



**T.C.**

**KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜT  
KÜLTÜRÜNÜN DEMOGRAFİK  
DEĞİŞKENLERE GÖRE KATILMALI  
YÖNETİM VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK  
ÜZERİNE ETKİSİ: BOLU'DA KAMU  
HASTANELERİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**Sermed DOĞAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KAHRAMANMARAŞ  
EKİM-2017**



**T.C.**

**KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜT  
KÜLTÜRÜNÜN DEMOGRAFİK  
DEĞİŞKENLERE GÖRE KATILMALI  
YÖNETİM VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK  
ÜZERİNE ETKİSİ: BOLU'DA KAMU  
HASTANELERİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

**DANIŞMAN : Yrd. Doç. Dr. Mehmet YILMAZ**  
**JÜRİ : Prof. Dr. Abdullah SOYSAL**  
**JÜRİ : Yrd. Doç. Dr. İbrahim AKBEN**

**Sermed DOĞAN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**KAHRAMANMARAŞ  
EKİM-2017**

**KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN  
DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE  
KATILMALI YÖNETİM VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK  
ÜZERİNE ETKİSİ: BOLU'DA KAMU HASTANELERİ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Sermed DOĞAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kod No :

**Bu Tez / Proje 20/10/2017 Tarihinde Aşağıdaki Jüri Üyeleri Tarafından  
Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Kabul Edilmiştir.**

.....  
**Yrd. Doç. Dr. Mehmet YILMAZ**  
**BAŞKAN**

.....  
**Prof. Dr. Abdullah SOYSAL**  
**ÜYE**

.....  
**Yrd. Doç. Dr. İbrahim AKBEN**  
**ÜYE**

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

**Prof. Dr. Abdullah SOYSAL**  
**Enstitü Müdürü**

Not: Bu tez ve projede kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

**KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**SAĞLIK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**ÖZET**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN  
DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE KATILMALI YÖNETİM  
VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİ: BOLU'DA KAMU  
HASTANELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Sermed DOĞAN**

**Danışman : Yrd. Doç. Mehmet YILMAZ**

**Yıl : 2017, Sayfa: 128+XV**

**Jüri : Yrd. Doç. Dr. Mehmet YILMAZ (Başkan)  
: Prof. Dr. Abdullah SOYSAL (Üye)  
: Yrd. Doç. Dr. İbrahim AKBEN (Üye)**

Günümüzde gerek özel kurumlarda gerekse kamu kurumlarında elde edilen çıktıların ürün veya hizmet çıktısı olmasına bakılmaksızın, ortak bir hedefi gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların olduğu her ortamda örgüt kültürü kavramı gündemdedir. Söz konusu hizmet üreten ve bu hizmeti insana sunan bir kurum düşünüldüğünde ise örgüt kültürü vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Sağlık hizmetleri sunan kuruluşlar için de örgüt kültürünü vazgeçilmez yapan konulardan en önemlisi hizmet çıktılarının insan odaklı olmasıdır. Sunulan hizmetlerin toleransının olmaması, ikame edilememesi ve hizmet sunumunun ertelenememesi gibi sebepler sağlık hizmetleri sunan kurumları etkin bir iletişim ağı oluşturmaya ayrıca bilgi ve tecrübe paylaşımı gibi aktif proseslere yönlendirmektedir. Bunu sağlamanın en önemli yolu da tüm kurum çalışanları tarafından benimsenmiş örgüt kültüründen geçmektedir.

Sağlık hizmetleri sunan kurumlarda örgüt kültürüne her daim ihtiyaç duyulması bu çalışmayı önemli kılmasının yanı sıra sağlık personelinin kendi fikir ve düşüncelerini ifade ederek yönetsel kararlara katılımcılığının desteklendiği ya da düşüncelerini ifade etmeye müsaade edilmemesi sonucunda örgütsel sessizliğe maruz kalındığı durumların belirlenmesi araştırmanın yararlılığını arttırmaktadır. Bu önem doğrultusunda araştırma sağlık sektöründe örgüt kültürü kavramının katımlı yönetim ve örgütsel sessizlik üzerine etkisini belirlemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca örgüt kültürü, katımlı yönetim ve örgütsel sessizlik algılarının personelin demografik verilerine göre değişip değişmediği ve

**katımlalı yönetim ile örgütsel sessizlik arasındaki iliŖkiye de aıklamaya ihtiya duyulmasından dolayı alıŖmada yer verilmiŖtir.**

**alıŖma Bolu İzzet Baysal Devlet Hastanesi ve Bolu Kamu Hastaneleri Kurumu Genel Sekreterliği'nde alıŖan 212 idari ve tıbbi personel üzerinde 51 soruluk anket uygulaması ile gerekleŖtirilmiŖtir. alıŖmanın sonucunda örgüt kültürünün bazı boyutlarının katımlalı yönetim ve sessizlik üzerine etkisi olduğu tespit edilmiŖtir. Aynı zamanda katımlalı yönetim ile örgütsel sessizlik arasında negatif seyirli bir iliŖki beklenmekte iken, beklenilenin aksine pozitif yönde anlamlı bir iliŖki saptanmıŖtır.**

**Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Katımlalı Yönetim, rgtsel Sessizlik, Sağlık Kurumları**



**DEPARTMENT OF HEALTH MANAGEMENT**  
**INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES**  
**KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM UNIVERSITY**

**ABSTRACT**

**MASTER THESIS**

**THE EFFECT ON PARTICIPATIVE MANAGEMENT AND  
ORGANIZATIONAL SILENCE ACCORDING TO  
DEMOGRAPHIC VARIABLES OF ORGANIZATONAL CULTURE  
IN THE HEALTH FACILITIES: A RESEARCH  
ON PUBLIC HEALTH INSTITUTIONS IN BOLU**

**Sermed DOĞAN**

**Supervisor : Asst. Prof. Dr. Mehmet YILMAZ**

**Year : 2017, Pages:128+XV**

**Jury : Asst. Prof. Dr. Mehmet YILMAZ (Chairperson)**  
**: Prof. Dr. Abdullah SOYSAL (Member)**  
**: Asst. Prof. Dr. İbrahim AKBEN (Member)**

Nowadays the concept of organizational culture is on the agenda in every environment where people come together to realize a common goal regardless of whether the outputs obtained in private institutions or public enterprises are product or service outputs. When considering an institution producing services and offers this service to people in point, organizational culture emerges as an indispensable element. For institutions that provide health services, the most important of the issues that make the organization culture indispensable is that the service outputs are human-focused. The reasons such as the lack of tolerance, can not be substituted of the service and postponing service delivery guides the institutions offering health services to create an effective communication network and also to the active processes such as sharing knowledge and experience. The most important way of achieving this is (go) through the organizational culture adopted by all the institution's employees.

The need for organizational culture in every institutions that provides health services is not only making this work important but also being supported the health personnel's participation in managerial decisions by expressing their own ideas and thoughts or identification of situations that are subject to organizational silence as a result of not being allowed to express their thoughts increases the usefulness of the research. In this respect, the research aims to determine the effect of organizational culture concept on participative management and organizational silence in the health sector. Also organizational culture is included in the study because of that whether the perceptions of

participative management and organizational silence vary according to the demographic data of the staff, and the need to explain the relationship between participative management and organizational silence.

The study was conducted with a questionnaire of 51 questions on 212 administrative and medical personnel working in Bolu İzzet Baysal State Hospital and General Secretariat of Bolu Public Hospitals Institution. As a result of the study, it has been determined that some dimensions of organizational culture influence on participative management and silence. At the same time, while negative form of relationship between participatory management and organizational silence is expected contrary to expectations a positive relationship was found in the positive direction.

**Key Words:** Organizational Culture, Participative Management, Organizational Silence, Health Institutions



## ÖNSÖZ

İnsan grupları belirli hedefleri ya da amaçları gerçekleştirmek için belirlemiş oldukları stratejileri kendi yeterlilikleri düzeyinde katılımı ulaşılmaya çalışırlar. Bu hedefleri elde etmek için insan grubunun bir araya gelmesi aslında örgütsel faaliyette bulunmanın bir göstergesidir. Örgütler farklı değerleri, inançları, yaşam biçimleri olan insanları bünyesinde barındırırlar. Kamu kuruluşlarında ya da özel sektörlerde farklı şehirlerden veya bölgelerden gelen kültürel özellikleri değişiklik gösteren çalışanlar iş görmektedir. Örgütler böylesi bir durumda tüm çalışanları kapsayacak bir örgüt kültürüne ihtiyaç duymaktadır. Bu örgüt kültürünü oluşturmada; yöneticilerle karşılık güvene dayanılması, kuvvetli iletişim sistem, misyon, vizyon ve hedeflerin açıkça belirlenmiş olması ayrıca eşit ödüllendirme sisteminin varlığı gibi davranışlar mevcut olmalıdır. Böylesi örgütlerde çalışanların kendi işleriyle ilgili ya da yönetsel kararlarda düşüncelerine önem verilmesi kurumda verimliliğin artmasına etki edeceği gibi kurumda yöneticiler tarafından örgütsel sessizliği meydana getiren susturulma veya düşüncelerin bastırılması durumu ortadan kaldırılacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla bu çalışma hem sağlık kurumlarında hem de özel sektörlerde örgüt kültürünün katılmalı yönetim ve örgütsel sessizlik üzerine etkisini belirlemede yapılacak saha çalışmalarına bir nebze de olsa katkı sağlayacağı umudunu temenni ediyorum.

