



T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

**OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ,
ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞ PERFORMANSI
ARASINDAKİ İLİŞKİ: KUŞADASI ÖRNEĞİ**

Güllü GENÇER

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Hakan ATAY**

AYDIN - 2019

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
2019-DR-092

**OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL
SESSİZLİK VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ:
KUŞADASI ÖRNEĞİ**

HAZIRLAYAN
Güllü GENÇER

TEZ DANIŞMANI
Dr. Öğr. Üyesi Hakan ATAY

AYDIN-2019

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi Güllü GENÇER tarafından hazırlanan **Otel İşletmelerinde Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Kuşadası Örneği** başlıklı tez, 05/07/2019 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

	Ünvanı, Adı Soyadı	Kurumu	İmzası
Başkan			
Üye			
Üye			
Üye			
Üye			

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Doktora tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun tarih sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Enstitü Müdürü

İmzası

T.C.
AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE
AYDIN

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

... / ... / 2019

İmza

Öğrencinin Adı ve Soyadı

Güllü GENÇER

ÖZET

OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ: KUŞADASI ÖRNEĞİ

Güllü GENÇER

Doktora Tezi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Hakan ATAY

2019, XV + 104

Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı değerler, normlar, semboller bütünüdür. Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel sorunlarla ilgili düşünce ve fikirlerini saklamasını içeren bir kavramdır. İş performansı ise bir çalışanın örgütün hedeflerine yardım etme derecesidir. Çalışmada Kuşadası'nda faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarının örgüt kültürü, örgütsel sessizlik davranışı ve iş performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu bağlamda otel işletmelerinde örgüt kültürünün, örgütsel sessizlik ve iş performansına etkisi ile örgütsel sessizliğin iş performansına etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Yapılan çalışma turizm işletmeciliği alanında bu üç kavramı bir modelde ilk defa çalışması açısından önem taşımaktadır. Bu araştırmada 750 anket formu otel çalışanlarına insan kaynakları departmanı aracılığı ile dağıtılıp doldurmaları istenmiştir. Geri dönen anketlerden 389 tanesi istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Araştırmanın hipotezlerine yönelik olarak korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Analizler sonucunda örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmezken; örgüt kültürü ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik ile iş performansı arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik, İş Performansı, Otel İşletmeleri.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE, ORGANIZATIONAL SILENCE AND JOB PERFORMANCE IN HOTELS: CASE OF KUŞADASI

Güllü GENÇER

Ph. D. Thesis, Department of Tourism Management

Supervisor: Dr. Hakan ATAY

2019, XV + 104

Organizational culture is a set of values, norms and symbols shared by members of the organization. Organizational silence is a term that involves keeping employees' thoughts and ideas about organizational problems. Job performance is the degree to which an employee assists the objectives of the organization. In this study, the relationship between organizational culture, organizational silence behavior and job performance of 4 and 5 star hotel employees in Kuşadası were investigated. In this context, it is aimed to determine the effect of organizational culture on organizational silence and job performance besides the effect of organizational silence on job performance. This study is important for the first time to study these three terms in one model in the field of tourism management. In the research, 750 questionnaires were distributed to hotel employees through the human resources department. 389 of the returned questionnaires were analyzed statistically. Correlation and regression analysis have been used to evaluate the hypotheses of the research.

In consequence of analysis, it has been determined that organizational culture is not significantly related to organizational silence and organizational culture is significantly related to job performance. It has been determined that organizational silence is significantly related to job performance.

KEYWORDS: Organizational Culture, Organizational Silence, Job Performance, Hotels.

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında yanımda olan, desteklerini ve kıymetli bilgilerini esirgemeyen, değerli hocalarım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Hakan ATAY'a, Sayın Doç. Dr. Arzu GÜRDOĞAN'a, Sayın Doç. Dr. Ülker ÇOLAKOĞLU'na, Sayın Dr. Öğr. Üyesi Ozan KAYA'ya ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi Gülnur KARAKAŞ TANDOĞAN'a sonsuz teşekkür ederim.

Değerli vakitlerini ayırıp veri toplama sürecine katkı sağlayan Kuşadası dört ve beş yıldızlı otel işletmesi yöneticilerine ve çalışanlarına teşekkürü bir borç bilirim.

Bütün hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini hiç esirgemeyen, her kararında yanımda olan, motivasyon kaynağım sevgili ve değerli annem Gülten ARI ve babam Sebahattin ARI'ya sonsuz teşekkür ederim.

Tez çalışmam boyunca yardım ve desteğini esirgemeyen, motivasyon sağlayan sevgili ve değerli eşim Kansu GENÇER'e sonsuz teşekkür ederim.

Güllü GENÇER

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI.....	iv
ÖZET	v
ABSTRACT.....	vi
ÖNSÖZ	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
TABLolar DİZİNİ.....	xii
EKLER DİZİNİ	xiv
KISALTMALAR DİZİNİ	xv
GİRİŞ.....	1
1. BÖLÜM	5
1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ.....	5
1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI.....	5
1.1.1. Z Kuramı.....	5
1.1.2. Kültür.....	6
1.1.3. Örgüt Kültürü	7
1.1.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri	11
1.1.5. Örgüt Kültürünün Unsurları.....	12
1.1.6. Örgüt Kültürü Modelleri.....	14
1.1.6.1. Edgar H. Schein modeli	15
1.1.6.2. H. Geert Hofstede modeli	16
1.1.6.3. Daniel R. Denison modeli.....	18
1.1.6.4. Robert E. Quinn ve Kim S. Cameron modeli	19
1.1.6.5. Ellen J. Wallach modeli	21

1.1.7. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi.....	21
1.1.8. Örgüt Kültürü ve İş Performansı İlişkisi	22
2. BÖLÜM	24
2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞ PERFORMANSI	24
2.1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI	24
2.1.1. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Kuramsal Yaklaşımlar.....	27
2.1.1.1. Beklenti kuramı	27
2.1.1.2. Sessizlik sarmalı kuramı	28
2.1.1.3. Planlanmış davranış kuramı.....	29
2.1.1.4. Fayda maliyet analizi	29
2.1.1.5. MUM effect	29
2.1.2. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri.....	30
2.1.3. Örgütsel Sessizliğin Türleri	34
2.1.3.1. Kabullenici sessizlik (acquiescent silence).....	34
2.1.3.2. Savunmacı sessizlik (defensive silence).....	35
2.1.3.3. Örgüt yararına sessizlik (prosocial silence).....	35
2.1.4. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları.....	36
2.1.5. Örgütsel Sessizlik ile İş Performansı İlişkisi	39
2.2. İŞ PERFORMANSI KAVRAMI	39
2.2.1. İş Performansı Boyutları.....	42
2.2.1.1. Görev performansı	42
2.2.1.2. Bağlamsal performans	44
2.2.2. Performans Değerlendirme	45
2.2.2.1. Üstler tarafından yapılan değerlendirme	48
2.2.2.2. Aynı kademedeki çalışan iş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirme.....	48
2.2.2.3. Astlar tarafından yapılan değerlendirme	48
2.2.2.4. Müşteriler tarafından yapılan değerlendirme.....	49

2.2.2.5. Öznel performans değerlendirme (kendi kendini değerlendirme).....	49
3. BÖLÜM	50
3. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ: KUŞADASI ÖRNEĞİ.....	50
3.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	50
3.1.1. Evren ve Örneklem	50
3.1.2. Veri Toplama Tekniği	51
3.1.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	52
3.1.4. Ön Test.....	53
3.2. VERİLERİN ANALİZİ	54
3.3. BULGULAR.....	61
3.3.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri	61
3.3.2. Korelasyon Analizi.....	62
3.3.2.1. Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik korelasyon analizi.....	62
3.3.2.2. Örgüt kültürü ile iş performansı korelasyon analizi	63
3.3.2.3. Örgütsel sessizlik ile iş performansı korelasyon analizi.....	64
3.3.3. Regresyon Analizi	65
3.3.3.1. Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerine etkisi.....	65
3.3.3.2. Örgüt kültürünün iş performansı üzerine etkisi	69
3.3.3.3. Örgütsel sessizliğin iş performansı üzerine etkisi	71
4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	76
5. KAYNAKLAR	81
6. EKLER	102
ÖZGEÇMİŞ	104

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Kültür seviyeleri	15
Şekil 3.1. Araştırma modeli	59
Şekil 3.2. Regresyon analizi sonucu bulgu özeti	73

TABLolar DİZİNİ

Tablo 2.1. Sessizliğin özel tiplerine örnekler	36
Tablo 3. 1. Araştırma değişkenlerinin KMO ve Bartlett test değerleri	55
Tablo 3.2. Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve iş performansı boyutları	56
Tablo 3.3. Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri	61
Tablo 3.4. Örgüt kültürü ve boyutları ile örgütsel sessizlik ve boyutları arasındaki korelasyon analizi	63
Tablo 3.5. Örgüt kültürü ve boyutları ile iş performansı arasındaki korelasyon analizi	64
Tablo 3.6. Örgütsel sessizlik ve boyutları ile iş performansı arasındaki korelasyon analizi	65
Tablo 3.7. Örgüt kültürünün örgütsel sessizliğe etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi.....	66
Tablo 3.8. Örgüt kültürünün başarı boyutunun örgütsel sessizliğin bireysel boyutuna etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi	67
Tablo 3.9. Örgüt kültürünün işbirlikçi profesyonellik boyutunun örgütsel sessizliğin bireysel boyutuna etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi	67
Tablo 3.10. Örgüt kültürünün aktif sorumluluk boyutunun örgütsel sessizliğin bireysel boyutuna etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi	67
Tablo 3.11. Örgüt kültürünün başarı boyutunun örgütsel sessizliğin ilişkisel sessizlik boyutuna etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi	68
Tablo 3.12. Örgüt kültürünün işbirlikçi profesyonellik boyutunun örgütsel sessizliğin ilişkisel sessizlik boyutuna etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi	68
Tablo 3.13. Örgüt kültürünün aktif sorumluluk boyutunun örgütsel sessizliğin ilişkisel sessizlik boyutuna etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi.....	68
Tablo 3.14. Örgüt kültürünün iş performansına etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi.....	69
Tablo 3.15. Örgüt kültürünün başarı boyutunun iş performansına etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi	70
Tablo 3.16. Örgüt kültürünün işbirlikçi profesyonellik boyutunun iş performansına etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi.....	70
Tablo 3.17. Örgüt kültürünün aktif sorumluluk boyutunun iş performansına etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi.....	70
Tablo 3.18. Örgütsel sessizliğin iş performansına etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi.....	71

Tablo 3.19. Örgütsel sessizliğin bireysel boyutunun iş performansına etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi 72

Tablo 3.20. Örgütsel sessizliğin ilişkisel boyutunun iş performansına etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi 72

Tablo 3.21. Araştırma hipotezlerine ilişkin sonuç özeti 74

EKLER DİZİNİ

Ek 1. Anket Formu.....	102
------------------------	-----

KISALTMALAR DİZİNİ

akt. : Aktaran

KMO : Kaiser-Meyer-Olkin

TDK : Türk Dil Kurumu

vd. : ve diğçerleri

GİRİŞ

Emek yoğun bir sektör olan hizmet sektöründe yer alan örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamlasında, insan kaynağının niteliği büyük önem taşımaktadır. Rekabet üstünlüğünü arttırmak ve örgütün devamlılığını sağlamak için insan kaynağını kullanan örgütlerde çalışanların geliştirilmesi, kendini örgütün bir parçası olarak görmesi, örgüt hedeflerini benimsemesi ve bu doğrultuda performans sergilemesi için örgütün paylaşılan değerlerini ve normlarını özümsemesi önem teşkil etmektedir. Bu bağlamda da örgüt kültürü kavramı öne çıkmaktadır.

Örgüt kültürü, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan değerler bütünüdür (Güney, 2004: 185). Bir örgütü diğer örgüt üyelerinden ayıran özelliklerdir (Hofstede, 2000: 136). Ayrıca bu kavram örgüt üyelerinin davranışlarına rehberlik eden örgüt içinde gelişmiş paylaşılan inançlar ve değerler sistemi olarak tanımlanmaktadır (Schermerhorn Jr, 1999: 38). Örgütte çalışanların problemleri çözme şekli, olaylara gösterdikleri tepkiler örgüt kültürünün bir parçasıdır. Ayrıca örgüt kültürü çalışanları ortak amaçlar etrafında bir araya toplayarak koordinasyonu ve bu amaçlar çerçevesinde harekete geçirerek yürütmeyi sağlamaktadır (Gün ve Derin, 2017: 350).

Örgütün devamlılığı, rekabet üstünlüğü ve başarısı için bütün süreçlerde birebir yer alan çalışanlardan geri bildirim almak önemlidir. Bu anlamda örgütsel sessizlik kavramı öne çıkmaktadır. Örgütsel sessizlik, çalışanların örgütsel sorunlarla ilgili görüş ve kaygılarını dile getirmemesidir (Morrison ve Milliken, 2000: 707). Örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olmak üzere üç türü bulunmaktadır. Kabullenici sessizlikte çalışan kendini geri çekmiş ve her şeyi kabullenmiştir. Savunmacı sessizlikte ise korku ön plandadır ve kendini korumak için sessiz kalmaktadır. Örgüt yararına sessizlikte de örgütün ve diğer çalışanların menfaatini ön planda tutarak sessiz kalmaktadır. Yönetim anlayışı, kişisel özellikler, başkalarına zarar verme düşüncesi gibi sebeplerden çalışanlar sessiz kalmaktadır. Bu bağlamda örgütsel sessizlik kavramı önem kazanmaktadır. Çünkü karşılaştığı bir problem karşısında sessiz kalan çalışan o problemin yöneticiler tarafından geç öğrenilmesine hatta hiç öğrenilememesine sebep olmakta ve bu da problemin büyük sorunlar yarattıktan sonra çözülmesine ya da hiç çözülememesine sebep olmaktadır. Örgütsel sessizlik örgütsel gelişime böylelikle engel olmaktadır.

Rekabet üstünlüğü için çalışanlara büyük görevler düşmektedir. Bu açıdan çalışanların performansı da büyük önem taşımaktadır. İş performansı, çalışanın belirli bir sürede gerçekleştirdiği davranışlarının örgüt için toplam değeridir (Motowidlo ve Kell, 2012: 82). Çalışanın iş performansı, görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki şekildedir. Görev performansı çalışanın rol gereklerindeki işleri gerçekleştirmesini içerirken; bağlamsal performans çalışanın gönüllü olarak gerçekleştirdiği işleri içermektedir. İş performansı örgütler için önemli bir kavramdır. Çünkü yüksek iş performansı sergileyen çalışanlar sayesinde örgütler amaçlarına ve hedeflerine ulaşmakta, örgüte gelen müşteriler memnun ayrılmakta ve bu sayede örgüt performansı da artmaktadır.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örgüt kültürü kavramı, örgüt kültürü unsurları, örgüt kültürü özellikleri ve örgüt kültürü modellerine yer verilmiştir. İkinci bölümde örgütsel sessizlik kavramı, örgütsel sessizlik nedenleri, örgütsel sessizlik türleri, örgütsel sessizlik sonuçları ile iş performansı kavramı, iş performansı türleri ve performans değerlendirme kavramına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde çalışmanın araştırma kısmı yer almaktadır. Analizlerde, hipotezlerin korelasyon ve regresyon analizlerine yer verilmiştir. Bu bağlamda örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki, örgüt kültürü ile iş performansı arasındaki ilişki, örgütsel sessizlik ile iş performansı arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın Amacı: Araştırma Kuşadası'nda bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde çalışanların örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve iş performansı arasındaki ilişkinin tespit edilmesine yöneliktir. Diğer bir ifade ile çalışanların örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik davranışı arasındaki ilişkinin tespiti ve bunların da iş performansına etkisinin tespiti amaçlanmıştır. Bu bağlamda otel işletmelerinde çalışanların;

- Örgüt kültürü ve boyutlarının, örgütsel sessizlik davranışı ve boyutları ile iş performansına;
- Örgütsel sessizlik davranışı ve boyutlarının iş performansına etkisinin tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Turizm alanındaki lisansüstü tezler incelendiğinde, mevcut araştırma konularının çok sayıda değişken ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Örgüt kültürü kavramı, iş doyumunu (Gürdoğan, 2005); duygusal zekâ (Esba, 2009); yenilik yönetimi (Tekin, 2012); entelektüel sermaye (Şahin, 2012); müşteri ilişkileri yönetimi (Rahimi, 2013); personel güçlendirme

(Öz, 2013); etik liderlik (Şentürk, 2014); algılanan liderlik tarzları ve örgütsel bağlılık (Diker, 2014); sendika üyesi olma eğilimi (Akdeniz Ay, 2014); petarnalist liderlik (Çalışkan, 2015); yaratıcılık süreçleri (Çidem, 2016); mükemmeliyetçilik (İ. Akdağ, 2016); yenilikçilik (Çetin, 2017); takım performansı (Sancaktar, 2017); cam tavan engeli algısı ve algılanan örgütsel destek (Demirer, 2018); motivasyon araçları (Can, 2018) kavramlarıyla ilişkilendirilmiştir.

Örgütsel sessizlik kavramı, liderlik tarzı ve örgütsel adalet (Taşkiran, 2010); liderlik tarzları (Erol, 2012); örgütsel vatandaşlık davranışı (Tecimen, 2013; Harbalıoğlu, 2014); dönüşümcü ve etkileşimci liderlik (Çatır, 2015); örgütsel yabancılaşma (Aydın, 2015); lider-üye etkileşim algısı ve öz denetim (Çöp, 2015); değişime direnç (Meriç, 2017); örgütsel vatandaşlık davranışı (Erkılıç, 2017); örgütsel dışlanma algıları (Yarmacı, 2018); etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ve örgütsel sinizm (Atar, 2018) kavramlarıyla ilişkilendirilmiştir.

İş performansı kavramı, örgütsel bağlılık, iş motivasyonu (Ertan, 2008); sosyal destek ve işe bağlılık (Kurt, 2013), kişilik, sektör algısı ve içsel iş çevresi (Özdemir, 2015); duygusal zekâ (Gündoğan, 2016); algılanan örgütsel destek, iş stresi ve iş yaşam kalitesi (Yılmaz, 2016); algılanan kurumsal itibar (Gözoğlu, 2017); kişilik ve sanal kaytarma (Gülduran, 2018) kavramlarıyla ilişkilendirilmiştir. Ancak bu üç değişken turizm alanında aynı modelde çalışılmamıştır. Bu açıdan mevcut çalışmanın bir diğer amacı da turizm literatüründeki bu eksikliği kapatmaktır.

Araştırmanın Hipotezleri: Bu araştırmanın hipotezleri literatürdeki mevcut kuramsal altyapı göz önüne alınarak aşağıdaki şekilde kurulmuştur.

H₁: Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₂: Örgüt kültürünün iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: Örgütsel sessizlik davranışının iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmanın Önemi: Turizm alanında, mevcut çalışma konuları olan örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve iş performansı kavramlarının aynı modelde çalışılmamış olması açısından turizm alanında uygulanan ilk çalışmalardan olması sebebiyle önem teşkil etmektedir ve turizm literatüründeki eksikliği kapatarak literatüre katkı sağlayacaktır.

Araştırma Modeli: Araştırma modeli, araştırma probleminin bilimsel yolla en güvenilir şekilde nasıl çözüleceğini gösteren mantık düzenidir (İslamoğlu ve Alınacı, 2014: 97; Saldamlı, 2016: 77). Araştırma modelleri olarak tarama ve deneme modelleri mevcuttur. Bir araştırma geçmişteki ya da mevcut durumu betimlemeye yönelikse o araştırmada tarama modeli kullanılmaktadır. İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişki, yönü ve derecesini tespit etmeye (Güney, 2004: 121; İslamoğlu ve Alınacı, 2014: 97; Karasar, 2011: 81) çalışıldığında da ilişkisel tarama yöntemi kullanılmaktadır. Bu anlamda mevcut araştırmada tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları: Turizmin yapısı açısından araştırmanın bazı sınırlılıkları mevcuttur. Turizmin yapısı gereği mevsimlik özellik taşımasından dolayı işgören devir hızı bu sektörde yüksektir. Bu devir hızı aynı sezon içinde bile yüksek olabilmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003: 152). İşgören devir hızının yüksek olması, evrendeki bütün bireylerin eksiksiz bir şekilde listelenmesinin önünde engel teşkil ettiğinden ve anket doldurma işlemi gönüllülük esasına dayalı bir eylem olduğundan örnekleme seçimini etkilemektedir.

Veri toplama süreci anlamında da araştırma bazı sınırlılıklara sahiptir. Bunlardan birincisi, bazı işletmelerin anket çalışmasının kendi bünyelerinde uygulanmasına izin vermemeleridir. İkincisi, anketteki bilgilerin gizli tutulacağı belirtilmiş olmasına rağmen çalışanlar kimliklerinin ifşa olacağını düşündükleri için araştırmaya katılmamaktadır. Üçüncüsü, anketlerin dağıtılıp toplandığı dönem yüksek sezon olmasına rağmen bu dönemde turizm talebinin düşük olması sebebiyle çalışan sayısının diğer dönemlere göre düşük olması ve bunun da çalışmanın evren ve örnekleminin düşmesine sebep olmasıdır. Dördüncüsü, araştırma konularından örgütsel sessizlik kavramının bünyesinde olumsuzluk anlamı taşımasıdır.

Genel anlamda ise araştırma Kuşadası'nda yer alan otellerde gerçekleştirildiği için Türkiye'deki diğer otel işletmelerine genellenemeyecektir.

1. BÖLÜM

1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü pek çok araştırmaya konu olmuş ve örgütsel davranış alanında önemli yere sahip bir kavramdır. Bu bölümde öncelikle örgüt kültürüne temel teşkil eden Z kuramına yer verildikten sonra kültür kavramına değinilip ardından örgüt kültürü kavramına yer verilmiştir.

1.1.1. Z Kuramı

Z kuramında birimlerin analizi yerine kişilerin analizi dikkate alınmaktadır. Z kuramı sosyolojik bir yaklaşımdır. Bu kuramdaki bu sosyolojik yaklaşım yöneticilere etkinliklerini geliştirmeleri için yeni bir araç sağlamıştır. Kalıcı istihdam sağlayan insan kaynakları uygulamalarının benimsenmesi, grupların karar vermedeki rolünün artırılması, ödül sistemlerinin benimsenmesini içeren bu araçlar yönetim uygulaması için çalışanların ihtiyaçları, değerleri ve inançlarının önemini hesaba katmaktadır (Barney, 2004: 106). Bu yaklaşıma göre verimlilik artışı için en mühim unsur çalışanların yönetime katılmasıdır (Aydoğan, 2004: 3).

Z Kuramı çalışan motivasyonu ve yönetimi aracılığıyla örgütsel başarı sağlama ile ilgilidir (Aithal ve Suresh Kumar, 2016: 803). Z kuramı güçlü bir şirket felsefesi, belirgin bir örgüt kültürü, uzun dönemli çalışan gelişimi ve karar vermede fikir birliğine odaklanan yönetim şeklidir. Örgütün verimliliğinde önemli olanın teknoloji olmadığı ve çalışanları yönetmenin özel bir yolunun olması gerektiği varsayımına dayanmaktadır. Bu kuramın altında yatan istek, örgütte kalma yönünde istekliliği olan ve kariyerinde kalıcı olan iş gücünü geliştirmektir. Bu teori, çalışanların birlikte çalıştığı ve adına çalıştığı kişilerle mutlu ve samimi bir iş ilişkisi kurmaya eğilimli olduklarını varsaymaktadır. Çalışanlar örgüt tarafından desteklenmeyi beklemekte, işin kendisi kadar aile kültürünü ve gelenekleri barındıran iş çevresine de önem vermektedir (Aithal ve Suresh Kumar, 2016: 805).

Bu yaklaşımda yöneticiler örgütte iş hayatının çalışanın hayatının sadece bir parçası olduğunun bilincindedir. Böylelikle örgüt/yöneticiler iş ile ilgili alanın ötesinde çalışan sağlığı ve mutluluğu hususuna ilgi göstermektedir (Jex, 2002: 426).

1.1.2. Kültür

Kültür, çok sayıda sosyal bilim tarafından ele alınan bir kavramdır (Güney, 2007:201). Buna bağlı olarak pek çok farklı tanımı mevcuttur. Fransızca kökenli olan kültür kavramı, Türk Dil Kurumu (TDK) Sözlükleri, Güncel Türkçe Sözlükte “Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK Sözlükleri, 2019a).

Güney (2004: 154), kültürü bir toplumun yaşam şekli olarak belirtmekte ve insanın ihtiyaçlarını gidermek için oluşturduğu her şey yani, bir toplumun bir ferdi olarak öğrendiği bilgi, sanat, gelenek, görenek gibi yetenek, beceri ve alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütün olduğunu ifade etmektedir. Benzer şekilde Tutar (2014: 101-102), genel olarak kültürü, bir toplumun sahip olduğu maddi ve manevi değerler toplamı olarak ifade etmekte ve bir toplumda geçerli olan geleneksel şekilde süren, duygu, düşünce, dil, sanat, yaşayış unsurlarının tümü, belirli bir konuda edinilmiş, kapsamlı ve sistemli bilgiler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu iki tanıma benzer şekilde bir tanım da “insanların ihtiyaçlarını gidermek için oluşturdukları maddi ve manevi her şey”dir şeklinde yapılmıştır (Başaran, 2008: 387; Güney, 2007: 201).

Schein (1990: 111) ise kültürü, “dış ortamda hayatta kalma sorunlarını ve iç entegrasyon sorunlarını çözmek için bir grubun belli bir süre boyunca öğrendiği şey” olarak tanımlamaktadır.

Kültür, bir grubun üyelerinin, çevreyi yorumlamasını ve çevreye göre hareket etmesini mümkün kılan ortak anlamlar bütünüdür. Bu paylaşılan varsayımlar ve anlayışlar bireylerin bilinç altında yer almaktadır (Valmohammadi ve Roshanzamir, 2015: 168). Çoğu insan kültür tarafından nasıl etkilendiğinin bilincinde değildir. Balığa su ne ifade ediyorsa insana da kültür onu ifade eder. Balık hep suyun içinde olmasına rağmen bunun bilincinde değildir (Ceylan, 2014: 132).

Her kültür, genellikle benzersiz bir dil, semboller, kurallar ve etnik merkezli duygularla yansıtılmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 17). Tutar (2014: 105-108), kültürün bazı özelliklerini aşağıdaki gibi belirtmiştir:

- İnsanın temel davranışlarını yansıtan kültürler birbirine benzemesi ve evrensel olmasına rağmen ikincil davranışlarını yansıtan kültürler toplumlara özgüdür.
- Kültürü bireyler değil toplumlar oluşturur ve kültürün yaşayabilmesi için topluma ihtiyaç vardır.
- Kültür süreklilik içerir ve gelip geçici bir kavram değildir. Toplumlar var oldukça toplumun hayatında sürekli kültür olacaktır.
- Kültürün unsurları bir anda ortaya çıkmaz, oluşması için tarihsel bir süreç gereklidir. Bu anlamda kültür bir gelenektir.
- Kültür kalıtsal bir özellik değil öğrenilen maddi ve manevi değerlerdir.
- Kültür kalıtsallaşmış tutum ve davranışlardan oluşmaktadır.
- Kültür her zaman var olmasına rağmen hep aynı kültür değildir sürekli bir değişim halindedir.
- Birçok alt kültürün birleşmesiyle kültür oluşur. Diğer bir ifade ile bir kültür içinde birçok alt kültür barındırır.
- Kültür, toplumlara ait değerler olduğu için yayılma özelliği gösterir.
- Herhangi bir kültürdeki insan davranış ve tutumları o kültüre hasır ve o kültürün değerler sisteminde anlam kazanır.
- Kültürün rasyonel olma zorunluluğu yoktur.
- Kültür semboliktir. Bir kültürdeki sembol başka kültürde başka anlam taşır.

Schein, paylaşılan bir geçmişe sahip herhangi bir tanımlanabilir grubun bir kültüre sahip olabileceğini ve bir örgüt içinde bu nedenle birçok alt kültür olabileceğini belirtmiştir. Örgüt bir bütün olarak paylaşılan deneyimlere sahipse, toplam bir örgüt kültürü de olacaktır (Schein, 1990: 111). Bu bağlamda aşağıda örgüt kültürü kavramına yer verilmektedir.

1.1.3. Örgüt Kültürü

1980'li yıllardan sonra sosyologlar, psikologlar ve yönetim bilimciler tarafından farklı boyutlarda araştırmaya başlanmış bir kavram olan örgüt kültürü (Çavuş ve Gürdoğan, 2008: 19) günümüzde de önemini korumaktadır.

En kabul gören örgüt kültürü tanımı, Schein'in geliştirdiği “dış oryantasyon ve iç bütünleşme problemlerini çözmeye geçerli olarak kabul görecektir biçimde iyi çalışmış ve bu yüzden bu problemler hakkında algılamamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak yeni gelen çalışanlara öğretilen, grup tarafından öğrenilmiş paylaşılan temel tavırlar/varsayımlar kalıbı” olarak belirttiği tanımıdır (Schein, 1990: 111; Schein, 2010: 18).

Schermerhorn Jr (1999: 38) örgüt kültürünü kısaca örgüt üyelerinin davranışlarına rehberlik eden örgüt içinde gelişmiş paylaşılan inançlar ve değerler sistemi olarak tanımlarken; Johns ve Saks (2001: 255) örgüt kültürünün, örgüt içinde var olan inançlar, değerler ve varsayımlardan oluştuğunu belirtmiştir. Benzer şekilde McShane ve Von Glinow (2017: 387) ise örgüt kültürünün, bir örgüt içinde paylaşılan değer ve varsayımlardan oluştuğunu belirtmiştir.

Greenberg ve Baron (2003: 515) örgüt üyeleri tarafından paylaşılan tutumlar, değerler, davranışsal normlar ve beklentilerden oluşan bilişsel yapı olarak tanımlarken; Hogan ve Coote (2014: 1610) örgüt kültürünü normlar, yapay nesnel aracılığı ile iletilen ve davranış kalıplarında gözlemlenen örgütsel değerler olarak tanımlamaktadır.

Güney (2004: 185) örgüt kültürünü “örgüte ilişkin yönetsel politikaların, stratejilerin, çalışma ilkelerinin, tutum ve davranışların, rollerin, değer ve normların, sembollerin, geleneklerin oluşturduğu bir bütün” olarak ifade ederken; Kwantes ve Boglarsky (2007: 205) ise “çalışanların ve grupların ortak bir hedefe doğru ilerlemede etkileşime girme şeklini karakterize eden belirli bir değerler, inançlar ve davranışlar kümesi” şeklinde ifade etmiştir.

Örgüt kültürü, örgütü diğer örgütlerden ayıran, üyelerin sahip olduğu ortak dil (anlayış) sistemi olarak belirtilmekte iken (Langton vd., 2015: 348; Robbins ve Barnwell, 2002: 377; Robbins ve Judge, 2017: 565, 2018: 296); başka bir tanımda ise bir örgütün üyelerini diğerlerinden ayıran özellikler olarak belirtilmektedir (Hofstede, 2000: 136).

Aynı zamanda örgüt kültürü, çalışanların örgütsel işleyişini anlamalarına yardımcı olan ve böylece onların örgüt içinde davranış normları edinmelerini sağlayan, paylaşılan değerler ve inançlar örüntüsüdür (Deshpande ve Webster Jr., 1989: 4; Deshpande vd., 1993: 24; Homburg ve Pflesser, 2000: 450). Örgüt kültürü çalışanların işlerini neden mevcut şekilde yaptıklarını tanımlamaktadır (Deshpande vd., 1993: 24). Dolayısıyla, çalışanların örgütsel işleyişe sağladığı nedensellik ile ilgilidir (Deshpande ve Webster Jr., 1989: 4).

