**T.C.**

**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**İSTANBUL’DAKİ VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK   
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**Doktora Tezi Araştırma Önerisi**

**Mehmet Savaş Girgin**

**1350D91209**

**İstanbul, Ocak 2015**

**T.C.**

**İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**İSTANBUL’DAKİ VAKIF ÜNİVERSİTELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL SESSİZLİK   
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**Doktora Tezi Araştırma Önerisi**

**Mehmet Savaş Girgin**

**1350D91209**

**Danışman: Prof. Dr. Hüner Şencan**

**İstanbul, Ocak 2015**

## 

## Öz

21. yüzyılın dinamik yapısında rekabet avantajını sürdürebilir hale getirmek örgütlerin başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Bu başarılı yapıyı sağlayacak en önemli unsur, şüphesiz örgütlerin entelektüel sermayesi olan insandır. Örgüt çalışanları fikir üretmeli ve ürettikleri fikirleri örgütleri ve çevrelerine yarar sağlaması maksadıyla paylaşmalıdır. Ancak son yıllarda örgütte bilgi ve fikirlerini kasıtlı olarak esirgeyen, paylaşmayan çalışan sayısının gün geçtikçe arttığı bilinmektedir. Bu duruma literatürde örgütsel sessizlik adı verilmektedir. Bireysel düzeyde bir değişken olarak değil, örgütsel düzeyde gözlemlenen bir olgu olarak ele alınan sessizlik, çalışanların kasıtlı bir şekilde, örgütsel sorun, olay, konu vb. durumlarla ilgili görüş ve önerilerini, olası tepkilerden çekinme, sorun yaratan biri olarak algılanma, başkalarının görüşlerine uyma isteği veya herhangi bir değişiklik yaratmayacağına olan inancı nedeniyle ifade etmemesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sessizliğin, özellikle örgütün gelişimi ve büyümesi açısından olumsuz etkileri bulunmaktadır.

Araştırmada örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini İstanbul’daki vakıf üniversitelerinde görev yapan 391 akademisyen oluşturmaktadır. Veriler soru formu yoluyla toplanmıştır. Analizler neticesinde örgüt kültürü tipleri ile örgütsel sessizlik türleri arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Literatür taramasında örgütsel sessizlik alanında yeterince inceleme alanı olmadığı gözlemlenmiştir. Konu ile ilgili çalışmaların kısıtlı olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesinin yazına önemli katkı getireceği düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler**: Örgütsel sessizlik, örgüt kültürü, sessizlik türleri, iş tatmini, örgütsel verimlilik.

## Abstract

In the 21st century’s dynamic environment, achieving a sustainable competitive advantage plays an important role in organizations’ success. The intellectual capital of the organizations, human, is undoubtedly the most significant element in succeeding it. Employees need to come up with new ideas and these ideas need to be shared by the organizations and their environment. However, it is known that the number of employees that intentionally withhold information and do not prefer to share their ideas have been increasing recently. This is called organizational silence in literature. Organizational silence is defined as intentionally not expressing one’s opinions and ideas about organizational problems, events and issues because of hesitating to face negative reactions, being perceived as a troublemaker, not wishing to have a disagreement with others or having the fear of not making any sense. Organizational silence has a negative impact on the organization’s development and growth.

This study aims to study the relationship between organizational culture and organizational silence. The sample of the study is 391 academicians working in foundation universities in Istanbul. Data for the research is obtained by questionnaires. The analysis revealed a meaningful relationship between organizational culture and organizational silence. It was noticed that there were not many studies about organizational silence and organizational culture when reviewing the literature. It was seen that the studies on this subject was limited. Therefore, it is believed that this study will be a significant contribution to the literature.

**Search Keywords**: Organizational silence, corporate culture, silence types, job satisfaction, and organizational efficiency.

## TEŞEKKÜR

## içindekiler

[Özet i](#_Toc405305685)

[Abstract ii](#_Toc405305686)

[Teşekkür iii](#_Toc405305687)

[İçindekiler iv](#_Toc405305688)

[Tablolar Listesi vi](#_Toc405305689)

[Şekiller Listesi vii](#_Toc405305690)

[Kısaltmalar Listesi viii](#_Toc405305691)

[I. GİRİŞ 1](#_Toc405305692)

[A. Önceki Araştırmalar 2](#_Toc405305693)

[B. Problem Tanımlaması 3](#_Toc405305694)

[C. Amaç ve Önem 4](#_Toc405305695)

[D*.* Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları 5](#_Toc405305696)

[E. Ön Kabuller 6](#_Toc405305697)

[F. Çalışmanın Bölümleri 6](#_Toc405305698)

[II. ALAN YAZIN 7](#_Toc405305699)

[A.Örgüt Kültürü 7](#_Toc405305700)

[1.Örgüt Kültürü Konusunda Yapılan Araştırmalar 8](#_Toc405305701)

[2.Örgüt Kültürünün Boyutları 9](#_Toc405305702)

[3.Örgütsel Sessizliğin Boyutları 11](#_Toc405305703)

[B. Örgütsel Sessizlik 10](#_Toc405305704)

[C. Örgüt kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler 12](#_Toc405305705)

[V. YAPILAR, HİPOTEZLER VE ARAŞTIRMA SORULARI 12](#_Toc405305706)

[A. Kavramsal Yapılar 12](#_Toc405305707)

[B. Hipotezler 12](#_Toc405305708)

[C. Araştırma Soruları 14](#_Toc405305709)

[VI. YÖNTEM 16](#_Toc405305710)

[A. Araştırmanın Tasarımı ve Modeli 16](#_Toc405305711)

[B. Analiz Birimi 17](#_Toc405305712)

[C. Ana kütle ve Örneklem 17](#_Toc405305713)

[D. Ölçüm Aracı 18](#_Toc405305714)

[E. Ölçüm Uygulaması 18](#_Toc405305715)

[F. Uygulanan İstatistiksel Analizler 18](#_Toc405305716)

[VII. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME 19](#_Toc405305717)

[A. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları 19](#_Toc405305718)

[B. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular 19](#_Toc405305719)

[C. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular 19](#_Toc405305720)

[D. Hipotez Testleriyle İlgili Bulgular 19](#_Toc405305721)

[VIII. SONUÇ VE ÖNERİLER 20](#_Toc405305722)

[EKLER 21](#_Toc405305723)

[ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR 27](#_Toc405305724)

[ZAMAN ÇİZELGESİ 28](#_Toc405305725)

[BÜTÇE 29](#_Toc405305726)

## Tablolar Listesi

## Şekiller Listesi

## Kısaltmalar Listesi

.