Bu araştırmada yüksek lisans tezimde danışman hocam olmayı üstlenen, tez konu başlığımdan bu sayfaya gelene kadar her türlü desteğinin esirgemeyip bilgisiyle beni yönlendiren ve ailesinin bir bireyiymişim gibi davranan Sayın Yrd. Doç. Dr. Mehmet YILMAZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Saha çalışmamı yapmamda maddi ve manevi tüm desteğiyle yanımda bulunan hemşire olarak görev yapmakta olan ablam Selma ÖZDEMİR'e teşekkürü bir borç bilirim.

Yaşantımın her anında varlıklarını hissettiğim ve desteklerini esirgemeyen annem ve babama en içten teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca varlığıyla yaşamımı önemli kılan, iyi ki varsın dediğim nişanlım Tuğba Gül BAYNAL'a tez sürecinde göstermiş olduğu desteğinden dolayı sonsuz teşekkür ederim.

Sermed DOĞAN  
Ekim-2017

## İÇİNDEKİLER

|                                                                                        |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>ÖZET .....</b>                                                                      | <b>II</b>  |
| <b>ABSTRACT.....</b>                                                                   | <b>IV</b>  |
| <b>ÖNSÖZ .....</b>                                                                     | <b>VI</b>  |
| <b>KISALTMALAR LİSTESİ.....</b>                                                        | <b>X</b>   |
| <b>TABLolar LİSTESİ .....</b>                                                          | <b>XI</b>  |
| <b>ŞEKİLLER LİSTESİ .....</b>                                                          | <b>XIV</b> |
| <b>GRAFİKLER LİSTESİ .....</b>                                                         | <b>XV</b>  |
| <b>1. GİRİŞ.....</b>                                                                   | <b>1</b>   |
| 1.1. Problem Tespiti .....                                                             | 1          |
| 1.2. Çalışmanın Amacı .....                                                            | 2          |
| 1.3. Çalışmanın Önemi ve Literatüre Katkısı .....                                      | 2          |
| <b>2. KONUS İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR.....</b>                                    | <b>3</b>   |
| 2.1. Literatürde Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü İle İlgili Yapılan Çalışmalar ..... | 3          |
| 2.2. Literatürde Katımlı Yönetim İle İlgili Yapılan Çalışmalar .....                   | 5          |
| 2.3. Literatürde Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....                 | 6          |
| <b>3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI VE KAPSAMI.....</b>                                        | <b>9</b>   |
| 3.1. Kültür Kavramı .....                                                              | 9          |
| 3.2. Kültürün Özellikleri .....                                                        | 9          |
| 3.3. Kültürün Çeşitleri.....                                                           | 10         |
| 3.3.1. Genel Kültür- Alt kültür .....                                                  | 10         |
| 3.3.2. Maddi Kültür-Manevi Kültür .....                                                | 10         |
| 3.3.3. Üçlü Ayrım.....                                                                 | 11         |
| 3.3.4. Karşıt Kültür .....                                                             | 11         |
| 3.3.5. Bazı Uç Ayrımlar .....                                                          | 11         |
| 3.4. Örgüt Kavramı .....                                                               | 11         |
| 3.5. Örgüt Türleri .....                                                               | 12         |
| 3.5.1. Yapılarına Göre Örgütler .....                                                  | 12         |
| 3.5.2. Birey-Örgüt Arasındaki İlişkilere Göre Örgütler .....                           | 12         |
| 3.5.3. Temel Amaçlara Göre Örgütler .....                                              | 12         |
| 3.6. Örgüt Kültürü Kavramı .....                                                       | 13         |
| 3.7. Örgüt Kültürünün Özellikleri.....                                                 | 14         |
| 3.8. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları.....                                               | 15         |
| 3.9. Örgüt Kültürünün Önemi.....                                                       | 15         |
| 3.10. Örgüt Kültürünün Öğeleri.....                                                    | 16         |
| 3.10.1. Tutumlar .....                                                                 | 16         |
| 3.10.2. Normlar .....                                                                  | 17         |
| 3.10.3. Değerler .....                                                                 | 17         |
| 3.10.4. Kullanılan Dil .....                                                           | 18         |
| 3.10.5. Semboller.....                                                                 | 18         |
| 3.10.6. İnançlar .....                                                                 | 18         |

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.10.7. Hikayeler ve Mitler .....                                            | 19        |
| 3.10.8. Liderler ve Kahramanlar .....                                        | 19        |
| 3.10.9. Törenler ve Seremoniler.....                                         | 19        |
| 3.11. Örgüt Kültürü Çeşitleri.....                                           | 20        |
| 3.11.1. Akademi-Kale-Kulüp ve Beyzbol Takım Kültürü (Sonnenfeld Modeli) .... | 20        |
| 3.11.2. Şebekeleşmiş-Çıkarıcı-Toplumcu-Parçalı Kültür.....                   | 21        |
| 3.11.3. Güç- Rol- Birey- Görev Kültürü.....                                  | 23        |
| 3.12. Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü.....                                 | 23        |
| 3.13. Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürünün Fonksiyonları .....               | 25        |
| 3.14. Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürünün Oluşturulması.....                | 25        |
| <b>4. KATILMALI YÖNETİM KAVRAMI VE KAPSAMI.....</b>                          | <b>27</b> |
| 4.1. Yönetim Kavramı.....                                                    | 27        |
| 4.2. Katılma Kavramı.....                                                    | 27        |
| 4.3. Katılmalı Yönetim Kavramı .....                                         | 27        |
| 4.4. Katılmalı Yönetimin Amaçları .....                                      | 28        |
| 4.5. Katılmalı Yönetimin Faydaları .....                                     | 28        |
| 4.6. Katılmalı Yönetimin Sakıncaları .....                                   | 28        |
| 4.7. Katılmalı Yönetimin Düzeyleri.....                                      | 29        |
| 4.7.1. Alt Düzeyde Katılım .....                                             | 29        |
| 4.7.2. Orta Düzeyde Katılım .....                                            | 29        |
| 4.7.3. Üst Düzeyde Katılım.....                                              | 30        |
| 4.9.2. AGY (Amaçlara Göre Yönetim) .....                                     | 30        |
| 4.8. Katılmalı Yönetim Şekilleri.....                                        | 30        |
| 4.8.1. Gönüllü Katılma .....                                                 | 30        |
| 4.8.2. Temsili Katılma .....                                                 | 31        |
| 4.8.3. Birlikte Yönetim .....                                                | 31        |
| 4.8.4. Sendikal Katılma .....                                                | 31        |
| 4.8.5. Kendi Kendini Yönetim (Özyönetim) .....                               | 31        |
| 4.8.6. Kâra Katılma .....                                                    | 31        |
| 4.9. Katılmalı Yönetimin Uygulama Teknikleri.....                            | 32        |
| 4.9.1. Kalite Kontrol Çemberleri.....                                        | 32        |
| 4.9.3. İş Zenginleştirme (Job Enrichment) .....                              | 32        |
| 4.9.4. İş Genişletme .....                                                   | 33        |
| 4.9.5. İş Rotasyonu .....                                                    | 33        |
| 4.9.6. İş Görenlerin Yükseltilmesi.....                                      | 33        |
| 4.10. Sağlık Kurumlarında Katılmalı Yönetim .....                            | 34        |
| <b>5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI VE KAPSAMI.....</b>                         | <b>35</b> |
| 5.1. Sessizlik Kavramı.....                                                  | 35        |
| 5.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı .....                                        | 35        |
| 5.3. Örgütsel Sessizlik Türleri .....                                        | 36        |
| 5.3.1. Kabullenilmiş Sessizlik (Acquiescent Silence).....                    | 36        |
| 5.3.2. Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence) .....                         | 36        |
| 5.3.3. Olumlu Sosyal Sessizlik (Prosocial Silence).....                      | 37        |

|                                                                            |            |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|
| 5.4. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri.....                                   | 38         |
| 5.4.1. Bireysel Faktörler .....                                            | 39         |
| 5.4.2. Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler.....                                | 40         |
| 5.5. Sessiz Kalma Biçimleri .....                                          | 41         |
| 5.5.1. Çalışan İtaati.....                                                 | 41         |
| 5.5.2. Sağır Kulak Sendromu .....                                          | 42         |
| 5.5.3. Pasif Kalma Ve Rız Olma .....                                       | 42         |
| 5.5.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme.....                          | 43         |
| 5.6. Örgütsel Sessizlik Teorileri .....                                    | 43         |
| 5.6.1. Bekleyiş Teorisi .....                                              | 43         |
| 5.6.2. Fayda- Maliyet Analizi .....                                        | 44         |
| 5.6.3. Sessizlik Sarmalı.....                                              | 45         |
| 5.6.4. Kendini Uyarlama.....                                               | 45         |
| 5.7. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları .....                                  | 46         |
| 5.7.1. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Düzeyde Sonuçları .....               | 46         |
| 5.7.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Düzeyde Sonuçları.....                | 47         |
| 5.8. Sağlık Kurumlarında Örgütsel Sessizlik .....                          | 48         |
| 5.9. Örgüt Kültürü, Katırmalı Yönetim ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi ..... | 49         |
| <b>6. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KATILMALI YÖNETİM</b>             |            |
| <b>VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİNİ ELE ALAN BOLU'DA BİR</b>         |            |
| <b>ARAŞTIRMA.....</b>                                                      | <b>51</b>  |
| 6.1. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı.....                                      | 51         |
| 6.2. Çalışmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....                        | 51         |
| 6.3. Çalışmanın Metodolojisi.....                                          | 52         |
| 6.3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri .....                               | 52         |
| 6.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları.....                   | 59         |
| 6.3.3. Anket Formunun Hazırlanması .....                                   | 59         |
| 6.3.4. Evren ve Örneklem .....                                             | 59         |
| 6.3.5. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler .....       | 60         |
| 6.4. Bulgular ve Yorum.....                                                | 61         |
| 6.4.1. Güvenilirlik Analizi .....                                          | 61         |
| 6.4.2. Demografik Verilerin Tanımlayıcı İstatistikler İle Analizi.....     | 65         |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>                                             | <b>113</b> |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                                       | <b>119</b> |
| <b>EKLER.....</b>                                                          | <b>130</b> |