Bu kavram bir örgütte sergilenen temel varsayımları, kabul edilen değerleri, beklentileri, ortak hatıraları ve tanımları içermektedir. “Burada işlerin nasıl yürüdüğünü” belirtmektedir. İnsanların akıllarındaki egemen ideolojiyi yansıtmaktadır. Çalışanlara bir kimlik duygusu aktarmakta, örgütte nasıl başaracağı konusunda yazılı olmayan ve çoğu zaman konuşulmayan kurallar sağlamakta ve ayrıca deneyimledikleri sosyal sistemin istikrarını arttırmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 16).

Deshpande ve Webster Jr. (1989: 7) kültürü bir değişken olarak değil, organizasyonun kendisi için bir kök metafor olarak tanımlamakta, bu açıdan kültür bir örgütün "sahip olduğu" bir şeyi değil, "olduğu şeyi" ifade etmektedir.

Bir diğer tanıma göre ise örgüt kültürü, tümü bir örgütün karakter ve normlarını tanımlamaya yardımcı olan geleneksel kıyafetlerini, dilini, davranışını, inançlarını, değerlerini, varsayımlarını, statü ve otorite sembollerini, mitleri, törenleri ve ritüelleri içeren çok çeşitli sosyal olayları ifade etmektedir (Scott vd., 2003: 925).

Bir örgüt içinde çalışanların nasıl ve niçin çalıştıkları (ya da çalışmadıkları) ve birbirleriyle ilişki içinde oldukları (ilişki içinde olmadıkları) ile ilgili merkezi ve görünmez değerler, inançlar ve varsayımlardan bir örgütün en dışsal, elle tutulur ve dolayısıyla görünür kılıfları ayrılarak örgüt kültürü anlam kazanmaktadır. Örgüt kültürü beş katmandan oluşmaktadır (Sinha, 2008: 298):

1. Örgütsel misyon, vizyon, amaçlar, hedefler, stratejiler ve temel yönetim felsefesi.
2. Örgütsel yapı, sistemler, iş formları, teknoloji, sermaye yapısı ve örgütün diğer fiziksel özellikleri.
3. Güç ve otorite yapısı, grup dinamikleri, liderlik, iş biçimleri ve sosyal ilişkiler gibi grup özellikleri.
4. İş ve iş dışı uygulamalar ve davranış.
5. Aile, cemiyet, boş zaman, din vb. iş dışı alanlardan farklı olarak işe ilişkin varsayımlar, inançlar, değerler ve normlar.

Bir örgütün kültürünü, nesnel olarak değerlendirmek zordur, çünkü örgüt içindeki bireyler tarafından kabul edilen, paylaşılan varsayımlara dayanmaktadır. Bu paylaşılan varsayımlar ve anlayışlar bireylerin bilinç altında yer almaktadır. Genellikle bireysel ve örgütsel davranıştan ortaya çıkan hikayeler, özel dil, eserler ve normlar aracılığıyla

tanımlanmaktadır (Cameron ve Freeman, 1991: 25). Bir örgütün kültürü, değer verilenler, baskın liderlik stilleri, dil ve semboller, prosedürler ve rutinler, bir örgütü benzersiz kılan başarı tanımları tarafından yansıtılır (Cameron ve Quinn, 2006: 17).

Örgüt kültürü örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerinde önemli bir rol üstlenmektedir. Çünkü örgüt kültürü örgütün amaç, strateji ve politikalarının meydana getirilmesinde etkili olmaktadır. Ayrıca belirlenen stratejinin yöneticiler tarafından yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araç olarak hizmet etmektedir (Köse vd., 2001: 228).

Desson ve Clouth (2010: 3) örgüt kültürünün;

- Örgütün “doğru kararlar” olarak neyi gördüğünü;
- Çalışanların uygun davranışlar olarak neyi gördükleri ve örgüt içinde birbirleriyle nasıl etkileşimde bulduklarını;
- Çalışanların, çalışma gruplarının ve örgütün bir bütün olarak kendilerine verilen işlerin nasıl üstesinden geldiğini;
- İşlerin yapılma hızını ve verimliliğini;
- Örgütün değişme kapasitesi ve bu fikre açıklığını;
- Dış paydaşların örgüte tutumlarını şekillendirdiğini ve bu yüzden önemli olduğunu belirtmiştir.

Kısacası, bir örgütün kültürü yeni girişimlerin uygulanmasını ve örgütün toplam hedeflerine ulaşmasını sağlayabilmekte ya da engelleyebilmektedir (Desson ve Clouth, 2010: 3).

Karşılaştırmalı yönetim yaklaşımında kültür, örgüt içinde temel inanç ve değerlerin gelişmesini ve pekiştirilmesini etkileyen, dışsal bir değişken olarak görülebilmektedir. Olumsuzluk yönetimi perspektifli çalışmalarda kültür, örgüt içinde ve örgüt tarafından geliştirilen inanç ve değerleri içeren bağımsız içsel bir değişken olarak görülmektedir (Deshpande ve Webster Jr., 1989: 6).

Örgütsel gelişim literatüründe de görüldüğü üzere, yapı, iş tasarımı, ödüllendirme sistemleri vb. deki değişimlerle birlikte kültürel değişim de önemlidir. Kültürel değişime eşlik etmeyen çoğu örgütsel değişiklik başarısız olmakta ya da geçici kalmaktadır (Cameron ve Freeman, 1991: 24).

Kültür, bir örgüt içinde birçok işlevi yerine getirir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Langton vd., 2015: 350):

- Sınır tanımlayıcı bir role sahiptir çünkü bir kuruluş ile diğerleri arasında bir ayrım yaratır.
- Organizasyon üyelerine bir kimlik duygusu aktarır.
- Bireyin kişisel ilgisinden daha büyük bir şeye bağlılık yaratmaya yardımcı olur.
- Kararlılığı artırır; çalışanların yapması ve yapmaması gerekenler için standartlar sağlayarak, organizasyonu bir arada tutmaya yardımcı olan sosyal bir yapıştırıcıdır.
- Çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendiren ve şekillendiren ve örgütlenmeleri anlamalarına yardımcı olan bir kontrol mekanizması olarak hizmet eder.

Bir sonraki kısımda örgüt kültürünün özelliklerine yer verilmiştir.

1.1.4. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Hofstede vd. (1990: 286) çalışmasında örgütsel kültürü yapısının (1) bütünsel, (2) tarihsel olarak kesinleşmiş, (3) antropolojik kavramlarla ilgili, (4) sosyal olarak inşa edilmiş, (5) yumuşak ve (6) değiştirmesi zor özellikleri olduğunu belirtmiştir. Bu özelliklerin hepsinin tek bir yapı altında birleştiğini ifade etmektedir.

Langton vd. (2015: 348); Robbins ve Judge (2017: 565) ve (2018: 296) ise örgüt kültürünün özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

1. *Yenilik ve risk alma.* Çalışanların yenilikçi olma ve risk alma konusunda teşvik edilme derecesi.
2. *Detaylara dikkat.* Çalışanların hassasiyet, analiz ve detaylara dikkat gösterme derecesi.
3. *Sonuç oryantasyonu.* Yönetimin derecesi, bunları elde etmek için kullanılan teknikler ve süreçlerden ziyade sonuçlara veya sonuçlara odaklanır.
4. *İnsanların yönlendirmesi.* Yönetim kararlarının, kurum içindeki insanlar üzerindeki sonuçların etkisini dikkate alma derecesi.

5. *Takım oryantasyonu.* Çalışma etkinliklerinin bireyler yerine ekipler etrafında düzenlenme derecesi.
6. *Saldırganlık.* İnsanların uysal olmaktan ziyade saldırgan ve rekabetçi olma dereceleri.
7. *Kararlılık.* Organizasyonel faaliyetlerin, büyümenin aksine statükoyu korumayı vurguladığı derece.

Bu özelliklerin her biri, düşükten yükseğe süreklilik sergilemektedir. Çalışanların örgütü bu yedi özelliğin kuvvetine göre değerlendirmesi, örgütle ilgili ortak anlayışa, örgütte işlerin nasıl yapıldığına ve kendilerinin nasıl davranmaları gerektiğine temel oluşturmaktadır (Langton vd., 2015: 348; Robbins ve Judge, 2017: 565, 2018: 296). Bu bağlamda örgüt kültürü işletmede neyin önemli neyin önemsiz olduğunu tanımlamakta ve sonuç olarak örgütteki herkesi işleri yapmanın doğru yoluna yönlendirmektedir. Çıplak gözle görünmeyen, ancak işyerinde olanları şekillendiren güçlü bir yapı olan işletmenin DNA'sı olarak düşünülebilir (McShane ve Von Glinow, 2017: 387).

1.1.5. Örgüt Kültürünün Unsurları

Kültür tüm yönleriyle, öyküler, masallar ve semboller şeklinde nesnelere (eserler) üretmek için temel varsayımlardan, inançlardan ve değerlerden hareket etmektedir (Soedarto ve Sunarsono, 2017: 192). Kültürün unsurları-değerler, kahramanlar, ritüeller, törenler, hikayeler-somut ifadeler, temsiller ve derin, bilinçdışı düşünce ve varsayımların sembolleri olarak önemlidir (Deal, 1985: 308). Örgüt kültürü değerler, eserler, normlar, semboller, kahramanlar, ritüeller, törenler, dil, hikayeler ve liderlik unsurlarını kapsamaktadır.

Değerler: Örgüt kültürünün çoğu tanımında yer alan temel bir unsurdur (Chatman, 1991: 459). Değerler ya nihai hedefler ya da araçsal hedefler olarak, çalışanın ya da örgütün çekici bulduğu koşulları ifade etmektedir (Borg vd., 2011: 1). Değerler, çalışanların davranışlarını etkilemektedir çünkü çalışanlar karar ve davranışlarını yönlendirmede bu değerlere güvenmektedir (Gregory vd., 2009: 673). İster bilinçli ister bilinçsiz olsun, bu değerler normalde normların, sembollerin, ritüellerin ve diğer kültürel faaliyetlerin etrafında döndüğü tanımlayıcı unsurlar olarak işlev görmektedir (O'Reilly III vd., 1991: 491-492).

Eserler: Bir örgütteki gözlemlenebilir bütün davranış ve kuralları ifade etmektedir. Örgütteki somut olarak algılanabilen ve değerlendirilebilen bütün unsurlar eserleri ifade

etmektedir (Tutar, 2014: 112). Bir kişi işe başladığında eserleri/ürünleri gözlemlemekte ve anlamlandırmaktadır. Bu kategori fiziksel/somut düzen, kıyafet zorunluluğu, insanların birbirlerine nasıl hitap ettiğini/birbirleriyle olan konuşma tarzını, mekânın kokusu ve hissi, duygusal yoğunluğu ve diğer algılanabilen olayların yanında şirket/kurum kayıtları, ürünleri ve yıllık raporlar gibi kalıcı arşiv göstergelerini kapsamaktadır (Schein, 1990: 111). Ayrıca eserler bir kurum tarafından yaratılan ve güçlü sembolik bir anlama sahip hikayeler, düzenlemeler, ritüeller ve dili kapsamaktadır (Homburg ve Pflesser, 2000: 450).

Normlar: Toplumsal hayattaki gibi örgütsel hayatta da sosyal normlar vardır. Örgütsel normlar çalışma hayatında çalışanların uyması gereken kuralları ifade etmektedir. Birlik, beraberlik, dayanışma sağlayan kurallar bütünüdür (Güney, 2007: 208). Ayrıca normlar, davranışlarla ilgili beklentiler veya bu beklentilerin en azından bir sosyal grup tarafından kısmen paylaşılan sonuçları olarak tanımlanabilmektedir (Homburg ve Pflesser, 2000: 450). Normlar, örgüt üyeleri tarafından sergilenen kabul edilebilir davranışların beklentileridir ve sosyal zorunluluk veya baskı gücüne sahiptir (Hogan ve Coote, 2014: 1610). Örgütteki çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenlemekte, çalışanların davranışlarına yön vermekte ve örgütsel olarak iyi ve kötünün sınırlarını çizmektedir (Tutar, 2014: 113).

Semboller: Örgüt kültüründe özel mana taşıyan kelime ve nesnelere (Güney, 2007: 208). Benzer şekilde başka bir tanıma göre, kültür içinde özel bir anlam taşıyan kelimeler, el hareketleri, resimler veya nesnelere (Hofstede vd., 1990: 291). Başka bir tanıma göre ise, örgüt içinde özel anlam taşıyan söz, biçim ya da davranışlardır. Duygu, düşünce ve değerlerin örgüt üyeleri arasında iletilmesine olanak sağlayan biçimsel araçlardır (Tutar, 2014: 114). Normlar ve değerler soyut halden somut hale semboller sayesinde gelmektedir (Güney, 2007: 208). Logolar, flamalar, şarkılar, unvanlar vb. sembollere örnek olarak gösterilebilir (Tutar, 2014: 114).

Kahramanlar: Canlı ya da ölü, gerçek ya da hayali, kültürde çok değerli özelliklere sahip olan ve dolayısıyla davranış için model teşkil eden kişilerdir (Hofstede vd., 1990: 291). Örgütsel değer, inanç ve diğer kültürel öğeleri bünyesinde barındıran kimselerdir ve çalışanlar için rol model teşkil etmektedir (Güney, 2007: 206).

Ritüeller: Tiyatrolaştırılmış kültürel aktiviteleri kapsamaktadır (Güney, 2007: 205). Örgütteki ritüeller sosyal eylemler yoluyla kabul edilebilir davranışın ne olduğu hakkındaki ahlaki görüş birliğini güçlendirebilmektedir (Erhardt vd., 2016: 31). Ritüeller, teknik olarak

fazladan yapılan ancak bir kültürde sosyal olarak gerekli olan kolektif faaliyetlerdir (Hofstede vd., 1990: 291). Örgütün ana değerini açıklamak ve pekiştirmek için yapılan tekrarlayan eylemler dizisidir (Robbins, 2003: 536).

Törenler: Törenler örgüt tarihinde anlam ve önem taşıyan bir olaya örgütün verdiği önemi sergileme aracıdır (Tutar, 2014: 114). Törenlerin örgütün dayanışma içinde olduğunu dışarıya iletme işlevi vardır (Güney, 2007: 205).

Dil: Örgütler kültürün üyelerini tanımlamak için örgüt içinde dili kullanmaktadır. Bu dili öğrenerek çalışanlar, kültür kabul ettiklerini beyan etmektedir (Robbins, 2003: 538). Örgütsel kültürü aktaran ana araç yani temel yansıtıcı dildir (Güney, 2007: 207).

Hikayeler: Köklü bir geçmişe sahip, gerçek olaylara dayanan, çalışanlar tarafından bilinip paylaşılan ve örgüte yeni gelenlere bilgilendirme amacı ile anlatılan yaşanmış öykülerdir. Bu hikayeler kültürel değerleri hatırlatıcı niteliktedir (Güney, 2007:206). Genelde bu hikayeler, örgütün kurucuları, kurallara aykırılık, fakirlikten zenginliğe başarılar, işgücünde azalma, çalışanların yer değiştirmesi, geçmiş hatalara tepkiler ve örgütsel başa çıkmalar hakkındaki olayların hikayeleştirilmiş anlatımını içermektedir (Robbins, 2003: 536).

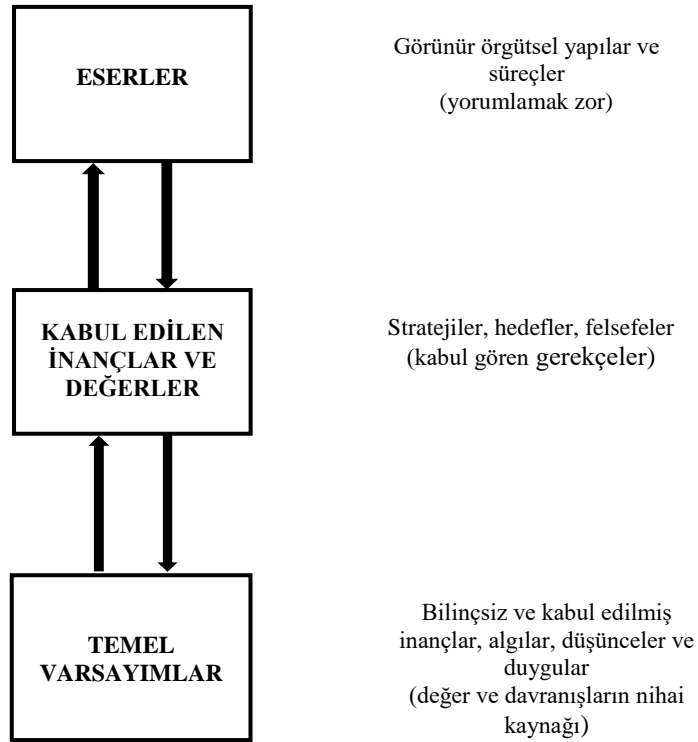
Liderlik: Liderlik, çalışanları belirli hedeflere doğru yöneltme, inandırma ve ikna etme kabiliyetidir. Liderler örgüt çalışanlarına model teşkil etmekle birlikte (Tutar, 2014: 114) amaçlar doğrultusunda harekete geçmelerine ve sonuç almalarına yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte motivasyon da sağlamaktadır (Güney, 2007: 204).

1.1.6. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü literatüründe pek çok örgüt kültürü modeli olduğu görülmektedir. Bunlardan başlıca olanları, Edgar H. Schein modelinde eserler, değerler ve varsayımlar; H. Geert Hofstede modelinde güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, dişil/eril ve bireycilik/kollektivizm; Daniel R. Denison modelinde ise örgüt kültürünün katılım, tutarlılık, uyum ve misyon; Robert E. Quinn ve Kim S. Cameron modelinde ise hiyerarşi, klan, pazar, adokrasi; Ellen J. Wallach modeli de bürokratik, yenilikçi ve destekleyici kültür sınıflaması olarak sayılabilmektedir. Bu modellerin açılımı aşağıda yer almaktadır.

1.1.6.1. Edgar H. Schein modeli

Bu model örgüt kültürünün üç seviyede analiz edilebilecek bir kavram olduğunu ifade etmektedir (Schein, 1984: 3). Bu bağlamda görünür/gözlemlenebilir eserler, değer ve temel varsayımlar şeklinde üç seviyede (Şekil 1.1.) örgüt kültürü kendini göstermektedir (Schein, 1990: 111).



Kaynak: Schein (2004: 26).

Şekil 1.1. Kültür seviyeleri

Şekil 1.1.'de görüldüğü gibi örgüt kültürü; örgütün fiziksel çevresi, mimarisi, teknolojisi, mekân düzeni, kıyafet tarzı, görsel veya işitsel davranış kalıpları ve tüzük, çalışanların oryantasyon materyalleri gibi kamuya açık belgeler görünür/gözlemlenebilir eserlerde gözlemlenebilir (Schein, 1984: 3). Ayrıca dil, ürünler, sanatsal icatlar, örgüt hakkında anlatılan mitler ve öyküler, yayınlanmış değer listeleri, gözlemlenebilir ritüelleri ve törenleri vb. de görünür/gözlemlenebilir eserlerin içinde yer almaktadır (Schein, 2010: 23). Bu seviyedeki kültüre ulaşmak kolay ancak yorumlaması zordur (Schein, 1984: 3; Schein, 2010: 23). Bu seviyede bir grubun çevresini "nasıl" oluşturduğu ve üyeler arasında "ne" davranış kalıplarının görülebildiği açıklanabilirken; çoğu zaman altta yatan mantık yani grubun "neden" sergilediği şekilde davrandığı anlaşılabilir (Schein, 1984: 3).

Üyelerin neden böyle davrandıklarını analiz etmek için, genellikle Şekil 1.1'deki ikinci seviye olan davranışı yöneten kabul edilen değerler araştırılmaktadır. Ancak değerleri doğrudan gözlemlemesi zor olduğu için ya örgütün kilit çalışanlarıyla konuşularak ya da dokümanlar ve tüzükler gibi eserlere içerik analizi yapılarak bu değerler ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır (Schein, 1984: 3). Herhangi bir grup bir sorunla karşılaştığında önerilen çözüm neyin doğru neyin işe yarayıp yaramadığına ilişkin varsayımlar doğurur. Örneğin, herhangi bir çalışanın örgüt satışlarının düşmesine öneri olarak daha fazla reklam yapılması gerektiğini söylemesi ve bunun uygulama sonucunda faydalı olduğunun görülmesi, reklamın satışları artırdığına dair bütün çalışanlarda paylaşılan bir değer ve inanç halini almakta ve sonuçta paylaşılan varsayım haline dönüşmektedir. Belirli inanç ve değerler bir grubun sosyal deneyimi ile doğrulandığında sosyal doğrulama gerçekleşmektedir (Schein, 2010: 26-27).

Bir kültürü gerçekten anlamak ve grubun değerlerini ve açık davranışlarını daha iyi tespit etmek için, Şekil 1.1'de de görüldüğü üzere genellikle bilinçsiz olan, ancak grup üyelerinin nasıl algıladıklarını, düşündüklerini ve hissettiklerini gerçekten belirleyen temel varsayımlara girilmesi zorunludur. Bu varsayımlar kabul edilmiş değerlerden ortaya çıkan öğrenilmiş cevaplardır (Schein, 1984: 3). Örneğin, bir sorunu çözmeye uygulanan yöntem tekrar tekrar o sorunu çözmeye işe yaradıkça yavaş yavaş kabul görmeye başlamaktadır. İlk başlarda bir önsezi ya da değer tarafından desteklenen bir hipotez gerçeğe dönüşmektedir. Sonuçta da varsayım halini almaktadır. Temel varsayımlar karşı olunmaz ve tartışılmaz oldukları için değiştirilmeleri oldukça güçtür (Schein, 2010: 27-28).

1.1.6.2. H. Geert Hofstede modeli

Hofstede vd. (1990: 288) 53 ülkede gerçekleştirdiği çalışmasından elde ettiği veriler sonucunda çalışanları dört kültür sınıfı altında toplamıştır. Bunlar; güç mesafesi çok/az olduğu kültür, belirsizlikten kaçınmanın güçlü/zayıf olduğu kültür, dişil (Feminen) eril (masculinity) kültür ve bireycilik/kollektivizm kültürü' dür.

Güç mesafesi çok/az olduğu kültür: Güç mesafesi, gevşek ya da sıkıca örülmüş aynı sosyal sisteme ait olan daha az güçlü kişi ile daha fazla güçlü diğerinin arasındaki güç eşitsizliği derecesi olarak tanımlanmıştır (Hofstede, 2001: 83). Güç mesafesi, sistemdeki rütbelere arasındaki eşitsizliğin kabulüyle ilgilidir (Hofstede vd., 1990: 301). Kültür, güçlü olanın güç mesafesini koruma ya da arttırma eğilimi ve daha az güçlü olanın bunu azaltma

eğilimi arasındaki dengeyi sağlayacak olan güç mesafesi seviyesini belirlemektedir (Hofstede, 2001: 84). Güç mesafesinin çok olduğu örgütlerde işverenler, yöneticiler, rütbeli kişilerin haklılığını ispatlama gibi bir zorunlulukları yoktur. Sahip oldukları güç haklılıklarının kaynağıdır. Böyle örgütlerde unvana, yetkiye ve statüye önem verilmektedir (Güney, 2007: 222).

Güç mesafesinin az olduğu örgütlerde insanlar birbirleriyle daha kolay iletişime geçebilmekle birlikte işverenler ve yöneticiler karar almada çalışanların fikirlerine yer vermektedir (Güney, 2007: 223).

Belirsizlikten kaçınmanın güçlü/zayıf olduğu kültür: Belirsizlikten kaçınma, bir sosyal sistemin yapılandırılmamış ve belirsiz durumları ne ölçüde reddettiği ile ilgilidir (Hofstede vd., 1990: 301). İnsan hayatında geleceğin belirsizliği gibi pek çok belirsizlik mevcuttur. Bu anlamda toplumlar hayatındaki belirsizliklerin teknoloji, hukuk ve din aracılığıyla üstesinden gelmeye çalışırken; benzer şekilde örgütler teknoloji, kurallar ve ritüelleri kullanmaktadır. Burada örgütler teknoloji sayesinde insanların yerine bilgisayarları koymakta bununla sonuçlara ilişkin kısa vadeli öngürülebilirlik yaratmaktadır. Kurallar sayesinde örgütler çalışanlarının ve paydaşlarının davranışlarının öngörülmezliğinin sebep olduğu içsel belirsizliği azaltmaktadır. Örgütlerde belirsizliği önlemek için kullanılan ritüeller ise notların ve raporların yazılması ve doldurulması, muhasebe, planlama ve kontrol sistemleri, bilgisayar simülasyonları ve belirsizliğin ötesinde biri olarak uzmanların tayin edilmesi şeklinde sıralanabilmektedir (Hofstede, 2001: 145-148).

Dişil (Feminen)/Eril (Masculinity) kültür: Bu sınıflandırmada iş hedeflerinin önem derecesinin cinsiyetin toplumsal rollerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı üzerine yoğunlaşmıştır. Bu bağlamda dişil kültürün baskın olduğu çalışma ortamında iş stresi yüksek değilken eril kültürün baskın olduğu çalışma ortamında iş stresi yüksektir (Güney, 2007: 225). Çalışma ortamında erkekler için yükselme, kazanç, idman ve güncellik önemliken; kadınlar için dostane bir ortam, mevki güvencesi, fiziksel şartlar, yönetici ve iş birliği önemlidir (Hofstede, 2001: 281).

Bireycilik/Kollektivizm kültürü: Toplumdaki bireycilik ve kolektivizm seviyesi örgütsel gereksinimleri yerine getirmek için çalışanların sebeplerini etkilemektedir (Hofstede, 2001: 212). İnsanların kendilerini tanımlama şekilleri ile ilgili olan bireycilik boyutunda insanlar kendilerini bireyden ve toplumdan bağımsız olarak değerlendirmektedir.

Buradaki bireyler kendi çıkarlarını düşünmekte ve bireysel başarıyı önemsemektedir (Güney, 2007: 223). Burada “kozmpolit” (cosmopolitan) olarak adlandırılabilen çalışanlar örgüt içindeki ilişkilerini minimum düzeyde tutmaktadır (Hofstede, 2001: 213)

Kollektivist toplumlarda ise insanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak görmektedir. Buldukları topluluğun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutmaktadır (Güney, 2007: 223). Burada “yerel” (local) olarak ifade edilebilecek kişi tipleri mevcuttur. Bu çalışanlar örgüt içinde problemlerle ilgilenmektedir (Hofstede, 2001: 213).

1.1.6.3. Daniel R. Denison modeli

Denison, çalışmasında başarılı bir örgütte katılım, tutarlılık, uyum ve görev şeklinde dört kültür sınıfının olduğunu belirtmiştir. Örgütler yüksek performans sergilemek için, çalışanlarını güçlendirmek ve örgüte bağlamak (katılım), eşgüdümlü davranışları kolaylaştırmak ve davranışların temel işletme değerleri ile tutarlılığını desteklemek (tutarlılık), örgütsel çevrenin taleplerini eyleme dönüştürmek (uyum) ve net bir amaç ve istikamet kararı vermek (misyon) için yollar bulmaktadır (Denison vd., 2014: 151). Katılım ve uyum özellikleri esneklik, açıklık ve yanıt verme göstergeleridir ve büyümenin güçlü tahmin edicileridir. Tutarlılık ve misyon özellikleri ise, entegrasyonun, yönün ve vizyonun göstergeleridir ve karlılığın daha iyi tahmin edicileridir. Dört özelliğin her biri aynı zamanda kalite, çalışan memnuniyeti ve genel performans gibi etkinlik kriterlerinin önemli belirleyicisidir (Denison ve Mishra, 1995: 204).

Katılım: Etkin örgütler çalışanlarını güçlendirmekte, organizasyonlarını ekipler etrafında kurmakta ve her seviyede çalışanlarının yeteneklerini geliştirmektedir. Yöneticiler, şefler ve çalışanlar işlerine bağlı ve kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmektedir. Katılımcı kültürlerde her seviyedeki çalışan, örgüt içi alınan kararlara az da olsa etkisinin olduğunu ve çalışmalarının doğrudan örgütün hedefleriyle bağlantılı olduğunu düşünmektedir (Denison, 2001: 354; Denison vd., 2003: 208; Denison vd., 2004: 100; Denison ve Neale, 1996: 31). Katılım kültüründe güçlendirme, takım oryantasyonu ve yetenek geliştirme alt boyutları mevcuttur (Denison, 2001: 354; Denison vd., 2003: 208; Denison vd., 2004: 100; Denison ve Neale, 1996: 31; Denison vd., 2014: 151).

Tutarlılık: Örgütler oldukça tutarlı, koordine ve bütünleşmiş güçlü bir kültüre sahip olduğunda daha etkili olma eğilimindedir. Bu tip örgütlerde davranış bir dizi temel değerlere dayandırılmakta ve liderler ve takipçileri aynı fikirde olmasa bile ortak noktada

buluşabilmektedir. Ortak bir zihniyet ve yüksek derecede uyumluluktan doğan bu tutarlılık güçlü bir istikrar ve iç entegrasyon kaynağıdır (Denison, 2001: 355; Denison vd., 2003: 208; Denison vd., 2004: 100; Denison ve Neale, 1996: 33). Bu kültürün alt boyutları; temel değerler, anlaşma, koordinasyon ve entegrasyondur (Denison, 2001: 355; Denison vd., 2003: 208; Denison vd., 2004: 100; Denison ve Neale, 1996: 33; Denison vd., 2014: 151).

Uyum: Uyumlu örgütler müşterileri tarafından yönlendirilmekte, risk almakta ve hatalarından ders almaktadır ve değişim yaratma konusunda yetenek ve deneyime sahiptir. Müşterilerine değer sağlamaya yarayan örgütün ortak yeteneklerini geliştirmek için sistemi sürekli olarak değiştirmektedir (Denison, 2001: 356; Denison vd., 2003: 208; Denison vd., 2004: 100; Denison ve Neale, 1996: 35). Bu kültürün alt boyutları; değişim yaratmak, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenmedir (Denison, 2001: 356; Denison vd., 2003: 208; Denison vd., 2004: 100; Denison ve Neale, 1996: 35; Denison vd., 2014: 151).

Misyon: Başarılı organizasyonlar, örgütsel hedefleri ve stratejik hedefleri tanımlayan ve örgütün gelecekte nasıl görüneceğine dair bir öngörü belirten net bir amaç ve istikamet kararına sahiptir. Bir örgütün temel misyonunda değişiklikler olduğunda, örgüt kültürünün diğer yönlerinde de değişiklikler oluşmaktadır (Denison, 2001: 356; Denison vd., 2003: 208; Denison vd., 2004: 100; Denison ve Neale, 1996: 37). Bu kültürün alt boyutları; stratejik istikamet ve niyet, amaçlar ve hedefler, vizyondur (Denison, 2001: 356; Denison vd., 2003: 208; Denison vd., 2004: 100; Denison ve Neale, 1996: 37; Denison vd., 2014: 151).

1.1.6.4. Robert E. Quinn ve Kim S. Cameron modeli

Quinn ve Cameron, modelde örgütsel etkinlik için çalışanların değer yargılarına odaklanmaktadır. Bunların deneysel analizi yapılmıştır. Bu modele, rekabetçi değerler modeli de denmektedir. Bu modelde hiyerarşi, pazar, adokrasi ve klan olmak üzere dört kültür tipi belirtilmiştir (Eren, 2001: 147).