# I. GİRİŞ

Örgütsel sessizlik, örgütsel davranış çalışmalarına son dönemlerde konu olmaya başlamış bir olgudur. Çalışanların iş yerleri, sorumlu oldukları işleri veya örgütün diğer faaliyetleri ile ilgili düşünce, fikir, kaygı ve önerilerini dile getirmemeleri şeklinde sergilenen bu davranış hali, örgütlerde sıklıkla yaşanmaktadır. Örgütsel sessizliğin yaygın bir davranış halini aldığı kurumlarda, işte iyileştirmeyi sağlayacak veya aksaklıkları önleyecek yeni fikirler oluşamayacak ve bu durum karar alma mekanizmasının etkin bir şekilde iletilememesine neden olacaktır. Örgütün aldığı kararlarda sessiz kalarak bir katkıda bulunamayan çalışanın iş motivasyonu azalacağı gibi çalışanlar alınan kararları daha az sahiplenecektir.

Bu çalışma, örgütsel sessizlik ikliminin en düşük seviyede olması beklenen İstanbul’daki vakıf üniversitelerinde yapılmıştır. Öğretim elemanlarının gösterdiği örgütsel sessizlik davranışına üst yönetimin tutumu mu, yoksa örgütteki iletişim fırsatlarının zayıflığı mı sebep olmaktadır? Yoksa üniversitelerde öğretim elemanları tarafından algılanan örgüt kültürü onların örgütsel sessizlik algısını etkilemekte midir? Örgüt kültürü algısı, öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algıları üzerinde nasıl bir katalizör etkisi oluşturmaktadır? Algılanan örgüt kültürü, iş görenlerin örgütsel sessizlik algısını sağırlaştırarak sessizliği onlar için olağan bir durum haline mi getirmektedir, yoksa iş göreni sürüklendiği sessizlik durumuna karşı daha mı tepkisel hale getirmektedir? Üniversiteler, yeni fikirlere açık, demokratik kurumlar olarak örgütsel sessizlik davranışlarının en az görülmesi gereken kurumlar olarak algılanır.

Bu çalışma ile bu genel algının gerçekte doğru olup olmadığı öğretim elemanlarının algıları üzerinden değerlendirilmektedir. İş görenler zarar görecekleri korkusuyla çoğu zaman sessiz kalmayı tercih edebilmektedir. İş görenlerin, iş ve süreçlerle ilgili konu ve sorunlarda sessizliğe bürünmesi, örgütte yaygın bir durumsa fikirsel yoksulluk yaşanabileceği gibi, hatalar görmezden gelinebilecek, yöneticiler önemli bilgilerden mahrum kalabileceklerdir. Dolayısıyla sessizliği; örgüt performansını etkileyen bir davranış olarak kavramlaştırmak, anlamak ve kırmaya çalışmak gerekmektedir.

## A. Önceki Araştırmalar

Örgütsel sessizlik ile ilgili yerli ve yabancı yazın incelendiğinde çalışmaların daha çok yabancı yazarlar tarafından ele alındığı izlenmekle birlikte, ülkemizde de örgütsel sessizlik konusuna giderek artan bir merak ve ilginin olduğu görülmüştür. Bu bağlamda örgütsel sessizlik üzerinde yapılmış yerli ve yabancı çalışmalar değerlendirilerek ulaşılan sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisinde yayınlanan Özdemir ve Uğur’un kamu ve özel sektörde yapmış olduğu örgütsel ses ve sessizlik algılamalarının demografik nitelikler açısından değerlendirildiği bir çalışmada statü durumuna göre çalışanların örgütsel ses algılamalarında anlamlı bir fark bulamazken, örgütsel sessizlik algılamalarında önemli bir farklılığa ulaşmıştır. Bu sonuca göre, memurların işçilerden daha yüksek bir örgütsel sessizlik algılamasına sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma sektöre göre çalışanların örgütsel ses ve sessizlik algılamalarında anlamlı bir farklılık olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, özel sektör çalışanlarının örgütsel ses algılamaları kamu sektörü çalışanlarından daha yüksek çıkmıştır. Buna karşılık kamu sektörü çalışanlarının örgütsel sessizlik algılamalarının özel sektör çalışanlarından daha yüksek olduğu bulunmuştur (Özdemir & Uğur Sarıoğlu, 2013, s. 277).

Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkinin incelendiği bir yüksek lisans tezinde Alioğluları şu sonuçlara ulaşmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel sessizlik düzeyleri düşük olarak bulunmuştur. Yani araştırma yapılan işletmelerde örgütsel sessizlik düşük de olsa mevcuttur, çalışanlar az da olsa sessizlik davranışını tercih etmektedirler. Örgütsel sessizlik boyutlarına bakıldığında yönetsel ve örgütsel nedenler, iş ile ilgili korkular, deneyim eksikliği, yalıtım korkusu, ilişkileri zedeleme korkusu düzeylerinin düşük oldukları gözlenmiştir (Alioğulları, 2012, s. 68).

Çakıcı’nın (2007)Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri çalışmasında örgütlerde sessizliğin kültür ile ilişkisi incelenmiştir. Çakıcı’ya göre belli örgütsel yapılanmalar sessizlik iklimi kavramı yanı sıra ilişkili iki kavramı daha üretir ve geliştirir. Bunlar, haksızlık kültürü ve sağır kulak sendromu kavramlarıdır. Haksızlık kültürünün yeşerdiği işyerlerinin bazı ortak özellikleri; yoğun gözetim, çatışmanın bastırılması, iş ilişkilerini insan ilişkilerinden daha değerli tutma, rekabete dönük bireycilik, yüksek düzeyde merkezileşme, otoriter yönetim tarzı, zayıf iletişimdir. Örgütsel hareketsizlik olarak adlandırılan sağır kulak sendromu, iş görenlerin hoşnutsuzluklarını doğrudan açık bir şekilde ifade etmelerini cesaretlendirmeyen ortamlarda büyür ve bir örgütsel norm olarak ortaya çıkar. Böyle ortamlarda, duymadım, görmedim, bilmiyorum en kestirme yanıt olur (Çakıcı, 2007, s. 157).Pinder ve Harlos örgütsel sessizlik konusunu kavramsal boyutta ele alarak, sessizlik ile algılanan adaletsizlik kavramları ilişkilendirilmiştir. Literatür taramasına dayalı çalışma ile adaletsizlik algısının sessizliğe neden olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, örgütsel sessizliği geliştiren örgütsel özelliklere ilişkin bir model önerisinde bulunmuşlardır (Pinder & Harlos, 2001, s. 331-367). Morrison ve Milliken örgütsel sessizlik konusunu ilk alan yazarlardan olup, konuyu kavramsal boyutta ele alarak 13 adet önerme geliştirmiş ve örgütsel sessizliğin neden ve oluşumuna yönelik model geliştirmişlerdir (Milliken & Morrison, 2003, s. 706-725).

## B. Problem Tanımlaması

Günümüz organizasyonlarında kurumlarının en önemli değeri insan kaynağıdır. Çalışanların bağlı bulundukları örgütlerde fikirlerini rahatça ifade edebilmesi 21. yüzyılın çoğulcu demokrasi zihniyeti ile birebir örtüşmektedir. Ancak çalışanların her ortamda düşüncelerini rahatlıkla ifade edememesi bu çoğulcu düşünce yapısına tezat oluşturmaktadır. Örgütsel sessizlik olgusunun bilinmesine rağmen üniversitelerde bu durum devam etmektedir. Bu hususta yapılan çalışmaların yeterli olmadığı, meselelerin farklı boyutlarının incelenmediği gözlemlenmiştir.