## KISALTMALAR LİSTESİ

|                |                                   |
|----------------|-----------------------------------|
| <b>Vb.</b>     | : Ve benzeri                      |
| <b>Vd.</b>     | : Ve diğerleri                    |
| <b>P&amp;G</b> | : Procter&Gamble                  |
| <b>IBM</b>     | : International Business Machines |
| <b>AGY</b>     | : Amaçlara Göre Yönetim           |



## TABLOLAR LİSTESİ

| <b><u>Tablolar</u></b>                                                                                                                                                                             | <b><u>Sayfa</u></b> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Tablo 3.1. Örgüt Kültürü Fonksiyonları.....                                                                                                                                                        | 15                  |
| Tablo 5.1. Kabullenilmiş ve Savunmacı Sessizlik Boyutları .....                                                                                                                                    | 37                  |
| Tablo 5.2. Sessizlik Türleri ve Örnekleri. ....                                                                                                                                                    | 38                  |
| Tablo 6.1. Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analizi.....                                                                                                                                              | 61                  |
| Tablo 6.2. Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Sessizlik Değişkenlerine Ait Alt Boyutların<br>Güvenilirlik Analizi.....                                                                                      | 64                  |
| Tablo 6.3. Yaş Grubu, Cinsiyet, Medeni Durum ve Meslek Durumuna İlişkin Bulgular<br>.....                                                                                                          | 65                  |
| Tablo 6.4. Eğitim Durumu, Aylık Gelir ve Hastaneden Çalışma Sürelerine İlişkin<br>Bulgular.....                                                                                                    | 67                  |
| Tablo 6.5. Örgüt Kültürü Sorularının Frekans Değerleri .....                                                                                                                                       | 70                  |
| Tablo 6.6. Katımlı Yönetim Sorularının Frekans Değerleri .....                                                                                                                                     | 73                  |
| Tablo 6.7. Örgütsel Sessizlik Sorularının Frekans Değerleri .....                                                                                                                                  | 75                  |
| Tablo 6.8. Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına Ait Algılamaların Personelin<br>Cinsiyetlerine Göre Anlamli Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan<br>Bağımsız Örneklem T Testi Analiz .....        | 78                  |
| Tablo 6.9. Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına Ait Algılamaların Personelin Medeni<br>Durumlarına Göre Anlamli Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Bağımsız<br>Örneklem T Testi Analizi .....   | 79                  |
| Tablo 6.10. Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına Ait Algılamaların Personelin Yaş<br>Gruplarına Göre Anlamli Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Tek Yönlü<br>Varyans Analizi .....              | 80                  |
| Tablo 6.11. Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına Ait Algılamaların Personelin Meslek<br>Gruplarına Göre Anlamli Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Tek Yönlü<br>Varyans Analizi .....           | 81                  |
| Tablo 6.12. Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına Ait Algılamaların Personelin Eğitim<br>Durumuna Göre Anlamli Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Tek Yönlü<br>Varyans Analizi .....             | 84                  |
| Tablo 6.13. Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına Ait Algılamaların Personelin Aylık Gelir<br>Durumuna Göre Anlamli Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Tek Yönlü<br>Varyans Analizi.....         | 86                  |
| Tablo 6.14. Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına Ait Algılamaların Personelin Hastanede<br>Çalışma Sürelerine Göre Anlamli Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan<br>Tek Yönlü Varyans Analizi..... | 88                  |
| Tablo 6.15. Katımlı Yönetim Algılarının Personelin Cinsiyetlerine Göre Anlamli Bir<br>Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Bağımsız Örneklem T Testi Analizi....                                  | 90                  |
| Tablo 6.16. Katımlı Yönetim Algılarının Personelin Medeni Durumlarına Göre<br>Anlamli Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Bağımsız Örneklem T Testi<br>Analizi .....                         | 90                  |
| Tablo 6.17. Katımlı Yönetim Algılarının Personelin Yaş Gruplarına Göre Anlamli Bir<br>Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Tek Yönlü Varyans Analizi.....                                         | 91                  |
| Tablo 6.18. Katımlı Yönetim Algılarının Personelin Meslek Durumlarına Göre<br>Anlamli Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Tek Yönlü Varyans Analizi<br>.....                                 | 91                  |

|                                                                                                                                                                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 6.19. Katımlı Yönetim Algılarının Personelin Eğitim Durumlarına Göre Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Tek Yönlü Varyans Analizi .....                                                       | 92  |
| Tablo 6.20. Katımlı Yönetim Algılarının Personelin Aylık Gelir Durumlarına Göre Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Tek Yönlü Varyans Analizi .....                                                  | 93  |
| Tablo 6.21. Katımlı Yönetim Algılarının Personelin Hastanede Çalışma Sürelerine Göre Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Tek Yönlü Varyans Analizi .....                                             | 93  |
| Tablo 6.22. Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Ait Algılamaların Personelin Cinsiyetlerine Göre Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Bağımsız Örneklem T Testi Analizi .....                       | 94  |
| Tablo 6.23. Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Ait Algılamaların Personelin Medeni Duruma Göre Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Bağımsız Örneklem T Testi Analizi.....                         | 95  |
| Tablo 6.24. Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Ait Algılamaların Personelin Yaş Gruplarına Göre Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Tek Yönlü Varyans Analizi .....                               | 96  |
| Tablo 6.25. Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Ait Algılamaların Personelin Meslek Durumlarına Göre Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Tek Yönlü Varyans Analizi .....                           | 96  |
| Tablo 6.26. Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Ait Algılamaların Personelin Eğitim Durumuna Göre Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Tek Yönlü Varyans Analizi .....                              | 98  |
| Tablo 6.27. Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Ait Algılamaların Personelin Aylık Gelir Durumlarına Göre Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Tek Yönlü Varyans Analizi.....                       | 99  |
| Tablo 6.28. Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Ait Algılamaların Personelin Hastanede Çalışma Sürelerine Göre Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Tek Yönlü Varyans Analizi .....                 | 100 |
| Tablo 6.29. Katımlı Yönetim İle Örgütsel Sessizlik Arasında İlişkinin Olup Olmadığını Gösteren Korelasyon Analizi .....                                                                                            | 102 |
| Tablo 6.30. Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarının Üst Yönetimin Algılama ve Tutumu Üzerine Etkisini İnceleyen Regresyon Modelinin Anlamlılığına İlişkin Bulgular .....                                                 | 103 |
| Tablo 6.31. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Üst Yönetimin Algılama Ve Tutumu Üzerine Etkisinin Olup Olmadığını Gösteren Regresyon Katsayıları .....                                                                 | 104 |
| Tablo 6.32. Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarının Bölüm Yöneticilerinin Farklı Fikirlerle Ve Sorun Çözme Tekniklerine Karşı Tutumu Üzerine Etkisini İnceleyen Regresyon Modelinin Anlamlılığına İlişkin Bulgular ..... | 105 |
| Tablo 6.33. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Bölüm Yöneticilerinin Farklı Fikirlerle Ve Sorun Çözme Tekniklerine Karşı Tutumu Üzerine Etkisinin Olup Olmadığını Gösteren Regresyon Katsayıları .....                 | 106 |
| Tablo 6.34. Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarının İletişim Fırsatları Üzerine Etkisini İnceleyen Regresyon Modelinin Anlamlılığına İlişkin Bulgular .....                                                              | 107 |
| Tablo 6.35. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının İletişim Düzeyi Ve Bilgi Paylaşımı Boyutuna Etkisinin Olup Olmadığını Gösteren Regresyon Katsayıları .....                                                              | 108 |

|                                                                                                                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 6.36. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Katımlalı Yönetim Üzerine Etkisinin Olup Olmadığını Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığına İlişkin Bulgular ..... | 109 |
| Tablo 6.37. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Katımlalı Yönetim Üzerine Etkisinin Olup Olmadığını Gösteren Regresyon Katsayıları .....                              | 109 |
| Tablo 6.38. Hipotezlerin Kabul/Red Durumu .....                                                                                                                  | 110 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

| <b><u>Şekiller</u></b>                                            | <b><u>Sayfa</u></b> |
|-------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Şekil 3. 1. Sonnenfeld'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması.....      | 21                  |
| Şekil 3. 2. Goffe ve Jones'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması ..... | 22                  |
| Şekil 5. 1. Sessizlik Sarmalı.....                                | 45                  |
| Şekil 5. 2. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Düzeyde Sonuçları ..... | 47                  |
| Şekil 6. 1. Araştırma Modeli.....                                 | 58                  |



## GRAFİKLER LİSTESİ

| <b><u>Grafikler</u></b>                                              | <b><u>Sayfa</u></b> |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Grafik 6. 1. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....        | 65                  |
| Grafik 6. 2. Katılımcıların Cinsiyet Durumlarına Göre Dağılımı.....  | 66                  |
| Grafik 6. 3. Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı.....         | 66                  |
| Grafik 6. 4. Katılımcıların Meslek Gruplarına Göre Dağılımı .....    | 66                  |
| Grafik 6. 5. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı .....      | 67                  |
| Grafik 6. 6. Katılımcıların Aylık Gelir Durumuna Göre Dağılımı ..... | 68                  |
| Grafik 6. 7. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....    | 68                  |



## 1. GİRİŞ

Örgüt kültürünün katımlı yönetim ve örgütsel sessizlik üzerine etkisini sağlık kurumlarına uygulama sahasında ele alan bu çalışmanın teorik kısmı beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışma konusunun hangi problem neticesinde ortaya çıktığına, çalışmanın hangi amaca hizmet ettiğine, önemine ve literatüre katkısına yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgüt kültürü, katımlı yönetim ve örgütsel sessizlik hakkında yerli ve yabancı literatürde daha önce yapılmış çalışmalar derlenerek aktarılmıştır.