Hiyerarşi (hierarchy) kültürü: Hiyerarşi kültürü mekanik ve bürokratik örgütleri temsil etmektedir. Bu kültürlerde düzen ve kurallar önemlidir (Erdem, 2007: 66). Bu kültürde örgütün uzun vadeli endişesi istikrar, öngörülebilirlik ve verimlilik. Buna göre düzgün çalışan bir örgüt yapısını korumak önemlidir. Resmi kurallar ve politikalar örgütü bir arada tutmakta iken prosedürler insanların ne yaptığını yönetmektedir. İç kontrol kuralları, uzmanlık gerektiren işler ve merkezi kararlarla sürdürülmektedir. Etkili liderler iyi

koordinatör ve düzenleyicidir (Cameron ve Quinn, 2006: 38-39). Bu kültür tipinin anahtar değerleri verimlilik sağlamak, normlara, kurallara ve düzenlemelere sıkı sıkıya bağlı kalmaktır (Naranjo-Valencia vd., 2016: 32).

Pazar (market) kültürü: Pazar kültürü dış odaklılığı, rekabetçiliği ve verimliliği önem vermesinin yanında durağan ve kontrol yönü de olan kültürü ifade etmektedir (Erdem, 2007: 66). Pazar kültüründe örgüt, iç işleri yerine dış çevreye yönelmektedir. Tedarikçiler, müşteriler, girişimciler, lisans sahipleri, sendikalar ve düzenleyiciler gibi dış gruplarla yapılan işlemlere odaklanmaktadır. Pazar kültürü esas olarak para borsası olmak üzere ekonomik piyasa mekanizmaları aracılığıyla faaliyet göstermektedir. Diğer bir ifade ile pazarın ana odağı, rekabet avantajı yaratmak için dış gruplarla işlem (borsa, satış, sözleşme) yapmaktır (Cameron ve Quinn, 2006: 39). Bu kültüre sahip örgütlerin temel değerleri, hedef başarısı, tutarlılık ve rekabetçiliktir (Naranjo-Valencia vd., 2016: 32).

Klan (clan) kültürü: Klan kültürü, içe yönelik, birlik ve beraberliğe değer veren ve çalışanların aile gibi olduğu örgütleri ifade etmektedir (Erdem, 2007: 66). Klan kültürü ekip çalışması ve çalışanın geliştirilmesi yoluyla çevrenin en iyi şekilde yönetilebileceği; müşterilerin en iyi ortaklar olarak düşünülmesi gerektiği, örgütün insancıl bir çalışma ortamı geliştirmede sorumlu olduğu, yönetimin temel görevinin çalışanların güçlendirilmesi ve işe katılımının, bağlılığının ve sadakatının sağlanması olduğu gibi temel varsayımlara dayanmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 41). Klan kültürünün temel özellikleri ekip çalışması, çalışanların katılımı ve çalışanların örgütsel bağlılığıdır (Naranjo-Valencia vd., 2016: 32).

Adokrasi (adocracy) kültürü: Adokrasi kültürü organik, girişimci, esnek, yenilikçi ve yaratıcı yapıdaki örgüt kültürü ortamlarını ifade etmektedir (Erdem, 2007: 66). Adokrasi kültüründe temel amaç belirsizlik, ikirciklik ve bilgi bombardımanının standart bir şekilde gerçekleştiği durumlarda uyumluluğu, esnekliği ve yaratıcılığı desteklemektir. Merkezi güç ya da otorite ilişkileri yoktur. Güç, o anda hangi sorunun olduğuna bağlı olarak bireyden bireye veya görev alan ekipten ekibe örgüt içinde dolaşmaktadır. Bireysellik, risk alma ve geleceği öngörme vurgusu adokrasi kültüründeki hemen hemen herkeste yüksek olduğu için üretim, müşteriler, araştırma ve geliştirme ve diğer konularla karşı karşıya gelmektedir (Cameron ve Quinn, 2006: 43-44). Adokrasi kültüründe anahtar değerler yaratıcılık, girişimcilik ve risk almadır (Naranjo-Valencia vd., 2016: 32).

1.1.6.5. Ellen J. Wallach modeli

Wallach bu modelde örgüt kültürünü bürokratik, yenilikçi ve destekleyici olarak üç tipte incelemiştir.

Bürokratik kültür: Bu kültür tipi hiyerarşik ve bölümlendirilmiştir. Net bir sorumluluk ve otorite çizgisi vardır. Bütün işler planlı ve sistemattir ve kültür güce ve kontrole bağlıdır. Yüksek düzeyde hiyerarşi kültürüne sahip örgütler güç odaklı, dikkatli, sabit, katı, düzenlenmiş, düzenli, yapılandırılmış, süreçsel ve hiyerarşıktir (Wallach, 1983: 32).

Yenilikçi kültür: Yenilikçi kültürler heyecanlı ve dinamik yapıdadır. Girişimci ve hırslı çalışanlar böyle kültürde gelişmektedir (Wallach, 1983: 33). Bu anlamda değişim, girişimcilik, heyecan ve dinamizm gibi değerleri içinde barındıran yenilikçi kültür tipine sahip olan örgüt üst düzey çalışanları yeni ürünler üretmek, yeni pazarlara girmek ve risk almak eğilimindedir (Gün ve Derin, 2017: 354). Böyle kültürler yaratıcılık, risk ve zorluklarla dolu yerlerdir. Yenilikçi örgütlere uygun çalışanlar girişimci, gayretli, ilham veren, yaratıcı, sonuç odaklı ve risk alabilen kişiler olmaktadır. Böyle kültürlerde çalışmak zordur. Tükenmişlik ve stres çokça rastlanılan durumlardır (Wallach, 1983: 33).

Destekleyici kültür: Destekleyici kültürler samimi ve rahat çalışma ortamlarıdır. Çalışanlar dostane, adil ve yardımseverdir. Geniş bir aile gibi ferah ve uyumlu bir çevreye sahiptir. Böyle örgütler güvenli, adil, cesaretlendirici, ilişki odaklı ve işbirlikçi bir ortama sahiptir (Wallach, 1983: 33). Destekleyici kültürlerde yöneticilerin ve çalışanın birbirine güvendiği bir ortam vardır, böylelikle çift yönlü iletişim ve samimi geri bildirim sağlamaktadır (Gün ve Derin, 2017: 354).

1.1.7. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Örgüt kültürü, çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediği için farklı örgüt kültürü tiplerinde çalışanlar, farklı tutum ve davranışlar sergilemektedir (Acaray vd., 2015: 147). Ayrıca çalışanlara farklı kimlikler vermekte ve paylaştıkları iç değişkenleri sunmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 121). Bu bağlamda Clapham ve Cooper (2005: 295) çalışmasında sesi teşvik eden ve örgütsel adalet ve etik kültürü yaratan gayri resmi değişkenlerin, algılanan yanlışlıkların rapor edilmesi konusunda teşvik edici bir etkisinin olacağını belirtmiştir.

De Long ve Fahey (2000: 126) çalışmasında kültürün sonunda bir örgütün bilgi yaratma, paylaşma ve uygulamada ne kadar etkili olabileceğini belirleyen sosyal etkileşim şartlarını yarattığını belirtmiştir. Bu anlamda örgüt kültürü bilginin yaratılmasını, paylaşılmasını ve kullanılmasını şekillendirmektedir. Ayrıca açıkça bazı birimlere diğerlerinden daha fazla değer veren bir kültürün, kendi bilgi varlıklarını saklamak isteyen grupları destekleyerek görevler arası herhangi bir kültür paylaşımını engellemesi muhtemeldir (De Long ve Fahey, 2000: 114,119).

Jones vd. (2006: 430) üst yöneticilerin astlarını dinlemede isteksiz olmasından dolayı örgütsel hiyerarşinin bilgi paylaşımının önünde engel teşkil ettiğini belirtmişlerdir. Bu engelin ise üst ve astların etkileşime nasıl girdiğine yönelik örgütün kültürel normlarından doğduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu açıdan kültür çalışanların bilgi paylaşımındaki isteklilik ve davranışlarını etkileyebilmekte; kültürel etkiler çalışanların bilgi paylaşım faaliyetlerini teşvik edebilmekte veya engelleyebilmektedir (Lee vd., 2016: 463).

Botero ve Van Dyne (2009) kültürel değerler görevler ve iletişim ile ilgili normları etkilediğini belirtip güç mesafesi ile ses arasında ters yönlü ilişki olduğunu tespit etmiştir. Acaray vd. (2015) çalışmasında örgüt kültürünün klan boyutu ile kabullenici ve savunmacı sessizlik arasında ters yönlü ilişki belirtirken; örgüt yararına sessizlik arasında anlamlı ilişki belirtmemiştir. Pazar kültürü ile savunmacı sessizlik arasında ters yönlü ilişki belirtirken; kabullenici ve örgüt yararına sessizlik arasında anlamlı ilişki belirtmemiştir. Ayrıca hiyerarşi ve adokrasi kültürü ile üç sessizlik boyutu arasında anlamlı ilişki belirtmemiştir.

Bu bağlamda araştırma hipotezi;

H₁: Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır şeklinde kurulmuştur.

1.1.8. Örgüt Kültürü ve İş Performansı İlişkisi

Örgüt kültürünün üç önemli işlevi vardır. Birincisi, örgüt kültürü çalışanların kararlarını ve davranışlarını etkilemektedir ve bilinç dışı çalışmaktadır. Örgüt kültürü otomatik pilot olarak düşünülebilir çünkü çalışanları beklentilere uygun şekilde yönlendirmektedir. İkincisi, örgüt kültürü çalışanları birbirine bağlayan ve çalışanların kendisini örgütün bir parçası gibi hissetmelerini sağlayan sosyal olarak bir yapıştırıcı niteliği taşımaktadır. Sosyal kimliğe olan gereksinimlerinden dolayı çalışanlar baskın kültürü

içselleştirmektedir. Bu sosyal olarak yapıştırıcı niteliği, yeni çalışanı çekmenin ve en iyi performansı elde etmenin bir yolu olarak hizmet etmektedir. Son olarak, çalışanların örgütsel olayları anlamalarına yardımcı olmaktadır. Kendilerinden ne beklendiğini bulmaya çalışırken zaman harcamak yerine eldeki görevi üstlenebilmektedir. Çalışanlar birbirleriyle daha verimli iletişim kurabilmekte ve bu sayede birbirleriyle daha yüksek düzeyde iş birliğine ulaşabilmektedir (McShane ve Von Glinow, 2003: 455). Bu açıdan etkin bir performans için bir kültüre sahip olmak gereklidir. Diğer bir ifade ile kültür ne kadar güçlü olursa örgüt de o kadar etkili olmaktadır (Schein, 2010: 13). Johns ve Saks (2001: 256) kültürün örgütsel performans üzerinde güçlü bir etkisinin olduğunu belirtmişlerdir.

Örgüt kültürü verimlilik, etkinlik, üretkenlik, iş ahlakı elde etmek için bir yönetim aracı olarak kullanılabilen ve örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir. Örgüt kültürü insan kaynağının (çalışanların) performansını arttırmak için motivasyon sağlamaktadır. Buna bağlı olarak örgütsel hedeflere ulaşmak için örgüt performansı da artmaktadır (Hakim, 2015: 39). Ayrıca Harvey ve Brown örgüt kültürünün, görevleri tamamlamaya yönelik değerler ve inançları bölüştüren bir sistem olduğunu belirtmiştir (Soedarto ve Sunarsono, 2017: 1698).

Harwiki (2016) çalışmasında örgüt kültürü ile iş performansı arasında herhangi bir ilişki tespit etmemişken; Sigler ve Pearson (2000); Hakim (2015); Naranjo-Valencia vd. (2016); Soedarto ve Sunarsono (2017) çalışmalarında örgüt kültürü ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Sigler ve Pearson (2000) çalışmasında örgüt kültürünün oryantasyon yapma boyutunun iş performansını doğru yönlü etkilediğini; Hakim (2015) çalışmasında örgüt kültürünün iş performansını doğru yönlü olarak etkilediğini; Naranjo-Valencia vd. (2016) çalışmasında iş performansını adokrasi ve klan kültürünün doğru yönlü; hiyerarşi ve market kültürünün ters yönlü etkilediğini; Soedarto ve Sunarsono (2017) çalışmasında örgüt kültürünün iş performansını ters yönlü etkilediğini tespit etmiştir.

Bu bağlamda araştırmanın hipotezi;

H₂: Örgüt kültürünün iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır şeklinde kurulmuştur.

Bu bölümde örgüt kültürü kavramı ile ilgili literatür taramasına yer verilmiştir. İkinci bölümünde ise örgütsel sessizlik ve iş performansı kavramlarına yer verilecektir.

2. BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞ PERFORMANSI

2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Günümüzde küreselleşmenin getirdiği rekabet sonucu örgütler, kendilerini diğer örgütlerden üstün hale getiren ve tercih edilirliliğini arttıran önemli unsurlardan biri olan, çalışanlardan daha fazlasını istemektedir (Quinn ve Spreitzer, 1997: 37). Bu anlamda çalışanların karar süreçlerinde yer alması, fikirlerini beyan etmesi, açık bir iletişim ve uyumlu bir ekip çalışmasıyla örgüt amaçlarına yönelik çalışmaları beklenmektedir (Koçel, 2015: 536). Ayrıca çalışanlar, örgütün başarısında ciddi öneme sahip etmenlerden olan değişim, yaratıcılık, yenilik ve öğrenmenin ana kaynağı olarak görülmektedir (Ehtiyar ve Yanardağ, 2008: 52). Bu bağlamda örgütün gelişimini etkileyen (Panahi vd., 2012: 736) örgütsel sessizlik kavramı ön plana çıkmaktadır.

Brinsfield vd. (2009) örgütsel sessizliğin tarihsel gelişimini ilk dalga, ikinci dalga ve mevcut dalga olarak üç bölümde incelemiştir. İlk dalgada Hirschman 1970 yılındaki çalışmasında memnuniyetsizlik sonucu çalışanların ses çıkardığını ifade etmiştir. Bu sırada Tesser 1970 yılındaki çalışmasında the MUM effect kavramını ileri sürmüştür. Burada “MUM” (Mum about Undesirable Messages) istenmeyen mesajlar hakkında suskunluk ifadesinin kısaltmasıdır. Burada çalışanların olumsuz bilgileri paylaşma konusunda isteksiz oldukları varsayılmaktadır. Noella-Neumann 1974 yılında sessizlik sarmalı kuramı ortaya atmıştır. Bu kavram 2.1.1.2.’de ayrıntılı olarak incelenmiştir.

İkinci dalgada ise bilgi uçurma (whistle-blowing), örgütsel muhalefet, konu benimsetme (issue-selling), şikâyet etme, örgütsel vatandaşlık davranışı, sosyal dışlanma ve sağır kulak sendromu kavramları yer almaktadır (Brinsfield vd., 2009). *Bilgi uçurma (whistle-blowing)*, örgüt içindeki yanlış davranışların örgüt içinde ya da dışında başkalarına duyurulmasını ifade etmektedir (Eaton ve Akers, 2007: 67). *Konu benimsetme (issue-selling)* ise diğerlerinin dikkatini çekmeyi ve örgütsel performansa etkileri olan olaylar, gelişmeler ve trendleri anlamalarını sağlayan bir süreci ifade etmektedir. Konu benimsetme örgüt içindeki sınırlı ve kıt kaynaklara olan yönetimin ilgi tahsisini etkilemektedir (Dutton vd., 2001: 716-717). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*, çalışanların resmi rol tanımlarının

ötesinde örgüt yararına gerçekleştirdiği gönüllü davranışları ifade etmektedir. *Örgütsel muhalefet*, çalışanların örgüt içindeki süre gelen düzeni reddetmek ya da değiştirmek için mevcut uygulamalara karşı bilinçli tepkisini ifade etmektedir (Çakıcı, 2007: 151). *Şikâyet etme*, subjektif olarak tecrübe edilmiş olsun olmasın, duyguları yaymak ya da iç ruhsal hedeflere, kişilerarası hedeflere veya her ikisine ulaşmak amacıyla memnuniyetsizliğin ifade edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kowalski, 1996: 179). *Sosyal dışlanma*, insanları görmezden gelmeyi ve dışlamayı içermektedir. Dışlanırken ve görmezden gelinirken katlanılan tepkiler dizisini nitelendiren bir süreçtir (Brinsfield vd., 2009: 16) *Sağır kulak sendromu*, çalışanları memnuniyetsizliklerini açık ve doğrudan ifade etmelerini engelleyen örgütsel normlardır (Brinsfield vd., 2009: 17). *İlkeli örgütsel muhalefet*, bilgi uçurma, konu benimsetme vb. memnuniyetsizlik, kişisel ilkelerin ihlali algılaması veya örgütün dikkatini stratejik konulara odaklama girişimlerinden kaynaklanmaktadır (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1538).

Mevcut dalga ise örgütsel sessizlik, çalışan sessizliğinin araştırmalarda kullanıldığı günümüzü ifade etmektedir (Brinsfield vd., 2009). Örgütsel sessizlik kavramını açıklanmadan önce sessizlik kavramını tanımlamak gerekirse; sessizlik birçok anlamı olan bir kavramdır. Webster's Collegiate Sözlüğü sessizliği beş ayrı fakat anlam olarak ilişkili şekilde tanımlamaktadır. Bunlar (1) sessiz kalma durumu veya gerçeği; konuşmak ya da gürültü yapmaktan kaçınma, (2) herhangi bir ses veya gürültünün olmaması; (3) bilgi saklama ya da belirtmeme (4) iletişim kurmama ya da yazmama; (5) kayıtsızlık ya da bilinmezlik şeklindedir (Pinder ve Harlos, 2001: 338). TDK Sözlükleri, Güncel Türkçe Sözlüğe göre sessizlik ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût şeklinde tanımlanmıştır (TDK Sözlükleri, 2019b).

Bu bağlamda aşağıda örgütsel sessizlikle ilgili yapılmış tanımlara yer verilmektedir.

Morrison ve Milliken (2000: 707) çalışmasında örgütsel sessizliği, “çalışanların örgütsel sorunlarla ilgili görüş ve kaygılarını dile getirmemesi” şeklinde tanımlamıştır.

Pinder ve Harlos (2001: 334) örgütsel sessizliği “çalışanın örgütsel durum hakkındaki davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri ile ilgili özgün ifadelerini, değişikliği veya düzeltmeyi yapabileceğini algıladığı kişilerden saklaması” şeklinde ifade etmektedir. Bu tanıma göre, koşulları değiştirme arzusu yansıtmayan ya da koşulları

iyileştirebileceği algılanan kişilere yöneltilmeyen herhangi bir iletişim sessizliği bozma girişimi içermez.

McGowan (2003: 1) örgütsel sessizliği “örgüt üyelerinin, zor ve sıkıntılı örgütsel ve kişisel konulara olan ilgisini bastırması” şeklinde; Van Dyne vd. (2003: 1360) “çalışanın işle ilgili gelişmeler hakkında kasıtlı olarak fikir, bilgi ve görüşlerini açıklamaktan kaçınması” şeklinde tanımlarken; Henriksen ve Dayton (2006: 1540) ise “bir örgütte karşı karşıya kalınan önemli sorunlara, çözüm olabilecek fikirlerle ilgili çok az konuşulması ya da ilgilenilmesini ifade eden kolektif düzeyde bir olgu” olarak tanımlamıştır.

Çakıcı (2007: 149) “örgütsel sessizliği, iş görenlerin iyileşme ve gelişme adına işi veya işyeriyle ilgili teknik ve/veya davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak esirgemesi ve sessizleşmesi” şeklinde tanımlarken; Brinsfield (2009: 48) örgütsel sessizliği, çalışanların kendi işleri ve örgütleriyle ilgili önemli durumlar, konular veya olaylar hakkında kaygıları, bilgileri veya fikirlerini kasıtlı olarak saklaması şeklinde tanımlamıştır.

Bowen ve Blackmon (2003: 1394) örgütsel sessizliği “sesin karşıtı bir kavram olarak değerlendirip çalışanların örgütsel araştırmalara isteyerek katkıda bulunmaması ile oluştuğunu” belirtirken; Keil vd. (2010: 791) ise örgütsel sessizliğin, çalışanlar tarafından olası problemler ya da konular hakkındaki bilgilerin saklanması içerdiğini belirtmiştir.

Tutar (2014: 351) kitabında örgütsel sessizliği çalışanların örgütsel konular ve sorunlar hakkındaki görüş ve bilgilerini saklaması ve örgüt lehine kullanmaması olarak ifade etmiştir. Tanımlar ışığında örgütsel sessizlik çalışanın bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir şekilde sergilediği bir davranıştır (Koçel, 2015: 537).

Örgütsel sessizlik, maliyet ve çalışmaların boşa gitmesine sebep olan verimsiz bir örgütsel süreçtir (Bagheri vd., 2012: 50; Shojaie vd., 2011: 1732) ve toplantılarda toplam bir sessizlik, öneri programlarına düşük katılım vb. gibi çeşitli şekillerde gözlemlenebilir (Huang vd., 2005: 461; Liu vd., 2009: 1647; Shojaie vd., 2011: 1732). Moskal çalışmasında alt düzey yöneticilerin çoğu, örgütlerin çalışanları açık bir şekilde görüşlerini bildirmeye teşvik etmediğini belirtmiştir (Clapham ve Cooper, 2005: 294).

2.1.1. Örgütsel Sessizlik ile İlgili Kuramsal Yaklaşımlar

Örgütsel sessizlikle ilgili olarak beklenti kuramı, sessizlik sarmalı kuramı, planlanmış davranış kuramı, fayda maliyet analizi ve MUM effect kuramlarına aşağıda yer verilmiştir.

2.1.1.1. Beklenti kuramı

Beklenti kuramı, belirli bir şekilde davranmaya meyletmenin şiddetinin, o davranışın belirli bir sonuç doğuracağı inancının şiddetine ve bu sonucun bireye ne kadar çekici geldiğine bağlı olduğunu ifade etmektedir (Robbins ve Judge, 2017: 267, 2018: 145). Kuram, çalışanların maddi faydaları açısından rasyonel davrandığını ve çaba harcamasının, bu çabanın ödül getirip getirmeyeceği algısına bağlı olduğunu ifade etmektedir (Yeşiltaş, 2016: 287). Bu anlamda kuram, çalışan davranışlarının maksatlı ve bir nedene bağlı olduğu temeline dayanmaktadır (Tutar, 2014: 69).

Beklenti kuramının altında yatan temel fikir, çalışanların iş yerindeki davranışlarının neticesinde gerçekleşmesini istediği/beklediği sonuçlar tarafından motivasyonun belirlendiği inancıdır (Johns ve Saks, 2001: 143). Beklenti kuramı çalışanların, çaba göstermenin iyi bir performans değerlendirmeye sebep olacağına ve bu performans değerlendirmenin maaş artışları ve/veya içsel ödüller gibi örgütsel ödüller sağlayacağına ki bu ödüllerin kendilerinin kişisel hedeflerini karşılayacağına inandıklarında, yüksek bir çaba gösterme konusunda motive olacağını belirtmektedir (Langton vd., 2015: 135; Robbins ve Judge, 2017: 267, 2018: 145). Diğer bir ifade ile insanların çalışma çabasının, istedikleri sonuçlara ulaşmada en yüksek olasılığa sahip olduğuna inandığı davranışa yönelik olduğunu belirtmektedir (McShane ve Von Glinow, 2017: 130).

Beklenti kuramı üç varsayımı olan bir kuramdır. Bunlara aşağıda yer verilmiştir (Rollinson ve Broadfield, 2002):

- a. Çeşitli davranışları sergileme arasında seçim yaparken çalışanlar, o davranışların kendileri için faydalı/olumlu bir sonuç getirip getirmeyeceği konusundaki beklentilerinden etkilenmektedir.
- b. Çalışanlar, belirli bir şekilde hareket etmenin olumlu bir sonuç doğurup doğurmayacağına dair olasılıkları değerlendirebilmektedir. Ölçüp biçmektedir.
- c. Çalışanlar kendilerine maksimum getiri/fayda sağlayacak şekilde davranmaktadır.

Kuramda beklenti, araçsallık ve değer olmak üzere üç kavram yer almaktadır. Beklenti, bir çalışanın çok çalışma ile, istenen düzeyde bir görev performansı elde edileceğine inancını ifade etmektedir. Araçsallık, bir çalışanın başarılı bir performansın, ödüller ve diğer potansiyel sonuçlar ile neticeleneceğine olan inancı ifade etmektedir. Değer, bir çalışanın olası ödüllere ve işle ilgili diğer sonuçlara verdiği değeri ifade etmektedir (Schermerhorn, 1999: 291; Aşan, 2007: 302; Yüksel, 2007: 143; Koçel, 2011: 633). Bu bağlamda çalışanlar terfi, maaş artışı vb. beklentileri sonucunda sessizlik davranışı sergileyebilmektedir.

2.1.1.2. Sessizlik sarmalı kuramı

Noelle-Neumann tarafından ortaya atılan bu teoriye göre kişiler halk tarafından destek görmediği zaman kendi görüşlerini ifade etmemektedir. Bunun altında gruptan dışlanma korkusu yatmaktadır. Kişiler desteğin azaldığını gördükçe sessiz kalmaya devam etmektedir. Kurama göre bu döngü artan sessizlik sarmalına dönüşmektedir. Ancak ne zaman ki bu destek kuvvetlendi kişiler, daha az korku ve daha fazla güven ile fikirlerini ifade edebilmektedir (Brinsfield vd., 2009: 11). Bu bağlamda kişiler, kendi görüşlerinin baskın hale geldiğini ya da yükselişe geçtiğini algıladıklarında, görüş ve tutumlarını açıkça ifade etmeye meyilli olmaktadır. Buna karşılık, kişiler görüşlerinin azınlıkta kaldığını veya düşüşe geçtiğini hissedince, temkinli ve sessiz bir hal almaktadır (Scheufele ve Moy, 2000: 10).

Noelle-Neumann kişinin görüşünü ifade etme istekliliğini, halk görüşünü nasıl algıladığının bir işlevi olarak ifade etmiştir. Bu anlamda kişilerin görüşleri, tutumları ve davranışları, çoğu zaman başkalarının ne yaptığı ve düşündüğünü algılamalarından etkilenmektedir (Scheufele ve Moy, 2000: 3). Kişilerin görüşlerini ifade etme isteklilikleri sadece kendi kişisel görüşlerinden değil baskın “görüş iklimi” olarak algıladıkları dışsal çevreden de etkilenmektedir. Çalışanlar, diğer çalışanlardan destek aldığını görmeden kendi fikirlerini ifade etmemektedir. Kişiler, çoğunlukla aynı fikri paylaşmadıklarında fikirlerini ifade etmekte isteksiz olmaktadır. Kuram kişilerin baskın düşünceyi keşfetmek için çevrelerini taradıklarını ve çoğunluğun görüşünü azınlığın görüşünden daha kolay şekilde ifade ettiklerini savunmaktadır. Bu bağlamda kişiler yeni bilgilerin yorumlanmasında ve halkın değerlendirilmesinde, genel görüşü ve diğerlerinin hükümlerini içeren sosyal çevreyi kullanmaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003: 1394-1396). Sessizlik sarmalı örgütsel gelişim

için gerekli olan açık ve dürüst bir tartışma ortamını kısıtlamaktadır (Bowen ve Blackmon, 2003: 1393). Kişiler fikirlerini açık açık ifade edememektedir.

2.1.1.3. Planlanmış davranış kuramı

Planlanmış Davranış Kuramı insanların toplumsal davranışlarının bazı etkenlerin kontrolü altında olduğu, belirli nedenlerden kaynaklandığı ve planlanmış bir şekilde gerçekleştiğini ileri sürmektedir (Tekkaya vd., 2011: 640). Planlanmış davranış kuramında önde gelen etken, bireyin belirli bir davranışı gerçekleştirme niyetidir (Ajzen, 1991: 181). Diğer bir ifade ile bireydeki bir davranışın ortaya çıkabilmesi için ilk önce o davranışa yönelik niyetin oluşması gerekmektedir (Tekkaya vd., 2011: 640). Niyetler, davranışı gerçekleştirmek için insanların ne kadar istekli oldukları ve ne kadar çaba sarf etmeyi planladıklarının bir göstergesidir (Ajzen, 1991: 181). Buna göre davranışa yönelik niyet ne kadar güçlü ise davranışın ortaya çıkma olasılığı da o kadar fazladır (Tekkaya vd., 2011: 640).

2.1.1.4. Fayda maliyet analizi

Fayda maliyet analizi, genel anlamda bir faaliyetin ekonomik faydalarını maliyetleri ile karşılaştırarak bir projeyi veya yatırımı değerlendirme tekniğidir. Açık ya da dolaylı olarak, neredeyse her genel ve özel karar, bazı fayda ve maliyetlerin karşılaştırılmasını gerektirmektedir (Shively, 2012: 1). Çalışanlar fayda maliyet analizi yaparak konuşma ya da sessizleşme kararı almaktadır. Çalışanlar konuşarak ya da sessiz kalarak elde edecekleri fayda ya da ödeyecekleri maliyetleri birbiriyle karşılaştırarak, konuşmaya ya da sessiz kalmaya karar vermektedir (Tayfun ve Çatır, 2013: 119).

2.1.1.5. MUM effect

1970'lerde, Rosen ve Tesser "MUM effect" kavramını, kötü haberi iletme konusunda insanların isteksizliğini tanımlamak için kullanmıştır (Rosen ve Tesser, 1970; Tesser ve Rosen, 1975; Keil vd., 2010). İnsanlar hem bilgi iletme için hem de iletmemek için isteklidir. Burada muhtemel konuşmacının haberi iletme olasılığı, haberi alacak kişinin (yani alıcının) o haber sonucunda memnun olma durumuna bağlıdır (Rosen ve Tesser, 1970: 261). Diğer bir ifade ile göndericinin haberi iletmesi, alıcının o haberden memnun olup olmayacağına dair inancına bağlıdır. Bu anlamda kişiler, başkalarının kötü haber almak istemediği ancak iyi haber almak istediğini varsaymaktadır (Conlee ve Tesser, 1973: 597).

Bu bağlamda, kişilerin kötü haberleri iletme olasılığı iyi haberleri iletme olasılığından daha düşüktür (Rosen ve Tesser, 1970: 261).

MUM effect'in belirleyici sınıflarından biri iletişimcinin/göndericinin, kötü haberi iletmekle ilgili çeşitli maliyetlere katlanma konusundaki isteksizliğidir. Örneğin, olumsuz değerlendirilme korkusu, katlanılamayacak kadar büyük bir maliyet olarak kabul edilebilmektedir (Tesser ve Rosen, 1975: 201; Keil vd., 2010: 789).

Bireylerin olumsuz bilgileri iletme konusunda genel bir isteksizliğe sahip olduğuna dair araştırma sonuçları mevcuttur (Conlee ve Tesser, 1973; Milliken vd., 2003). Bu bağlamda örgütlerde çalışanların, olası sorunlar veya üst yönetimdeki sorunlar hakkında bilgi aktarma konusunda rahatsız olduklarına dair kanıtlar mevcuttur. Örneğin, çeşitli araştırmalar, astların, üstlerine aktardıkları bilgiyi çarpıttığını, olumsuz bilgileri en aza indirecek şekilde yukarı doğru iletişim kurduğunu göstermiştir (Milliken vd., 2003: 1454).