Bu amaçla çalışmada İstanbul’daki vakıf üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının sessizlik davranışları ile çalıştıkları kurumda algıladıkları örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı araştırmanın ana konusunu teşkil etmektedir.

İstanbul’da görev yapan öğretim elemanlarının sessizlik davranışları;

a. cinsiyetlerine,

b. yaş gruplarına,

c. öğrenim durumlarına,

ç. görev yaptıkları fakültelerine,

d. akademik unvanlarına,

e. kurumlarındaki çalışma sürelerine,

f. algıladıkları örgütlerinin yönetim tarzına,

g. yöneticileriyle görüşme sıklığına,

ğ. genel olarak işleriyle ilgili konularda yöneticileriyle açıkça konuşabilme algılarının düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Öğretim elemanlarının örgüt kültürü algıları;

a. cinsiyetlerine,

b. yaş gruplarına,

c. öğrenim durumlarına,

ç. görev yaptıkları fakültelerine,

d. akademik unvanlarına,

e. kurumlarındaki çalışma sürelerine,

f. algıladıkları örgütlerinin yönetim tarzına,

g. yöneticileriyle görüşme sıklığına,

ğ. genel olarak işleriyle ilgili konularda yöneticileriyle açıkça konuşabilme algılarının düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

## C. Amaç ve Önem

Örgütler, içinde bulundukları toplumun kültürel paradigmasının bir ürünüdür.

Aynı zamanda, özel çevresi, farklı girdi ve süreçlerine dayalı olarak her örgüt bir kültür üretir. Günümüzde birçok kurum, örgütsel verimlilik ve etkililiğin sadece yapı, süreç ve teknolojik değişikliklerle değil, “önce insan” felsefesiyle ve bilinçli, güçlü bir örgüt kültürüyle gerçekleşeceğini anlamıştır. Örgüt kültürünün örgütsel davranış ve örgütsel süreçler üzerindeki etkisi üniversitelerin örgüt kültürünün araştırılması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. İstanbul’daki vakıf üniversitelerinin örgüt kültürü ve örgütsel sessizliği ile ilgili bir araştırma yapılmamıştır. Bu açıdan araştırma ilk olması bakımından önemli görülmektedir. Örgüt kültürü uzun dönemli, değişimi zor bir olgudur. Örgütlerde herhangi bir değişim planlanıp uygulama safhasına geçirildiğinde örgütteki temel varsayımlar ve davranışsal normların temelini oluşturan işlerin yapılış tarzlarına ters düşerek direnmelerle karşılaşılması mümkündür. Bu dirençlerden bazıları örgütsel sessizlik ile ortaya çıkabilir. Çalışanlar örgütlerdeki değişimi sessizlik ile karşılayabilirler. Değişime ve yeniliğe katkı sağlamamak adına bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih edebilirler. Üniversitelerde örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik alanında yapılan çalışmaların sayısı oldukça azdır. Bu açıdan örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik konusunda çalışma yapacak araştırmacılara kaynak oluşturması açısından ve alan yazınına katkı sağlaması bakımından bu çalışma önemli görülmektedir.

Bütün örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de örgütsel sessizlik ve güven arasındaki ilişkinin değişkenliği okullarda örgütsel başarı veya başarısızlığı

getirmektedir. Başarıyı yükseltmek için yöneticilerin, öğretim elemanlarının kendilerini güvende hissedebilecekleri, örgüt hakkında fikir ve görüşlerinin rahatlıkla ifade edebileceği, bir atmosfer oluşturması gerekmektedir.

Bu araştırmanın temel amacı örgüt kültürü algısı ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin İstanbul’daki vakıf üniversiteleri kapsamında incelenmesidir. Araştırmamız bu niteliği ile keşfedici ve sonuç çıkarıcı bir özellik taşımaktadır. Araştırmamız sadece İstanbul’daki vakıf üniversiteleri üzerinde vak’a araştırması niteliğinde olduğu için diğer şehirlerdeki vakıf veya kamu üniversiteleri ile ilgili genellemeler yapılması yoluna gidilmeyecektir. Yapılan bu çalışmada üniversitelerin özgürlüğünün ve hatta varlığının kaynağı olan konuşma davranışının ne kadar etkinlikle ve yukarı doğru iletişim kanallarından ne düzeyde yapıldığı saptanmaya çalışılmaktadır. Varsa örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü açısından sorunlar belirlenmeye çalışılmakta ve elde edilen bulgular doğrultusunda çözüme katkı sağlanmaya çalışılmaktadır.

## D*.* Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Öğretim elemanları üzerine örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik kavramları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar olmasına rağmen sadece İstanbul’daki vakıf üniversitelerinin ele alınması araştırmanın bir kısıtlılığıdır. Bu araştırmanın farklı sektörlerde, farklı sonuçlar doğurması mümkündür. Araştırma sırasında birebir görüşmelerde ölçekler doldurulurken her fakültenin altında alt bir örgüt kültürü ve buna bağlı sessizlik davranışı geliştirdiği gözlenmiştir. Öğretim üyelerinin unvanlarının da örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü algılarını değiştirdiği gözlenmekle beraber unvan yükseldikçe geri dönen ölçek sayısı da oldukça azalmıştır. Dolayısıyla araştırmanın sonuçları değerlendirilirken bu gerçek gözden uzak tutulmamalıdır.

## E. Ön Kabuller

Araştırma esnasında öğretim elemanlarının örgütsel sessizliği ile bağlı bulundukları örgütün kültürü incelenirken benzer ilişkinin İstanbul gibi kozmopolit diğer şehirlerde ortaya çıkabileceği varsayılmıştır. Anket katılımcılarının bulunduğu sosyo-ekonomik düzeyin aldıkları hizmetin eşit olmasından ötürü anketlere verdikleri cevapları etkilemediği varsayılmıştır.

## F. Çalışmanın Bölümleri

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm öğretim elemanlarının çalıştıkları üniversitelerin kültür yapısını incelemektedir. İkinci aşamada ise öğretim elemanlarının sessizlik olgusunu incelenmiştir. Üçüncü aşama bu iki kavramsal yapının sonuçlarıyla ilgilenmektedir.