Üçüncü bölümde katımlı yönetim ve örgütsel sessizlik kavramlarına göre daha eski temellere dayanan örgüt kültürü kavramına yer verilmiştir. Bölüm içerisinde kültür kavramı, kültürün özellikleri ve çeşitleri, örgüt kavramı ve türleri, örgüt kültürü kavramı, örgüt kültürünün özellikleri, fonksiyonları, önemi, öğeleri ve çeşitleri, sağlık kurumlarında örgüt kültürü, fonksiyonları ve sağlık kurumlarında örgüt kültürünün oluşturulma şekli aktarılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde sessizlik kavramı, örgütsel sessizlik kavramı, örgütsel sessizlik türleri, nedenleri, sessiz kalma biçimleri, örgütsel sessizlik teorileri, örgütsel sessizliğin sonuçları ve sağlık kurumlarında örgütsel sessizlik konuları ele alınmıştır.

Beşinci bölümde yönetim kavramı, katılma kavramı ve katımlı yönetim kavramlarının tanımları yapıldıktan sonra; katımlı yönetimin amaçları, faydaları, sakıncaları, katımlı yönetim düzeyleri, katımlı yönetim şekilleri, katımlı yönetim uygulama teknikleri konuları aktarılmıştır.

Çalışmanın son bölümü ise sağlık sektöründe örgüt kültürünün katımlı yönetim ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi ele alınmıştır. Yapılan anket çalışması ile teorik bilgilerin somutlaştırılması sağlanmıştır.

### 1.1. Problem Tespiti

Sağlık kurumları bünyesinde tıbbi personel, idari personel ve yardımcı hizmet personeli olmak üzere pek çok meslek grubundan kişileri barındıran matriks yapılardır. Özellikle tıp ve teknolojinin gelişimi ile yeni meslek grupları ortaya çıkmaya başlamış ve tıp alanında ihtisaslaşma da ivme kazanmıştır. Böylece sağlık kurumlarında hizmet veren birim sayısı ve buna bağlı olarak personel sayısı da artış göstermiştir. Böylesi çeşitli insan grubunun bulunduğu bir ortamda işleyişin aksaklıklara mahal vermeden devam etmesi, hizmet sunum kalitesinin zarar görmemesi, faaliyetler arasında koordinasyon sağlanması ve personel arasında çatışmaların önlenmesi için kurumun sağlam bir örgüt kültürüne sahip olması gerekmektedir.

Kurumlarda örgüt kültürünün temelleri sağlam atıldığında kurum personeli de bu kültürü benimseyecek ve bu kültüre göre çalışma düzenini oturtacaktır. Eğer kurum kültürü personel katılımını destekleyen, personelinin görüşlerine önem veren ve fikir alışverişine olumlu yaklaşan bir yapıda ise personel rahat bir şekilde görüşlerini belirtebilecek ve hakim olduğu alanda kararlara katılabilecektir. Bunun aksine kurum kültürü personeli sadece işi yapan kişiler olarak addeden, kararların sadece yönetim tarafından verilebileceğine inanan ve personelin görüşlerini dikkate almayan yapıda olduğu durumlarda personel yönetime katılmayacak, kurum içerisinde görüşlerini gizlemeyi, fikir alışverişinde bulunmamayı ve sessiz kalmayı tercih edecektir. Kararlara katılım sağlandığında çalışan performansında sağlanan artış, kurum verimliliğini de olumlu yönde etkileyecektir. Yönetime katılmanın reddedildiği örgüt içi sessizliğin

tercih edildiği kurumlarda ise tersine işleyiş söz konusu olacak ve kurum verimliliğinde düşüş yaşanacaktır.

Aktarıldığı üzere örgüt kültürüne göre şekillenecek olan katılmalı yönetim ve örgütsel sessizlik kavramı kurumun performansı açısından ciddi anlamda önem arz eden kavramlardır. Bu bağlamda kurumun örgüt kültürünün katılmalı yönetim kavramı ve örgütsel sessizlik kavramına olan etkisini belirlemek kayda değer yararlar ortaya çıkaracaktır. Dolayısıyla araştırmanın problem cümlesi “Sağlık kurumlarında örgüt kültürünün katılmalı yönetim ve örgütsel sessizlik üzerine anlamlı bir etkisi var mıdır?” şeklinde ifade edilebilir.

## 1.2. Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı; Bolu İli Kamu Hastaneler Kurumu Genel Sekreterliği ve İzzet Baysal Devlet Hastanesi’nde görev yapan çalışanların örgüt kültürü algılarının katılmalı yönetim ve örgütsel sessizlik üzerine etkisini incelemektir. Aynı zamanda çalışma; örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve yönetime katılma algılarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği ve örgütsel sessizlik kavramı ile katılmalı yönetim kavramı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır.

## 1.3. Çalışmanın Önemi ve Literatüre Katkısı

Örgüt kültürü literatürde çeşitli sektörler bazında ele alınan, ampirik ve uygulamalı olarak birçok araştırmacı tarafından işlenen ve aynı zamanda literatürdeki çeşitli kavramlar ile ilişkilendirilerek kayda değer sonuçlar ve öneriler sunulan bir kavramdır. Literatür ve sektörel açıdan bu derece önem arz eden bir kavramı hizmet sektörünün en kapsamlı kollarından biri olan sağlık sektöründe uygulamanın faydalı olacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda örgüt kültürüne göre şekillendiği düşünülen katılmalı yönetim ve örgütsel sessizlik kavramlarının örgüt kültürü ile ilişkilendirilerek ele alınması yarar sağlayacaktır.

Sağlık sektöründe çalışan birçok meslek grubu nedeniyle önem arz eden kavramlar olan örgüt kültürü, katılmalı yönetim ve örgütsel sessizlik kavramlarını literatürde bir başlık altında işleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu doğrultuda sağlık sektöründe örgüt kültürünün katılmalı yönetim ve örgütsel sessizlik üzerine etkisini ele alan ilk çalışma olması bağlamında önem arz etmektedir ve konu ile ilgili yapılacak çalışmalara mütevazı bir katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda elde edilen sonuçların ve verilen tavsiyelerin hem çalışmanın yapıldığı sağlık kurumu yetkililerine hem de sağlık sektöründe bulunan diğer kurum ve kuruluşlara yol gösterici nitelikte olacağı için önemlidir.

## 2. KONU İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ARAŞTIRMALAR

Araştırmanın değişkenleri olan “Örgüt Kültürü”, “Katılmalı Yönetim” ve “Örgütsel Sessizlik” kavramlarını bir arada barındıran çalışma bulunmamaktadır. Bu bağlamda çalışmada yerli ve yabancı literatürde bulunan örgüt kültürü, katılmalı yönetim ve örgütsel sessizlik kavramı ayrı başlıklar altında sunulmuştur.

### 2.1. Literatürde Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Örgüt kültürü kavramı birçok sektör için uygulama alanı bulmuş, literatürün önemli konuları arasındadır. Bu sebeple literatürde örgüt kültürü ile ilgili yapılmış pek çok çalışma bulunmaktadır. Literatürde örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmaların bazıları kronolojik şekilde aşağıda aktarılmıştır.

Demir (2005)’in “Hastanelerde Örgüt Kültür ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi” başlıklı çalışması Gazi Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesinde görev yapan 350 kişi üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların %84,28’i hastanenin bütün teknolojik gelişmelere uyum sağladığı tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların %84,85’i hastanede eşit davranılmadığı tespit edilmiştir. Hastane yöneticilerinin örgüt kültürü oluşturmada yeterlilik derecesini ölçmeye yönelik yapılan analiz sonucunda; %72’si düzenlenen geleneksel törenleri yeterli görürken çalışanların %78,57’si hastane yöneticilerinin karar verme sürecinde demokratik olmadığını düşünmektedir.

Kelez (2008)’in hemşirelerin örgüt kültürünü ve yöneticilerin liderlik davranışını algılamaları konulu çalışma İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Hastanesi, Bezm-i Alem Valide Sultan Vakıf Gureba Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Vehbi Koç Vakfı Amerikan Hastanesi, International Hospital, Group Florence Nightingale ve Metropolitan Florence Nightingale Hastanelerinde toplam 308 hemşire üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonucunda “yetkilendirme” boyutunun en yüksek ortalama sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu algılamayı “müşteri odaklılık” alt boyutu takip etmektedir. Hemşirelerin örgüt kültürü alt boyutuna ilişkin en düşük algıyı “koordinasyon” algısı oluşturmaktadır. “Uzlaşma” ve “yetenek geliştirme” aynı ortalama değerine sahip diğer düşük algıyı oluşturan boyutlar olduğu tespit edilmiştir.

Korkut (2010)’un “Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algılarının İş Tatminine Etkisi Üzerine İstanbul İlinde Bir Alan Araştırması” adlı çalışması örgüt kültürü ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma 200 ve üzeri yatak kapasitesine sahip kuruluş tarihi itibarıyla eskiden beri hizmet veren üç büyük hastanede çalışan 324 hemşire üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonucunda hemşirelerin örgüt kültürü algıları incelendiğinde “gelişme eğilimi” alt boyutu en yüksek ortalama ( $X=3,51$ ) değerine sahipken “Adalet Eğilimi” en düşük ortalama ( $X=2,83$ ) sahip olduğu tespit edilmiştir. Hemşirelerin gelişme eğilimini daha olumlu algıladığı görünürken adalet eğilimi algılarının düşük olduğu görülmektedir.