2.1.2. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Çalışanlar usulsüz ya da etik dışı davranışlar gözlemlediklerinde konuşma ya da sessiz kalmayı tercih edebilir. Gözlemlenen suistimalin şiddeti, kişisel değerlerin gücü ve beklenen olumlu ve olumsuz sonuçlar, çalışanın sessiz kalma ya da konuşma tercihini etkilemektedir (Clapham ve Cooper, 2005: 292). Bu anlamda çalışanların sessizlik davranışı sergilemeye başlaması bir süreç sonunda gerçekleşmektedir. Çalışanları sessizliğe iten farklı güdüleri vardır (Brinsfield, 2009; Akın ve Ulusoy, 2016). Çalışanlar tehlikeli ve olumsuz etkilerinin olacağı inancına sahip olduğu (Morrison ve Milliken, 2000), örgütte açık bir iletişim şekli olmadığı ve fikir alışverişiyle ilgili destekleyici bir liderlik anlayışı olmadığı için farklı düşüncelerini ve memnuniyetsizliklerini dile getirmemekte yani sessizlik davranışı sergilemektedir (Vakola ve Bouradas, 2005: 451).

Çakıcı (2008: 130) çalışmasında belirttiği gibi "korku" örgütsel sessizlikte önemli bir etkidir. Çalışanlar, çalışma arkadaşları tarafından olumsuz bir şekilde etiketlenme ya da görülmekten korkmaktadır. Bir başka ifade ile çalışan sorun çıkartan ya da sürekli şikâyet eden biri olarak görülmekten korktuğu için sessiz kalmaktadır (Milliken vd., 2003: 1463). Bunun yanında çalışan ilişkilerinin zarar görmesinden de korkmaktadır. Bilgi alma ya da iş yapma konusunda güvendikleri kişilerle aralarının bozulmasından korktukları için sessiz kalmaktadır (Çakıcı, 2008: 131; Milliken vd., 2003: 1463; Tutar, 2014: 352). Bununla birlikte, çalışan intikam ya da ceza korkusu da yaşamaktadır. Çalışanlar konuştukları zaman

ya işlerini ya da terfi/yükselme fırsatlarını kaybedecekleri korkusuyla da sessiz kalmaktadır. Ayrıca çalışanlar konuşmanın başka çalışanları zora sokacağı düşüncesine sahiptir. Bu anlamda çalışanlar başkalarını üzme, utandırmak ya da zarar vermek kaygısı ile sessiz kalmaktadır (Milliken vd., 2003: 1462-1464). Bunların da ötesinde, çalışan konuşmanın beyhude olduğu düşüncesine de kapılmaktadır. Bu bağlamda çalışan konuşmaya değmeyeceğini ve konuşsa bile herhangi bir değişiklik meydana gelmeyeceğini düşünerek sessiz kalmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000; Milliken vd., 2003: 1464).

Örgütteki çalışanlar tecrübesiz oldukları ve çalışma süresi/kıdemleri düşük olduğu için, mevcut yöneticilerin destekleyici olmaması yüzünden, örgüt yapısı ya da kültürü yukarı doğru iletişime kapalı olduğu için sessiz kalmaktadır (Milliken vd., 2003: 1465). Bu bağlamda etkili bir karar verme mekanizmasının oluşmasında çoklu ve çeşitli görüşlerin varlığı önemli (Morrison ve Milliken, 2000: 707) olduğu için örgütün karar verme mekanizmasının merkezi bir özelliğe sahip olması ve yukarı doğru geri bildirim için resmi mekanizmalarının olmaması çalışanları sessizliğe itmektir (Park ve Keil, 2009: 910).

Ayrıca çalışanlar yöneticilerine güvendikleri zaman fikirlerini daha rahat ifade etmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1547). Ancak çalışanlar bazı durumlarda yöneticiden ses çıkarmanın hoş görülmeceği mesajını alabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 714). Bu anlamda çalışanların katılım sağlamasına izin vermeyen bir anlayışta güven değil güvensizlik oluşmaktadır (Tutar, 2014: 351). Eğer bölüm yöneticisi örgütün sağlıklı bir şekilde işlemesi için gerekli olan (Morrison ve Milliken, 2000: 707) yukarı doğru iletişime düşmanca yaklaşım çalışanların cesaretini kırarsa o bölümdeki çalışanlar örgüt çapındaki politikalar veya uygulamaları dikkate almaksızın, kendi görüşlerini topluca saklama (beyan etmeme) eğilimde olacaktır. O bölümde sessizlik yaygınlaşacaktır (Morrison ve Milliken, 2000: 714).

Yöneticinin yönetim tarzı, çalışanın yöneticiye karşı sessiz kalması güdüsünü etkilemektedir. Eğer yönetici otoriter ve hükmedici bir yönetim tarzı varsa çalışanlar sessiz kalmayı tercih etmektedir. Çalışanlar kendilerini olumsuz tepkilerden korumak güdüsüyle hoş olmayan bilgileri yöneticiden saklamaktadır (Brinsfield, 2009: 269).

Morrison ve Milliken örgütsel sessizliğin 1) yöneticinin olumsuz geribildirim alma korkusu, 2) yöneticilerin sahip olduğu bir dizi gizli inançlardan dolayı oluştuğunu ileri sürmüştür (Morrison ve Milliken, 2000: 708; Panahi vd., 2012: 236). Örgütsel sessizliğin

oluşumunu kolaylaştıran ögelerden birincisi, üst düzey yöneticilerin özellikle astlarından gelecek olan olumsuz geribildirimden korkmalarıdır. Olumsuz geribildirim alan yöneticiler kendilerini tehdit altında hissettiklerinden geribildirim almayı önlemeye çalışmakta; aldıklarında ise mesajı görmezden gelmeye, hatalı çıkarmaya ya da kaynağın güvenilirliğine saldırıda bulunmaya çalışabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 708). Çalışanlar yöneticileri kötü haberlere olumsuz cevap verdiğinde ve gayriresmi olarak astlardan geri bildirim almayı istemediğinde daha büyük bir sessizlik hissetmektedir (Park ve Keil, 2009: 910). Bunun yanında asttan olumsuz geribildirim almak yöneticiler açısından zayıflık, utanç, yetersizlik ve tehdit kavramlarını ifade etmektedir. Yönetici geribildirimi, gücü ve güvenilirliğine tehdit olarak algılamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 708). İkinci öge ise, yönetimin çalışanların ve yönetimin doğası hakkında gizli fikirlerinin olmasıdır. Örneğin çalışanların sadece kendi çıkarını düşünen ve güvenilmez olduklarına dair fikirleridir. Çalışanlar bireysel çıkarlarını en üst düzeye çıkarmak doğrultusunda hareket ederler. Bu inançla yöneticiler gizli ya da açık bir şekilde yukarı doğru iletişimi engellemektedir (Bagheri vd., 2012: 53; Morrison ve Milliken, 2000: 708; Panahi vd., 2012: 736). Bu kendi çıkarlarını düşünen çalışanlar muhaliflerse, yönetici o zaman farklı bakış açılarını, bastırılması gereken tehditler olarak görmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 721). Bunun yanında bir diğer fikir de örgüt için en iyi kararı yöneticilerin verdiği/ örgüt için önemli olan konularda en iyisini yönetimin bildiğidir (Bagheri vd., 2012: 53; Morrison ve Milliken, 2000: 710).

Çalışanlar ve üst düzey yöneticiler arasındaki demografik farklılık derecesi açısından bakıldığında, kuruluştaki liderler yaş, cinsiyet ve etnik köken açısından alt kademede çalışanlardan farklı olduğunda, çalışanlar daha büyük bir sessizlik ortamı algılayabilme eğilimindedir (Park ve Keil, 2009: 910). Bu bağlamda çok sayıda çalışan, kendileri gibi insanların en üst düzeyde temsil edilmediğini gördüklerinde, örgütün kendileri gibi insanların fikirlerine değer vermediği sonucuna varmaktadır. Bu da görüşlerini dürüstçe ifade etmelerinin, en tepedeki kişilere daha benzer çalışanlar için olduğundan, daha riskli olduğu inancını doğrulabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 717).

Özsaygı, özyeterlik, kontrol odağı*, eğitim seviyesi, cinsiyet, kişilik gibi kişisel özellikler örgütsel sessizliği etkilemektedir. Örneğin, iş yerinde yanlış bir uygulamaya şahit olan iki çalışan olabilir. Kişisel değerlerindeki farklılıklardan dolayı bu çalışanlardan biri sessiz kalmayı tercih ederken diğeri etmeyebilir. Bu anlamda bu iki çalışan bireysel farklılıklarına göre sessiz kalmak için farklı güdülere sahiptir. Örneğin, bunlardan daha yüksek özsaygıya sahip olan çalışan konuşması durumunda oluşabilecek olumsuz sonuçları bertaraf edebilecek fiziksel kaynağa sahip olduğu için sessizlik davranışı sergilemezken; özsaygısı düşük çalışan konuştuğunda çıkabilecek sorunlarla baş edebilecek güveni daha az olduğundan (Brinsfield, 2009: 269) ve bu çalışanlar kendilerini korumaya yönelik oldukları için savunmasız duruma düşmek istemediklerinden sessiz kalmayı tercih etmektedir (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1543). Kontrol odağı içsel ve dışsal olmak üzere iki boyutludur. İçsel kontrol odağına sahip kişiler kendi yaşamlarını kontrol edebildiklerine inanırken dışsal olanlar kaderlerinin kendi kontrollerinin ötesinde olduğuna ve kader, şans ya da diğer güçlüler tarafından belirlendiğine inanmaktadır. Dışsal olanların pasiflik ve öğrenilmiş çaresizlik ile ilgili olduğuna inanılırken, içsel olanların planlama, başa çıkma, sebat etme ve diğer problem çözme teknikleri gibi daha proaktif kavramlarla ilgili olduğuna inanılmaktadır. İçsel olanlar öz yeterlikleri daha yüksektir, katılım konusunda daha iyi performans gösterirken (Premeaux ve Bedeian, 2003: 1542); dışsal olanlar sessizlik davranışı sergilemektedir.

Tangirala ve Ramanujam (2008: 41) çalışma grubuyla özdeşleşme ile örgütsel sessizlik arasında ters yönlü ilişki tespit etmiştir. Çalışma grubuyla özdeşleşme, çalışanın çalıştığı gruba kendini ait hissetmesini ifade eder. Yüksek özdeşleşmeye sahip çalışan grubun amacına katkı sağlamak için çalışmaktadır. Bu yüzden önemli bilgi, kaygı ve fikirleri saklamanın grubuna maliyetini göz önüne almaktadır. Böylece herhangi bir sorunla karşılaştığında bu çalışan sessiz kalmamaktadır.

Mesleki bağlılık çalışanın kendi mesleğine olan psikolojik bağını ifade etmektedir. İş ile arasında güçlü bir bağ vardır. Bu yüzden mesleğine bağlı bir çalışan sessizlik davranışı sergilememektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 41). Çalışanların prosedürel adalet algısı, örgütsel otoritenin karar alma sürecinde doğru, tutarlı, kesin ve önyargıları kırıcı

* Kontrol odağı, kişilerin hayatlarında kendi yaşadıklarının, kontrol ettikleri faktörlerin ya da kontrollerinin dışındaki koşulların bir sonucu olduğuna dair çeşitli inançlarını yansıtan bir kişilik özelliğidir (Brinsfield, 2009: 72).

kararlar aldığı ile ilgili görüşlerini ifade etmektedir. Adaletli bir ortamda çalıştığını düşünen çalışan olumsuz kişisel sonuçlar yaşamadan korkmayı bırakarak sessiz kalmamaktadır (Tangirala ve Ramanujam, 2008: 42).

Tangirala ve Ramanujam, (2008: 42-43) çalışmasında algılanan yönetsel statü ile örgütsel sessizlik davranışı arasında doğru yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Herhangi bir çalışanın örgütte önemli bir etki, otorite ve desteğe sahip olduğu düşünüldüğünde, yüksek bir statüye sahip olduğu algısı oluşmaktadır. Böyle yüksek statüye sahip bir çalışanın olduğu gruplarda diğer çalışanlar o kişi üzerinde olumsuz izlenim bırakmaktan korkmaktadır. Bu yüzden kişisel endişelerin açıklanması ya da muhalefet etme yerine görüş uygunluğu, kendini sansürleme ya da yalakalık gibi davranışlar gözlemlenebilmektedir.

2.1.3. Örgütsel Sessizliğin Türleri

Örgütsel sessizlik çalışanların sahip oldukları fikirleri, bilgileri ve görüşlerini, açıklamamayı tercih ettikleri durumlara dayanılarak kavramsallaştırılmıştır. Bu bağlamda örgütsel sessizlik türleri kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına olmak üzere üç başlık altında toplanmıştır (Van Dyne vd., 2003: 1366). Bu örgütsel sessizlik türlerine aşağıda yer verilmektedir.

2.1.3.1. Kabullenici sessizlik (acquiescent silence)

Kabullenici sessizlikte çalışanlar mevcut durumu kabullenmiştir. Bu yüzden çalışanlar duruma dahil olmak ve hakkında konuşmak konusunda çaba sarf etme veya durumu değiştirmeye çalışma konusunda isteksizdir (Tutar, 2014: 352; Van Dyne vd., 2003: 1366). Çalışan kendini geri çekmiş durumdadır. Bu sessizlik türünde çalışanlar pasiftir ve bir taraf olmamıştır. Çalışan herhangi bir fark yaratmayacağına inandığında, proaktif olarak fikir ve önerilerde bulunmamakta ve ilgilerini kesmektedir. Örneğin, bir çalışan konuşmanın anlamsız olduğuna ve herhangi bir farklılık yaratmayacağına olan inancından dolayı değişim ile ilgili fikirlerini saklayabilmektedir. Başka bir örnekte de çalışan mevcut durumu etkileme kabiliyeti ile ilgili kendini yetersiz gördüğü için bilgi ve görüşlerini kendine saklayabilmektedir (Van Dyne vd., 2003: 1366). Bu sessizlik davranışını sergileyen çalışanlar motivasyonlarının düşük olması yanında örgütte yapılacak olan değişiklikler hususunda da az bilinçli ve az hazırlıklıdır (Gürdoğan ve Atak, 2016: 1108; Tayfun ve Çatır, 2013: 116).

2.1.3.2. Savunmacı sessizlik (defensive silence)

Savunmacı sessizlik, çalışanın örgütle ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini korkuya dayalı olarak kendini korumak için saklamasıdır. Savunmacı sessizlik dışsal tehditlerden çalışanın kendisini korumak için sergilediği kasıtlı ve proaktif davranışlarıdır (Gürdoğan ve Atak, 2016: 1108; Tutar, 2014: 352; Van Dyne vd., 2003: 1367). Kabullenici sessizliğin aksine savunmacı sessizlik daha proaktiftir. Çalışanın farkındalığı söz konusudur ve alternatifleri değerlendirir. Bunun sonucunda çalışan o zaman için en iyi kişisel strateji olarak fikirlerini, bilgilerini ve görüşlerini bilinçli olarak saklamaktadır. Bu sessizlik türü konuşma korkusuna ve değişim önerisi getirmenin sonuçları korkusuna dayanmaktadır. Mum effect buna örnek olarak verilebilir. Mum effect, kişi kötü haber vermekten kaçındığında veya kendi rahatını kaçırmaktan, alıcının korumacı cevaplarından veya olumsuz kişisel sonuçlardan kaçınmak için kötü haber vermeyi ertelediğinde meydana gelmektedir (Van Dyne vd., 2003: 1367).

Burada çalışan fikir beyan etmenin riskinin korkusundan bilgileri saklamaktadır. Buna örnek olarak çalışan kendini korumak için düzeltilmesi gereken sorunlarla ilgili gerçekleri es geçmektedir (Van Dyne vd., 2003: 1367).

2.1.3.3. Örgüt yararına sessizlik (prosocial silence)

Örgüt yararına sessizlik çalışanın iş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerini örgüt veya diğer çalışanların yararına saklamasıdır. Örgüt yararına sessizlik, öncelikle başkalarına odaklanmış kasıtlı ve proaktif davranışlardır (Gürdoğan ve Atak, 2016: 1108; Tutar, 2014: 352; Van Dyne vd., 2003: 1368). Bu sessizlik türü de savunmacı sessizlikte olduğu gibi farkındalık ve alternatifleri değerlendirmeye dayanır. Ayrıca fikir, bilgi ve görüşlerin saklanması bilinçli bir karardır. Bu sessizlikte savunmacı sessizlikten fark, konuşmanın olumsuz kişisel sonuçlarından korku değil de diğerlerini düşünerek hareket edilmesidir. Örneğin bir çalışan örgütün iyiliği için iş birliği ve diğerlerine yönelik davranışlar sergilemektedir (Van Dyne vd., 2003: 1368; Tutar, 2014: 352).

Ayrıca örgüt yararına sessizlikte çalışan bilgiyi gizli olduğu ve tartışmaya ve düzenlemeye açık olmadığı için saklamaktadır. Çalışan gizli ve özel bilgileri saklamaktadır. Örgütle ilgili bilgileri örgüt dışından herhangi bir kimseyle paylaşmamakta, başkalarıyla ilgili kişisel bilgilerini uygunsuz bir şekilde paylaşmamakta ve güveni kırmamaktadır (Van Dyne vd., 2003: 1368).

Tablo 2.1. Sessizliğin özel tiplerine örnekler

Çalışan Güdüsü	Davranış Tipi	Çalışan Sessizliği
		İş ile ilgili fikir, bilgi ve görüşlerin dışavurumundan bilinçli olarak kaçınma
Serbest Davranış İtaat Temelinde Fark yaratamayacağı hissi		Kabullenici Sessizlik Örnekler: Fikirleri itaat temelinde dışa vurmamak Fark yaratamayacağı düşüncesinden dolayı görüşleri kendine saklamak
Öz-korumacı Davranış Korku Temelinde Korku ve kişisel risk hissi		Savunmacı Sessizlik Örnekler: Sorunlar hakkındaki bilgilerin korku temelinde dışa vurulmaması Kendini korumak için gerçekleri görmezden gelmek
Diğer-merkezli Davranış İş birliği temelinde Dayanışma ve özgecilik		Örgüt Yararına Sessizlik Örnekler: Gizli bilgilerin iş birliği temelinde saklanması Özel bilgilerin örgüt yararına korunması

Kaynak: Van Dyne vd. (2003:1363).

Tablo 2.1.'de örgütsel sessizliğin üç tipinin hangi güdü ile oluştuğu ve örneklerine yer verilmiştir. Tabloya göre kabullenici sessizlik pasif ve taraf olmayan davranışları içermektedir. Örneğin, bir çalışan fark yaratmayacağı inancıyla bilgileri kendine saklamaktadır. Savunmacı sessizlikte kişisel olarak riskli olduğu için çalışanlar sessiz kalmaktadır. Örneğin, çalışan kendini korumak için gerçekleri görmezden gelmektedir. Ayrıca problemden sorumlu tutulma korkusu da mevcuttur. Örgüt yararına sessizlik ise, iş birliği ile diğerlerine yönelik davranışları içermektedir. Örgüt içindeki bilgiler dışarıya çıkarılmayarak örgüt yararına özel bilgilerin korunması sağlanmaktadır (Van Dyne, 2003).

2.1.4. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Çalışanın bilinçli olarak herhangi bir sorunla ilgili fikirlerini saklamasının hem kendisi için hem de örgüt için bazı sonuçları mevcuttur (Acaray ve Akturan, 2015: 474). Bu bağlamda yapılan araştırma sonuçlarına göre örgütsel sessizliğin sonuçlarını örgüt açısından ve çalışan açısından sonuçlar şeklinde iki grup altında toplamak mümkündür.

Örgüt açısından sonuçlar: Turizm işletmesi olsun ya da olmasın örgütsel sessizlik örgütlere pahalıya mal olmaktadır (Henriksen ve Dayton, 2006: 1540). Örgütsel sessizlik, örgütsel değişim ve gelişim için olası tehlikeli bir engeldir (Acaray ve Akturan, 2015: 474;

Fard ve Karimi, 2015: 220; Morrison ve Milliken, 2000: 707-719; Panahi vd., 2012: 736). Çünkü örgütsel sessizlik, olumsuz geri bildirim ve böylece örgütün hataları belirleme ve düzeltme yeteneğini engellemektedir (Fard ve Karimi, 2015: 220; Morrison ve Milliken, 2000: 707-719; Panahi vd., 2012: 736). Böylece olumsuz geribildirimler olmadığı için yanlışlıklar artmakta ve yanlışları düzeltici gerekli hamleler yapılmamaktadır (Fard ve Karimi, 2015: 220; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 330; Morrison ve Milliken, 2000: 719). Ayrıca örgütsel sessizlik halihazırdaki sorunlar hakkında yöneticilerde bilgi eksikliğine neden olmaktadır. Bu da yöneticilerin sorunları ortadan kaldırmak için harekete geçmesini önlemektedir (Robbins ve Judge, 2017: 405). Bunun yanında örgütsel gelişimi ve değişimi olumsuz etkilemektedir. Neticede performans da bundan zarar görmektedir (Kılıç vd. 2013: 20).

Diğer yandan, örgütün gelişme ve iyileşme sağlayabilmesi için önemli bir etken olan fikri zenginlik (Çakıcı, 2008: 128; Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 330), çalışanların kendi fikirlerini ifade etmemesi ve yöneticilerin beklentileri doğrultusunda düşünceler dile getirmesi ile sağlanamamaktadır (Çakıcı, 2008: 128). Bunun sonucunda çalışanların görüş ve bilgilerinden örgüt faydalanamamakta (Koçel, 2015: 537) ve örgüt için önemli bir potansiyel göz ardı edilmektedir. Böylelikle örgütün gelişmesi ve iyileşmesi yöneticinin vizyonu çerçevesinde sıkışıp kalmaktadır (Çakıcı, 2008: 128).

Örgütsel sessizlik, çoğulcu* bir örgüt gelişimine önemli bir engel oluşturmaktadır. Çalışanlar kritik konularda kendi bakış açısını açık bir şekilde ifade edemeyeceğini hissederse çoğulcu bir örgüt oluşmamaktadır. Bu anlamda değerleri, inançları, öncelikleri ve deneyimleri bakımından çalışanlar çeşitlilik göstermesine rağmen, dile getirdikleri bakış açıları bakımından büyük oranda tek parçalı kaldığı için örgütler bu çeşitlilikten faydalanamamaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 707). Bu bağlamda örgütsel sessizlik, örgütte sinerji yaratılmasının ve örgütsel performansın artırılmasının önünde bir engel teşkil etmektedir (Çakıcı, 2008: 128).

Çalışanlar açısından sonuçlar: Morrison ve Milliken (2000) çalışanlar açısından değerlendirildiğinde, örgütsel sessizliğin; 1) kendilerine değer verilmediğini hissetmeleri, 2)

* Çoğulcu bir örgüt, çalışanlar arasındaki farklılıkları dikkate almakta ve yansıtmakta ayrıca çoklu bakış açılarının ve fikirlerin ifadesine izin vermektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 707).

kontrol eksikliği algısı, 3) bilişsel uyumsuzluk yaşama şeklinde sonuçlarının olacağını belirtmiştir. Bu sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

a) Çalışanlar karar verme aşamasında kendilerine fikirleri sorulduğunda, süreç sonunda kendi fikirleri etkili olmasa bile, bu süreçleri daha olumlu değerlendirmekte ve kendilerini değerli hissetmektedir. Tam tersi şekilde kendi fikirlerini açıkça ifade edemiyorsa da bu kendilerini değersiz hissetmelerine yol açmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000: 720). Böylece bu düşünce çalışanların örgüte olan bağlılık ve güvenlerini olumsuz etkilemektedir. Kendisini değersiz hisseden çalışan örgüte daha az değer verecek ve güvenecektir. Bunun sonucunda da çalışanların motivasyonları, memnuniyetleri düşecek; psikolojik geri çekilme ve hatta işten ayrılma gerçekleşecektir (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014; Morrison ve Milliken, 2000: 720).

b) Çalışanlar kendilerini etkileyen kararlar ve çevreler üzerinde kontrol sahibi olmayı güçlü bir şekilde istemektedir. Bu yüzden eğer çalışanlar konuşmalarını engelleyen bir sosyal yapının içinde kendilerini bulursa çalışma ortamları üzerinde yeterli kontrole sahip olmadığını hissetmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 720). Bunun da motivasyon azalması, memnuniyetsizlik, stresle ilgili rahatsızlıklar, fiziksel ve psikolojik geri çekilme ve hatta sabotaj veya sapkınlık şekilleri gibi birçok zararlı sonucu vardır (Morrison ve Milliken, 2000: 720; Tangirala ve Ramanujam, 2008: 38).

c) Çalışanın düşünceleriyle davranışları arasında tutarsızlık olduğu zaman caydırıcı bir tutum olan bilişsel uyumsuzlukta artış meydana gelmektedir. Uyumsuzluk yaşayan çalışanlar ya davranışlarını ya da düşündüklerini değiştirerek tutarlılık sağlamaya çalışmaktadır. Örgütsel sessizlik buna engel olmaktadır. Örneğin bir satış elemanı ürünle ilgili müşterilerden olumsuz geribildirim alırken üst yönetim ürünün kusursuz olduğu düşüncesine sahipse uyumsuzluğu gidermek için çalışanın konuşması gerekmektedir (Morrison ve Milliken, 2000: 720-721). Ancak bu durum çok riskli olduğu için çalışan uyumsuzluğunu gideremeyecek bu da çalışanda artan endişe ve strese sebep olacaktır (Bagheri vd., 2012: 51; Morrison ve Milliken, 2000: 720-721).

Bunların yanında örgütsel sessizlik, çalışanlarda iş tatmini (Fard ve Karimi, 2015: 221), aidiyet, takdir ve destek duygularını azaltmakta (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014: 330) ve depresyon, sağlık problemleri, madde ve alkol bağımlılığı (Bagheri vd., 2012: 51) gibi

sorunların oluşmasına sebep olmaktadır. Ayrıca korku yaşayıp sessiz kalan çalışanlar sonuçta mutsuz olmaktadır (Bagheri vd., 2012: 51; Çakıcı, 2008: 130).

2.1.5. Örgütsel Sessizlik ile İş Performansı İlişkisi

Şehitoğlu ve Zehir (2010) Türk kamu kuruluşlarında faaliyet gösteren altı kamu kuruluşunda çalışan 353 kişiden topladıkları verilerin analizi sonucunda savunmacı sessizlik ile çalışan performansı arasında ters yönlü; örgüt yararına sessizlik ile çalışan performansı arasında doğru yönlü ilişki tespit etmişken; kabullenici sessizlik ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Zehir ve Erdoğan (2011) hizmet sektörü; finans; bankacılık; imalat; makine ve ekipman; kargo; otomotiv; telekomünikasyon; baz metal; enerji; ilaç ve diğerleri gibi bölgesel, ulusal ve çokuluslu şirketlerde çalışan 714 kişiden topladıkları verilerin analizi sonucunda kabullenici sessizlik ile çalışan performansı arasında ters yönlü, örgüt yararına sessizlik ile çalışan performansı arasında doğru yönlü ilişki tespit ederken; savunmacı sessizlik ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit etmemiştir.

Tayfun ve Çatır (2013) Ankara’da faaliyet gösteren devlet hastanelerinde çalışan 391 hemşireden topladıkları verilerin analizi sonucunda kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik ile çalışan performansı arasında ters yönlü; örgüt yararına sessizlik ile çalışan performansı arasında doğru yönlü ilişki tespit etmiştir.

Bu bağlamda araştırmanın ilgili hipotezi;

H₃: Örgütsel sessizliğin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır şeklinde kurulmuştur.

Örgütsel sessizlik kavramı ile ilgili yapılan literatür taramasının ardından çalışmanın bir diğer değişkeni olan iş performansı kavramına aşağıda yer verilmektedir.

2.2. İş Performansı Kavramı

Performans dilimize “icra etme, yapma, etme, ifa” şeklinde çevrilmiş İngilizce kökenli bir kelimedir (G. Akdağ, 2016: 330). TDK Sözlükleri, Güncel Türkçe Sözlük ise performansı “başarma işi, muvaffakiyet” şeklinde tanımlamaktadır (TDK Sözlükleri, 2019c). Güney (2004) performans kavramının eş anlamlısı olarak “edim” sözcüğünü

kullanmıştır. Edim kelimesinin sözlük anlamı ise TDK Büyük Türkçe Sözlüğe göre “belirli bir iş durumuyla karşılaştığı zaman kişinin yapabildikleri”dir (TDK, 2017). Güney’in (2004: 73) tanımına göre de performans “dış uyarıcılar karşılığı meydana gelen tepkilerden farklı olarak, kendiliğinden olan, hızını organizmanın içinden alan davranışlar”dır. Başka bir tanımda performans “çalışanın, örgüt amaçlarına katkısı açısından değerlendirilen davranışı” şeklinde ifade edilmektedir (Churchill Jr vd., 1985: 116; Piercy vd., 2003: 222). Tutu ve Constantin (2012: 612) de performansı, “iş çıktılarının ortalaması” olarak ifade etmektedir.

Bir başka tanıma göre performans, “bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğini nicel ve nitel olarak belirten bir kavram”dır (Çöl, 2008: 39; Yılmaz ve Karahan, 2010: 147). Performans kavramı kısaca anlatıldıktan sonra çalışmanın ana konusu olan iş performansı kavramına aşağıda yer verilmiştir.

İş performansı ise McCloy (1994: 493) çalışmasında “çalışanların söz konusu örgütün amaçları ile ilgili olan davranış ve eylemleri” iken; Motowidlo vd. (1997: 72) çalışmasında “bir çalışanın standart zaman aralığında performans sergilediği belirli davranışsal bölümlerinin örgüte sağladığı toplam değer” ve Babin ve Boles (1998: 82) çalışmasında ise “bir çalışanın çeşitli işle ilgili davranışlar ve sonuçlarında iş arkadaşlarına göre kişisel verimlilik düzeyi” dir.

Murphy (1989), iş performansını, “bireyin standart iş tanımlarını içeren belirli görevleri yerine getirmesinin bir işlevi” olarak tanımlamaktadır (Sony ve Mekoth, 2016: 24). Katz ve Kahn (1978) iş performansını bir kuruluştaki sosyal sistemin özü olarak ifade etmiştir (Giri ve Kumar, 2010: 138).

Bir diğer tanımda iş performansı “bir bireyin belirli bir süre zarfında gerçekleştirdiği farklı davranışsal bölümlerin örgüt için beklenen toplam değeri” şeklinde ifade edilmiştir. Bu tanımda performansın bir davranış özelliği olduğu, bu davranış özelliklerinin örgüt için beklenen değeri ifade ettiği vurgulanmıştır (Motowidlo ve Kell, 2012: 82).

Campell iş performansını esasen bir bireyin kurumun hedeflerine ulaşmasına yardım etme derecesi olarak tanımlamıştır (Motowidlo vd., 1997: 72). Rotundo ve Sackett (2002: 66) iş performansını “çalışanın kontrolünde olan ve örgütsel amaçlara katkıda bulunan iş ve davranışlar”ı şeklinde tanımlamaktadır. Benzer şekilde Sony ve Mekoth (2016: 23)’da iş

performansını “çalışanların kişisel kontrolü altında olan ve örgütsel hedeflerle ilgili davranışları” şeklinde ifade etmektedir. İş performansı bir davranışın ya da eylemin sonucu veya çıktısı değil; eylemin kendisidir (McCloy vd., 1994: 493).

Benligiray çalışan performansını, “örgütün o işle ulaşmak istediği amaç yönünde bireyin kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesi” şeklinde tanımlamıştır (Çöl, 2008: 39). Bir örgütün başarısı çalışanın sergilediği performansa bağlı olduğundan bireysel performans örgütler için büyük bir öneme sahiptir (Çöl, 2008: 39; Yılmaz ve Karahan, 2010: 147).