# II. ALAN YAZIN

## örgüt kültürü

Örgüt kültürü yönetim organizasyon alanında çalışmaların yaygınlaşması, bireyin örgüt içerisinde önemli bir değer olarak görülmesiyle birlikte önem kazanmış işletme biliminin ayrılmaz bir parçasıdır. Bireylerin, toplumların, ülkelerin zaman içinde kültürleri oluşmasına benzer bir şekilde, örgütler de gelişim süreçleri içerisinde kendi bünyelerinde bir kültür oluşturturlar. Örgüt kültürünü bir kurumda çalışan iş görenleri bir arada tutan bir harç olarak görebiliriz. Çalışanların birbiriyle olan ilişkisi, kılık kıyafetleri, iş yerinde birbirilerine hitap şekilleri örgüt kültürünün bir neticesi olarak karşımıza çıkar. Bir iş yerinde kapıdan içeri girdiğimizde gözümüze ilk çarpan nesneler, eşyalar, hatta duyduğumuz koku, o örgütün kültürü ile ilgili bizlere fikir verir. Örgütün içinde nüfuz ettikçe, daha altta yatan, kök salmış kültür ögelerini görürüz. Bir örgüt içinde çalışanların farkında olmadan sergiledikleri davranışlar, kurdukları iletişim, yaşanan olumlu veya olumsuz olaylara karşı aldıkları tutum o örgütün kültürüyle direk ilişkilidir. Örgüt kültürü bir örgütün yazılı olmayan iletişim kurallarıdır.

Örgüt kültürü paylaşılan temel varsayımlarla, örgüt iklimi ise paylaşılan algılamalarla ilgilidir. Örgüt kültürü zamanla daha yavaş değişir, kalıcıdır, buna karşılık örgüt iklimi ise kültüre ilişkin unsurların herhangi bir andaki durumunu yansıtır. Örgüt iklimi, örgütün görünen yönüdür. Örgüt kültürü, örgüte ilişkin yönetsel politikaların, stratejilerin, çalışma ilkelerinin, tutum ve davranışlarının, rollerin, değer ve normların, sembollerin, geleneklerin oluşturduğu bir bütün veya paylaşılan değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Erkmen, Örgüt Kültürü, 2010, s. 13). Örgütleri incelerken, özellikle uluslararası bağlamda ele aldığımızda, bir toplumun bir sektöründeki iş yaşamında nelerin öncelikli olduğunu nelere değer verildiğini görmek de mümkündür (Clarke, 2006, s. 257). İyi geliştirilmiş bir kültür örgüte bir takım önemli faydalar sağlar. Bunlardan en önemlileri etkin kontrol, düzen, yeniliği teşvik, strateji için etkin konumlanma ve çalışanların güçlü bağlılığıdır(Hodgetts, 1991, s. 438)**.**

Örgüt kültürünün üç temel bileşeni vardır, bu bileşenler gözlemlenebilir olgular, benimsenmiş değerler ve çalışanların içselleştirmiş olduğu varsayımlardır. Gözlemlenebilir olgular bir kurumun sembollerini, organizasyonun fiziki yapısını, örgüt içinde nesilden nesile aktarılan hikâyeleri, şirket içindeki ritüelleri ve törenleri kapsar. Gözlemlenebilir olgular örgütle ilgili ilk göze çarpan unsurlardır, bir örgütün içine ilk defa giren bir kişi bu unsurları hemen fark edebilir. Benimsenen değerler ise bir örgütün açıkça ifade ettiği inanışı, felsefesi ve normlarıdır. Örnek olarak bir örgütün vizyonu ve misyonu o örgütün benimsenen değerleri arasındadır. İçselleştirilen değerler örgüt çalışanları tarafından sorgulanmaksızın kabul edilen değerlerdir. Örgüt çalışanları bağlı bulundukları örgütün kültürünü zaman içinde öğrenir ve bunu olduğu gibi kabul eder. Bu altta yatan kültür değerleri çalışanlarda uzun yıllar etkili olur ve kolay kolay değişmez (Colquitt, Lepine, Wesson, & Michalel, 2011, s. 558).

### Örgüt Kültürü Konusunda Yapılan Araştırmalar

Literatüre baktığımızda ülkemizde ve dünyada örgüt kültürü ve onun alt boyutlarıyla ilgili birçok çalışmaya rastlamak mümkündür. İnsan kaynağının örgüt içinde en önemli sermaye olduğunun vurgulandığı günümüz iş dünyasında, şüphesiz örgütlerin kültür oluşumu ve onun sürdürülmesi önem taşımaktadır.

Ordun ve Demirbaşın 2012 yılında yapmış olduğu iş tatmini, örgüt kültürü ve kuruma bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik tekstil sektöründe bir araştırmada şu sonuçlar elde edilmiştir; Çalışma Türkiye çapında yaygın bir mağaza ağına sahip bir tekstil kurumunda genel müdürlük ve mağaza çalışanlarından 526 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Yönetim, çalışma koşulları ve iş güvencesi rol kültürüne ilişkin algılarla da yüksek düzeyde ilişkilidir. Rol kültürü tanımlanma kural ve politikalara yönelik çalışanların algısını ortaya koymaktadır. Rol kültürü genellikle kurumsallaşmaya tamamlamış ya da kurumsallaşma doğrultusunda önemli yol kat etmiş firmaların kültürü olarak tanımlanmaktadır. Bu açıdan da çalışma koşulları, iş güvencesi ve yönetim faktörleri önem taşımaktadır (Ordun & Demirba, 2012, s. 115).

Kabakçı’nın (2014) yılında yapmış olduğu kamu üniversitelerinde örgüt kültürlerinin incelenmesine yönelik bir araştırmaya göre güçlü bir örgüt kültürüne sahip olabilmek için öncelikle kurumsallaşmaya ve örgütsel hafızasını geliştirmeye ihtiyaç duymaktadır. Mezun-öğrenci ve akademisyen-kurum arasındaki hem biçimsel hem de biçimsel olmayan ilişkileri geliştirmeyi; iletişim, etkileşim ve paylaşım kanallarını çoğaltarak kurumsal kimliğini pekiştirmeyi amaç edinmelidir. Başarı, deneyim ve bilgi bireysel düzeyden örgütsel düzeye taşınmalı, öğrencilerin gerçekleştirdiği veya gerçekleştirmek istediği iş ve hedefler belirginleştirilerek onlara kurumsal açıdan değerli oldukları anımsatılmalı ve karşılıklı etkileşim sonucunda sahiplik, aidiyet ve bütünleşme hisleri geliştirilmelidir (Kabakçı, 2014, s. 42).

Erkmen ve Bozkurt’un (2011)yılında yapmış olduğu örgüt kültürü ve örgüte bağlılık ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma sonuçları ayrıntılı olarak incelendiğinde; örgüt kültürünün duygusal bağlılık ile ilişkili olduğu görülmektedir. Özellikle çalışanlarda güçlü bir duygusal bağlılığın oluşturulması, örgüt kültürünün anlaşılmasında ve örgüt değerlerinin benimsenmesinde kolaylık sağlayacaktır. Yine örgüt kültürünün benimsetilmesinde ve bağlılığın geliştirilmesinde insan kaynakları uygulamaları yönetimler açısından önemli olabilir. Örneğin; işe-alım sürecinde birey-örgüt ve birey-iş uyumuna dikkat edilmesi ya da eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde kültürel değerlerin çalışanlara benimsetilmesi, hem kültürün örgütün bütününde yaygınlaştırılmasında hem de bağlılık faktörünün geliştirilmesinde önemli bir rol oynayacaktır. Bu noktada örgüt yöneticileri, örgütün dinamiklerini yansıtan kültürel öğeler aracılığıyla, çalışanlarının bağlılıklarını artırmayı ve özdeşleşebilmelerini sağlamaya çalışmalıdırlar (Erkmen & Bozkurt, 2011)