Tsai’nin 2011 yılında yayınladığı “Relationship Between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction” adlı çalışmanın amacı örgüt kültürü ile liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaçla Tayvan’da hastanelerde çalışan 200 hemşire üzerinde anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda örgüt kültürünün liderlik davranışı ve iş tatmini ile aynı zamanda liderlik davranışının iş tatmini ile pozitif ilişkisi saptanmıştır.

Gülser (2011)’in “Hastanelerde Örgüt Kültürünün Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi” adlı araştırma İstanbul ili Avrupa bölgesinde 200 yatak ve üzerine sahip hastanelerde çalışan 570 hemşire üzerinde uygulanmıştır. Örgüt kültürü

alt boyutlarından olan “başarı kültürü” en yüksek ortalamayı ( $X= 2,76$ ) oluştururken “güç kültürü” en düşük ortalamaya ( $X= 2,12$ ) sahip olduğu tespit edilmiştir.

Hsiao ve diğerlerinin (2012) yaptığı “The Influence Of Hospital Organizational Culture On Organizational Commitment Among Nursing Executives” adlı çalışmanın amacı Tayvan'da idari kadroda çalışan hemşireler arasında örgütsel bağlılık üzerinde örgüt kültürünün etkilerini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda Tayvan'da bulunan 24 sağlık kurumundan rastgele bir şekilde 106 yönetici hemşire seçilmiştir. Çalışmanın sonucunda örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır.

Engin (2013)'in “Hemşirelerin Örgüt Kültürü ve Güçlendirme Algılarının İncelenmesi” konulu araştırması Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastanesi'nde çalışan 244 hemşire üzerinde uygulanmıştır. Hemşirelerin algıladıkları örgüt kültürü tipleri dağılımı incelendiğinde en fazla güç kültürü (%43,0) egemen olurken en düşük ise “iş birliği kültürü” (%16,0) egemen olmuştur.

Başaran (2014)'ın “Hastanelerde Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi, (İzmir Bozyaka Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Örneği)” başlıklı çalışmasında örgüt kültürünün çalışanlar tarafından örgütsel bağlılık üzerine etkisi incelenerek bilimsel veri elde edilmesi amacıyla yapılmıştır. Evren olarak İzmir ilindeki hastaneler belirlenirken örneklem ise İzmir Bozyaka Eğitim ve Araştırma Hastanesi olarak belirlenmiştir. 312 kişiye anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma sonucunda örgüt kültürü anket sorularına “Katılmıyorum” cevabını veren kişilerin oranlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Katılmıyorum sonucunu veren ifadeler; sistematik bir yapının olmadığı (%87,2), saygı ve sevgi bağının olmadığı (%88,1), sorunların ana nedenlerinin çalışanlar tarafından belirlenemediği (%86,6), çalışılan ortamda anlaşmazlık ve uyumsuzluk olduğu (%90,1), yetersiz performans gösterenlere tolerans gösterildiği (%88,8), ekip ruhu olmadığı (%86,2), stratejik planlara çalışanların dahil edilmediği (%84,6), hastanede ödül ve ceza sisteminin olmadığı (%84,9), çalışanların hastane amaçlarına ulaşmada ve hizmet kalitesini artırma yönünde hedeflerinin olmadığı (%84,6), çalışanlar arasında dayanışmanın olmadığı (%90,4), yönetimin çalışanları inisiyatif alma ve esnek davranma konusunda desteklemediği (%89,1) şeklinde tespit edilmiştir.

Gürbüz (2014)'ün “Çalışanlarda Örgüt Kültürü Ve İş Performansı (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Çalışanları Örneği)” adlı araştırması Antalya Atatürk Devlet Hastanesinde çalışan 138 personel üzerinde uygulanmıştır. Örgüt kültürü ölçeğinin yüzde oranları incelendiğinde; “İşyerinde tüm kısımların iş tanımları (iş bölümleri vardır) yeterince açıktır.”, “Çalışılan diğer birimlerle olan ilişkiler iyidir.”, “Çalışanlara görevleri dahilinde inisiyatif (karar verme yetkisi) veriliyor.” ve “İşimi yaparken, diğer birimlerden ihtiyaç duyduğum bilgilere rahatça ulaşırım.” ifadeleri %98 oranında katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabı verilmiştir. Çalışanların “Kişisel gelişime işletme tarafından yeterli oranda destek veriliyor.” ifadesine %89 oranında kesinlikle katılmıyorum ve katılıyorum cevabı verilmiştir.

Yaşlı (2015)'nın “Özel Hastanede Çalışan Hemşireler Açısından Örgüt Kültürü-Tükenmişlik İlişkisi” üzerine yaptığı çalışma özel bir hastanede çalışan 148 hemşire üzerinde anket uygulanmıştır. Araştırmanın amacı örgüt kültürünün kurumsal itibar üzerinde etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır. Örgüt kültürünü oluşturan ifadelerin ortalamaları incelendiğinde en yüksek iki ortalamaya sahip ifade; “Kurum yönetimi, çalışanların görüşlerine önem verir” ( $X= 2,51$ ) ve “Kurum yönetimi, risk almayı ve yeniliği destekler görüşünü paylaştıkları görülmektedir” ( $X= 2,03$ ) ifadeleri yer almaktadır. En düşük iki ortalamaya sahip ifade ise; “Temel değerlerin göz ardı

edilmesi, sorunların ortaya çıkmasına neden olur.” ( $X= 0,99$ ) ve “Çalışanlar kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görmekten mutluluk duyarlar.” ( $X= 1,36$ ) ifadeleridir.

Türkkan (2015)’ın “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi” başlıklı araştırması İstanbul ilinde özel bir hastanede çalışan 100 kişi üzerinde anket çalışması uygulanmıştır. Örgüt kültürü ölçeği ve alt faktörlerinin betimsel istatistik sonuçlarından elde edilen verilere göre en yüksek ortalamayı ( $X= 3,30$ ) “ödül-teşvik” oluştururken en düşük ortalamayı ( $X= 2,56$ ) “örgüte bağlılık” alt faktörü oluşturmaktadır.

Rovithis ve diğerlerinin (2016) yaptığı “Organizational Culture among Nurses Working in the Public Health Sector on the Island of Crete- Greece” adlı çalışmanın amacı Girit Adası’ndaki kamuya ait sağlık kurumlarında çalışan hemşireler tarafından algılanan örgüt kültürünü belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda Yunanistan’ın Girit Adası’nda 14 sağlık merkezinin rastgele seçilen yedisinden, dört genel hastaneden ve mevcut üçüncü derece sağlık kurumlarından rastgele seçilen 81 hemşire üzerinde çalışma uygulanmıştır. Hemşireler sağlanan tedavi kalitesini etkilediğinden dolayı, hemşirelerin örgüt kültürü algılarının radikal bir şekilde değiştirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak hemşire liderlerinin yapıcı kültür tarzlarına yönelik örgütsel değişiklikler için müdahalelerde bulunmasının yanı sıra bununla ilgili eğitim programları da tasarlamaları gerektiği ortaya konmuştur.

## 2.2. Literatürde Katılnalı Yönetim İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Çalışmanın ikinci değişkenini oluşturan katılnalı yönetim kavramı örgüt kültürü kadar literatürde yer etmiş bir kavram değildir. Bu sebeple örgüt kültürü kadar çok çalışmaya erişilememiştir. Mevcut çalışmalar kronolojik olarak aşağıda aktarılmıştır.

Kim’in 2002 yılında yayınladığı “Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership” adlı makalede amaç yerel yönetim kurumlarında stratejik planlama ve iş tatminini bağlamında katılnalı yönetim arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Çalışmanın sonucunda yöneticilerin kullandıkları katılnalı yönetim tarzları ve çalışanların katılnamcı stratejik planlama süreçlerine ilişkin algılamalarının iş tatmini ile pozitif yönde ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışma aynı zamanda stratejik planlama süreci bağlamında etkili yönetsel iletişimin iş tatmini ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu tespit etmiştir. Çalışmanın yazarı etkili yönetsel iletişimi içeren katılnalı yönetim yaklaşımının çalışanların iş tatminini arttırabileceğini savunmuştur.

Tayfun ve Kösem (2005)’in “Katılnalı Yönetim Üzerine Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı çalışması Ankara’da faaliyet gösteren on dokuz otel işletmesinde çalışan 365 iş gören ve yöneticiye uygulanmıştır. Araştırma otel işletmelerinde çalışan iş görenlerin katılnalı yönetim konusundaki algılarını tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırma sonucunda katılnalı yönetimin otel işletmeleri yapısına uygunluğu, çalışanların eğitilmeleri gerektiği, çalışanların yönetim kararlarına katılması gerektiği ve işletmelerde etkililiği arttıracağı gibi konuları üniversite mezunu olan çalışanlar eğitim düzeyi düşük olanlara göre daha olumlu algılamaktadırlar. Katılnalı yönetimin çalışanları işletmenin amaç, hedef ve çıkarları doğrultusunda yönlendirdiği ve çalışanlar arasında ast-üst ilişkisini düzenlediği tespit edilmiştir.