Çalışan performansı, çalışanların yaptıkları işin kalitesini ifade eder. Kaliteye odaklanma, bazı davranışların diğerlerinden daha üstün olduğunu ve üstün olarak belirlenebileceğini, tanımlanabileceğini ve ölçülebileceğini ifade eder (Martin ve Whiddon 1988: 15). Çalışanların birimlerinde hizmet kalitesi ile ilgili ortak algılara oldukça bağlı olduklarında ve paylaştıklarında, olumlu çalışan performansı bildirecek olan müşterilere çok iyi performans göstermeleri beklenmektedir (Salanova vd., 2005: 1218).

Herhangi bir iş ortamında yüksek performansa ulaşılması hedefleniyorsa, performansı sergileyecek olan çalışan doğru yeteneğe sahip olmalı, iş başında sıkı çalışmalı ve gerekli desteğe sahip olmalıdır (Schermerhorn Jr, 1999: 310). İş performansı, iş ve örgütsel psikolojide anahtar değişkendir ve örgütlerin geliştirmek ve en iyi şekilde kullanmak istedikleri bir kavramdır. Çünkü yüksek performans gösteren çalışanlar sayesinde örgütler amaçlarına ulaşmakta, uzman oldukları ürünler ile hizmetleri sunmakta (Sonntag ve Freese, 2002: 4; Yelboğa, 2006: 200; Çetinsöz ve Akdağ, 2015: 3) ve örgütün performansı artmakta bu artış (Yılmaz ve Karahan, 2010: 147) ile mevcut sektörde örgütler rekabet avantajı elde etmektedir (Sonntag ve Freese, 2002: 4; Yelboğa, 2006: 200; Yılmaz ve Karahan, 2010: 147; Çetinsöz ve Akdağ, 2015: 3). Ayrıca iş performansı çalışanlar içinde önemli bir kavramdır. Çünkü görevleri tamamlamak ve bunu yüksek performansla gerçekleştirmek, çalışanlarda üstünlük ve gurur duygularıyla bir memnuniyet sağlamaktadır. Bunun yanında çalışanlar mali ve diğer yararlar ile ödüllendirilmekte, alanında başarılı olmak ve kariyer gelişimi için, tek şart olmasa da önemli bir koşulu yerine getirmektedir (Sonntag ve Freese, 2002: 4; Yelboğa, 2006: 200; Çetinsöz ve Akdağ, 2015: 3). Çalışanın düşük performans sergilemesi ve hedeflere ulaşamaması, memnuniyetsizlik ya da hatta bireysel bir başarısızlık hissi yaşanmasına sebep olabilmektedir. İstisnalar olsa da yüksek performansa sahip çalışanlar, düşük performansa sahip çalışanlara kıyasla, daha kolay terfi

alabilmekte ve daha iyi kariyer fırsatlarına sahip olabilmektedir (Sonnentag ve Freese, 2002: 4).

Murphy (1989) iş performansının kişilerarası ilişkilerin iyi olması, devamsızlık ve geri çekilme davranışları, madde bağımlılığı ve işyerinde tehlikeleri artıran diğer davranışlar gibi değişkenlerden etkilendiğini ifade etmektedir (Sony ve Mekoth, 2016: 24).

İş performansı çalışan bir kişi veya grup tarafından gerçekleştirilen işlerin miktarı ve kalitesidir. Performans, verimliliğin temel taşıdır ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmalıdır (Schermerhorn Jr, 1999: 309).

İş performansını bölümlendirmek için en temel teorik şemalardan biri (a) örgüte katılmak ve çalışmaya devam etmek, (b) örgütsel rollerin gereği olan performans standartlarını güvenilir bir şekilde yerine getirmek veya fazlasını yapmak ve (c) örgütün diğer çalışanları ile iş birliği içinde olmak, örgütü zarar görmekten korumak, geliştirme önerileri sunmak, kendini geliştirmeye çalışmak ve örgütü yabancılara olumlu bir şekilde anlatmak gibi eylemleri gerçekleştirirken kendiliğinden ve yenilikçi bir şekilde öngörülen rollerin ötesine geçmek şeklindedir (Motowidlo ve Van Scotter, 1994: 475). Bu bağlamda iş performansının boyutlarına aşağıda yer verilmiştir.

2.2.1. İş Performansı Boyutları

İş performansı çok boyutlu bir yapıdır (McCloy vd., 1994; Motowidlo vd., 1997; Sonnentag ve Freese, 2002) ve genel olarak görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Binnewies vd., 2009).

2.2.1.1. Görev performansı

Görev performansı, “bir kişinin örgütsel performansa katkısını ifade eder ve resmi ödül sistemleri tarafından tanınan ve iş tanımlarında belirtilen şartların bir parçası olan davranışlar” olarak tanımlanmaktadır (Binnewies vd. 2009: 69). Bu anlamda görev performansı tanımlanmış rollerden oluşmaktadır (Motowidlo ve Van Scotter, 1994: 476; Sonnentag ve Freese, 2002: 6).

Murphy (1989) görev performansını, “verilen bir işle ilgili görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi” olarak tanımlamıştır (akt. Rotundo ve Sackett, 2002: 67). Borman ve Motowidlo (1993) görev performansını “resmi olarak işin bir parçası olarak kabul edilen ve

örgütün teknik yapısına/özüne katkıda bulunan faaliyetler” olarak tanımlamıştır (akt. Rotundo ve Sackett, 2002: 67).

Görev performansı, örgütün ya teknik işlemlerini yürüterek/yerine getirerek ya da teknik gereksinimlerini sağlayarak ve hizmet ederek örgütün tekniksel yapısıyla doğrudan bir ilişki içindedir (Motowidlo ve Van Scotter, 1994: 476; Motowidlo vd., 1997: 75).

Görev performansı, “gerekli olan materyaller ve hizmetlerle dolaylı olarak veya işletmenin kendi teknolojik süreçlerini kullanarak doğrudan örgüte katkı sağlayan, çalışan davranışlarının etkinliği” olarak ifade edilmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997: 99). Bu tanım ışığında görev performansı iki şekilde sınıflandırılabilir. İlk sınıflandırma çalışanın hammaddeyi örgütsel ürün olan mal ve hizmetlere doğrudan dönüştürdüğü eylemleri içermektedir. Bir çalışanın mağazada ürün satması, bir doktorun ameliyat yapması, bir öğretmenin derse girmesi (Motowidlo ve Van Scotter, 1994: 476; Motowidlo vd., 1997: 75) buna örnek olarak verilebilir. Turizm açısından resepsiyonistin check-in/check-out işlemlerini yapması, housekeeping görevlisinin odaları temizlemesi, aşçının yemek yapması, turist rehberinin tura çıkması örnek olarak verilebilir. İkinci sınıflandırma ise Motowidlo ve Van Scotter (1994) ve Motowidlo vd. (1997) göre hammadde akışını sağlayarak örgütün tekniksel işleyişini sürdüren ve ona hizmet eden eylemleri içermektedir. Ürünleri dağıtma ve planlama, eşgüdümleme, denetleme sağlama buna örnek olarak verilebilir. Görev performansındaki faaliyet ve davranışlar, aynı örgütteki farklı işlere göre farklılaşmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997: 102; Goodman ve Svyantek, 1999: 255; Sonnentag ve Freese, 2002: 6).

Çalışanlar, örgütün temel teknik süreçleri aracılığıyla mal veya hizmet üretmek için teknik bilgi ve becerileri kullandıklarında veya bu temel işlevleri destekleyen özel görevleri yerine getirdiklerinde, görev performansına katılmaktadırlar (Van Scotter, 2000: 80-81; Van Scotter vd., 2000: 526).

Nitelikli işe özgü görevleri yerine getirmenin yanı sıra, çalışanlar birbirleriyle iletişim kurmalı, eylemlerini koordine etmeli, talimatları izlemeli ve zaman zaman iş tanımlarının ötesine geçecek şekilde performans göstermelidir (Van Scotter ve Motowidlo, 1996: 525). Bu anlamda aşağıda bağlamsal performansa yer verilmiştir.

2.2.1.2. Bağlamsal performans

Borman ve Motowidlo (1993) çalışmasında bağlamsal performansı, “temel görev işlevleriyle doğrudan ilişkili olamayan fakat görev faaliyetleri ve süreçlerinde kritik bir etkiye sahip olan örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı şekillendirdiği için önemli olan bireysel çabalar” olarak tanımlamıştır (akt. Werner, 2000: 4-5). Bağlamsal performans örgütün tekniksel işleyişini sağlayan örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı desteklemektedir. (Motowidlo ve Van Scotter, 1994: 476; Motowidlo vd., 1997: 75). Görev faaliyetleri ve süreçlerini etkileyen bu örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı şekillendirerek örgütsel etkinliğe katkı sağladığı için de bağlamsal performans önemlidir (Borman ve Motowidlo, 1997: 100). Bunun yanında bağlamsal performans, görev performansını kolaylaştırarak bir örgütün performansına dolaylı olarak katkı sağlamaktadır (Binnewies vd., 2009: 69).

Yapılan tanıma benzer şekilde Binnewies vd. (2009: 69) bağlamsal performansı, “örgütsel performansa doğrudan katkıda bulunmayan ancak örgütsel, sosyal ve psikolojik çevreyi destekleyen bir davranış” olarak tanımlamıştır. Başka bir tanım da bağlamsal performans, “örgütsel çalışmanın gerçekleştirildiği sosyal ve motivasyon ortamı destekleyen bir dizi kişilerarası ve gönüllü davranış” olarak tanımlanmaktadır (Van Scotter ve Motowidlo, 1996: 525). Bu anlamda bağlamsal performans, resmi olarak işin bir parçası olmayan görev faaliyetlerini yerine getirmeye gönüllü olmayı; çalışanın diğer çalışanlara yardım etme ve onlarla iş birliği içinde olmasını (Motowidlo ve Van Scotter, 1994: 476; Borman ve Motowidlo, 1997: 100; Motowidlo vd., 1997: 76; Goodman ve Svyantek, 1999: 255); çalışanın kendi görevlerini tamamlamak için fazla hevesli olmasını; kişisel olarak uygun olmasa da örgütsel kuralları ve süreçleri takip etmesini; örgütsel hedefleri onaylaması, desteklemesi ve savunmasını (Motowidlo ve Van Scotter, 1994: 476; Motowidlo vd., 1997: 76 ; Goodman ve Svyantek, 1999: 255); örgütün güvenilir bir üyesi olmasını ve iş süreçlerinin nasıl iyileştirileceği ile ilgili önerilerde bulunmasını (Sonnentag ve Freese, 2002: 6) içermektedir.

Bağlamsal performansın iki farklı boyutu kapsadığı düşünülmektedir: kişilerarası kolaylaştırma ve işe adanmışlık (Van Scotter ve Motowidlo, 1996; Van Scotter vd., 2000). Kişilerarası kolaylaştırma, “örgütsel hedefin başarılmasına katkı sağlayan kişilerarası odaklı davranışlar” olarak tanımlanmıştır (Van Scotter ve Motowidlo, 1996: 526; Muse ve Stamper, 2007: 520). Bu boyut yararlı, düşünceli ve işbirlikçi davranışları içermektedir (Van Scootter vd. 2000: 528). İşe adanmışlık, örgütteki bir sorunu çözmek için inisiyatif

kullanmak, sıkı çalışmak ve kurallara uymak gibi öz disiplinli davranışlar olarak ifade edilmiştir (Van Scotter ve Motowidlo, 1996: 526; Muse ve Stamper, 2007: 520). Bu boyut ısrarcı, inisiyatif alan, detaylara dikkat eden, çaba gösteren davranışları içermektedir (Van Scotter vd. 2000: 528). İşe adanmışlık, çalışanların örgütün çıkarları doğrultusunda hareket etmesini sağlayan iş performansının motivasyon temelini oluşturmaktadır (Van Scotter ve Motowidlo, 1996: 526).

Bunun yanında bu performans türü isteğe bağlıdır. (Motowidlo ve Van Scotter, 1994: 476; Sonnentag ve Freese, 2002: 6). Bağlamsal performanstaki faaliyetler genellikle bütün işlere göre benzerlik göstermektedir (Borman ve Motowidlo, 1997: 102; Goodman ve Svyantek, 1999: 255; Muse ve Stamper, 2007: 520; Sonnentag ve Freese, 2002: 6). İş performansı tanımlandıktan ve boyutlarıyla ilgili bilgi verildikten sonra performans değerlendirme kavramına aşağıda yer verilmiştir.

2.2.2. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, örgütteki çalışanın performansının niteliğini değerlendirmeyi amaçlamaktadır (Güzel vd., 2007: 142). Çalışanın işindeki etkinliğinin ve başarı düzeyinin belirlenmesine yönelik çalışmaları ifade etmektedir (G. Akdağ, 2016: 330). Çalışmaların verimliliği ve etkinliğinin belirlenmesi sürecini belirtmektedir (Neely vd., 1995: 80)

Performans değerlendirme, çalışanların belirli bir dönemdeki fiili başarı durumlarını ve geleceğe ilişkin gelişme potansiyellerini belirlemeye yönelik çalışmalardır (Kaynak vd., 2000: 206). Bir yönetici ya da denetimden sorumlu bölüm tarafından önceden belirlenmiş standartlara göre karşılaştırma ve ölçme yoluyla, örgüt yapısı, süreçleri, faaliyetleri ya da çalışanların performansının değerlendirilmesi sürecidir (Eynullayev ve Özler, 2012: 80).

Performans değerlendirme birçok amaca hizmet etmektedir. Performans değerlendirme sayesinde yöneticiler terfiler, ücret artışları, işten çıkarmalar vb. yönetim kararlarını verirken çalışanlar hakkında gerekli bilgilere sahip olmaktadır (G. Akdağ, 2016: 331; Robbins ve Judge, 2017: 614). Değerlendirme sonucunda verilen yönetim kararları insan kaynaklarının verimli kullanımına, bu da örgütsel performans artışına neden olmaktadır. Çalışanların belirlenmiş hedeflere, ne derecede ulaştıkları ve bunu korumak için neler yapılması gerektiği; ulaşamadılarsa nedenlerinin neler olduğu ve ne gibi eğitim

programlarına ihtiyaçları olduğu hakkında yonetime bilgi sağlamaktadır (G. Akdağ, 2016: 331).

Değerlendirmeler ayrıca eğitim ve gelişim ihtiyaçlarını da belirlemektedir. özüm getiren programlar geliştirilmesi için çalışanların beceri ve yeterliliklerini tam olarak belirlemektedir. Son olarak, değerlendirme sayesinde çalışanlar örgüt tarafından performanslarının nasıl görüldüğü hakkında geri bildirim almakta ve bu değerlendirmeler genellikle liyakatlı ödeme artışları da dahil olmak üzere ödöl tahsislerinin temelini oluşturmaktadır. Bu bağlamda performans değerlendirme, geri bildirim sağlama ve ödöl paylaşımını yapma mekanizması olarak değerlendirilebilmektedir (Robbins ve Judge, 2017: 614).

Performans değerlendirmenin amaçları genel olarak iki başlık altında toplanmaktadır. Bunlardan ilki çalışanın değerlendirilip hakkında karar vermede kullanmak için değerlendirme yapmaktır. İkinci olarak çalışanı geliştirmeye yönelik değerlendirme yapmaktır. Bunların dışında başka amaçları da vardır. Bu amaçlara aşağıda yer verilmiştir:

- Performans değerlemesi sonucunda edinilen bilgileri, örgütteki tüm üst ve astlara geribildirim aracılığıyla paylaşarak onların performansının ilerlemesine destek olmak (G. Akdağ, 2016: 333-334; Kaynak vd., 2000:206),
- Yöneticiler ve astları arasında etkin bir iletişim ortamının oluşturulmasında katkı sağlamak (G. Akdağ, 2016: 333-334; Kaynak vd., 2000:206),
- Yükselme, nakil, ödüllendirme ve işten çıkarma konularında meşru bir alt yapı oluşturmak ve bu mevzularla ilgili yöneticilere nesnel kararlar alma konusunda yol göstermek (G. Akdağ, 2016: 333),
- Kariyer planlama ve geliştirmelerinde yol göstermek çalışanların iyi ya da kötü performans veya başarımlarını belirleyerek kadrolama sürecindeki eksik ve yetersiz yönlerini gidermek (G. Akdağ, 2016: 333),
- Kariyer planlama ve gelişirmede rehberlik etmek (G. Akdağ, 2016: 333),
- Çalışanların eğitim ve gelişim gerekliliklerini tespit etmek ve önceden kullanılmış olan eğitim programı çıktılarını kontrol etmek (G. Akdağ, 2016: 333).

Örgütte verimliliği arttırma, yönetimi geliştirme, performansla ilgili sorunları çözme, örgüt hedef ve amaçlarına ulaşma, ödüllendirme, ücretlendirme, görev değişikliği, işten

çıkarma gibi pek çok işlevi yerine getiren (G. Akdağ, 2016: 335) performans değerlendirmenin örgütün yanı sıra çalışanlar bakımından birçok faydası vardır. Örgüt bakımından faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (G. Akdağ, 2016: 335; Kaynak vd., 2000: 208-209):

- Örgütün etkinliği ve karlılığı artmaktadır,
- Örgütün sunduğu hizmet ve ürettiği ürünlerin niteliği gelişmektedir,
- Çalışanların eğitim ihtiyacı ve örgütün eğitim bütçesi daha kolay ve doğru biçimde hesaplanabilmektedir,
- İnsan kaynaklarının planlanması için zorunlu bilgiler daha güvenilir şekilde elde edilmektedir,
- Çalışanların olası gelişme yetenekleri daha doğru şekillerde saptanabilmektedir,
- Çalışanların örgütten beklentileri gerçekçi bir biçimde karşılanabilmektedir

Performans değerlendirmenin örgütlere sağladığı faydaları olduğu gibi çalışanlara da sağladığı faydalar mevcuttur. Başarılı çalışanlar başarılarının karşılığını görmek istemektedir. Bu da ancak geçerli performans değerlendirme ile sağlanabilmektedir. Ayrıca performans değerlendirme sayesinde çalışanlar hatalarını görebileceğinden, eksiklerini tamamlama ve kendilerini geliştirme fırsatı yakalayabilmektedir (G. Akdağ, 2016: 336). Performans değerlendirmenin çalışanlar için faydaları aşağıdaki başlıklar altında toplanabilmektedir (G. Akdağ, 2016: 337; Kaynak vd., 2000: 208):

- Çalışanlar yöneticilerin beklentilerinin neler olduğunu ve performans değerlendirmelerinin nasıl yapıldığını öğrenmektedir,
- Çalışanlar güçlü ve üzerinde çalışması gereken yönlerini tanımakta ve eksik yönlerini belirleyebilmektedir,
- Çalışanlar örgütteki görev ve sorumluluklarını daha iyi anlamaktadır,
- Çalışanlar performanslarına yönelik pozitif geribildirim sayesinde iş doyumunu ve özgüven hissiyatları geliştirmektedir.

Bu anlamda örgüt ve çalışan için pek çok öneme sahip performans değerlendirmeyi kimin yapacağı da önemlidir. Performans değerlendirme üstler, aynı kademede çalışan iş arkadaşları, astlar, müşteriler ve çalışanın kendisi tarafından yapılabilmektedir.

2.2.2.1. Üstler tarafından yapılan değerlendirme

Her çalışanın bağlı bulunduğu yöneticisi tarafından değerlendirilmesi işlemidir. Burada çalışanı en iyi tanıyan ve değerlendirebilecek kişinin yönetici olduğu varsayılmaktadır. Çünkü çalışanlarla üstü sürekli iletişim halindedir. Çalışanın gelişim sürecini en iyi bilen bir üst yöneticisidir. Bu yüzden çalışanın hangi konularda başarılı hangi konularda başarısız olduğu, hangi konularda kendini geliştirmesi gerektiğini en iyi bilecek kişi yöneticisidir (G. Akdağ, 2016: 360; Kaynak vd., 2000: 209). Çalışanı değerlendiren yöneticisinin genellikle onu yakından tanıyan biri olmasından dolayı oluşabilecek taraf tutma veya yanlışlıkları önlemek için bu değerlendirmeyi üst düzey yöneticilerin de kontrol etmesi gerekmektedir (Aldemir vd., 2004: 301). Bu anlamda pek çok örgüt bu yöntemi kullanırken çekince yaşamaktadır. Çünkü çalışanlarının katkılarını değerlendirmek için kendilerini yetersiz görmektedir (Robbins, 2003: 501).

2.2.2.2. Aynı kademede çalışan iş arkadaşları tarafından yapılan değerlendirme

İş arkadaşları tarafından değerlendirme güvenilir bir yöntem olarak görülmektedir. Çünkü mevcut işin yapılışına en yakın şahit bu çalışanlardır. Gün içindeki etkileşimler çalışanlara diğer çalışanların iş performansı ile ilgili kapsamlı bilgi sağlamaktadır (Robbins, 2003: 501). İş arkadaşlarının yaptığı değerlendirme iş performansının daha ayrıntılı bir profilini çizdiği, değerlendirmenin doğruluk oranını arttırdığı ve değerlendirme ile ilgili yeni bilgiler sağladığı görüşü bu yöntemin kullanılması eğilimini arttırmaktadır (G. Akdağ, 2016: 361).

2.2.2.3. Astlar tarafından yapılan değerlendirme

Dürüstlüğü, açıklığı ve güçlendirmeyi sağlama eğilimi astlar tarafından değerlendirme yöntemine eğilimi sağlamıştır. Astların değerlendirmesi yöneticilerin davranışları hakkında kesin ve detaylı bilgiler sağlamaktadır (Robbins, 2003: 501). Ayrıca yöneticilerin liderlik kabiliyetlerini değerlendirebilmek için önemli bir kaynak sağlamaktadır. Yöneticileri, örgütsel hedefleri dikkate almaksızın sadece kişilik özelliklerine ve astların ihtiyaçlarına ne derecede duyarlı davrandıklarına bakarak değerlendirmek önemli bir sorun teşkil etmektedir. Ayrıca astlar yönetici ile sorun yaşamak korkusu ile olumlu değerlendirmeler yapabilmektedir (G. Akdağ, 2016: 362).

2.2.2.4. Müşteriler tarafından yapılan değerlendirme

Hizmet sektöründe müşteriler ile birebir iletişim halinde olan çalışanın performansının değerlendirilmesinde müşterilerden faydalanılabilmektedir. Bu anlamda çalışanın işe ilgisi, iş yapma hızı ve müşteriye yaklaşım şekli ile ilgili bilgiler toplanabilmektedir. Bu sayede örgüt ve çalışanla ilgili müşteri fikirlerini ortaya çıkarma, gerekli önlemleri alma ve çalışanları bu yönde destekleme sağlanmaktadır. Bu yöntem ile örgüt-müşterileri arasında kuvvetli bağlar oluşturmaktadır (G. Akdağ, 2016: 363).

2.2.2.5. Öznel performans değerlendirme (kendi kendini değerlendirme)

Çalışanın kendi performansını değerlendirmesi yöntemiyle son dönemlerde sıkça karşılaşılmaktadır (Kaynak vd., 2000: 209). Öznel performans değerlendirme, işinin tüm ana görevleri, işlevleri ve yükümlülüklerini hesaba katarak kendi performansını değerlendirmesi faaliyetidir (G. Akdağ, 2016: 361). Bunun yanında öznel performans değerlendirme, kişinin kendi performansı ile ilgili kendisi tarafında beyan edilmiş algısını tanımlayan bir değişkendir (Qgaard vd., 2008: 665).

Öznel performans değerlendirmenin taraflı olacağı, abartılacağı ile ilgili birtakım olumsuzluklardan söz edilmektedir (Rodwell vd., 1998: 285). Ancak çoğu çalışan, kendisini tarafsız bir şekilde değerlendirebilmektedir. Kendi kendini değerlendirme, belirli bir çalışanın performansını farklı performans kategorilerinde değerlendirmek ve karşılaştırmak için uygun olmakla birlikte performansın iyileştirilmesi ve geliştirilmesi için oldukça faydalı olabilmektedir (Griffin ve Moorhead, 1986: 443). Kendi kendini değerlendiren çalışanların daha doyumlu ve güdülenmiş olacakları düşünülmektedir (Aldemir vd., 2004: 302).

Çalışanların kendi performanslarını değerlendirmeleri, öz yönetim ve güçlendirme gibi değerlerle tutarlıdır (Robbins, 2003: 501). Ayrıca, öznel performans değerlendirmeleri (yani çalışanların kendi performansları ile ilgili değerlendirmeleri) sistematik olarak gerçek performansla da ilişkilidir (Qgaard vd., 2008: 664).

Çalışmanın örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve iş performansı kavramlarının literatür taramasına yukarıda yer verildikten sonra üçüncü bölümde araştırma kısmına yer verilmektedir. Bu kısımda verilerin analizi neticesinde elde edilen bulgulara ve bu bulgulara dayanarak tartışma, sonuç ve öneriler kısmına yer verilmektedir.

3. BÖLÜM

3. OTEL İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ: KUŞADASI ÖRNEĞİ

3.1. Araştırma Yöntemi

Araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Bu model iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişki, yönü ve derecesini tespit etmeye çalışıldığında kullanılmaktadır (Karasar, 2011: 81). Bu anlamda ilişki tespit edilmeye çalışılan araştırmada örnekleme kullanılmıştır. Bir araştırma problemine ilişkin verilerin, evreni oluşturan tüm birimlerden alınması çoğunlukla mümkün olmamaktadır. Evrenin birim sayıları çok fazla olduğu durumlarda evrenden evreni nicelik ve nitelik açısından temsil edecek örnekler seçilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007:53). Bu bağlamda incelenmek istenen bir birey, olay ya da gözlem yığını içinden sınırlı sayıda birimlerin yığını temsil edebilecek biçimde (rastgele ya da başka yollarla) seçilmesi işleme örnekleme denir (Güney, 2004: 188). Evrenin içinden örnek seçmek için kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Burada evrene ait ulaşılabilen her birey örnekleme dahil edilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 66). Araştırmanın sınırlılıklarında belirtilen birtakım kısıtlardan dolayı kolayda örnekleme kullanılmıştır.

3.1.1. Evren ve Örneklem

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın resmi internet sitesinden elde edilen veriler ile İşletme Belgesine sahip on adet beş yıldızlı, 24 adet dört yıldızlı olmak üzere Kuşadası'nda toplam 34 otel işletmesi olduğu belirlenmiştir. Bu otel işletmelerinden beş tanesinin sezonda kapalı olması ve geriye kalan 29 otel işletmesinden yedi tanesinin araştırmaya katılmak istememesi sebebiyle araştırma evrenini 21 otel işletmesi çalışanı oluşturmaktadır. Bu otel işletmeleriyle görüşülerek toplam 6000'e yakın çalışanlarının olduğu tespit edilmiştir. Buna göre örneklem büyüklüğünü belirlemede kullanılan formüle aşağıda yer verilmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 70-71):

$$n = \frac{N \cdot t^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + t^2 \cdot p \cdot q}$$

Söz konusu formülde;

N: Hedef kitledeki birey sayısını

n: Örneklem hacmini yani örnekleme girecek birey sayısını

p: İncelenen olayın oluş sıklığını yani gerçekleşme olasılığını

q: İncelenen olayın olmayış sıklığını yani gerçekleşmeme olasılığını

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosundan bulunan teorik değeri

d: Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen \pm örnekleme hatasını göstermektedir.

Evrenin homojen olmaması nedeniyle, %95 güven aralığında, örneklem anlamlılık düzeyi (t) 0,05 için 1,96, \pm %0,05 örnekleme hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü $n= 370$ olarak hesaplanmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 72).

3.1.2. Veri Toplama Tekniği

Veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Belirli bir konu ile ilgili olarak fikirleri, görüşleri, tercihleri, davranışları, beklentileri ve eğilimleri tespit etmek için seçeneklere dayalı bilgi toplayan araçlardır (Balaban Salı, 2015: 136). Anket sayesinde soru yolu ile tutum veya düşünceler ölçülmektedir (Güney, 2004: 12). Önceden oluşturulmuş sıra ve yapıdaki sorulara cevap verilmesi ile veri toplama yöntemi olarak da tanımlanmaktadır (Coşkun vd., 2015: 80). Anket tekniğinin en ekonomik veri toplama tekniği olmasının yanında anket tekniği sayesinde bir defada çok yoğun veri elde edilebilmesi, daha büyük örnekleme ulaşılarak evrene yaklaşıldığı için bulguların güvenilirliği ve dış geçerliliğinin artması, çalışanların bir takım davranışsal, düşünsel, duygusal, güdüsel ve algısal özelliklerine yönelik bilgilerin toplanabilmesi (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 75) gibi nedenlerden dolayı araştırmada bu teknik kullanılmıştır.

Araştırma, Kuşadası bölgesindeki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Bunun nedeni, bu otellerin diğer 1, 2 ve 3 yıldızlı otellere kıyasla daha büyük olmaları, daha profesyonelce yönetildikleri düşüncesi (Çakıcı, 2004: 47) ile çalışanların tutumlarına daha fazla önem verdikleri düşüncesidir.

Anketlerin uygulanması 2017 yılı Temmuz-Eylül ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Anketler bırak-topla tekniği (Çakıcı ve Özdamar, 2012) ile uygulanmıştır. İlgili otel işletmelerinin insan kaynakları departmanına toplam 750 anket formu dağıtılarak çalışanlarına doldurtmaları istenmiştir. Anket formlarının toplanması işlemi, insan

kaynakları departmanı aranarak gerçekleştirilmiştir. Tamamlanan anketler otel işletmelerine gidilerek toplanmıştır. Dağıtılan 750 anketten 432 tanesi geri dönmüş yani yaklaşık olarak %58'i geri dönmüştür ve bunlardan 389 tanesi istatistiksel olarak değerlendirmeye alınmıştır. 43 anket formu da eksik veya yanlış doldurulmadan dolayı değerlendirilmeye alınmamıştır. Sonuç olarak analizler 389 adet anket üzerinde gerçekleştirilmiştir.

3.1.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Çalışmada araştırılan kavramlar örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve iş performansdır. Örgüt kültürünün ölçülmesinde Hogan ve Coote (2014)'nin hukuk firmalarında kullandığı örgüt kültürü ölçeği, ifadelerinin hizmet sektörüne daha uygun olması sebebiyle kullanılmıştır. Bu ölçek 24 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerden “Hesaplı bir şekilde risk almaya değer vermesi bu işletmenin bugünlere gelmesine yardımcı olmuştur” ifadesi daha çok yöneticilere yönelik olması ve çalışmanın örnekleminde yer alan astlara yönelik olmaması sebebiyle anketten çıkartılmıştır. Sonuç olarak araştırmada kullanılan ölçek, toplam 23 ifadeden oluşmaktadır.

Örgütsel sessizliğin ölçülmesinde Van Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ölçeği geçerliliği kabul edilmiş olan bir ölçek olduğu için kullanılmıştır. Bu ölçek 15 ifadeden oluşmaktadır.