### 2. Örgüt Kültürünün Boyutları

* Örgütün çalışanlardan beklentileri ve bu beklentileri kendilerine iletmesi
* Örgütün iş yapış biçimi
* İş gören grupları arasında belli başlı bir ayırım olup olmadığı
* Kararların kimler tarafından, nasıl alındığı
* İşin işlevlerine, iş hattına veya müşterilere göre organize ediliş biçimi
* Çalışan katılımının seviyesi ve çalışanların risk almaya cesaretlendirme derecesi
* Çalışanların birbirileri ile rekabet etmeye mi veya birbirilerini desteklemeye mi yönlendirildiği
* Örgütte başarının anlamı
* Yenilik ve risk alma
* Detaya dikkat çekme
* Çıktı odaklılık
* İnsan odaklılık
* Birey veya takım odaklılık
* Saldırganlık
* Durağanlık

## B. örgütsel sessizlik

Son kırk yıl içerisinde yönetim ve organizasyon alanında yapılan çalışmalar örgütlerdeki en önemli gücün insan kaynağı olduğunu göstermiştir. Örgütler çalışanlarının entelektüel sermayelerinden faydalanmakta, onların ürettikleri fikirlerle gelişimlerini sürdürmektedirler. Tüm bunların bilinmesine, sosyal bilimlerde yapılan çalışmaların insan kaynağının önemine vurgu yapılmasına rağmen, örgütlerde zaman zaman çalışanların sessiz kaldıkları gözlemlenmiştir. Söz konusu çalışan sessizliği örgütün büyük bir kısmı tarafından kabullenildiğinde ya da başka bir deyişle kolektif bir hal aldığında ortaya örgütsel sessizlik adlı kavram çıkmaktadır.

Örgütsel sessizlik gerçek anlamda çoğulcu örgüt olma yolunda ilerleyen örgütlerin değişimi yönetmesinde engel teşkil etmektedir (Milliken & Morrison, 2003) Genel olarak baktığımızda, örgütsel sessizlik çalışanın bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih etmesi olarak açıklanabilir. Ancak her sessizlik örgütsel sessizlik olarak adlandırılamaz; çalışanlar herhangi bir konuyla ilgili fikirleri yoksa o konuyla ilgili kendilerini yetkin hissetmiyorlarsa konuşmayabilirler. Bu türden bir sessizlik örgütsel sessizlik (Tangirala & Ramanujam, 2008) . Örgütsel sessizlik gittikçe sık görülmeye başlanan bir olgudur. Örgütsel sessizlik örgütler için olumsuz sonuçlar doğurabilir. Örgüt yöneticisinin doğru karar almasına engel olabileceği gibi, örgütün mevcut durumunun doğru değerlendirilememesi gibi örgüt aleyhine neticeler çıkmasına sebep olabilir (Rhee, Dedahanov, & Lee, 2014). Örgütsel sessizliğin beş tane rolü vardır. İnsanları bir araya getirebilir veya birbirinden ayırabilir. Bireyleri iyileştirebildiği gibi onlara zarar da verebilir. Bilginin ortaya çıkmasına ya da gizlenmesine yol açabilir. Derin düşüncelerle veya hiç düşünmemeyle ilişkilendirebilir. Anlaşmazlık veya anlaşma anlamına gelebilir (Özdemir & Uğur Sarıoğlu, 2013, s. 25). 4 tip örgütsel sessizlik vardır. Bunlar kabullenici sessizlik, ilişkisel sessizlik ve fırsatçı sessizlik olarak isimlendirilmiştir (Şimşek & Aktaş, s. 56).

## 1.ÖRGÜTSEL SESSİZLİK Konusunda Yapılan Araştırmalar

Durak tarafından 2014 yılında yurt çapında yapılan bir araştırmada örgütsel sessizliğin demografik ve kurumsal faktörleri arasında ilişki incelenmiştir. 73 profesör, 106 doçent doktor, 142 öğretim görevlisinin katılmış olduğu anketin sonuçlarına göre cinsiyetin örgütsel sessizlikte önemli bir fark ortaya koymadığı gözükmüştür. Öte yandan araştırma 40 yaş altı öğretim elemanlarının örgütsel meseleler karşısında daha sessiz kaldıklarını ortaya koymuştur. Araştırma neticesinde üniversitelerin vakıf veya kamu olmasının örgütsel sessizliği tetiklemediği bulgularına varılmıştır (Durak, 2014, s. 16)

Güney Kore’de yapılan bir araştırmada güç mesafesi aralığının, kolektivizmin ve cezalandırmanın kabullenici ve ilişkisel sessizlikle ilişkisi incelenmiştir. Araştırma 27 tane ağır sanayi firmasında görev yapan tam zamanlı çalışanlar üzerinde yapılmıştır. Araştırma neticesinde güç mesafesi aralığı ile kabullenici sessizlik arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Yapılan araştırmada örgütlerdeki ceza sistemi ile ilişkisel sessizlik arasında bir ilişkiye rastlanmamıştır (Rhee, Dedahanov, & Lee, 2014, s. 715).

### 1. Örgütsel Sessizliğin Boyutları

* Yönetsel ve örgütsel nedenler
* İş ile ilgili korkular
* Deneyim Eksikliği
* Yalıtım korkusu
* İlişkileri zedeleme korkusu
* Etik ve sorumluluklar faktörü
* Yönetim sorunu faktörü
* Çalışanların performansı faktörü
* İyileştirme cabaları faktörü
* Çalışma olanakları faktörü

## C. örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Örgütsel değerlerin örgüt üyelerince yoğun bir şekilde algılanması ve geniş bir biçimde paylaşılması güçlü bir kültürün varlığını gösterir. Ancak güçlü kültür her zaman istenilen bir durum olmayabilir. Özellikle geleneksel ve kapalı örgütlerde örgüt üyeleri arasında güçlü bir değer paylaşımı bulunabilir. Ancak bu değişime karşı bir direnç olarak kendini gösterebilir. Aşırı biçimde kültüre yönelme örgütün çevresel ve içsel değişimlere uyum sağlamasını zorlaştıracaktır. Böylece değişim adına ortaya çıkabilecek farklı fikirler ve düşünceler örgüt kültürünün değerlerine uymayacağının düşünülmesi ile gizli tutulabilecektir. Bu anlamda bir örgütteki örgüt kültürü sessizliğin oluşumunu ve sürdürülmesini güçlendirici bir etki yapabilecektir. Katılımcı örgüt kültürlerinin oluşturulmaya çalışılması, çalışanlara karşı örgütsel desteğin artması, en üst yönetici ile çalışanın yakınlaşması ve biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkilerin artması, üst yönetimin çalışanları dinlemeye istekli hale gelmesi gibi gelişmelerde yapılan araştırmalarda çıkan sonuçlardır (Milliken vd., 2003, s.69).

