	5
44. Başkalarına karşı üstünlük elde etmek	1	2	3	4	5
45. İşi bir yarışmış gibi düşünmek	1	2	3	4	5
46. Her türlü detayla bizzat ilgilenmek	1	2	3	4	5
47. Ulaşılması zor amaçlar belirlemek	1	2	3	4	5
48. Her şeyi mükemmel bir biçimde yapmak	1	2	3	4	5
49. Hiçbir zaman hata yapmamak	1	2	3	4	5
50. İşi her şeyin üstünde tutmak	1	2	3	4	5
51. Kendini geliştirmek için çaba göstermek	1	2	3	4	5
52. Gerçekçi ancak zor işlere girmek	1	2	3	4	5
53. Olabilecekleri önceden görerek ona göre plan yapmak	1	2	3	4	5
54. Herkesin kolay kolay üstüne almayacağı işlere talip olmak	1	2	3	4	5
55. Başarılı olmanın zevkini tatmak için çalışmak	1	2	3	4	5
56. İşten zevk almak	1	2	3	4	5
57. Kişilerin kendi gelişmelerine önem vermesi	1	2	3	4	5
58. En basit işleri bile mükemmel biçimde yapmak	1	2	3	4	5
59. Özgün ve bağımsız düşüncelere sahip olmak	1	2	3	4	5
60. Kaliteye öncelik vermek	1	2	3	4	5

**2. Bölüm: Lütfen aşağıdaki ifadelere katılma derecinizi belirtiniz.**

**1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum**

61. Biri, çalıştığım kurum tenkit eder /ayıplarsa, bu kişisel bir hakaret gibi hissedirim.	1	2	3	4	5
62. Çalıştığım kurum hakkında diğer insanların neler düşündüğü çok ilgimi çeker.	1	2	3	4	5
63. Kurumum hakkında konuştuğum zaman, genellikle "onlar" ifadesinden "biz" kelimesini kullanırım.	1	2	3	4	5

64. Çalıştığım kurumun başarısı benim başarımdır.	1	2	3	4	5
65. Biri, çalıştığım kurumu metheder veya överse, bu kişisel bir övgüymüş gibi hissederim.	1	2	3	4	5
66. Basında eğer çalıştığım kurumu tenkit eden bir hikaye varsa, utanırım.	1	2	3	4	5
67. Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta gönülsüzümdür.	1	2	3	4	5
68. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
69. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklamayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
70. Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	1	2	3	4	5
71. Beni ilgilendirmediğini düşündüğüm için, kurumumdaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5
72. İşletmedeki devamlılığımı korumak ve yöneticimin tepkisinden korktuğum için çoğunlukla değişime yönelik önerilerimi açıklamamayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
73. İşletmedeki devamlılığımı korumak için hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	1	2	3	4	5
74. Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumlar görmezden gelirim.	1	2	3	4	5
75. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için işle ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
76. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	1	2	3	4	5
77. Kurumumla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	1	2	3	4	5

78. Kurumuma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	1	2	3	4	5
79. Kurumuma ait sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	1	2	3	4	5
80. Kurumuma yarar sağlamak amacıyla özel, açıklanmaması gereken bilgileri korur ve saklarım.	1	2	3	4	5
81. Kurumum ile işbirliğine dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5

### **KATILIMCI BİLGİLERİ**

**Cinsiyet:** Kadın  Erkek

### **Kadro:**

Sözleşmeli Personel

Memur

Şirket Personeli

İşçi

### **Kurumda çalışma yılı:**

0-3 yıl

3-6 yıl

7-10 yıl

11-15 yıl

16-20 yıl

21 yıl ve üstü

### **Eğitim Düzeyi:**

İlkokul

Ortaokul

Lise

Önlisans

Lisans

Yüksek Lisans

Doktora

### **Yaşınız:**

20 ve altı

21-29

30-39

40-49

50-59

60 ve üzeri