İş performansının ölçülmesinde Rodwell vd. (1998) tarafından geliştirilen çalışanın kendi kendini değerlendirdiği iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmada çalışanların kendi performans seviyelerini değerlendirmelerini sağlamak ve performans algılarını belirlemek için öznel performans değerlendirme ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca çalışmanın diğer değişkenleri de çalışan algısı üzerinden değerlendirildiği için bu yöntem tercih edilmiştir. Bunun yanında öznel performans değerlendirmenin olumlu yönlerinden dolayı da bu yöntem kullanılmıştır. Benzer çalışmalara bakıldığında iş performansının ölçümünde genellikle öznel performans değerlendirme ölçekleri kullanıldığı görülmektedir (Babin ve Boles, 1996; Babin ve Boles, 1998; Sigler ve Pearson, 2000; Heijden, 2001; Şehitoğlu ve Zehir, 2010; Tayfun ve Çatır, 2013). Levine (1980) insanın mantıklı ve rasyonel bir şekilde kendisini ve kendi performansını doğrulamak için çok uzun bir zamanının olduğunu çünkü hatırladığından beri sürekli kendisiyle birlikte yaşadığını bunun da çalışanların kendilerini değerlendirmesinin avantajı olduğunu ifade etmiştir. İnsanlar davranışlarının etkilerini birebir kendileri deneyimledikleri, diğerlerini gözlemleyerek etrafındakilerle ilgili bilgi

topladıkları, başkalarının kendi performanslarıyla ilgili yargı ve fikirlerini de aldıkları, ayrıca kendileri ve kendi performanslarını doğrulayacak kadar zamanları olduğu için kişisel performans değerlendirmenin kullanımı uygun olarak görülmektedir (akt. Heijden, 2001: 311). Ayrıca, öznel performans değerlendirme, bu çalışma bağlamında daha uygun olarak değerlendirilebilir, çünkü çalışan yüksek performansın unsurlarının tam olarak farkındadır ve buradaki odak noktası çalışanın bakış açısıdır (Rodwell vd., 1998: 285). Bu bağlamda kullanılan iş performansı ölçeği 9 ifadeden oluşmaktadır.

Örgüt kültürü ve iş performansı ölçeklerinin, anadili olan İngilizceden Türkçeye çevirisi yapılmıştır. Çeviri işlemi İngilizce okutmanlardan ve çeviri alanında uzman kişilerden fikirler alınarak gerçekleştirilmiştir. Türkçe'ye çevrilen ifadeler tekrar İngilizce'ye çevrilerek anlamda bozulma olup olmadığı tespit edilmiştir. Ölçek ifadelerinin geçerliliği ve güvenilirliği için ön test uygulanmıştır. Aşağıda ön test hakkında bilgi verilmektedir.

3.1.4. Ön Test

Ön test, örnekleme temsil edebilecek daha küçük birimlere uygulanarak (Karasar, 2011: 156) araştırma ile ilgili ifadelerin sınanmasını ve böylelikle ifadelerin yeterli, açık ve anlaşılır olup olmadığının tespit edilmesini sağlamaktadır (Erdoğan, 2007: 222). Bu anlamda ölçeklerin Türkçe'ye çevirisi yapıldıktan sonra Kuşadası'nda beş yıldızlı otel işletmesinde çalışmakta olan 50 kişiye araştırmacı eşliğinde uygulanmıştır.

Anket formu doldurulurken katılımcıların ifadeleri algılama seviyeleri gözlemlenmiştir. Anket formunda yer alan ifadelerin içeriği, anlatım tarzı ile ilgili anlaşılmayan herhangi bir konu olup olmadığı hakkında bilgi toplanmış ve gerekli ufak düzeltmeler yapılmıştır. Neticesinde anket formundaki ifadelerin anlaşılır olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak ankette yer alan ifadelerin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Test sonucunda örgüt kültürü ölçeğinin Cronbach' Alpha değeri ,948 olarak, örgütsel sessizlik ölçeğinin Cronbach' Alpha değeri ,859 olarak, iş performansı ölçeğinin Cronbach' Alpha değeri ,801 olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda ölçeklerin Cronbach' Alpha değerlerinin ,60 üzerinde olduğu tespit edilmiş olup bu değerler oldukça güvenilirliği ifade etmektedir. Bir sonraki bölümde Cronbach' Alpha değeri ile ilgili ayrıntılı bilgiler verileceği için burada kısaca anlatılmıştır.

3.2. Verilerin Analizi

Araştırma verileri istatistik programında analiz edilmiştir. Verilerin analizi için parametrik ya da nonparametrik testlerden hangisinin kullanılacağına belirlenmesi için normallik testi yapılmıştır. Faktör analizi ve güvenilirlik analizleri yapıldıktan sonra korelasyon ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır.

Verilerin analizinde parametrik test kullanılması için ilk varsayım verilerin normal dağılmış olmasıdır. Normal dağılımı tespit etmek için kullanılan Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri (Durmuş vd., 2011) veri sayısı arttıkça anlamlı çıkmaktadır. Bu yüzden bu testlerin basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmaktadır. Mevcut çalışmada örgüt kültürü için çarpıklık (-,348) ve basıklık (-,519), örgütsel sessizlik için çarpıklık (,078) basıklık (-,251) ve iş performansı için ise çarpıklık (-,789) ve basıklık (,224) hesaplanmıştır. Bu değerlerin -1,5 ile +1,5 arasında olması verilerin normal dağıldığını ifade etmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Veriler analiz için kodlandıktan sonra faktör analizi yapılmıştır. Sosyal bilimlerde yapı geçerliliğini ölçmek için faktör analizi kullanılmaktadır (Durmuş vd., 2011: 89). Faktör analizi, ilişkili çok sayıdaki değişkeni daha az sayıdaki değişkenle açıklamaya yaramaktadır (Alpar, 2013; Büyüköztürk, 2002; İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014). Bu anlamda faktör analizi hem değişkenler arası ilişkiyi çözümlerken hem de bu değişkenlerin altında yatan ortak boyutları belirlemek için yapılmaktadır. Faktör analizi ile değişkenlerin kategorilere ayrılmasını yani sınıflandırılmasını sağlayan değişkenler arası ilişkinin yapısı tespit edilmekte ve veriler azaltılabilmektedir (Erdoğan, 2007: 338; Kalaycı, 2014: 321). Veri setine faktör analizinin yapılabilmesi için değişkenler arasında korelasyon olması gerekmektedir. Değişkenler arasındaki ilişki düzeyi Bartlett's test of sphericity ile tespit edilmektedir (Durmuş, 2011: 79; Kalaycı, 2014: 322). Başka bir ifade ile bu test sayesinde modelin geçerliliği ölçülmektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 396). Değişkenler arasında gerekli seviyede ilişkinin varlığından söz edilebilmek ve faktör analizi yapabilmek için (Durmuş, 2011: 79) bu testin anlamlı çıkması ($p < 0,05$) gerekmektedir (Durmuş, 2011: 79; İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 396). Bunun yanında Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi örnekleme yeterliliğini ölçmek için kullanılmaktadır (Durmuş, 2011: 79; İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 396). Bu test değeri 0-1 arasında değişmekle (Durmuş, 2011: 80) birlikte 0,50'den büyük olması gerekmektedir. Test sonucu ne kadar 1'e yakınsa yani ne kadar

yüksekse, verinin faktör analizine uygunluk derecesi artmaktadır (Kalaycı, 2014: 322). Araştırma değişkenlerinin KMO ve Bartlett test sonuçları Tablo 3.1.'de yer almaktadır.

Tablo 3. 1. Araştırma değişkenlerinin KMO ve Bartlett test değerleri

	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	Bartlett's Test of Sphericity Sig.
Örgüt kültürü	,947	,000
Örgütsel Sessizlik	,897	,000
İş Performansı	,881	,000

Tablo 3.1.'de görüldüğü üzere araştırma kavramlarının KMO değerleri 0,50'den büyük ve 1'e oldukça yakın olması sebebiyle faktör analizine uygun olduğu tespit edilmiştir ve Bartlett testinin de sonuçları (Sig.= ,000) anlamlı çıkmıştır.

Faktör analizinde yorumlanabilir ve adlandırılabilir faktörler elde etmek için (Durmuş vd., 2011: 76) kullanılan döndürme (rotation) yöntemi uygulanmış olup döndürme yöntemi olarak da varimax yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda örgüt kültürü ifadelerinden üç tanesi (8., 9. ve 16. ifade), farklı faktörlerde yakın değerler almasından dolayı analiz dışı bırakılmıştır. Geri kalan 20 ifade üç faktör altında toplanmıştır. İlk faktör, 1., 2., 3., 4., 5., 6. ve 7. ifadeleri; ikinci faktör, 10., 11., 12., 13., 14. ve 15. ifadeleri; üçüncü faktör, 17., 18., 19., 20., 21., 22. ve 23. ifadeleri içermektedir. Bu faktörlerden ilk faktör, çalışanın başarı, beceri ve problem çözmesine ilişkin olan boyutları bünyesinde topladığı için bu faktör "*başarı kültürü*"; ikinci faktör, çalışanın koordinasyona ve profesyonelliğe ilişkin boyutları bünyesinde toplamasından dolayı "*işbirlikçi profesyonellik kültürü*"; üçüncü faktör ise inisiyatif alma, yeni fikirler üretme ve bunların takdir edilmesine ilişkin boyutları bünyesinde barındırmasından dolayı "*aktif sorumluluk kültürü*" olarak isimlendirilmiştir.

Örgütsel sessizlik ifadeleri orijinalinden farklı olarak iki faktör altında toplanmıştır. Kabullenici ve savunmacı sessizlik bir faktör, örgüt yararına sessizlik ise diğer faktör altında toplanmıştır. Kabullenici ve savunmacı sessizliğin kişinin kendisiyle ilgili sessizlik davranışı olmasından dolayı bu faktöre "bireysel sessizlik", örgüt yararına sessizlik çalışanın çalıştığı kurumu ve çalışma arkadaşlarını korumasına yönelik olmasından dolayı "ilişkisel sessizlik" adı verilmiştir (Taşkıran, 2010).

İş performansı faktör analizi sonucunda ifadelerden bir tanesinin kendi başına bir faktör altında toplanması yüzünden bu ifade analiz dışı bırakılmıştır. Çünkü her bir faktörün

en az iki ifadeden oluşması gerekmektedir (Durmuş vd., 2011: 84-85). Faktör analizi sonucunda 9 ifadeli olan iş performansı ölçeği 8 ifadeye indirgenmiştir. Ayrıca bu ifadeler tek bir boyut altında toplanmıştır.

Faktör analizinden sonra yapılması gereken bir diğer analiz ise güvenilirlik analizidir. Güvenilirlik, “ölçme aracının benzer koşullarda, benzer girdilerle gerçekleştirilen farklı ölçümlerde benzer sonuçlar vermesini” ifade etmektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 282). Bu alt boyutların güvenilirliğinin sayısal olarak bulunması zorunluluğunu getirmektedir (Durmuş vd., 2011: 89). Güvenilirlik analizi yapılırken Alfa modeli kullanılmaktadır. Bu model genellikle çoktan seçmeli örneğin Likert tipi ölçeklerin güvenilirliğinin ölçülmesinde kullanılmaktadır (Alpar, 2013: 848). Cronbach’s Alfa ifadeler arası korelasyona bağlı uyum değerini ifade etmektedir (Durmuş vd., 2011: 89). Bu değer 0 ile 1 arasında değişmekte ve 1’e yaklaştıkça ölçek ifadelerinin uyumu artmaktadır. Bu anlamda $\alpha < 40$ ise ölçeğin güvenilir olmadığı; $\alpha \geq 60$ olması durumunda ise ölçeğin oldukça güvenilir olduğu söylenebilmektedir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014: 283; Kalaycı, 2014: 405). Bu bağlamda Tablo 3.2.’de araştırma değişkenlerine yönelik faktör ve Cronbach’s Alpha güvenilirlik analizleri bulunmaktadır.

Tablo 3.2. Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve iş performansı boyutları

Örgüt Kültürü Boyutları	Faktör Yüğü	Cronbach’s Alpha Değeri	Açıklanan Varyans %
1. Başarı Boyutu		,921	25,028
İfade 1. Bu işletmede başarıya değer verilir.	,774		
İfade 2. Pazardaki en iyi işletme olmayı hedefleriz.	,784		
İfade 3. Bu işletmede performansa büyük değer verilir.	,715		
İfade 4. Bu işletmede açıklığa değer verilir.	,741		
İfade 5. Bu işletme sorunlara yaklaşımda esnek olmaya büyük değer verir.	,691		
İfade 6. Bu işletmede esneklik değerlidir.	,675		
İfade 7. Bu işletmede açık iletişim oldukça değerlidir.	,684		
2. İşbirlikçi Profesyonellik Boyutu		,916	20,689
İfade 1. Bu işletmede profesyonel bilgi ve beceriye büyük değer verilir.	,659		
İfade 2. Bu işletmede profesyonelliği hedefleriz.	,701		
İfade 3. Bu işletmede yüksek düzeyde profesyonelliğe değer verilir.	,721		
İfade 4. Bu işletmede farklı ekipler arasındaki iş birliği oldukça değerlidir.	,795		
İfade 5. Bu işletme ekipler arasında paylaşımaya değer verir	,744		
İfade 6. Farklı ekiplerin birbirleriyle eşgüdömlü çalışmasına büyük değer verilir	,690		
3. Aktif Sorumluluk Boyutu		,919	23,679
İfade 1. Bu işletme çalışanların inisiyatif kullanmasına değer verir.	,579		
İfade 2. İşinin sorumluluğunu alan çalışanlara değer verilir.	,576		

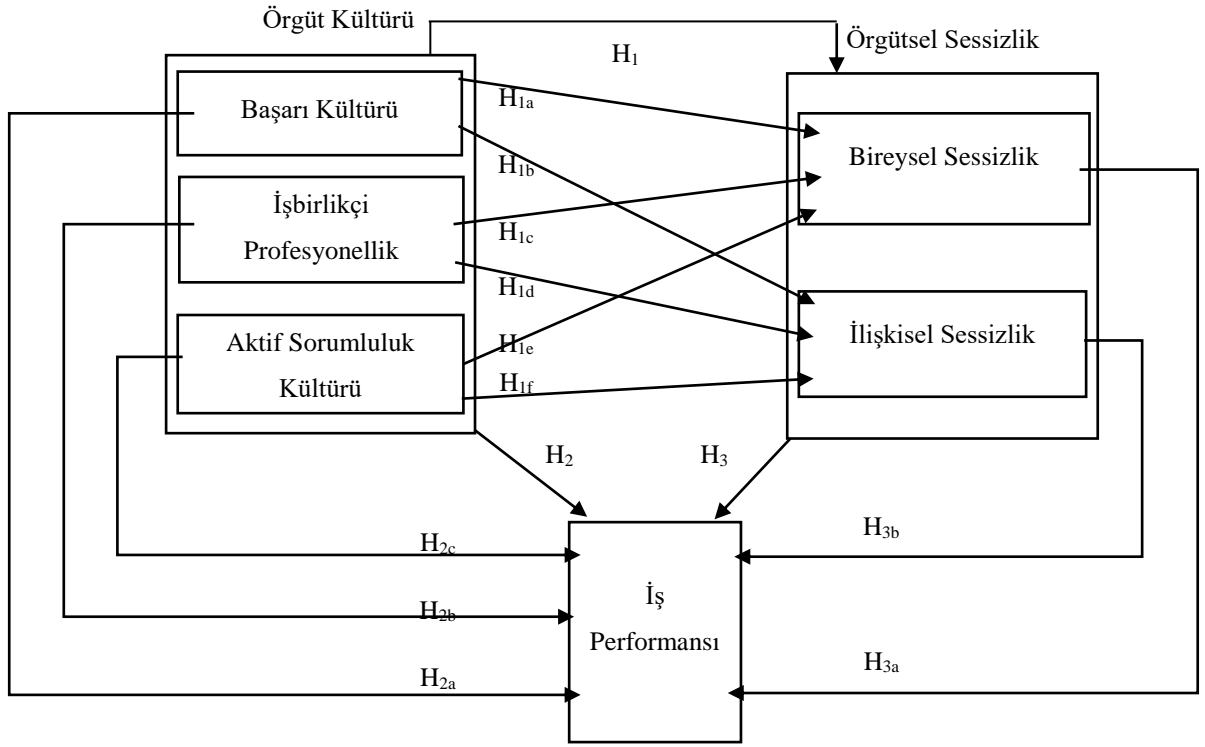
Tablo 3.3. Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve iş performansı boyutları (Devamı)

İfade 3. Çalışanların başarısını takdir etme ve ödüllendirmeye büyük değer verilir.	,733		
İfade 4. Çalışanın iş başarılarını kutlamak için zaman ayırmaya bu işletmede değer verilir.	,799		
İfade 5. Bu işletme emeğimize duyduğu minneti göstermeye büyük değer verir.	,793		
İfade 6. Bu işletme çalışanların gidişatı sorgulama istekliliğine değer verir.	,762		
İfade 7. Bu işletme çalışanların yeni fikirleri deneme istekliliğine değer verir.	,731		
Örgütsel Sessizlik Boyutları			
1. Bireysel Sessizlik Boyutu		,930	41,271
İfade 1. Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	,607		
İfade 2. Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	,742		
İfade 3. Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	,817		
İfade 4. Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	,855		
İfade 5. Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	,820		
İfade 6. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	,837		
İfade 7. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	,867		
İfade 8. Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	,786		
İfade 9. İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	,819		
İfade 10. Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	,628		
2. İlişkisel Sessizlik Boyutu		,885	23,551
İfade 1. Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	,827		
İfade 2. Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.	,812		
İfade 3. Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	,827		
İfade 4. Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	,845		
İfade 5. Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	,799		
İş Performansı		,891	57,784
İfade 1. Şu anda en yüksek düzey performansla çalışıyorum.	,801		
İfade 2. Hastalık izinlerimi kullanmak benim hakkımdır.	,787		
İfade 3. Çalışanlar sadece yeteri kadar iş yapmalıdır.	,571		
İfade 4. Olabildiğince sık iş yerinde bulunmaya çalışıyorum.	,768		
İfade 5. Yaptığım işteki en iyilerden birisiyim.	,776		
İfade 6. İşim için oldukça yüksek standartlar belirlerim.	,739		
İfade 7. Çalışmalarım her zaman yüksek kalitededir.	,807		
İfade 8. İş performansıyla gurur duyarım.	,804		

Araştırma değişkenleri arasında ilişki tespiti için korelasyon analizi kullanılmaktadır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin varlığının ölçülmesi ve ilişkinin derecesi ve yönünün belirlenmesi için kullanılmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007; İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014; Durmuş vd., 2011; Kalaycı, 2014). Korelasyon analizinde ilişkinin yönü ve derecesi pearson korelasyon katsayısı ile belirlenir (Durmuş vd., 2011; Kalaycı, 2014). Pearson korelasyon katsayısı “r” harfi ile simgelenmektedir. Bu katsayı -1 ile +1 arasında değer alabilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007; Durmuş vd., 2011; Kalaycı, 2014). Bu katsayı ± 1 'e yaklaştıkça ilişkinin derecesi artmakta iken 0'a yaklaştıkça ilişkinin derecesi azalmaktadır (Durmuş vd., 2011; İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014). Bu katsayının, eksi (-) değer alması ters yönlü ilişkiyi; artı (+) değer alması doğru yönlü bir ilişkiyi ifade etmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007; İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014; Durmuş vd., 2011; Kalaycı, 2014).

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için kullanılan regresyon analizi de bağımlı bir değişkenin bağımsız başka değişken ya da değişkenler tarafından nasıl açıklandığını ifade etmek için kullanılmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007; İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014; Durmuş vd., 2011; Kalaycı, 2014). Bir tek bağımsız değişken ile regresyon analizi yapıldığında basit doğrusal regresyon, birden fazla bağımsız değişken ile regresyon analizi yapıldığında çoklu regresyon analizi kullanılmaktadır (Durmuş vd., 2011; İslamoğlu ve Alnıaçık, 2014). Bu bilgiler ışığında aşağıdaki bölümde verilerin korelasyon ve regresyon analizleri yapılmış olup elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

Araştırma modeli ile ilgili kurulan hipotezler Şekil 3.1.'de yer almaktadır.



Şekil 3.1. Araştırma modeli

Şekil 3.1.'de araştırma modelinde yer alan hipotezler mevcuttur. Bu hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H₁: Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a}: Örgüt kültürünün başarı boyutunun örgütsel sessizliğin bireysel boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: Örgüt kültürünün işbirlikçi profesyonellik boyutunun örgütsel sessizliğin bireysel boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: Örgüt kültürünün aktif sorumluluk boyutunun örgütsel sessizliğin bireysel boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1d}: Örgüt kültürünün başarı boyutunun örgütsel sessizliğin ilişkisel boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1e}: Örgüt kültürünün işbirlikçi profesyonellik boyutunun örgütsel sessizliğin ilişkisel boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1r: Örgüt kültürünün aktif sorumluluk boyutunun örgütsel sessizliğin ilişkisel boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Örgüt kültürünün iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2a: Örgüt kültürünün başarı boyutunun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2b: Örgüt kültürünün işbirlikçi profesyonellik boyutunun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2c: Örgüt kültürünün aktif sorumluluk boyutunun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Örgütsel sessizlik davranışının iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3a: Örgütsel sessizliğin bireysel boyutunun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3b: Örgütsel sessizliğin ilişkisel boyutunun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

3.3. Bulgular

Araştırma verilerinin analizi sonucunda ulaşılan bulgular aşağıda yer almaktadır. Bu bölümde ilk olarak araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri, ardından korelasyon analizi sonuçları ve son olarak da regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

3.3.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan çalışanlara ait demografik özelliklere ilişkin bilgiler Tablo 3.3.'de yer almaktadır.

Tablo 3.4. Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri

Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde (%)	Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet			Medeni Durum		
Kadın	179	46,0	Bekar	245	63,0
Erkek	210	54,0	Evli	144	37,0
Toplam	389	100,0	Toplam	389	100,0
Turizm Eğitimi			Otelin Sınıfı		
Var	240	61,7	4 Yıldız	122	31,4
Yok	149	38,3	5 Yıldız	267	68,6
Toplam	389	100,0	Toplam	389	100,0
Eğitim Durumu			Yaş Durumu		
İlköğretim	36	9,3	18-25	153	39,3
Lise ve Dengi	151	38,8	26-35	139	35,7
Ön Lisans	75	19,3	36-45	67	17,2
Lisans	117	30,1	46-55	26	6,7
Lisansüstü	10	2,6	56 ve üzeri	4	1,0
Toplam	389	100,0	Toplam	389	100,0
İşletmedeki Çalışma süresi			Sektördeki Çalışma süresi		
1 yıl ve daha az	178	45,8	1 yıl ve daha az	81	20,8
2-5 yıl	139	35,7	2-5 yıl	135	34,7
6-9 yıl	49	12,6	6-9 yıl	82	21,1
10-13 yıl	12	3,1	10-13 yıl	56	14,4
14 yıl ve üzeri	11	2,8	14 yıl ve üzeri	35	9,0
Toplam	389	100	Toplam	389	100,0
Gelir Düzeyi			Departman		
Asgari ücret ve altı	109	28,0	Önbüro	103	26,5
Asgari ücret-2000 TL	201	51,7	Kat Hizmetleri	57	14,7
2001-2500 TL	50	12,9	Muhasebe	41	10,5
2501-3000 TL	17	4,4	Yiyecek-İçecek	88	22,6
3001-3500 TL	7	1,8	İnsan Kaynakları	18	4,6
3501-4000 TL	2	,5	Halkla İlişkiler	18	4,6

Tablo 3.5. Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri (Devamı)

4001 TL ve üzeri	3	,8		Diğer	64	16,5
Toplam	389	100,0		Toplam	389	100,0
Kadro Düzeyi				Kadro Durumu		
Departman Müdürü	18	4,6		Kadrolu	196	50,4
Departman Müdür Yardımcısı	13	3,3		Sezonluk	193	49,6
Kısım Şefi/Yardımcısı	68	17,5		Toplam	389	100,0
Eleman	290	74,6				
Toplam	389	100,0				

Tablo 3.3.'e göre araştırmaya katılanların %46'sı kadın, %54'ü ise erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Bu çalışanların %63'ü bekar iken %37'si evlidir. Çalışanların %61,7'si turizm eğitimi aldığı görülürken %38,3'ünün turizm eğitimi almadığı görülmektedir. Katılımcıların %31,4'ü dört yıldızlı otel çalışanı iken %68,6'sı beş yıldızlı otel çalışanıdır. Eğitim durumuna bakıldığında %2,6 ile en az lisansüstü mezununu sırasıyla %9,3 ile ilköğretim mezunu, %19,3 ile ön lisans mezunu, %30,1 ile lisans mezunu %38,8 ile lise ve dengi mezunları takip etmektedir. Yaş durumuna bakıldığında ise katılımcıların en azdan yükseğe doğru %1'ini 56 ve üzeri yaş grubu, %6,7'sini 46-55 yaş arası, %17,2'sini 36-45 yaş arası, %35,7'sini 26-35 yaş arası, %39,3'ünü 18-25 yaş arası çalışanlar oluşturmaktadır. İşletmede çalışma süresi 1 yıl ve daha az olanların yüzdesi 45,8 oranı ile en yüksektir. Sektörde çalışma süresi 2-5 yıl arası olanların yüzdesi 34,7 ile en yüksektir. En çok katılımcı %26,5 ile önbüro departmanı çalışanlarıdır. Katılımcıların %51,7'si asgari ücret ile 2000 lira arası gelir düzeyine sahiptir. En çok katılımcının %74,6 ile elemanlardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların %50,4 kadrolu, %49,6 sezonluk çalışanlardan oluşmaktadır.

3.3.2. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişki varlığı ile bu ilişkinin yönü ve düzeyini analiz etmeyi sağlamaktadır. Bu anlamda aşağıda korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

3.3.2.1. Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik korelasyon analizi

Örgüt kültürü ve boyutları ile örgütsel sessizlik ve boyutları arasındaki ilişki varlığı ile bu ilişkinin yönü ve düzeyini tespit etmek için yapılan korelasyon analizi sonucu Tablo 3.4.'de yer almaktadır.

Tablo 3.6. Örgüt kültürü ve boyutları ile örgütsel sessizlik ve boyutları arasındaki korelasyon analizi

	1. Örgüt Kültürü Genel	2. Başarı Kültürü Boyutu	3. İşbirlikçi Profesyonellik Kültürü Boyutu	4. Aktif Sorumluluk Kültürü Boyutu	5. Örgütsel Sessizlik Genel	6. Bireysel Sessizlik Boyutu	7. İlişkisel Sessizlik Boyutu
1. Örgüt Kültürü Genel	1	,908**	,893**	,901**	-,008	-,018	,013
2. Başarı Kültürü Boyutu	,908**	1	,726**	,710**	-,024	-,058	,049
3. İşbirlikçi Profesyonellik Kültürü Boyutu	,893**	,726**	1	,718**	-,016	-,019	-,002
4. Aktif Sorumluluk Kültürü Boyutu	,901**	,710**	,718**	1	,017	,029	-,014
5. Örgütsel Sessizlik Genel	-,008	-,024	-,016	,017	1	,892**	,615**
6. Bireysel Sessizlik Boyutu	-,018	-,058	-,019	,029	,892**	1	,192**
7. İlişkisel Sessizlik Boyutu	,013	,049	-,002	-,014	,615**	,192**	1
Art. Ort.	3,4622	3,4781	3,5180	3,3985	2,7251	2,4424	3,2905
Std. Sapma	,92842	1,05384	1,02263	1,01267	,86999	1,04823	1,20293

*p<0,05; **p<0,01

Örgüt kültürü ve boyutları ile örgütsel sessizlik ve boyutları arasındaki ilişki varlığı ile yönü ve düzeyini analiz etmek için yapılan korelasyon analizi sonucunda Tablo 3.4. değişkenler arası korelasyon analizinde görüldüğü üzere örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik ($r=-,008$; $p>0,05$) arasında ilişki bulunamamıştır. Boyutlar açısından bakıldığında, başarı kültürü boyutu ile bireysel sessizlik ($r=-,058$; $p>0,05$) ve ilişkisel sessizlik ($r=,049$; $p>0,05$) arasında ilişki bulunamamıştır. İşbirlikçi profesyonellik kültürü boyutu ile bireysel sessizlik ($r=-,019$; $p>0,05$) ve ilişkisel sessizlik ($r=-,002$; $p>0,05$) arasında ilişki bulunamamıştır. Aktif sorumluluk kültürü boyutu ile bireysel sessizlik ($r=,029$; $p>0,05$) ve ilişkisel sessizlik ($r=-,014$; $p>0,05$) arasında ilişki bulunamamıştır.

3.3.2.2. Örgüt kültürü ile iş performansı korelasyon analizi

Örgüt kültürü ve boyutları ile iş performansı arasındaki ilişki varlığı ile bu ilişkinin yönü ve düzeyini tespit etmek için yapılan korelasyon analizi sonucu Tablo 3.5.'de yer almaktadır.

Tablo 3.7. Örgüt kültürü ve boyutları ile iş performansı arasındaki korelasyon analizi

	1. Örgüt Kültürü Genel	2. Başarı Kültürü Boyutu	3. İşbirlikçi Profesyonellik Kültürü Boyutu	4. Aktif Sorumluluk Kültürü Boyutu	5. İş Performansı
1. Örgüt Kültürü Genel	1	,908**	,893**	,901**	,346**
2. Başarı Kültürü Boyutu	,908**	1	,726**	,710**	,396**
3. İşbirlikçi Profesyonellik Kültürü Boyutu	,893**	,726**	1	,718**	,309**
4. Aktif Sorumluluk Kültürü Boyutu	,901**	,710**	,718**	1	,227**
5. İş Performansı	,346**	,396**	,309**	,227**	1
Art. Ort.	3,4622	3,4781	3,5180	3,3985	3,8258
Std. Sapma	,92842	1,05384	1,02263	1,01267	,92264

*p<0,05; **p<0,01

Örgüt kültürü ve boyutları ile iş performansı arasındaki ilişki varlığı ile yönü ve düzeyini analiz etmek için yapılan korelasyon analizi sonucunda Tablo 3.5. değişkenler arası korelasyon analizinde görüldüğü üzere örgüt kültürü ile iş performansı arasında doğru yönlü ve zayıf bir ilişki vardır ($r=,346$; $p<0,01$). Boyutlar açısından bakıldığında ise, başarı kültürü boyutu ile iş performansı arasında doğru yönlü ve zayıf bir ilişki vardır ($r=,396$; $p<0,01$). İşbirlikçi profesyonellik kültürü boyutu ile iş performansı arasında doğru yönlü ve zayıf bir ilişki vardır ($r=,309$; $p<0,01$). Aktif sorumluluk kültürü boyutu ile iş performansı arasında doğru yönlü ve zayıf bir ilişki vardır ($r=,227$; $p<0,01$).

3.3.2.3. Örgütsel sessizlik ile iş performansı korelasyon analizi

Örgütsel sessizlik ve boyutları ile iş performansı arasındaki ilişki varlığı ile bu ilişkinin yönü ve düzeyini tespit etmek için yapılan korelasyon analizi sonucu Tablo 3.6.'de yer almaktadır.

Tablo 3.8. Örgütsel sessizlik ve boyutları ile iş performansı arasındaki korelasyon analizi

	1.Örgütsel Sessizlik Genel	2. Bireysel Sessizlik Boyutu	3. İlişkisel Sessizlik Boyutu	4. İş Performansı
1. Örgütsel Sessizlik Genel	1	,892**	,615**	-,041
2. Bireysel Sessizlik Boyutu	,892**	1	,192**	-,158**
3. İlişkisel Sessizlik Boyutu	,615**	,192**	1	,186**
4. İş Performansı	-,041	-,158**	,186**	1
Art. Ort.	2,7251	2,4424	3,2905	3,8258
Std. Sapma	,86999	1,04823	1,20293	,92264

*p<0,05; **p<0,01

Örgütsel sessizlik ve boyutları ile iş performansı arasındaki ilişki varlığı ile yönü ve düzeyini analiz etmek için yapılan korelasyon analizi sonucunda Tablo 3.6. değişkenler arası korelasyon analizinde görüldüğü üzere örgütsel sessizlik ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($r=-,041$; $p>0,05$). Örgütsel sessizliğin boyutları açısından bakıldığında ise, bireysel sessizlik boyutu ile iş performansı arasında ters yönlü ve çok zayıf bir ilişki vardır ($r=-,158$; $p<0,01$). İlişkisel sessizlik boyutu ile iş performansı arasında doğru yönlü ve çok zayıf bir ilişki vardır ($r=,186$; $p<0,01$).