# V. YAPILAR, HİPOTEZLER VE ARAŞTIRMA SORULARI

## A. Kavramsal Yapılar

Araştırmada birinci kavramsal yapıyı örgütsel sessizlik, ikinci kavramsal yapıyı da örgüt kültürü oluşturmaktadır. Bu bağlamda sessizliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisi incelenecektir.

## B. Hipotezler

Bu çalışmada iddia edilen ve doğruluğu ispatlanmaya çalışılacak olan iddia hipotezi ve alternatif hipotezler sunulacak olup çalışmanın geri kalanında bu temel doğrultusunda ilerlenecektir. Hipotezler çift yönlü ve sağ kuyruk olarak oluşturulmuştur.

*H0*: Çalışanların algıladıkları örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik davranışı arasında fark yoktur. *H0*: µ1 - µ2 = 0

*H1**H1*: Akademisyenlerin algıladıkları örgüt kültürü faktörü arttıkça, akademisyenlerin algıladıkları örgütsel sessizlik azalır. *H1*: µ1 - µ2 # 0

İddia hipotezinin ölçülmesinde iki kavramsal yapı arasındaki ilişkiyi irdeleyen korelasyon analizi yapılacak olunup , bu çerçevede Pearson korelasyon analizi kullanılacaktır.

*H0*:Kadın öğretim elemanlarının örgütsel sessizliği ile erkek öğretim elemanlarının sessizliği arasında ilişki yoktur. *H0*: µ1 - µ2 = 0

*H2 H1*:Kadın öğretim elemanları erkek öğretim elemanlarından daha sessiz kalmaktadır. *H1*: µ1 - µ2 # 0

Yukarıda belirtilen alt hipoteze bağlı olarak örgütsel sessizlik kavramsal yapısının demografik değişkenlerden yaş faktörü ile bağlantısı ortaya konacaktır. Bu doğrultuda çoklu regresyon analizi uygulanacaktır.

*H0*:Üst yönetimin tutumu akademik personeli ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışlarına itmektedir. *H0*: µ1 - µ2 # 0

H3 *H1*: Üst yönetimin tutumu akademik personeli ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik davranışları arasında ilişki yoktur. *H0*: µ1 - µ2 = 0

Yukarıda belirtilen hipotez kapsamında örgüt kültürü alt boyutu olan tutumun örgütsel sessizlik kavramsal yapısı ile ilişkisi ortaya konacaktır.

*H0*: Birim/bölüm yöneticilerinin tutumu ile örgütsel sessizlik puanı arasında fark yoktur. *H0*: µ1 - µ2 = 0

*H4 H1*: Birim/bölüm yöneticilerinin tutumu ile örgütsel sessizlik puanı arasında fark vardır. *H0*: µ1 - µ2 # 0

Yukarıda belirtilen hipotez kapsamında örgüt kültürü alt boyutu olan tutumun örgütsel sessizlik kavramsal yapısı ile ilişkisi ortaya konacaktır.

*H0*: Kurumdaki iletişim fırsatları akademik personelin ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik sarmalı içine girmesine sebep olmaktadır.

*H5 H0*: µ1 - µ2 # 0

*H1*: Kurumdaki iletişim fırsatları akademik personelin ilgisizliğe ve boyun eğmeye dayalı sessizlik sarmalı içine girmesiyle ilişkisi yoktur.

*H0*: µ1 - µ2 = 0

Yukarıda belirtilen hipotez kapsamında örgüt kültürü alt boyutu olan tutumun örgütsel sessizlik kavramsal yapısı ile ilişkisi ortaya konacaktır.

## C:\Users\msgirgin\Desktop\page0001.jpg

## C. Araştırma Soruları

1.Örgütsel sessizlik ile örgüt kültürü arasında ilişki var mıdır?

2.İletişimin örgütsel sessizlik üzerinde bir etkisi var mıdır?

3.Örgüt kültürü alt boyutlarından tutumun örgütsel sessizlik üzerine etkisi var mıdır?

4.Örgütsel sessizlik ile cinsiyet arasında ilişki var mıdır?

# VI. YÖNTEM

## A. Araştırmanın Tasarımı ve Modeli

Bu çalışmada örgüt kültürü kavramı İstanbul’daki vakıf üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel sessizlik algıları bağlamında incelenecektir.

Bu araştırma iki ve daha çok değişken arasında değişim derecesini ya da varlığını belirlemeyi niteleyen ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilecektir. Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik ilişkisini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma niceliksel bir araştırma niteliğinde olup, ana kütle olan akademisyenlerden tesadüfi örneklem yoluyla öğretim elemanları seçilecek ve bu kişilerden anket ve ölçekler dahilinde bilgiler toplanacaktır. Bu bağlamda ilgili çalışma tanımlayıcı araştırma alt kapsamında değerlendirilecektir. İlgili çalışma verileri, belirli bir süreyi kapsayacağından bu çalışma aynı zamanda tanımlayıcı, kesitsel araştırma niteliği taşımaktadır. Araştırma İstanbul’da vakıf üniversitelerindeki akademik personel üzerinde gerçekleştirilecektir.

Araştırmanın modeli literatür çalışmasından elde edilen bilgiler doğrultusunda yapılandırılmış olup, ölçüm değişkenleri çerçevesinde tanımlanmıştır. Çalışma, İstanbul’daki vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik algı düzeylerini demografik değişkenlere bağlı olarak ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında, örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik kavramsal yapıları arasındaki ilişkiler araştırılacak, diğer yandan bu soyut kavramsal yapıların somut demografik değişkenler ile olan ilişkisi ortaya konulacaktır. Araştırma çerçevesinde öncelikle iki kavramsal yapının kompozit değişkenleri arasında, daha sonra ilk kavramsal yapının alt boyutları, ikinci kavramsal yapının kompozit değişkenleri, son kısımda ise demografik değişkenler ile kavramsal yapılar arası ilişkilerin test edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada, örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin puanları bağımlı değişken diğer yandan eğitim, hizmet süresi ve yaş değişkenleri de bağımsız değişken olarak nitelendirilecektir.

Tablo 1. Örgüt Kültürü Boyutları

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | İletişim | Tutum | Çatışma | İklim | ÖVD |
| 25-30 Yaş | 0.56 | 0.65 | 0.45 | 0.56 | 0.65 |
| 30-40 Yaş | 0.52 | 0.85 | 0.47 | 0.52 | 0.85 |
| 40-50 Yaş | 0.63 | 0.85 | 0.85 | 0.63 | 0.85 |
| 50 ve Üstü | 0.52 | 0.23 | 0.23 | 0.52 | 0.23 |

*Kaynakça*: Turhan Erkmen, Örgüt Kültürü, Beta Yayınları, 2014, s.23.

*Not:* Tablonun kullanımı için yazarından yazılı izin alınmıştır.