Dindaroğlu (2007)’nın “Örgütsel İletişimin Etkinliğinin Katılnalı Yönetim Faaliyetlerine Etkisi ve Tavşanlı İlçesi Mermer Sektörü Uygulaması” başlıklı araştırmanın amacı işletmelerde yönetime katılmayı sınırlayıcı ve monotonlaştırılan yönetim modellerinden uzak durmayı ve bu durumun örgütsel iletişimin katılnalı yönetimin en etkili aracı olduğunu düşünülerek uygulanmıştır. Anket Tavşanlı İlçe Merkezi’nde mermer işletmelerinde çalışmakta olan 105 iş gören üzerinde yapılmıştır.

Araştırma sonucunda “İşletme politikalarının belirlenmesi sürecinde iş görenlerin görüşlerine yeterince önem verilir.” ifadesi %69,5 “Katılıyorum” cevabıyla en yüksek orana sahip olmuştur. “Denetim faaliyetinin etkinliği iş görenlerin bu sürece katılmasıyla sağlanır.”, “İş görenlerin, “örgütsel iletişim yürütme faaliyetine katılmamızı etkileyen bir unsurdur.”, “İşletmemizde, iş görenler, örgütlenme faaliyetine katılım sayesinde, yetki ve sorumluluklarını açık bir şekilde bilmektedir.” ve “Yönetim faaliyetlerine katılım iş görenlerde yüksek derecede motivasyon sağlar ve işletmenin başarısı artırır.” ifadeleri %0 “Katılmıyorum” yanıtı ile en düşük orana sahip olmuştur.

Coşkun ve Kayabaşı (2011)’nın “Bankacılık Sektöründe Katımlı Yönetim Uygulamaları: Özel ve Kamu Bankaları Üzerine Bir Araştırma” başlıklı araştırması kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren kurumların katımlı yönetim uygulamalarının karşılaştırılması amacıyla yapılmıştır. Araştırma Kütahya İl Merkezinde faaliyet gösteren Ziraat Bankası, Halk Bankası, Vakıfbank, Garanti Bankası, Akbank, Şekerbank, Türk Ekonomi Bankası (TEB), Finansbank, Denizbank, Türkiye Finans Katılım Bankası ve Kuveyt Türk Katılım Bankası’nda çalışan 168 personel üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonucunda çalışanların “Kendi çalışma koşullarını etkileyen kararlara katılımının ne derecede önemli olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusuna %97 oranında kişinin olumlu yanıt vermesi ile katımlı yönetimin çalışma koşullarında önemli etkisinin olduğunu düşündükleri tespit edilmiştir.

Müezzinoğlu (2012)’nin “Örgüt Kültürü İle Katımlı Yönetimin Etkileşimi Ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tezi bu çalışmanın iki değişkenin bünyesinde bulundurduğundan dolayı önem arz eden çalışmalardandır. Çalışmanın amacı, hastanelerdeki örgüt kültürünün nasıl ve hangi düzeylerde olduğunun ve bu bağlamda katımlı yönetimin örgüt kültürüne sağladığı faydaları bireysel ve kurumsal açıdan değerlendirmektir. Çalışmanın evrenini İstanbul Haydarpaşa Askeri Hastanesi çalışanları oluşturmaktadır. Bu evren üzerinden 103 kişiye anket formu ulaştırılabilmektedir. Çalışmanın sonucunda hastanede uygulanan katımlı yönetim ile örgüt kültürü düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir.

### 2.3. Literatürde Örgütsel Sessizlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Örgütsel sessizlik yazına yeni giren bir terim olmasına rağmen oldukça fazla sayıda çalışmanın değişkenini oluşturmaktadır. Literatürde örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmalar kronolojik olarak aşağıda sunulmuştur.

Bildik (2009)’in “Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi” adlı yüksek lisans tezinde amaç dönüştürücü, etkileyici ve tam özgürlük tanıyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizliği ne oranda etkilediği, bu liderlerle çalışan iş görenlerin örgütlerine olan bağlılıklarının nasıl değiştiği ve iş gören sessizliği ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olup olmadığını ölçmektir. Anket çalışmasına dayanan tez çalışması İstanbul ve İzmit’te çalışan sağlık, bankacılık- finans, eğitim, üretim ve diğer hizmet (Danışmanlık, Lojistik, İletişim, Otelcilik) alanlarında 1051 çalışan üzerinde uygulanmıştır. Araştırmamız sonucunda örgütsel sessizlik ile dönüştürücü liderlik, firma performansı ve örgüte bağlılık arasında negatif, etkileşimci ve tam özgürlük tanıyan liderlikle pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Şehitoğlu (2010)’un “Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi” başlıklı doktora tezinde birbirine karşıt olarak değerlendirilen sessizlik ile seslilik kavramları yönetim bilimi çerçevesinde ele alınmıştır. Türkiye’de bulunan 500 sanayi kuruluşu listesinde, ilk 100 kuruluş içinde yer

alan işletmelerde ulaşılabilen toplam 1323 çalışan üzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın neticesinde, örgütsel sessizliğin çalışan performansı üzerine anlamlı etkileri olduğu ve örgütsel vatandaşlık davranışının performans üzerindeki etkisini oynadığı ara değişken rolüyle şekillendirdiği saptanmıştır.

Bayram (2010)'ın "Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik" adlı yüksek lisans tezi akademisyenlerin örgütsel sessizliğe dair algı düzeylerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma verileri 2009-2010 eğitim-öğretim yılında "A" Üniversitesi'ne bağlı iki fakültede görev yapan 315 kişilik akademisyen grubu üzerinden elde edilmiştir. Araştırma sonucunda akademisyenlerin farklı unvanlara, kıdemlere, yaşa ve idari göreve sahip olup olmamalarına göre örgütsel sessizlik ölçeğinden anlamlı fark yaratacak puanlar aldıkları görülmüştür. Özellikle örgütsel sessizlik davranışı sergilenirken izolasyon korkusunun akademisyenler üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Durak (2012)'ın "Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik" başlıklı kitabı üniversitelerdeki öğretim elemanlarının özgür ve serbest konuşma imkanlarının olup olmadığını, hangi konularda sessiz kaldıkları, hangi konularda konuşmayı tercih ettikleri, sessizlik sonucunda nasıl durumların yaşanacağı ve problemleri nasıl ortadan kaldıracığı konusunda önlemler alınacağını amaçlamaktadır. Rastgele örneklem yöntemiyle 84 üniversiteye toplamda 4100 öğretim elemanlarına e-posta yoluyla anket gönderilmiştir. Anketlerden 321 tanesi geri dönmüştür. Araştırmada 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır. Hangi konularda sessiz kaldığını belirlemek için birinci grupta 12 soru, sessiz kalmalarına etki eden nedenleri belirlemek için 17 soru, öğretim elemanlarının konuşma nedenlerini belirlemek için 17 soru ve son olarak örgütsel sessizlik sonucunda olası durumları belirlemek için 14 soruya yer verilmiştir. İş yerinde konuşma nedenleriyle ilgili bulgularda mevcut durumu iyileştirmek için konuşmayı tercih ettikleri düşüncesine %88,1'i katıldıklarını ve kesinlikle katıldıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerle konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih etmelerine ilişkin bulgulara baktığımızda; örgütteki psikolojik yıldırma ve taciz durumunda %44,9'u hiçbir zaman %31,8'i ise çok nadir sessiz kaldıklarını belirterek toplamda %76,7'lik bir orana sahiptir. Kendine kötü muamele yapılması ve yaptıkları işi iyileştirmeye yönelik öneriler hususunda %1,6'sı her zaman sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca yöneticilerle konuşmayıp sessizlik kalmalarına etki eden nedenlere baktığımızda, ilgili konuda örgütte kiminle konuşacağını bilememe nedeni ifade edenlerin %49,2'si kesinlikle katılmıyorum %28'i katılmıyorum diyerek toplamda %77,2'si kiminle konuşacaklarını bilemediklerini ifade etmişlerdir.

Nikmaram ve diğerlerinin 2012 yılında İran'da uyguladığı "Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran" adlı çalışmanın amacı Tahran'ın beşeri bilimler ve yönetim fakültesindeki memurlar ve profesörler arasındaki örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ikliminin boyutları arasındaki ilişkiyi açıklamaktır. Bu amaç doğrultusunda Tahran beşeri bilimler ve yönetim fakültesinde çalışan 313 profesör ve 187 memur evreninden rastgele seçilen 62 profesör ve 59 memura anket uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda örgütsel sessizlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca sonuçlar memurların örgütsel sessizlik iklimi algılarının ve örgütsel bağlılık miktarlarının profesörlere göre daha yüksek seviyede olduğunu ortaya koymuştur.

Kılınç (2012)'ın örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik, çalışan performansı ve aralarındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yazdığı yüksek lisans tezi bu çalışma ile aynı sektörde uygulama yapması bakımından önem arz etmektedir. Anket çalışması Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Araştırma ve Uygulama

Hastanesi'nde çalışan 317 hekim ve hemşire üzerinde uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik ve çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Panahi ve diğerlerinin 2012 yılında yayınladığı “An Empirical Analysis On Influencing Factors On Organizational Silence And Its Relationship With Employee's Organizational Commitment” adlı çalışma personelin sessizlik davranışları ile sessizlik iklimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla yapılmıştır. Bu bağlamda Doğu Azerbaycan Eyaleti'nin Payame Noor Üniversitesi'nde 260 personelden elde edilen veriler üzerinde yapılan deneysel bir çalışma aktarılmıştır. Çalışmanın sonucunda personelin sessizlik davranışının hem sessizlik iklimi ile hem de örgütsel bağlılık ile direk bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın yazarları kurumda sessizlik iklimi arttığı zaman çalışanların sessizliğinin de artacağını vurgulamışlardır.