3.3.3. Regresyon Analizi

Araştırma hipotezlerini test etmek için yapılan regresyon analizlerine aşağıda yer verilmiştir.

3.3.3.1. Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerine etkisi

H₁: Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmanın ilk hipotezine yönelik olarak örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisi regresyon analizi aracılığı ile incelenmiştir.

Tablo 3.9. Örgüt kültürünün örgütsel sessizliğe etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	B	Std. Hata	t	R ²	Δ R ²	F
Örgütsel Sessizlik	Örgüt Kültürü	-,008	-,008	,048	-,164	,000	-,003	,027

*p<0,05; **p<0,01

H_1 örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu yönündedir. Bu anlamda regresyon analizi sonucu incelendiğinde örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir (p değeri= ,870>0,05). Buna göre H_1 desteklenmemiştir.

Hipotez 1 alt hipotezleri aracılığı ile test edilecektir. Bu bağlamda H_1 alt hipotezlerine aşağıda yer verilmiştir.

H_{1a} : Örgüt kültürünün başarı boyutunun örgütsel sessizliğin bireysel boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b} : Örgüt kültürünün işbirlikçi profesyonellik boyutunun örgütsel sessizliğin bireysel boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c} : Örgüt kültürünün aktif sorumluluk boyutunun örgütsel sessizliğin bireysel boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1d} : Örgüt kültürünün başarı boyutunun örgütsel sessizliğin ilişkisel boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1e} : Örgüt kültürünün işbirlikçi profesyonellik boyutunun örgütsel sessizliğin ilişkisel boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1f} : Örgüt kültürünün aktif sorumluluk boyutunun örgütsel sessizliğin ilişkisel boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bu anlamda aşağıda başarı, işbirlikçi profesyonellik ve aktif sorumluluk ile bireysel ve ilişkisel sessizlik arasındaki ilişkinin test edilmesine yönelik regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 3.10. Örgüt kültürünün başarı boyutunun örgütsel sessizliğin bireysel boyutuna etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	B	Std. Hata	t	R ²	Δ R ²	F
Bireysel Sessizlik	Başarı Kültürü	-,058	-,058	,050	-1,143	,003	,001	1,306

*p<0,05; **p<0,01

H_{1a} örgüt kültürünün başarı boyutunun bireysel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu yönündedir. Bu anlamda regresyon analizi sonucu incelendiğinde başarı boyutunun, bireysel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir (p değeri= ,254>0,05). Buna göre H_{1a} desteklenmemiştir.

Tablo 3.11. Örgüt kültürünün işbirlikçi profesyonellik boyutunun örgütsel sessizliğin bireysel boyutuna etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	B	Std. Hata	t	R ²	Δ R ²	F
Bireysel Sessizlik	İşbirlikçi Profesyonellik Kültürü	-,019	-,019	,052	-,367	,000	-,002	,135

*p<0,05; **p<0,01

H_{1b} örgüt kültürünün işbirlikçi profesyonellik boyutunun bireysel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu yönündedir. Bu anlamda regresyon analizi sonucu incelendiğinde işbirlikçi profesyonellik boyutunun, bireysel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir (p değeri= ,714>0,05). Buna göre H_{1b} desteklenmemiştir.

Tablo 3.12. Örgüt kültürünün aktif sorumluluk boyutunun örgütsel sessizliğin bireysel boyutuna etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	B	Std. Hata	t	R ²	Δ R ²	F
Bireysel Sessizlik	Aktif Sorumluluk Kültürü	,029	,030	,053	,579	,001	-,002	,336

*p<0,05; **p<0,01

H_{1c} örgüt kültürünün aktif sorumluluk boyutunun bireysel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu yönündedir. Bu anlamda regresyon analizi sonucu incelendiğinde aktif

sorumluluk boyutunun, bireysel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir (p değeri= ,563>0,05). Buna göre H_{1c} desteklenmemiştir.

Tablo 3.13. Örgüt kültürünün başarı boyutunun örgütsel sessizliğin ilişkisel sessizlik boyutuna etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	B	Std. Hata	t	R ²	Δ R ²	F
İlişkisel Sessizlik	Başarı Kültürü	,049	,055	,058	,956	,002	,000	,915

*p<0,05; **p<0,01

H_{1d} örgüt kültürünün başarı boyutunun ilişkisel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu yönündedir. Bu anlamda regresyon analizi sonucu incelendiğinde başarı boyutunun, ilişkisel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir (p değeri= ,339>0,05). Buna göre H_{1d} desteklenmemiştir.

Tablo 3.14. Örgüt kültürünün işbirlikçi profesyonellik boyutunun örgütsel sessizliğin ilişkisel sessizlik boyutuna etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	B	Std. Hata	t	R ²	Δ R ²	F
İlişkisel Sessizlik	İşbirlikçi Profesyonellik Kültürü	-,002	-,002	,060	-,036	,000	-,003	,001

*p<0,05; **p<0,01

H_{1e} örgüt kültürünün işbirlikçi profesyonellik boyutunun ilişkisel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu yönündedir. Bu anlamda regresyon analizi sonucu incelendiğinde işbirlikçi profesyonellik boyutunun, ilişkisel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir (p değeri= ,972>0,05). Buna göre H_{1e} desteklenmemiştir.

Tablo 3.15. Örgüt kültürünün aktif sorumluluk boyutunun örgütsel sessizliğin ilişkisel sessizlik boyutuna etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	B	Std. Hata	t	R ²	Δ R ²	F
İlişkisel Sessizlik	Aktif Sorumluluk Kültürü	-,014	-,017	,060	-,281	,000	-,002	,079

*p<0,05; **p<0,01

H_{1f} örgüt kültürünün aktif sorumluluk boyutunun ilişkisel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu yönündedir. Bu anlamda regresyon analizi sonucu incelendiğinde aktif sorumluluk boyutunun, ilişkisel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir (p değeri= ,779>0,05). Buna göre H_{1f} desteklenmemiştir.

3.3.3.2. Örgüt kültürünün iş performansı üzerine etkisi

H_2 : Örgüt kültürünün iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmanın ikinci hipotezine yönelik olarak örgüt kültürünün iş performansı üzerindeki etkisi regresyon analizi aracılığı ile incelenmiştir.

Tablo 3.16. Örgüt kültürünün iş performansına etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	B	Std. Hata	t	R ²	Δ R ²	F
İş Performansı	Örgüt kültürü	,346**	,344	,047	7,259	,120	,118	52,694**

*p<0,05; **p<0,01

H_2 örgüt kültürünün iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu yönündedir. Bu anlamda regresyon analizi sonucu incelendiğinde örgüt kültürünün, iş performansını doğru yönde etkilediği görülmektedir (β = ,346; p değeri= ,000<0,01). Ayrıca örgüt kültürünün iş performansını %11,8 oranında açıkladığı görülmektedir. Buna göre H_2 desteklenmiştir.

Hipotez 2 alt hipotezleri aracılığı ile test edilecektir. Bu bağlamda H_2 alt hipotezlerine aşağıda yer verilmiştir.

H_{2a} : Örgüt kültürünün başarı boyutunun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2b} : Örgüt kültürünün işbirlikçi profesyonellik boyutunun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2c} : Örgüt kültürünün aktif sorumluluk boyutunun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 3.17. Örgüt kültürünün başarı boyutunun iş performansına etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	B	Std. Hata	t	R ²	Δ R ²	F
İş Performansı								
	Başarı Kültürü	,396**	,347	,041	8,495	,157	,155	72,159**

*p<0,05; **p<0,01

H_{2a} örgüt kültürünün başarı boyutunun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu yönündedir. Bu anlamda regresyon analizi sonucu incelendiğinde başarı boyutunun, iş performansını doğru yönde etkilediği görülmektedir ($\beta = ,396$; p değeri= ,000<0,01). Ayrıca başarı boyutunun, iş performansını %15,5 oranında açıkladığı görülmektedir. Buna göre H_{2a} desteklenmiştir.

Tablo 3.18. Örgüt kültürünün işbirlikçi profesyonellik boyutunun iş performansına etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	B	Std. Hata	t	R ²	Δ R ²	F
İş Performansı								
	İşbirlikçi Profesyonellik Kültürü	,309**	,279	,044	6,389	,095	,093	40,813**

*p<0,05; **p<0,01

H_{2b} örgüt kültürünün işbirlikçi profesyonellik boyutunun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu yönündedir. Bu anlamda regresyon analizi sonucu incelendiğinde işbirlikçi profesyonellik boyutunun, iş performansını doğru yönde etkilediği görülmektedir ($\beta = ,309$; p değeri= ,000<0,01). Ayrıca işbirlikçi profesyonellik boyutunun iş performansını %9,3 oranında açıkladığı görülmektedir. Buna göre H_{2b} desteklenmiştir.

Tablo 3.19. Örgüt kültürünün aktif sorumluluk boyutunun iş performansına etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	B	Std. Hata	t	R ²	Δ R ²	F
İş Performansı								
	Aktif Sorumluluk Kültürü	,227**	,207	,045	4,584	,051	,049	21,010**

*p<0,05; **p<0,01

H_{2c} örgüt kültürünün aktif sorumluluk boyutunun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu yönündedir. Bu anlamda regresyon analizi sonucu incelendiğinde aktif sorumluluk boyutunun, iş performansını doğru yönde etkilediği görülmektedir ($\beta = ,227$; p değeri = $,000 < 0,01$). Ayrıca aktif sorumluluk boyutunun iş performansını %4,9 oranında açıkladığı görülmektedir. Buna göre H_{2c} desteklenmiştir.

3.3.3.3. Örgütsel sessizliğin iş performansı üzerine etkisi

H_3 : Örgütsel sessizlik davranışının iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Araştırmanın üçüncü hipotezine yönelik olarak örgütsel sessizliğin iş performansı üzerindeki etkisi regresyon analizi aracılığı ile incelenmiştir.

Tablo 3.20. Örgütsel sessizliğin iş performansına etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	B	Std. Hata	t	R ²	Δ R ²	F
İş Performansı	Örgütsel Sessizlik	-,041	-,044	,054	-,815	,002	-,001	,665

*p<0,05; **p<0,01

H_3 örgütsel sessizliğin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu yönündedir. Bu anlamda regresyon analizi sonucu incelendiğinde örgütsel sessizliğin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir (p değeri $,415 > 0,05$). Buna göre H_3 desteklenmemiştir.

Hipotez 3 alt hipotezleri aracılığı ile test edilecektir. Bu bağlamda H_3 alt hipotezlerine aşağıda yer verilmiştir.

H_{3a} : Örgütsel sessizliğin bireysel boyutunun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{3b} : Örgütsel sessizliğin ilişkisel boyutunun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 3.21. Örgütsel sessizliğin bireysel boyutunun iş performansına etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	B	Std. Hata	t	R ²	Δ R ²	F
İş Performansı								
	Bireysel Sessizlik	-,158**	-,139	,044	-3,156	,025	,023	9,960**

*p<0,05; **p<0,01

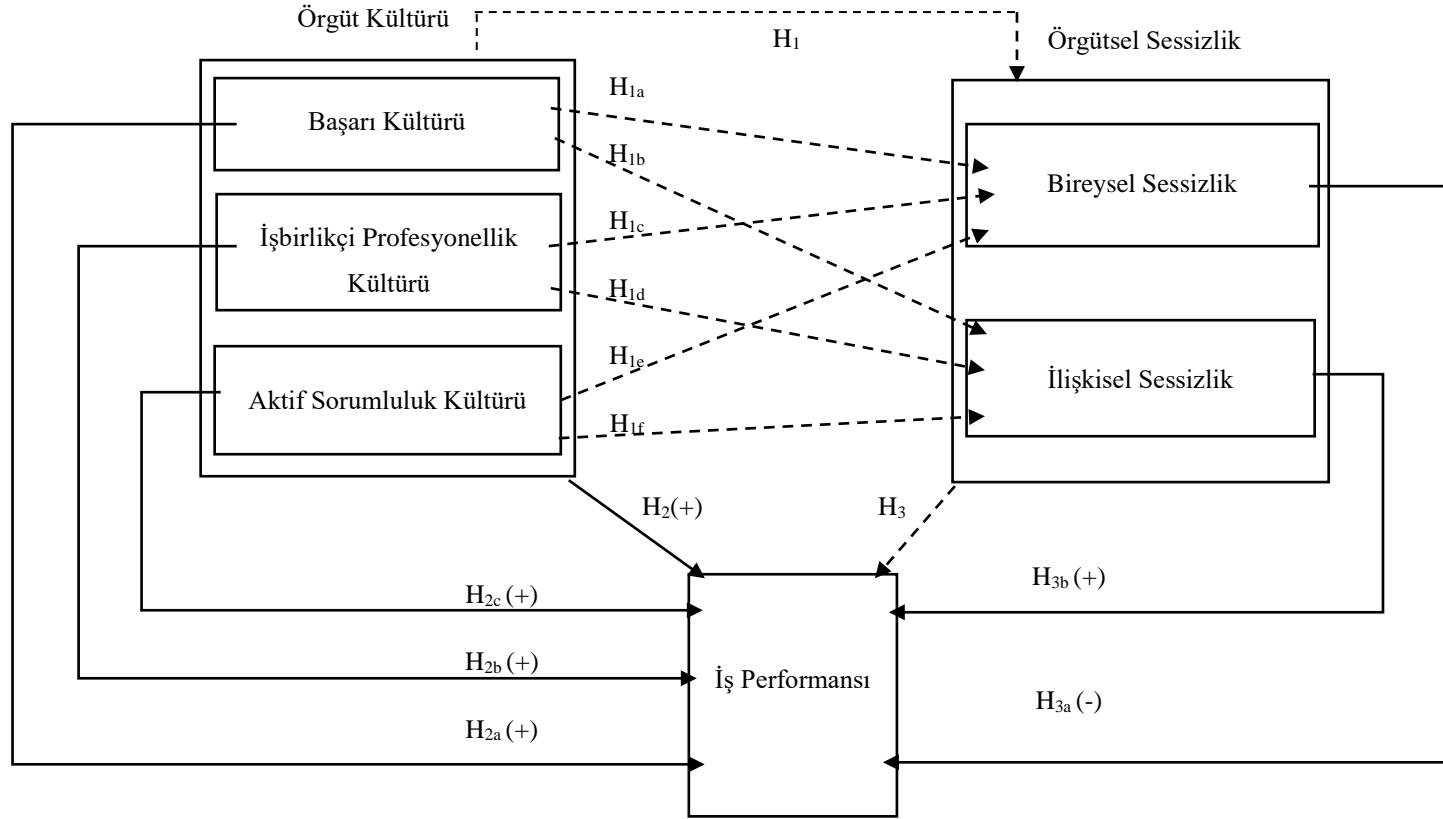
H_{3a} örgütsel sessizliğin bireysel sessizlik boyutunun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu yönündedir. Bu anlamda regresyon analizi sonucu incelendiğinde bireysel sessizlik boyutunun, iş performansını ters yönde etkilediği görülmektedir ($\beta=-,158$; p değeri ,002<0,01). Ayrıca bireysel sessizlik boyutunun iş performansını %2,3 oranında açıkladığı görülmektedir. Buna göre *H_{3a}* desteklenmiştir.

Tablo 3.22. Örgütsel sessizliğin ilişkisel boyutunun iş performansına etkisine yönelik basit doğrusal regresyon analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	B	Std. Hata	t	R ²	Δ R ²	F
İş Performansı								
	İlişkisel Sessizlik	,186**	,143	,038	3,728	,035	,032	13,898**

*p<0,05; **p<0,01

H_{3b} örgütsel sessizliğin ilişkisel sessizlik boyutunun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu yönündedir. Bu anlamda regresyon analizi sonucu incelendiğinde ilişkisel sessizlik boyutunun, iş performansını doğru yönde etkilediği görülmektedir ($\beta= ,186$; p değeri= ,000<0,01). Ayrıca ilişkisel sessizlik boyutunun iş performansını %3,2 oranında açıkladığı görülmektedir. Buna göre *H_{3b}* desteklenmiştir. Araştırmada yapılan regresyon analizleri sonucunda elde edilen bulgular Şekil 3.2’de görülmektedir.



*Düz çizgiler (—) desteklenen hipotezleri ifade ederken; kesik çizgiler (- - -) desteklenmeyen hipotezleri ifade etmektedir.

Şekil 3.2. Regresyon analizi sonucu bulgu özeti

Tablo 3.23. Araştırma hipotezlerine ilişkin sonuç özeti

Hipotezler	Sonuç
H₁ : Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmemiştir
H_{1a} : Örgüt kültürünün başarı boyutunun örgütsel sessizliğin bireysel boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmemiştir
H_{1b} : Örgüt kültürünün işbirlikçi profesyonellik boyutunun örgütsel sessizliğin bireysel boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmemiştir
H_{1c} : Örgüt kültürünün aktif sorumluluk boyutunun örgütsel sessizliğin bireysel boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmemiştir
H_{1d} : Örgüt kültürünün başarı boyutunun örgütsel sessizliğin ilişkisel boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmemiştir
H_{1e} : Örgüt kültürünün işbirlikçi profesyonellik boyutunun örgütsel sessizliğin ilişkisel boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmemiştir
H_{1f} : Örgüt kültürünün aktif sorumluluk boyutunun örgütsel sessizliğin ilişkisel boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmemiştir
H₂ : Örgüt kültürünün iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H_{2a} : Örgüt kültürünün başarı boyutunun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H_{2b} : Örgüt kültürünün işbirlikçi profesyonellik boyutunun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H_{2c} : Örgüt kültürünün aktif sorumluluk boyutunun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H₃ : Örgütsel sessizlik davranışının iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmemiştir
H_{3a} : Örgütsel sessizliğin bireysel boyutunun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir
H_{3b} : Örgütsel sessizliğin ilişkisel boyutunun iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmiştir

Şekil 3.21.'de görüldüğü üzere araştırma kapsamında örgüt kültürünün örgütsel sessizliğe etkisine yönelik kurulan H_1 ve örgüt kültürü boyutlarının örgütsel sessizlik boyutlarına etkisine yönelik kurulan H_1 alt hipotezleri $H_{1a,b,c,d,e,f}$ desteklenmemiştir. Buna göre kurulan toplam yedi adet hipotez de reddedilmiştir. Bunun yanında örgüt kültürünün iş performansına etkisine yönelik kurulan H_2 ve örgüt kültürü boyutlarının iş performansına etkisine yönelik H_2 alt hipotezleri $H_{2a,b,c}$ desteklenmiştir. Bu anlamda kurulan toplam dört adet hipotez de kabul edilmiştir. Ayrıca, örgütsel sessizliğin iş performansına etkisine yönelik kurulan H_3 desteklenmezken; örgütsel sessizlik boyutlarının iş performansına

etkisine yönelik kurulan H_3 alt hipotezleri olan $H_{3a,b}$ desteklenmiştir. Buna bağlı olarak kurulan üç hipotezden bir tanesi reddedilirken; iki tanesi ise kabul edilmiştir.

4. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm sektörünün emek yoğun bir sektör olması insan kaynaklarının önemini arttırmaktadır. Müşteriler ile sürekli birebir iletişim halinde olan çalışanlar, bir bakıma örgütün yüzüdürler. Bu yüzden çalışanların performansı büyük önem taşımaktadır. Çünkü turizm sektörünün/hizmetinin yapısı gereği müşteriler çalışanların performansının düşüklüğünden doğrudan etkilenebilmektedir.

Bu çalışmada örgüt kültürünün, örgütsel sessizlik ve iş performansı üzerindeki etkisinin yanında örgütsel sessizliğin iş performansı üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu sayede çalışanların ortak değerler ve inançlar etrafında toplanmasının veya bir başka ifade ile örgütte paylaşılan bir kültürün olmasının çalışanların performansına etkisi tespit edilmiştir. Ayrıca sessizlik davranışının ve boyutlarının iş performansını nasıl etkilediği tespit edilmiştir. Bu anlamda bulgular sayesinde iş performansını artırma hususunda örgütler yeni bakış açıları kazanabilecektir.

Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik davranışı ve iş performansı arasındaki ilişki korelasyon ve birbirlerini etkileme seviyeleri de regresyon analizleri aracılığı ile ölçülmüştür. Çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel sessizliğin ve örgüt kültürü boyutları ile örgütsel sessizliğin boyutlarının ilişkili olmadığı tespit edilmiştir. Bu durum Ruçlar (2013)'ın öğretim elemanlarıyla gerçekleştirdiği çalışmanın bulgularından farklıdır. Bu bağlamda araştırmanın farklı örneklemelere uygulanması sonucunda sektörel farklılıkların olması muhtemeldir. Acaray vd. (2015) gıda ve temizlik gibi farklı sektörlerde faaliyet gösteren uluslararası ölçekli bir şirket çalışanları ile gerçekleştirdiği çalışmada örgüt kültürünün klan boyutu ile kabullenici ve savunmacı sessizlik arasında ve pazar kültürü ile savunmacı sessizlik arasında ters yönlü ilişki belirtmiştir. Bu bağlamda bu çalışma Acaray vd. (2015)'nin çalışma bulgularından farklılık göstermektedir. Araştırmada farklı ölçeklerin kullanılması ve farklı örneklemelere uygulanması, sonuçların farklılaşmasına sebep olabilmektedir. Ancak Acaray vd. (2015) örgüt kültürünün klan boyutu ile örgüt yararına sessizlik arasında ve pazar kültürü ile kabullenici ve örgüt yararına sessizlik arasında anlamlı ilişki belirtmemesinin yanında hiyerarşi ve adokrasi kültürü ile üç sessizlik boyutu arasında anlamlı ilişki belirtmemiştir. Bu bağlamda da bu çalışma Acaray vd. (2015)'nin çalışma bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Örgüt kültürünün ve boyutlarının iş performansı ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç literatürde Sigler ve Pearson (2000); Hakim (2015); Naranjo-Valencia vd. (2016); Soedarto ve Sunarsono (2017) çalışmalarının bulguları ile benzerlik gösterirken; Harwiki (2016)'nin çalışmasının bulgusu ile farklılık göstermektedir. Bu çalışmada örgüt kültürü iş performansını %11,8 oranında açıklamaktadır. Ayrıca boyutlar açısından incelendiğinde örgüt kültürünün başarı boyutu iş performansını %15,5 oranında açıklamaktadır. Bunun yanında başarı kültürü iş performansını doğru yönlü etkilemektedir. Diğer ifade ile başarı kültürü seviyesi arttıkça iş performansı da artmaktadır. Bunun sebebi rahatça kendilerini ifade edebildikleri, başarılarının ödüllendirildiği örgütlerde çalışanların daha verimli olabilmesi ve daha yüksek performans sergileyebilmesidir.

Örgüt kültürünün işbirlikçi profesyonellik boyutu iş performansını %9,3 oranında açıklamaktadır. Bunun yanında işbirlikçi profesyonellik kültürü iş performansını doğru yönlü etkilemektedir. Diğer bir ifade ile işbirlikçi profesyonellik kültürü seviyesi arttıkça iş performansı seviyesi de artmaktadır. Bunun sebebi olarak çalışanların profesyonelce ve iş birliği içinde koordinasyonlu bir şekilde çalıştıkları örgütlerde motivasyonlarının yüksek olabileceği ve bunun da performanslarını yükseltebileceği düşünülmektedir.

Örgüt kültürünün aktif sorumluluk boyutu iş performansını %4,9 oranında açıklamaktadır. Bunun yanında aktif sorumluluk kültürü iş performansını doğru yönlü etkilemektedir. Diğer bir ifade ile aktif sorumluluk kültürü seviyesi arttıkça iş performansı seviyesi de artmaktadır. Bunun sebebi olarak inisiyatif aldığı, takdir edildiği ve gidişatı sorgulayabildiği örgütlerde çalışanların, örgütü sahiplenebildiği ve bunun da performansı yükselttiği düşünülmektedir.

Bu çalışmada örgütsel sessizlik ile iş performansının ilişkili olmadığı görülmekte ve bu durum Şehitoğlu ve Zehir (2010); Zehir ve Erdoğan (2011); Tayfun ve Çatır (2013) çalışma bulgularından farklılık gösterirken; örgütsel sessizlik boyutlarının iş performansı ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir ve bu durum ise Tayfun ve Çatır (2013) bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Örgütsel sessizliğin boyutları açısından incelendiğinde, bireysel sessizlik boyutu iş performansını %2,3 oranında açıklamaktadır. Bunun birlikte bireysel sessizlik iş performansını ters yönlü etkilemektedir. Buna göre bireysel sessizlik seviyesi arttıkça iş performansı seviyesi azalmaktadır. Bu durum hem kabullenici hem savunmacı sessizlik ile

çalışan performansı arasında ters yönlü ilişki tespit eden Tayfun ve Çatır (2013) ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca bu çalışma, çalışan performansı ile kabullenici sessizlik arasında ilişki tespit etmezken savunmacı sessizlik arasında ters yönlü ilişki tespit eden Şehitoğlu ve Zehir (2010) ve çalışan performansı ile savunmacı sessizlik arasında ilişki tespit etmezken kabullenici sessizlik arasında ters yönlü ilişki tespit eden Zehir ve Erdoğan (2011) ile kısmen benzerlik göstermektedir. Bunun sebebi; bireysel sessizlikte, çalışanların kendi geleceklerini düşünerek sessiz kalmalarının bir zorunluluktan kaynaklanmasıdır. Bireysel sessizlikte korku hakimdir, bu nedenle iş performansı ile arasında ters yönlü ilişki çıkması olası bir sonuçtur. Korku ve gelecek kaygısı ile sessiz kalan çalışanların iş tatmini, örgüte güvenleri, bağlılıkları düşebilecek bu da iş performanslarını olumsuz etkileyebilecektir.

Örgütsel sessizliğin ilişkisel sessizlik boyutu iş performansını %3,2 oranında açıklamaktadır. Bunun yanında ilişkisel sessizlik iş performansını doğru yönlü etkilemektedir. Diğer bir ifade ile ilişkisel sessizlik seviyesi arttıkça iş performansı da artmaktadır. Bu durum örgüt yararına sessizlik ile çalışan performansı arasında doğru yönlü ilişki tespit eden Şehitoğlu ve Zehir (2010); Zehir ve Erdoğan, (2011); Tayfun ve Çatır (2013) bulguları ile benzerlik göstermektedir. İlişkisel sessizlikte çalışanlar başkalarını-örgütü, çalışma arkadaşlarını-düşünerek sessizlik davranışı sergilediği için bu sessizlik türünde gönüllülük mevcuttur. Bu anlamda örgütün ya da iş arkadaşlarının zarar görmesini engelleyen çalışan, örgüte bağlı olacak ve iş performansının artması da muhtemel bir sonuç olacaktır.

Çalışanların ortak değerler etrafında toplanması ve örgüt hedeflerine yönelik hareket etmesi oranı arttıkça iş performanslarının da yükselmesi olasıdır. Ortak değerler paylaşan çalışanlar, örgütlerine daha bağlı ve daha verimli olmaktadır. Bu anlamda başarıya değer veren, iş birliği içinde profesyonelce çalışma ortamı olan, çalışanların inisiyatif alıp yeni fikirler üretebildiği, kararlar alabildiği kültürlerin iş performansını doğru yönlü etkilemesi Z kuramındaki karar almada güçlü kültür oluşturmanın örgütsel verimliliği arttıracığı varsayımını diğer bir ifadeyle kuramın kendisini destekler niteliktedir.

Çalışanların davranışlarını bir beklenti ile gerçekleştirmeleri ya da gerçekleştirmeden önce o davranışın artı ve eksilerini düşünmeleri sonucunda oluşan sessizlik davranışı ile terfi, ücret artışı ve bunların getirdiği sosyal statü artışı gibi beklentiler sonucunda sergilenen iş performansı arasında ilişki olması, beklenti kuramını destekler niteliktedir.

Diğer bir ifade ile çalışanların beklentilerinin yanında davranışlarının fayda ve maliyetlerini düşünüp sessizlik davranışı sergilemelerinin iş performanslarına etkisinin olması, kurama katkı sağlamaktadır.

Gelecekteki Çalışmalara Öneriler: Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve iş performansını tek bir modelde çalışan araştırma sayısı çok azdır. Bu bağlamda;

- Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve iş performansı arasındaki ilişkiler turizm sektöründe uygulanacak olan daha fazla çalışmalarla desteklenebilir.
- Kavramlar arasındaki ilişkiler diğer sektörler açısından da incelenerek farklılıklar ortaya konulabilir.
- Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve iş performansının demografik özelliklere göre farklılaşma durumu incelenebilir.

Yöneticilere Öneriler: Çalışan performansının artırılabilmesi için yöneticilerin/liderlerin ortak değer sistemine sahip bir çalışma ortamı sağlaması gerekmektedir. Çalışan, ortak paylaşılan değerler ve normlar sayesinde kendini örgütün bir parçası olarak görebilmektedir. Bunun yanında örgüte olan güven duygusu ve bağlılığı artmakla beraber örgüt hedefleri doğrultusunda hareket etmektedir. Böyle örgütüne bağlı, güvenen ve kendini örgütün bir parçası olarak görüp örgüt hedefleri doğrultusunda hareket eden çalışanların, iş performansı da artacaktır. Bu anlamda örgüt kültürünü güçlendirerek iş performansını arttırabilmek için yöneticiler;

- Çalışanların başarılarını ödüllendirmelidir,
- Örgüt içinde açık bir iletişim ortamı sağlamalıdır,
- Çalışanların inisiyatif almalarını desteklemelidir,
- Çalışanların yeni fikirlere açık olmasını desteklemelidir,
- İşbirliğine değer vermelidir,
- Profesyonelliği ön planda tutmalıdır.

Liderler, parçası oldukları sosyoteknik sistemlerin karmaşıklığını anlama ve sessizliği bozma istekliliği göstermelidir (Henriksen ve Dayton, 2006: 1551). Bu anlamda çalışanlarını konuşma konusunda desteklemelidirler. Merkezi bir karar alma sistemi yerine, alınan kararlara çalışanların da katılabildiği etkileşimli bir karar alma sistemi olmalıdır. Çalışanlar yöneticilerin kendilerini desteklediğini gördükçe sessizlik davranışından

uzaklaşacaktır. Böyle çalışma ortamlarında çalışanın önerileri ve istekleri kullanılmasa bile kendisinin fikrine başvurulmuş olması, çalışanda kendi fikirlerine değer verildiği düşüncesini oluşturmaktadır. Bu şekilde çalışanların motivasyonu ve iş tatmini yükselecek, kendini örgütle özdeşleştirebilecek ve daha iyi bir performans sergileyebilecektir.

Örgütsel sessizliği ortadan kaldırmak için yöneticiler;

- Otoriter bir yönetim yerine demokratik bir yönetim uygulamalıdır,
- Alınacak kararlarda çalışanların fikirlerine yer vermelidir,
- Çalışanların konuşmasını ve fikir beyan etmesini desteklemelidir,
- Çalışanların güvende hissetmesini sağlamalıdır,
- Astlardan üste doğru bilgi akışını sağlamalıdır.