Tablo 2. Örgütsel Sessizlik Boyutları

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | İletişim | Tutum | Çatışma | İklim | ÖVD |
| Profesör | 0.56 | 0.65 | 0.45 | 0.56 | 0.65 |
| Doç.Dr. | 0.52 | 0.85 | 0.47 | 0.52 | 0.85 |
| Yrd. Doç.Dr. | 0.63 | 0.85 | 0.85 | 0.63 | 0.85 |
| Okutman | 0.52 | 0.23 | 0.23 | 0.52 | 0.23 |

*Kaynakça*: Erol Eren, Örgütsel Davranış, Can Yayınları, 2014, s.56.

*Not:* Tablonun kullanımı için yazarından yazılı izin alınmıştır.

## B. Analiz Birimi

Bu araştırmada İstanbul’daki vakıf üniversitelerinde görev yapan öğretim elemanları analiz birimini oluşturmaktadır. İlgili araştırma sonuçları İstanbul’daki vakıf üniversitelerinde çalışan öğretim elemanlarına genellenecektir.

## C. Ana kütle ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İstanbul’da vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenler oluşturmaktadır. Araştırma için, İstanbul il sınırları içerisinde bulunan vakıf üniversiteleri yükseköğretim kurumu internet sitesinden temin edilmiş, tespit edilen kurumlar araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmada kullanılacak anket ve ölçekler üniversite yönetimlerinden izin alınarak önceden belirlene örneklem grubuna dağıtılacak ve belirli süre sonunda toplanacaktır.

İstanbul’da 47 tane üniversite bulunmaktadır. 47 üniversitenin 38’i vakıf üniversitesidir. Araştırmanın evrenini İstanbul’da vakıf üniversitelerinde görev yapan görev yapan tüm öğretim elemanları oluşturmaktadır. Araştırmada basit tesadüfi örnekleme yönetimiyle on üniversite seçilmiştir. Araştırmanın ana kütlesi 361 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Bu sayıya anketlerdeki eksik bilgi veya geri dönmeme ihtimaline karşı 30 adet daha eklenip 391 adet anket dağıtılmıştır.

## D. Ölçüm Aracı

Araştırmada ölçüm aracı olarak anket formlarından yararlanılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Belirlenen araştırma konusu kapsamında geniş bir yazın taraması yapılarak kullanılacak değişkenleri en iyi bir biçimde ortaya koyacak ölçekler tespit edilmeye çalışılmıştır. Soruların ölçülmesinde beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket Formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm akademisyenlere yöneltilecek olan demografik sorular, ikinci bölümde akademisyenlerin örgüt kültürü algısını ölçümleyen sorular yöneltilmiştir. Üçüncü bölümde akademisyenlerin örgütsel sessizlik boyutlarını ölçmek için örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların ölçekte yer alan önermeleri 1=hiçbir zaman 2=çok nadir, 3=bazen, 4=çoğunlukla, 5=her zaman şeklinde 5 kategorili bir ölçek üzerinden yanıtlamaları talep edilecektir.

## E. Ölçüm Uygulaması

Bu araştırmada anket yöntemi kullanılacak olunup, araştırma süresi için 8 ay öngörülmektedir. Araştırma dâhilinde örnekleme sosyo demografik form ile beraber örgütsel sessizlik ölçeği ve örgüt kültürü ölçeği dağıtılacaktır. Örnekleme ilgili anketleri yanıtlaması için 1 ay verilecektir. Dataların analizinde SPSS 20.0 kullanılacaktır. Bununla beraber veri analizinde ANOVA ve t-test uygulanacaktır.

## F. Uygulanan İstatistiksel Analizler

Anket formlarının analizinin SPSS 20.0 paket programında yapılması planlanmaktadır. Ölçek maddelerinin hangi faktörler altında toplandığını tespit etmek için faktör analizi yapılacaktır. Dataların analizinde ANOVA, Tukey test ve korelasyon analizi kullanılacaktır. Örgütsel sessizlik alt boyutları olarak, yönetim sorunu ve iyileştirme faktörleri diğer yandan örgüt kültürü alt boyutları olarak iletişim ve tutumlar analiz edilecektir.

# VII. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

## A. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Bulguları

## B. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

## C. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular

## D. Hipotez Testleriyle İlgili Bulgular

# VIII. SONUÇ VE ÖNERİLER

# EKLER

**I.BÖLÜM/ KİŞİSEL BİLGİ FORMU**

Değerli Katılımcı,

Bu anket, İstanbul’da vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik düzeylerinin saptanabilmesi amacıyla doktora tezi bünyesinde hazırlanmıştır. Ankete adınızı yazmak zorunda değilsiniz. Lütfen her soru için kendinize en uygun seçeneği işaretleyiniz. Anketi doldurarak araştırmaya katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

M. Savaş Girgin

|  |  |
| --- | --- |
| Yaşınız | □25-30 □31-35 □36-40 □41 üzeri |
| Cinsiyetiniz | □Erkek □Kadın |
| Görev yaptığınız fakülteyi belirtiniz |  |
| Öğrenim durumunuz | □Yüksek Lisans □Doktora |
| Ünvan | □Prof. Dr □Doç.Dr. □Yrd. Doç Dr. □Dr. □Öğr. Gör. □Arş Gör. |
| Kaç yıldır bu eğitim kurumunda çalışıyorsunuz? | □ 1-5 □ 6-10 □ 11-15 □ 16-20 □ 21 ve üzeri |
|  |  |

**Örgüt Kültürü Ölçeği**

**Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin durumunuza uygun düşen seçeneği işaretleyiniz.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Maddeler | Hiçbir zaman | Çok Nadir | Bazen | Çoğunlukla | Her zaman |
| 1 | Olup biten her şey yönetimin denetimindedir. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 2 | Hiç kimse yönetimle ters düşmek istemez. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 3 | Değişim ve yenilikler yönetimce başlatılır. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 4 | Yöneticiler sadakati teşvik eder ve ödüllendirir. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 5 | Ast-üst arasındaki ilişkiler çok resmidir. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 6 | Anlaşmazlıklar yönetimin isteği doğrultusunda çözülür. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 7 | Eğitim-öğretim faaliyetleri ayrıntılı planlanıp programlanır. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 8 | İşlerin zamanında ve kurallara göre yapılmasına önem verilir. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 9 | Herkesin her anı planlanmıştır. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 10 | Anlamsız kurallar ve prensipler yığını söz konusudur. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 11 | Herkesin ve her şeyin yeri bellidir. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 12 | Resmi ilişkiler ön plandadır. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 13 | Yönetim, asıl işlerden çok ayrıntılarla uğraşır. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 14 | Her şeyin bir standardı vardır. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 15 | Yöneticiler, sık sık kurallara uyulmasını hatırlatır. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 16 | İlişkilerde hiyerarşik yapı esas alınır. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 17 | Herkes işini iyi yapmanın karşılığını alır. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 18 | Formalitelerden çok sonuca önem verilir. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 13 | Başarı desteklenir ve teşvik edilir. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 20 | Ödüllendirmede başarı esas alınır. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 21 | Yanlışı kimin yaptığı değil, sonuçları tartışılır. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 22 | Herkes başarı düzeyinin yüksek olmasını ister.  Herkes başarılı olmak için rahatlıkla risk üstlenebilir. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 23 | Kişisel bilgi ve yetenekler ön planda tutulur. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 24 | Güçlü bir rekabet söz konusudur. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 25 | Eğitim kurumunun başarı düzeyi velilerce izlenir. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 26 | Alınan kararlar, doğru ve yeterli bilgiye dayandırılır. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 27 | Eğitim-öğretim faaliyetleri işbirliği ile planlanır. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 28 | İşbirliği, rekabete tercih edilir. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 29 | Yönetim, her seviyeden gelen fikir ve önerilere açıktır. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 30 | Herkes birbirinin fikir ve görüşlerine saygılıdır. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 31 | Herkes görev yaptığı eğitim kurumunun başarısı için sorumluluk duyar. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 32 | Başarılar kadar, başarısızlıklar da paylaşılır. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 33 | Herkes görev yaptığı eğitim kurumuyla gurur duyar. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 34 | Herkes görev yaptığı eğitim kurumunu dışa karşı korur ve savunur. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