Ruçlar (2013)'a ait “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki-Sakarya Üniversitesi Örneği” başlıklı yüksek lisans tezi bu çalışmanın iki değişkenini de içinde barındıran referans olarak kullanılan çalışmalardandır. Araştırmada amaç öğretim elemanlarının demografik özellikleri ile örgütsel sessizlik ve örgüt kültürü algıları arasındaki ilişki belirlenmektir. Bunun yanı sıra örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında herhangi bir etkileşim olup olmadığı istatistiksel teknikler ile analiz edilmiştir. Araştırmanın örneklem grubunu Sakarya Üniversitesi'nde seçilen 6 fakültede görev yapan 93'ü kadın 160'ı erkek toplam 253 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Çalışmanın sonucunda örgütsel sessizlik (toplam) ile örgüt kültürü alt boyutları arasında da orta düzeyde negatif anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı zamanda öğretim elemanlarının örgüt kültürü algıları cinsiyetlerine, çalıştıkları süreye, görev yaptıkları fakültelere ve öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermezken; yaş gruplarına, unvanlarına, algıladıkları yönetim tarzlarına, yüz yüze görüşme sıklıklarına ve yönetici ile açıkça konuşabilme algılarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Oruç (2015)' e ait “Presenteizm İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezi presenteizm ile çalışanların örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişkiyi, Aksaray Bölgesi'nde yer alan perakendecilik sektörü çerçevesinde incelemektir. Bu amaç doğrultusunda perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren mağazalar zincirinde çalışan 161 iş gören üzerinde çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada presenteizm ile örgütsel sessizlik davranışı arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### 3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI VE KAPSAMI

Bu bölümde kültür kavramı, kültürün özellikleri, çeşitleri, örgüt kavramı, örgüt türleri, örgüt kültürü kavramı, örgüt kültürünün özellikleri, fonksiyonları, önemi, öğeleri, çeşitleri, sağlık kurumlarında örgüt kültürü, sağlık kurumlarında örgüt kültürünün fonksiyonları ve sağlık kurumlarında örgüt kültürünün oluşturulması adlı başlıklara yer verilmiştir.

#### 3.1. Kültür Kavramı

Kültür kavramı üzerinde birçok tanım olduğunu ve bu tanımların disiplinlerin ilgi alanları arasında farklı yaklaşımlardan kaynaklandığı görülmektedir. Bu farklı yaklaşımlar birçok bilimsel araştırma bölümleri olan sosyoloji, psikoloji, antropoloji, biyoloji, tarih, felsefe, güzel sanatlar vb. disiplinlerin araştırma konuları arasına girmiştir. Kültür kavramı farklı bilimsel alanların amaçlarının birer yansıması niteliği taşımasından dolayı disiplinler arasında kültür kavramının tanımı değişmektedir. Kültür kavramının tanımı üzerinde ortak bir kanının olmaması, kavramın geniş bir alanı kapsayacak şekilde çevresinin olması ve geçmişten gelen birikimleri kapsamından kaynaklanmaktadır. Ayrıca kültürün zaman içerisinde koşullara ve insana bağlı olarak değişebilir yapıya sahip olmasından ileri gelmektedir.

Bugünkü manada kültür sözcüğünü ilk kez Voltaire kullanmıştır. Voltaire kültürü; insan zekâsının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi şeklinde ifade etmiş, terim buradan Almanca 'ya geçmiş ve daha sonra da 'kültür' haline dönüşmüştür. Frederick Winslow Taylor ise 1871 yılında kültür kavramı hakkında yaptığı tanımda şöyle ifade etmiştir: "Kültür, bir toplumun üyelerinin sahip olduğu bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk ve diğer gelenek ve alışkanlıklarından oluşan karmaşık bir bütündür (Ölçerler Gönen, 2012:19).

Ülkemizin değerli yazarlarından biri olan Ziya Gökalp'in yaptığı tanımda, ülkelerin değerlerine değinerek şu sistematik tanımı yapmıştır: "Halkın ananelerinden, eğilimlerinden, örflerinden, sözlü ve yazılı edebiyatında, estetik ve iktisadi ürünlerinden oluşur" şeklinde tanımlamıştır (Kaya, 2007:15). Tylor ise kültürü toplumun bir üyesi olarak insan tarafından edinilen bilgi, öğretisi, sanat, ahlak, hukuk, anane ve diğer yetenekleri içeren kompleks bir kavram olarak tanımlamaktadır (Spencer Oatey, 2012:1). Kültürün tanımlamasında daha sonraki dönemlerde de birçok farklı tanım dile getirilmiştir. Rönesans ve reformların etkisi ile Avrupa'da başlayan aydınlanma çağı sonrasında kültür kavramı, "bir insan topluluğunun bir halkın veya bir ulusun düşünce ve değer birliğini oluşturan fikri, sanatsal, teknik, felsefi tüm üretim ve mevcudiyetleri" olarak tanımlanmaya başlamıştır (Başaran, 2014:8).

Yukarıdaki tanımlamalara baktığımızda kültür kavramını ifade etmede insan merkezli bir anlayış sistemi ön plandadır. İnsan gruplarının olduğu her ortam ve durumda kendi inanç, düşünce ve değerlerini yansıtacak bir kültür geliştirmeleri sonucunda toplumların kültür ifadelerinde farklılıklar dikkat çekmektedir.

#### 3.2. Kültürün Özellikleri

Toplumların yaşam faaliyetlerini sürdürdükleri coğrafyada, ülkeden ülkeye, bölgelerde hatta yöreler arasında bile kültürün özellikleri değişmektedir. Kültürün özelliklerinin değişmesinin en önemli nedeni insanların ihtiyaç duydukları gereksinim ve bu gereksinimlerin düzeyleri farklılık göstermesindendir. Bu farklılıklar toplumların yerleşim bölgelerinin insanlara yaşamları için el verdiği imkanlara göre yani ekonomik

etkenler ve toplumun psikolojik- sosyolojik yapısı gibi etkenler neden olarak kültürün özelliklerini oluşturmaktadır. Ayrıca toplumun ihtiyaç duyduğu değerlerde bir etken olmaktadır. Birçok araştırmacı tarafından kabul edilen genel kültür özellikleri aşağıdaki gibidir (Kelez, 2008:21-22):

- ✓ *Kültür öğrenilir:* İnsanlar doğduğunda herhangi bir kültüre sahip değildir. Yaşantıları içinde kazandıkları alışkanlıklarla kültürü öğrenirler.
- ✓ *Kültür toplumsaldır:* Toplumun var olduğu her yerde kültürden söz edilebilir. Kültür öğeleri, toplum içinde yaşayan insanlar tarafından oluşturulur, paylaşılr ve benimsenir.
- ✓ *Kültür değişebilir:* Bireyler kendisine aktarılan kültürü öğrenir, yaşar ve yaşarken de farkında olmadan onda küçük de olsa bazı değişiklikler yapar. Kendisinden sonraki kuşaklara bu değişik biçimiyle aktarır. Fakat bu değişiklik genelde çok yavaş olduğu için dikkatlerden kaçmakta, bu nedenle de yok sayılmaktadır.
- ✓ *Kültür tarihi ve süreklidir:* Kültür ve onu oluşturan öğeler toplumun tarihsel yaşam sürecinde ve küçümsenmeyecek zaman dilimi içerisinde oluşur, yaygınlaşır.
- ✓ *Kültür işlevseldir:* Kültür öğeleri bireylerin bedensel, ruhsal ve düşünsel gereksinimlerini karşılayan araçlar, davranışlar ve değerlerden oluşur. Bu özelliğiyle kültür ihtiyacı karşılayıcı ve tatmin sağlayıcıdır.
- ✓ *Kültür bir kaideler sistemidir:* Kültür bir grubun tüm üyeleri tarafından kabul gören ideal bir yapıyı temsil eder.

### 3.3. Kültürün Çeşitleri

Literatürde kültür sınıflaması genel kültür-alt kültür, maddi kültür-manevi kültür, öğrenme şekline göre üçlü ayırım, karşıt kültür ve bazı uç ayırımlar olarak sınıflandırılmıştır.

#### 3.3.1. Genel Kültür- Alt kültür

Toplumun hakim inanç yapısı, değerleri ve yaşam tarzı genel kültürü; genel kültür içinde yer almakla beraber etnik, bölgesel ve mezhep farklılıklarına dayanan, bireylerin kendilerine özgü yaşam biçimleri ve değerleri ise alt kültürü ifade eder (Sözer, 2006:5). Alt kültür, bir toplumdaki veya bir ülkedeki genel kültürü oluşturan, kendilerine has değerleri olan, sahip oldukları, tutum, davranış ve yaşama biçimleri ile farklılıklar gösteren küçük grupların kültürüdür. Bu kültürler bir araya geldiklerinde genel kültürü oluştururlar. Aslında genel kültürü oluşturan ve besleyen bu alt kültürlerdir (Köse, 2010:8).

#### 3.3.2. Maddi Kültür-Manevi Kültür

Maddi kültür; yapılar, teknikler, yollar, üretim ve ulaştırma araçları gibi gözle görülür maddi unsurlardan oluşup insanın kendi eseri olan çevre şartlarının sonucu biçiminde ifade edilir. Manevi kültür ise toplumdaki sosyal, ruhsal ihtiyaçlara yanıt verir niteliktedir (Nemli, 2007:21). Maddi kültür toplumların somut olarak ürettikleri ve elde ettikleri ürünleri ifade ederken manevi kültür daha çok toplumun soyut ihtiyaçlarına önem verir.