Sonuç olarak örgüt kültürü çalışanların örgütün ortak hedefleri doğrultusunda bir araya gelmelerini ve uyumlu davranış sergilemelerini sağlayan bir yapı olarak iş performansını olumlu etkilemektedir. Örgütsel sessizlik ise, çalışanların örgütün sorunları ile ilgili görüş ve kaygılarını dile getirmemesinin yanında bu konulara olan kişisel ilgisini bastırması nedeniyle iş performansını olumsuz etkilemektedir. Hizmet sektöründe müşterilerle birebir ilişki halinde olan çalışanların performansı, örgütün rekabet gücünü artırması ve devamlılığını sağlamasında en önemli unsurlardan biridir.

Çalışanların ortak değerleri benimsediği, kendini örgütün bir parçası olarak hissettiği ve ortak hedefleri benimsediği örgütlerde, çalışanlar örgüte daha bağlı hale gelmekte ve güven duygusu yüksek olmaktadır. Örgütüne bağlı olup güven duyan çalışanlar örgüt hedeflerine ulaşmada daha fazla performans sergilemektedirler. Korku temelli oluşan sessizlik davranışı, çalışanın örgüte bağlanmasını, güven duymasını ve kendini örgüte ait hissetmesini engellemektedir. Örgüte bağlı olmayan, güven duymayan ve kendisini örgüte ait hissetmeyen çalışanlar örgüt hedeflerine ulaşmaya yönelik yüksek performans sergileme konusunda yetersiz kalabilmektedir.

Bu bağlamda yüksek iş performansı için çalışanların ortak değerleri benimsemesi, yeni fikirler üretmesine izin verilmesi, inisiyatif alabilmesi, takdir edilmesi, gidişatı sorgulayabilmesi, profesyonel biçimde ve iş birliği içinde koordine çalışabilmesi gerekmektedir. Ayrıca çalışanların örgütün karar alma mekanizmasında etkili olmaları, fikirlerini rahatça ifade edebilmeleri ve üstleriyle etkin bir iletişim kurabilmeleri performansın yükseltilmesinde önemli bir yere sahiptir.

5. KAYNAKLAR

- Acaray, A. ve Akturan, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 472 – 482.
- Acaray, A., Gündüz Çekmecelioğlu, H. ve Akturan, A. (2015). Örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 32, 139-157.
- Aithal, P. S. & Suresh Kumar, P. M. (2016). Comparative analysis of theory X, theory Y, theory Z, and theory A for managing people and performance. *International Journal of Scientific Research and Modern Education*, 1(1), 803-812.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Akdağ, G. (2016). Performans Değerleme. Tuna, M., (Editör), *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde (330-388). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Akdağ, İ. (2016). *Örgüt kültürü ile mükemmeliyetçilik arasındaki ilişki: Alanya bölgesi beş yıldızlı otel işletmelerinin mutfak departmanında çalışanlar üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Akdeniz Ay, D. (2014). *Ulusal kültür, örgüt kültürü, örgütsel politika algısı ve sendika üyesi olma eğilimi ilişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Akın, U. ve Ulusoy, T. (2016). The relationship between organizational silence and burnout among academicians: A research on universities in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 5(2), 46-58.
- Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Beşinci Baskı). İzmir: Barış Yayınları.

- Alpar, R. (2013). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler* (Dördüncü Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aşan, Ö. (2007). Motivasyon. Güney, S., (Editör), *Yönetim ve Organizasyon* içinde (293-326) (Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş İkinci Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Atar, A. (2018). *Etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aydın Gün, G. (2015). *Örgütsel sessizlik ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişki: Konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Aydoğan, Z. F. (2004). Örgüt kültürü ve iklimi. 03 Mayıs 2019 tarihinde gazi.edu.tr/posts/download?id=152278 adresinden alınmıştır.
- Babin, B. J. & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Babin, B. J. & Boles, J. S. (1998). Employee behavior in a service environment: a model and test of potential differences between men and women. *Journal of Marketing*, 62(2), 77-91.
- Bagheri, G., Zarei, R. & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Balaban Salı, J. (2015). Verilerin Toplanması. Şimşek, A. (Editör), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* içinde (134-161). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Barney, J. B. (2004). Introduction: William Ouchi's theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. *Academy of Management Executive*, 18(4), 106-107.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Siyasal Basın Yayın Dağıtım.

- Binnewies, C., Sonnentag, S. & Mojza, E. J. (2009). Daily performance at work: Feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 67-93.
- Borg, I., Groenen, P. J. F., Jehn, K. A., Bilsky, W. & Schwartz, S. H. (2011). Embedding the organizational culture profile into Schwartz's theory of universals in values. *Journal of Personnel Psychology*, 10(1), 1-12.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1393-1417.
- Brinsfield, (2009). *Employee silence: Investigation of dimensionality, development of measures, and examination of related factors*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. The Ohio State University, Ohio.
- Brinsfield, C. T., Edwards M. S. & Greenberg, J. (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations. Greenberg, J. ve Edwards M. S., (Editörler), *Voice and Silence in Organizations* içinde (3-33). UK: Emerald.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32, 470-483.
- Cameron, K. S. & Freeman, S. J. (1991). Cultural congruence, strength, and type: Relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 23-58.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (Revised Edition). San Francisco: Jossey-Bass.

- Can, M. (2018). *Motivasyon araçlarının kuşaklar ve örgüt kültürü bağlamında karşılaştırılmalı analizi: Konaklama işletmelerinde bir uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ceylan, A. (2014). *Yönetim İnsan ve Davranış*. İstanbul: Kuşak Matbaası.
- Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484.
- Churchill Jr., G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W. & Walker Jr., O. C. (1985). The determinants of salesperson performance: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103-118.
- Clapham, S. E. & Cooper, R. W. (2005). Factors of employees' effective voice in corporate governance. *Journal of Management and Governance*, 9, 287-313.
- Conlee, M. C. & Tesser, A. (1973). The Effects of Recipient Desire to Hear on News Transmission. *Sociometry*, 36(4), 588-599.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* (Sekizinci Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi
- Çakıcı A. C. ve Özdamar, M. (2012, Aralık). Şanlıurfa'ya kültür turizmi kapsamında gelen yerli turistlerin profili, Şanlıurfa'yı tercih nedenleri ve karşılaştıkları sorunlar üzerine bir araştırma. Sözlü Bildiri, 13. *Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı*. Antalya, 691-702.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- 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.
- Çakıcı, A. C. (2004). Türkiye'de dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde kullanılan satış geliştirme araçları üzerine bir alan araştırması. *SOİD Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 1, 46-51.

- Çalışkan, N. (2015). *Ulusal kültürün örgüt kültürü ve paternalist liderlik algısı üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Çatır, O. (2015). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Otel işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çavuş, Ş. ve Gürdoğan, A. (2008). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Beş yıldızlı bir otel işletmesinde araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 18-34.
- Çetin, A. (2017). *Konaklama işletmelerinde örgüt kültürü ve yenilikçilik ilişkisi: Muğla örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Çetinsöz, B. C. ve Akdağ, G. (2015). Otel çalışanlarının sahip oldukları kişilik özellikleri ve iş performansı ilişkileri: Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otellerde bir uygulama. *Turizm Akademik Dergisi*, 2(1), 1-13.
- Çidem, G. (2016). *Mutfak çalışanlarının örgüt kültürü algıları ve yaratıcılık süreçleri arasındaki ilişkiler: Kemer Bölgesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Çöp, S. (2015). *Lider-üye etkileşim algısı ile örgütsel sessizlik davranış algısı arasında öz denetim kişilik özelliğinin aracılık rolü: Otel işletmeleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- De Long, D. W. & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
- Deal, T. E. (1985). Cultural Change: Opportunity Silent Killer, or Metamorphosis?. *Gaining Control of the Corporate Culture*, 292-331.
- Demirer, S. F. (2018). *Örgüt kültürü ve örgütsel destek algısının cam tavan engeli ile ilişkisi: İstanbul turizm sektörü kadın çalışanları üzerine bir araştırma*.

Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Denison, D. R. & Neale, W. S. (1996). *Denison Organizational Culture Survey Facilitator Guide*. Washington: Denison Consulting.

Denison, D. R. (2001). Organizational Culture: Can it be a Key Lever for Driving Organizational Change?. Cooper, C. L., Cartwright, S. & Earley, P. C. (Editörler), *The International Handbook of Organizational Culture and Climate* içinde (347-372). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Denison, D. R. ve Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.

Denison, D. R., Haalan, S. & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world?. *Advances in Global Leadership*, 3, 205-227.

Denison, D. R., Haalan, S. & Goelzer, P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world?. *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109.

Denison, D. R., Nieminen, L. & Kotrba, L. (2014) Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145-161.

Deshpande, R. & Webster Jr., F. E. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *American Marketing Association*, 53(1), 3-15.

Deshpande, R., Farley, C. U. & Webster Jr., F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.

Desson, K. ve Clouth, J. (2010, Kasım) Organizational Culture – Why Does It Matter?. Sözlü Bildiri, *the Symposium on International Safeguards International Atomic Energy Agency*. Vienna, 1-9.

- Diker, O. (2014). *Algılanan liderlik tarzları, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin turizm endüstrisinde incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2011) *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*, 4 Baskı, Beta Basım A.Ş., İstanbul.
- Dutton, J. E., O'Neill R. M. & Lawrence, K. A. (2001). Moves that matter: Issue selling and organizational change. *Academy of Management Journal*, 44(4), 716-736.
- Eaton, T. V. & Akers, M. D. (2007). Whistleblowing and good governance. *The CPA Journal*, 77(6), 66-71.
- Ehtiyar, R. ve Yanardağ, M. (2008). Organizational silence: A suvey on employees working in a chain hotel. *Tourism and Hospitality Management*, 14(1), 51-68.
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Erdoğan, İ. (2007). *Pozitivist Metodoloji: Bilimsel Araştırma Tasarımı İstatistiksel Yöntemler Analiz ve Yorum* (Geliştirilmiş İkinci Baskı), Ankara: Erk Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (Genişletilmiş Yedinci Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Erhardt, N., Martin-Rios, C., & Heckscher, C. (2016). Am i doing the right thing? Unpacking workplace rituals as mechanisms for strong organizational culture. *International Journal of Hospitality Management*, 59, 31-41.
- Erkılıç, E. (2017). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki karşılıklı etki derecelerinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi: Rize ili otel işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Erol, G. (2012). *Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

- Ertan, H. (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Esba, M. (2009). *Turizm işletmelerinde yöneticilerin duygusal zekalarının örgüt kültürü üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Eynullayev, C. ve Özler, C. (2012). Kurum performansının değerlendirilmesinde iç ve dış müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(4), 31-64.
- Fard, P. G. & Karimi, F. (2015). The relationship between organizational trust and organizational silence with job satisfaction and organizational commitment of the employees of university. *International Education Studies*, 8(11), 219-227.
- Giri, V. N. ve Kumar, B. P. (2010). Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance. *National Academy of Psychology (NAOP) India Psychological Studies*, 55(2), 137-143.
- Goodman, S. A. & Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 254-275.
- Gözoğlu, Ö. F. (2017). *Algılanan kurumsal itibarın iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisi: Şanlıurfa ili konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work* (Eighth Edition). Australia: Prentice Hall.
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A. & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 62(7), 673-679.
- Griffin, R. W. & Moorhead, G. (1986). *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Company.

- Gülduran, Ç. A. (2018). *Beş büyük kişilik özelliğinin sanal kaytarma davranışı ve iş performansı üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Gün, G. ve Derin, N. (2017). Örgüt kültürü tiplerinin kariyer yönetim uygulamalarına etkisi: Otel işletmelerinde araştırma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(25), 349-389.
- Gündoğan, H. (2016). *Duygusal zekâ ve iş performansı arasındaki ilişkiler: Alanya bölgesindeki beş yıldızlı oteller üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Güney, S. (2007). Örgüt Kültürü. Güney, S., (Editör), *Yönetim ve Organizasyon içinde* (201-232) (Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş İkinci Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürdoğan, A. (2005). *Bodrum merkezde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde örgüt kültürü ile iş doyumunu arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Gürdoğan, A. ve Atak, O. (2016). Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişki: Beş yıldızlı otel örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(44), 1107-1116.
- Güzel, T., Aydın, Ş. ve Eriş E. D. (2007). Otel İşletmelerinde Performans Değerleme Sistemleri Üzerine Bir Araştırma: Çanakkale Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 140-155.
- Hakim, A. (2015). Effect of Organizational culture, organizational commitment to performance: study in hospital of district south konawe of southeast sulawesi. *The International Journal Of Engineering And Science*, 4(5), 33-41.

- Harbalıoğlu, M. (2014). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Harwiki, W. (2016). The impact of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour (OCB) and employee performance in women cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 283-290.
- Heijden, B. (2001). Age and assessments of professional expertise: The relationship between higher level employees' age and self-assessments or supervisor ratings of professional expertise. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(4), 309-324.
- Henriksen, K. & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *HSR: Health Services Research*, 41(4), 1539-1554.
- Hofstede, G. (2000). Organizational culture: siren or sea cow? A reply to Dianne Lewis. *Strategic Change*, 9, 135-137.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (Second Edition). California: Sage Publications.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Hogan, S. J. & Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609-1621.
- Homburg, C. & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449-462.
- Huang, X., Van de Vliert, E. & Van der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.

- İslamoğlu, A. H. ve Alniaçık, Ü. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş Dördüncü Baskı). İstanbul: Beta.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- Jex, S. M. (2002). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach*, New York: John Wiley & Sons Publications.
- Johns, G. & Saks, A. M. (2001). *Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work* (Fifth Edition). Toronto: Addison Wesley Longman.
- Jones, M. C., Cline, M. & Ryan, S. (2006). Exploring knowledge sharing in ERP implementation: An organizational culture framework. *Decision Support Systems*, 41(2), 411-434.
- Kalaycı, Ş. (2014) *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (Altıncı Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (22. Basım). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A. C., Özçelik, O, Dündar, G. ve Uluhan, R. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (İkinci Baskı). İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri.
- Keil, M., Tiwana, A., Sainsbury, R. & Sneha, S. (2010). Toward a Theory of whistleblowing intentions: A benefit-to-cost differential perspective. *Decision Sciences*, 41(4), 787-812.
- Kılıç, G., Tunç, T., Saraçlı, S. ve Kılıç, İ. (2013). Örgütsel stresin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Beş yıldızlı termal otel işletmelerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 17-32.
- Kılıçlar, A. ve Harbalıoğlu, M. (2014). Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 328-346.

- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği* (13. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (16. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kowalski, R. M. (1996). Complaints and complaining: Functions, antecedents, and consequences. *Psychological bulletin*, *119*(2), 179-96. (<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/8851274>)
- Köse, S., Tetik, S. ve Cuma, E. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi*, *7*(1), 219-249.
- Kurt, E. (2013). *Algılanan sosyal destek ve iş performansı ilişkisinde işe bağlılığın aracı etkisi: Turizm işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kwantes, C. T. & Boglarsky, C. A. (2007). Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International Management*, *13*, 204–230.
- Langton, N., Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications* (Seventh Canadian Edition). Toronto: Pearson.
- Lee, J. C., Shiue, Y. C., & Chen, C. Y. (2016). Examining the impacts of organizational culture and top management support of knowledge sharing on the success of software process improvement. *Computers in Human Behavior*, *54*, 462-474.
- Liu, D., Wu, J. & Ma, J. (2009, Temmuz). Organizational silence: A survey on employees working in a telecommunication company. 2009 International Conference on Computers & Industrial Engineering, IEEE, 1647-1651.
- Martin, P. Y. & Whiddon, B. (1988). Conceptualization and measurement of staff performance. *Public Productivity Review*, *11*(3), 15-26.
- McCloy, R. A., Campbell, J. P. & Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology*, *79*(4), 493-505.

- McGowan, R. A. (2003, Temmuz). Organizational discourses: Sounds of silence. *Silence and Voice in Organizational Life Stream 3rd International Critical Management Studies Conference*, Lancaster University, UK, 1-6.
- McShane ve Von Glinow, (2003). *Organizational behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution* (Second Edition). Boston: McGraw Hill Irwin.
- McShane ve Von Glinow, (2017). *Organizational behavior: Emerging knowledge. Global reality* (Eighth Edition), New York: McGraw Hill Education.
- Meriç, S. (2017). *Turizm işletmelerinde yenilikçiliğin görünmeyen yüzü, değişime direnç ve örgütsel sessizlik: TRA1 ve TRB2 bölgesi analizi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Motowidlo, S. J. & Kell, H. J. (2012). Job Performance. Weiner, I. B., (Editör), *Industrial and Organizational Psychology* içinde (82-103). New Jersey: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Motowidlo, S. J. & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Muse, L. A. & Stamper, C. L. (2007). Perceived organizational support: Evidence for a mediated association with work performance. *Journal of Managerial Issues*, 19(4), 517-535.

- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Öz, M. (2013). *Konaklama işletmelerinde personel güçlendirme düzeyine etki eden örgüt kültürü tipleri: İstanbul ili örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Özdemir, E. (2015). *İçsel iş çevresi, kişilik özellikleri ve sektör algısının iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisi: Alanya konaklama işletmeleri örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Panahi, B., Veisheh, S., Divkhar, S. & Kamari, F. (2012). An empirical analysis on influencing factors on organizational silence and its relationship with employee's organizational commitment. *Management Science Letters*, 2, 735–744.
- Park, C. W. & Keil, M. (2009). Organizational silence and whistle-blowing on IT projects: An integrated model. *Decision Sciences*, 40(4), 901-918.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W. & Lane, N. (2003). Sales manager behavior control strategy and its consequences: The impact of manager gender differences. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 23(3), 221-237.
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.

- Premeaux, S. F. & 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.
- Qgaard, T., Marnburg, E. & Larsen, S. (2008). Perceptions of organizational structure in the hospitality industry: Consequences for commitment, job satisfaction and perceived performance. *Tourism Management*, 29(4), 661–671.
- Quinn, R. E. & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.
- Rahimi, R. (2013). *Örgüt kültürü perspektifi ile otelcilik sektöründe müşteri ilişkileri yönetimi: Jurys Inn zincir otelleri örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Robbins, S. P. & Barnwell, N. (2002). *Organisational Theory: Concepts and Cases* (Fourth Edition). Australia: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (Seventeenth Edition). Boston: Pearson.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior* (Fourteenth Edition). Harlow: Pearson.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior* (Tenth Edition). Australia: Prentice Hall.
- Rodwell, J. J., Kienzle, R. & Shadur, M. A. (1998). The relationships among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: The integral role of communication. *Human Resource Management*, 37(3&4), 277-293.
- Rollinson, D. & Broadfield, A. (2002). *Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach* (Second Edition). Harlow: Prentice Hall.
- Rosen, S. & Tesser, A. (1970). On reluctance to communicate undesirable information: The MUM effect. *Sociometry*, 33(3), 253-263.

- Rotundo, M. & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66-80.
- Ruçlar, K. (2013). *Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki-Sakarya üniversitesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Salanova, M., Agut, S. & Peirò, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227.
- Saldamlı, A. (2016). *Bilimsel Araştırma ve Sunum Teknikleri* (Güncellenmiş İkinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sancaktar, C. L. (2017). *Örgüt kültürü ve takım birlikteliğinin takım performansına olan etkisi: Kurumlararası İzmir Dragon Festivali*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychological Association*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (Third Edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (Fourth Edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schermerhorn Jr., J. R. (1999) *Management* (Sixth Edition), New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Scheufele, D. A. & Moy, P. (2000). Twenty-five years of the spiral of silence: A conceptual review and empirical outlook. *International Journal of Public Opinion Research*, 12(1), 3-28.

- Scott, T., Mannion, R., Davies, H. & Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments. *HSR: Health Services Research*, 38(3), 923-945.
- Shively, G. (2012). An overview of benefit-cost analysis. 05 Mayıs 2019 tarihinde https://www.researchgate.net/profile/Gerald_Shively/publication/255661807_An_Overview_of_Benefit-Cost_Analysis/links/00b4953c6c71e4e538000000.pdf adresinden alınmıştır.
- Shojaie, S., Matin, H. Z. & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to get rid of it. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1731 – 1735.
- Sigler, T. H. & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.
- Sinha, J. B. P. (2008) *Culture and Organizational Behaviour*. Los Angeles: Sage.
- Soedarto, T. ve Sunarsono, R. J. (2017). When job performance of human resource's sugar factory affected by organization culture, motivation and leadership. *Style International Journal of Science and Research*, 6(9), 1691-1701.
- Sonnentag, S. ve Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. Sonnentag, S., (Editör), *Psychological Management of Individual Performance* içinde (3-25). UK: John Wiley&Sons, Ltd.
- Sony, M. & Mekoth, N. (2016). The relationship between emotional intelligence, frontline employee adaptability, job satisfaction and job performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 20-32.
- Şahin, F. (2012). *Örgüt kültürü ve entelektüel sermaye ilişkisi: Marmara bölgesindeki otel işletmeleri örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bilecik.

- Şehitoğlu, Y. ve Zehir, C. (2010). Türk kamu kuruluşlarında çalışan performansının, çalışan sessizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4), 87-110.
- Şentürk, F. K. (2014). *Etik liderliğin belirleyicileri olarak kişilik, örgüt kültürü, dini yönelim ve çevresel faktörler: Antalya'daki dört ve beş yıldızlı otellerde bir uygulama*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson Publication.
- Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2008). Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 61, 37–68.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2013). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- TDK (2017). Büyük Türkçe Sözlük. 10 Aralık 2017 tarihinde http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5a358b1744ca32.30872649 adresinden alınmıştır.
- TDK Sözlükleri (2019a). Güncel Türkçe Sözlük. 30 Mart 2019 tarihinde <http://sozluk.gov.tr/> adresinden alınmıştır.
- TDK Sözlükleri (2019b). Güncel Türkçe Sözlük. 30 Mart 2019 tarihinde <http://sozluk.gov.tr/> adresinden alınmıştır.
- TDK Sözlükleri (2019c). Güncel Türkçe Sözlük. 30 Mart 2019 tarihinde <http://sozluk.gov.tr/> adresinden alınmıştır.
- Tecimen, M. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Tekin, Y. (2012). *Otel işletmelerinde yenilik yönetimi ile yenilikçi örgüt kültürü ilişkisi: Alanya' da bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Tekkaya, C., Kılıç, D. S. & Şahin, E. (2011, Nisan). Geri dönüşüm davranışının planlanmış davranış teorisi ile açıklanması: Sürdürülebilir bir kampüs için geri dönüşüm anketi. Yazılı Bildiri, *2nd International Conference on New Trends in Education and Their Implications*, Antalya, 639-645.
- Tesser, A., & Rosen, S. (1975). The reluctance to transmit bad news. *In Advances in Experimental Social Psychology*, 8, 193-232.
- Tutar, H. (2014). *Örgütsel Psikoloji: Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tutu, A. & Constantin, T. (2012). Understanding job performance through persistence and job competency. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 33, 612-616.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003). Konaklama işletmelerinde insan kaynakları kapsamında işgücü devir hızının analizi ve Muğla bölgesi örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 146-169.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441 – 458.
- Valmohammadi, C. & Roshanzamir, S. (2015). The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. *Int. J. Production Economics*, 164, 167–178.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Van Scotter, J. R. & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.

- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95.
- Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J. & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526-535.
- Wallach, E. J. (1983). Individulas and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*.
- Werner, J. M. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 3-24.
- Yarmacı, N. (2018). *İşgörenlerin örgütsel dışlanma algılarının örgütsel sessizlik ve olumsuz durumları bildirme eğilimlerine etkisi: Otel işletmeleri örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2007). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri (Geliştirilmiş İkinci Baskı)*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performans arasındaki ilişkinin incelenmesi. "İş, Güç" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196-211.
- Yeşiltaş, M. (2016). Motivasyon ve Farklılıkların Yönetimi. Tuna, M., (Editör), *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde (280-327). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yılmaz, A. (2016). *Algılanan örgütsel destek ortamında iş stresi ve iş yaşam kalitesinin iş performansı üzerine etkisinin araştırılması: İstanbul'da bulunan beş yıldızlı otellerde çalışan aşçılar üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2010). Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Uşak'ta bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 145-158.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Altıncı Baskı)*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Zehir, C. ve Erdoğan, E. (2011). The association between organizational silence and ethical leadership through employee performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1389–1404.

6. EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma otel işletmelerinde çalışanlarda Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İş Performansı ilişkilerini ortaya çıkarmak amacıyla tasarlanmıştır. Elde edilecek veriler Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütülen doktora tezi çalışmasında sadece akademik amaçlar için kullanılacaktır. Gösterdiğiniz ilgi ve yardımlar için şimdiden teşekkür ederim.

Araştırma Görevlisi Güllü GENÇER - Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

<i>Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.</i> 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Kısmen Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Kısmen Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum		1	2	3	4	5
1	Bu işletmede başarıya değer verilir.	1	2	3	4	5
2	Pazardaki en iyi işletme olmayı hedefleriz.	1	2	3	4	5
3	Bu işletmede performansa büyük değer verilir.	1	2	3	4	5
4	Bu işletmede açıklığa değer verilir.	1	2	3	4	5
5	Bu işletme sorunlara yaklaşımda esnek olmaya büyük değer verir.	1	2	3	4	5
6	Bu işletmede esneklik değerlidir.	1	2	3	4	5
7	Bu işletmede açık iletişim oldukça değerlidir.	1	2	3	4	5
8	Bu işletmede kusursuz iç iletişime büyük değer verilir.	1	2	3	4	5
9	Bu işletmede yüksek kaliteli iç iletişimi sürdürmeye değer verilir.	1	2	3	4	5
10	Bu işletmede profesyonel bilgi ve beceriye büyük değer verilir.	1	2	3	4	5
11	Bu işletmede profesyonelliği hedefleriz.	1	2	3	4	5
12	Bu işletmede yüksek düzeyde profesyonelliğe değer verilir.	1	2	3	4	5
13	Bu işletmede farklı ekipler arasındaki iş birliği oldukça değerlidir.	1	2	3	4	5
14	Bu işletme ekipler arasında paylaşıma değer verir.	1	2	3	4	5
15	Farklı ekiplerin birbirleriyle eşgüdümü çalışmasına büyük değer verilir.	1	2	3	4	5
16	Her çalışanın işinde öngörüp harekete geçmesine büyük değer verilir.	1	2	3	4	5
17	Bu işletme çalışanların inisiyatif kullanmasına değer verir.	1	2	3	4	5
18	İşinin sorumluluğunu alan çalışanlara değer verilir.	1	2	3	4	5
19	Çalışanların başarısını takdir etme ve ödüllendirmeye büyük değer verilir.	1	2	3	4	5
20	Çalışanın iş başarılarını kutlamak için zaman ayırmaya bu işletmede değer verilir.	1	2	3	4	5
21	Bu işletme emeğimize duyduğu minneti göstermeye büyük değer verir.	1	2	3	4	5
22	Bu işletme çalışanların gidişatı sorgulama istekliliğine değer verir.	1	2	3	4	5
23	Bu işletme çalışanların yeni fikirleri deneme istekliliğine değer verir.	1	2	3	4	5
<i>Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.</i> 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Kısmen Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Kısmen Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum		1	2	3	4	5
1	Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	1	2	3	4	5
2	Alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğumdan düşüncelerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
3	Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
4	Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	1	2	3	4	5
5	Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	1	2	3	4	5



6	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için değişime ilişkin fikirlerimi ileri sürmem ve konuşmam.	1	2	3	4	5
7	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	1	2	3	4	5
8	Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	1	2	3	4	5
9	İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	1	2	3	4	5
10	Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	1	2	3	4	5
11	Bu işletme ve iş arkadaşlarımla olan bağlara dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5
12	Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma yararlı olmak amacıyla özel bilgileri kendime saklarım.	1	2	3	4	5
13	Bu işletme ile ilgili bilgileri açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	1	2	3	4	5
14	Bu işletmeye ve iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	1	2	3	4	5
15	Bu işletme ve iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	1	2	3	4	5
Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz. 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Kısmen Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Kısmen Katılıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum		1	2	3	4	5
1	Şu anda en yüksek düzey performansla çalışıyorum.	1	2	3	4	5
2	Hastalık izinlerimi kullanmak benim hakkımdır.	1	2	3	4	5
3	Çalışanlar sadece yeteri kadar iş yapmalıdır.	1	2	3	4	5
4	Olabildiğince sık iş yerinde bulunmaya çalışıyorum.	1	2	3	4	5
5	Yaptığım işteki en iyilerden birisiyim.	1	2	3	4	5
6	Yaptığım işteki en yavaşlardan birisiyim.	1	2	3	4	5
7	İşim için oldukça yüksek standartlar belirlerim.	1	2	3	4	5
8	Çalışmalarım her zaman yüksek kalitededir.	1	2	3	4	5
9	İş performansıyla gurur duyarım.	1	2	3	4	5

Cinsiyet	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek	Medeni Durum	<input type="checkbox"/> Bekar <input type="checkbox"/> Evli
Turizm Eğitimi	<input type="checkbox"/> Var <input type="checkbox"/> Yok	Otelin Sınıfı	<input type="checkbox"/> 4 Yıldız <input type="checkbox"/> 5 Yıldız
Kadro Durumu	<input type="checkbox"/> Kadrolu <input type="checkbox"/> Sezonluk		
Yaş	<input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46-55 <input type="checkbox"/> 56 ve üzeri		
Eğitim Durumu	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise ve Dengi <input type="checkbox"/> Ön lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Lisansüstü		
İşletmedeki Çalışma Süresi	<input type="checkbox"/> 1 yıl ve daha az <input type="checkbox"/> 2-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-9 yıl <input type="checkbox"/> 10-13 yıl <input type="checkbox"/> 14 yıl ve üzeri		
Sektördeki Çalışma Süresi	<input type="checkbox"/> 1 yıl ve daha az <input type="checkbox"/> 2-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-9 yıl <input type="checkbox"/> 10-13 yıl <input type="checkbox"/> 14 yıl ve üzeri		
Departman	<input type="checkbox"/> Önbüro <input type="checkbox"/> Kat Hizmetleri <input type="checkbox"/> Muhasebe <input type="checkbox"/> Yiyecek-İçecek <input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları <input type="checkbox"/> Halkla İlişkiler <input type="checkbox"/> Diğer (.....)		
Kadro Düzeyi	<input type="checkbox"/> Departman Müdürü <input type="checkbox"/> Departman Müdür Yardımcısı <input type="checkbox"/> Kısmi Şefi/Yardımcısı <input type="checkbox"/> Eleman		
Gelir Düzeyi	<input type="checkbox"/> Asgari ücret ve altı <input type="checkbox"/> Asgari ücret-2000 TL <input type="checkbox"/> 2001-2500 TL <input type="checkbox"/> 2501-3000 TL <input type="checkbox"/> 3001-3500 <input type="checkbox"/> 3501-4000 <input type="checkbox"/> 4001 TL ve üzeri		

Katılımınız ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Güllü GENÇER

Doğum Yeri ve Tarihi : Aydın / 1987

Eğitim Durumu

Lisansüstü Öğrenimi: Adnan Menderes Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Lisans Öğrenimi: Nevşehir Üniversitesi / Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi / Seyahat İşletmeciliği ve Turist Rehberliği Bölümü

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce

İş Deneyimi

Araştırma Görevlisi: (2014-2018) Adnan Menderes Üniversitesi, Turizm Fakültesi, AYDIN

(2013-Devam Etmekte) Dumlupınar Üniversitesi, Tavşanlı Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, KÜTAHYA

İletişim

E-posta Adresi: gullugencer@hotmail.com