**Örgütsel Sessizlik Ölçeği**

**Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin durumunuza uygun düşen seçeneği işaretleyiniz.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Maddeler | Hiçbir zaman | Çok Nadir | Bazen | Çoğunlukla | Her zaman |
| 1 | Yöneticime güvenmediğim için sorunlarımı söylemiyorum. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 2 | Yöneticilerin “sözde” ilgileniyor görünmesi nedeniyle açıkça konuşmuyorum. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 3 | Yöneticim verdiği sözü tutmadığı için konuşmamın gereksiz olduğunu düşünüyorum | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 4 | İş yerimde açıkça konuşmayı desteklemeyen bir kültür var. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 5 | Yöneticilerim açıkça konuşmayı desteklemezler. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 6 | Yöneticimin “en iyi ben bilirim tavrı” konuşmamı anlamsız kılıyor. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 7 | Açıkça konuşmamı sağlayacak biçimsel bir mekanizma yok. Fikirlerime yöneticilerimin kulak vermeyeceğini düşünüyorum. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 8 | İşin/mesleğin gerektirdiği doğrular ve ilkeler konusunda yöneticilerle uyuşmazlık olduğunu düşünüyorum. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 9 | Açıkça konuşmam bir fayda sağlamayacak. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 10 | Hiyerarşik yapının katı olması fikirlerimi söylememi engelliyor. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 11 | Yöneticimle ilişkilerin mesafeli olduğunu düşünüyorum. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 12 | Açıkça konuşan kişiler haksızlığa veya kötü muameleye maruz kalıyorlar. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 13 | Açıkça konuşmak işimi kaybetmeme neden olabilir. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 14 | Sorun veya problem bildirdiğimde görev yerim veya pozisyonum değişebilir. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 15 | Sorun bildiren kişiler hoş karşılanmazlar. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 16 | Açıkça konuşunca yöneticim veya meslektaşlarım bana karşı kötü bir tavır içinde olabilirler. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 17 | Yeni fikir ve öneriler iş yükümü arttırabilir.  Problem bildirme ya da öneride bulunmak için yeterince tecrübem yok. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 18 | İş yeri ve işimle ilgili konu ve sorunlar beni değil yönetimi ilgilendirir. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 13 | Dile getirdiğim konu bilgisizliğim ve deneyimsizliğimi ortaya çıkarabilir. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 20 | Bulunduğum pozisyon alt kademe olduğundan fikir bildirmem önemsenmez. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 21 | Problem bildirdiğimde sorun yaratan/şikâyetçi biri olarak değerlendirilirim. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 22 | Sorun bildirmek bana duyulan güven ve saygıyı azaltabilir. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 23 | Yöneticim negatif geri bildirime olumsuz tepki verir. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 24 | Sorun bildirdiğimde ortalığı karıştıran, arabozucu biri olarak değerlendirilirim. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 25 | Problemleri anlattığımda ilişkilerim zarar görür. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 26 | Açıkça konuştuğumda insanlar beni desteklemeyebilir. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| 27 | Sorun veya problemlerden bahsettiğimde yöneticilerimin hoşuna gitmez. | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

# ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR

Alioğulları, Z. D. (2012). Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki-Bir Uygulama. *Atattürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı*, 68. Erzurum.

Clarke, S. P. (2006). Organizational Climate and Culture Factors. *Annusl Review of Nursing Research*, 257-259.

Colquitt, J. A., Lepine, J. A., Wesson, J. A., & Michalel, J. (2011). *Organizational Behaviour Improving Performance and Commitment in the Workplace* (s. 558). içinde McGraw Hill Companies.

Çakıcı, A. (2007). *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16*(1).

Durak, İ. (2014). Örgütsel Sessizliğin Demografik ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma. *28*(2).

Erkmen, T. (2010). *Örgüt Kültürü* (s. 5-6,82-90). içinde İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Erkmen, T., & Bozkurt, S. (2011). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi, 31*(2), s. 197-228.

Hodgetts, R. (1991). *Organizational Behaviour and Practice* (s. 438). içinde MacMillan Publishing.

Kabakçı, H. (2014, Haziran). Kamu Üniversitelerinde Örgüt Kültürlerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyoekonomi*.

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

Ordun, G., & Demirba, H. T. (2012, Şubat). İş Tatmini, Örgtüt Kültürü ve Kuruma Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. (71).

Özdemir, L., & Uğur Sarıoğlu, S. (2013). Çalışanların "Örgütsel Ses ve Sessizlik" Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*.

Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Silence. *Research in Personnel and Human Resources Management*.

Rhee, J., Dedahanov, A., & Lee, D. (2014). Relationships Among Power Distance, Collectivism, Punishment and Acquiescent, Defensive, or Prosocial Silence. *Social Behavior and Personality*, 705-720.

Şimşek, E., & Aktaş, H. (tarih yok). The Interactions of Organizational Silence with Personality and Life Satisfaction: A Research on Public Sector. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.

Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2008). Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate. *Personnel Psycology*, 37-68.

# ZAMAN ÇİZELGESİ

Araştırmanın zaman planlaması aşağıdaki çizelgede verildiği gibidir:

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **o** | **Ş** | **M** | **N** | **M** | **H** | **T** | **A** | **E** | **E** | **K** | **A** |
| Araştırma önerisinin hazırlanması |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Yazın taramasının yapılması |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ölçüm araçlarının temin edilmesi ve uygulanması |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Pilot araştırma yapılması ve sonuçlarının değerlendirilmesi |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Asıl araştırma uygulamasına geçilmesi |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| İstatiksel analizlerin yapılması ve sonuçların raporlanması |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Araştırma raporunun yazımı |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

# BÜTÇE

Bu araştırma süresince temel giderler kırtasiye, sarf malzemeleri ve ulaşım giderleri olacaktır. Tüm bu giderler için 1000 TL bütçe öngörülmektedir. Araştırma boyunca masraflar tarafımdan karşılanacaktır.