### 3.3.3. Üçlü Ayrım

Birey kültürü dinamik bir süreç içinde öğrenmektedir. Kültürün bireyin yaşamı içinde öğrenilmesi açısından, başka bir anlatım ile kültürü öğrenme vaktine göre sınıflandırmak olasıdır. Mead (1970) çalışmasında toplumsallaşma teorisi çerçevesinde kültürün öğrenilmesini ya da kültürün dinamik olarak değişiminin nasıl bir yol izlediğini göstermek için bu üçlü ayrımı yapmıştır. Bu ayrım şu şekildedir (Arslan, 2010:10):

- ✓ *Sonradan öğrenilen (postfigurative) kültür*; insanların atalarından aldıkları ve tarih boyunca yerleşmiş, hayat süresince yavaş yavaş öğrenilen kültür “sonradan öğrenilen” (postfigurative) kültürdür.
- ✓ *Birlikte oluşan (cofigurative) kültür*; toplum üyelerinin çağdaşları ile birlikte geliştirip öğrendikleri kültür “eşzamanlı” (cofigurative) kültürdür. Çocuk ve ergenin fizyolojik olarak büyümesi ile birlikte arkadaş ve akranlarından öğrendiği kültür eşzamanlı (cofigurative) kültürü oluşturur.
- ✓ *Önceden oluşan (prefigurative) kültür*; yetişkin ya da yaşlıların çocuk, ergen ve gençlerden öğrendikleri kültür ise “önceden oluşan” (prefigurative) kültürdür.

### 3.3.4. Karşıt Kültür

Karşıt kültür, bulunduğumuz çevrede ya da bölgede genel kabul görmüş düşünce, yaşayış tarzı, emeller, amaçlar vb. kavramlara karşıt olacak şekilde ortaya koyulan davranış şeklidir. Karşıt kültürü oluşturmak isteyenler, genel kültürün bazı unsurlarını ya da tümünü zayıflatmak ve yıkmak için, genel kültürün karşısında olan yapay bir kültür oluşturmaya çalışırlar (Taşar Ünalp, 2007:86-87).

### 3.3.5. Bazı Uç Ayrımlar

Kültür kavramı için bazı ayrımlar yapılmıştır. Yapılan bu ayrımlardan bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kelez, 2008:24):

- ✓ Kültürün sağlamlığına yani yeni kültürel unsurlar karşısında mevcut kültürün mukavemet gösterip göstermemesine göre açık ve kapalı kültür,
- ✓ Toplum bireylerinin yaşam alanlarına göre köy ve şehir kültürü,
- ✓ Kişilerin gelir düzeyine göre fakirlik ve zenginlik kültürü,
- ✓ İnsanların etnik yapılarına göre beyaz adam ve zenci adam kültürü gibi ayrımlar yapılmıştır.

### 3.4. Örgüt Kavramı

Kültür kavramında farklı disiplinler farklı tanımlamalarda bulunarak kavram üzerinde gelişme yarattığı gibi örgüt kavramı da antropoloji, ekonomi, psikoloji, sosyoloji, işletme bilimi, kamu yönetimi, felsefe gibi farklı disiplinler tarafından tanımlanmıştır. Kavram olarak örgüt, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş yapıyı ifade eder (Özyaman, 2010:3). Başka bir tanıma göre örgüt bir grup insanın iş bölümü içinde otorite ve mesuliyet hiyerarşisi altında; belirli bir ortak amacı veya hedefi gerçekleştirmek için akılcı, planlı ve koordinasyonlu bir yapılandırma. Bu beraberliğin kilit kavramları “müşterek bir hedefi gerçekleştirmek”, “iş bölümü” ve “otorite ve sorumluluk hiyerarşisi” dir (Tandaçgüneş, 2005:178). Tanımın en önemli yükümlülükleri iki ya da daha fazla insanın bir araya gelmesi ve bu insanların ortak amaç ve görevlere sahip olarak maddi ve manevi güçlerini, yeteneklerini, bilgilerini aynı yönde devamlı olarak kullanmasıdır.

Literatürde yapılan örgüt tanımlarına göre örgütlerin ortak noktaları şunlardır (Darıyemez, 2010:14-15):

- ✓ Örgütü oluşturacak en az iki kişi,
- ✓ Örgüte ait bir sistem ve iş paylaşım düzeni,
- ✓ Örgütün ulaşmak istediği amaç ve hedefler,
- ✓ Örgütün amaç ve hedefini gerçekleştirmek için planlar,
- ✓ Örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirebileceği finansal kaynaklar,
- ✓ Örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için koordinasyonu sağlayacak lider veya yönetici.

### 3.5. Örgüt Türleri

Örgüt türleri yapılarına göre, birey-örgüt arasındaki ilişkiye ve temel olarak kimin yararlandığı ölçüte göre sınıflandırılır.

#### 3.5.1. Yapılarına Göre Örgütler

Örgüt türleri, yapıları bakımından genel kabul görmüş şekli ile iki temel gruba ayrılmaktadır (Özyaman, 2010:4):

- ✓ *Biçimsel (resmi/formal) Örgütler:* İş bölümünün yapıldığı ve sorumlulukların belirlendiği, ortak bir hedefin gerçekleştirilmesi için çalışanların çabalarının eşgüdüm içerisinde ortaya konduğu örgütlerdir (kamu kuruluşları, sendikalar, özel sektör).
- ✓ *Biçimsel Olmayan (doğal/informal) Örgütler:* Kişilerin sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi amacıyla resmi olmayan bir şekilde kurulan örgütler olarak açıklanabilir (arkadaşlık grubu, bir aksam yemeği partisi, hemşeri grubu).

#### 3.5.2. Birey-Örgüt Arasındaki İlişkilere Göre Örgütler

Birey-örgüt arasındaki ilişkiler bakımından örgütler temel olarak üçe ayrılmaktadır (Schein, 2004:191):

- ✓ *Baskıcı Örgütler:* Bu örgütlerde bireyler fiziksel ve ekonomik nedenlerden dolayı yetkililer tarafından dayatılan kurallara uymak zorunda bırakılırlar.
- ✓ *Faydacı Örgütler:* Bu örgüt türünde bireyler çalışmalarının karşılığını adil bir şekilde aldıkları için temel kurallara bağlı kalırlar ancak kendilerini korumak için genellikle otoriteye karşı kültürel normlar ve kurallar geliştirirler.
- ✓ *Kuralcı Örgütler:* Bu örgütlerde bireylerin hedefleri ile örgütlerin hedefleri temel olarak aynı olduklarından dolayı bireyler örgüt işlerini yapmanın kendilerine getirisi olacağını düşünürler.

#### 3.5.3. Temel Amaçlara Göre Örgütler

Örgütler farklı gereksinimlere ve amaçlara yanıt vermek üzere değişik türlerde bölümlere ayrılmaktadırlar. Bu tür örgüt bölümlendirmelerini aşağıdaki şekilde belirtmek mümkündür (Nemli, 2007:12):

- ✓ *Ekonomik Örgütler:* Bireylere bir ödeme karşılığında mal ve hizmet tedarik eden kurumlardır. Şirketler bu tip örgüt yapısına örnektir.
- ✓ *Kamusal Örgütler:* Kamusal düzenin sağlanması işlevini üstlenen örgütlerdir. Hükümet daireleri, il idareleri, belediyeler örnek verilebilir.
- ✓ *Hizmet Örgütleri:* Faaliyetleri yardım temeline dayalı olarak isleyen örgütlerdir. Yardım kuruluşları, dernekler, okul, aile birlikleri bu örgütler arasındadır.

- ✓ *Koruyucu Örgütler:* İnsanları zararlı ve tehlikeli durumlardan koruyan kurumlardır. Polis örgütü, askeri örgütler, itfaiye vb. olarak belirtilebilir.
- ✓ *Dinsel Örgütler:* İnsanların ruhsal ihtiyaçlarına karşılık veren kurumlardır. Camiler, kiliseler bu tür kuruluşlardır.
- ✓ *Sosyal Örgütler:* Kişilerin karşılıklı dayanışmaya ilişkin sosyal ihtiyaçlarına hizmet eden kurumlardır. Meslek birlikleri, takımlar örnek olarak belirtilebilir.

### 3.6. Örgüt Kültürü Kavramı

Kültür ve örgüt kavramlarının tanımlarında ortak bir tanım olmadığı gibi örgüt kültürü kavramının tanımında da ortak bir ifade çizgisi bulunmamaktadır. Yapılan tanımların birbirinden farklılık göstermesi doğal kabul edilmelidir. Çünkü toplumların ve milletlerin değerleri, inançları, davranışları, ifadeleri, sembolleri vb. kavramları belirtme biçimleri farklılık göstermektedir. Toplumlarda ortak bir çatı altında ortak amaçları gerçekleştirme için kendine has yönetim şekli, çalışma şekli ve organizasyon şeması disipliniyle yürütülen işin çeşidini göre farklı kültüre sahip çalışanların bulunduğu kurumlarda örgütsel davranışlarda değişmektedir. Bu yüzden çemberi daha da küçültecek olursak bir arkadaş grubu, işyerinde çalışılan birim, aile ortamının da bile kültür farklılık göstermektedir.

80'li yıllarda işletmecilik bilimine konu olan bu kavramın ele alındığında ve tanımlanmasında, zaman içinde bazı değişiklikler meydana gelmiştir. Örgüt kültürünü tanımlama çabası taşıyan ilk çalışmalarda, örgüt kültürünün temel unsurları üzerinde durularak, kültürel değerlerin ve normların, davranışları etkileme fonksiyonuyla, sosyalleşme süreci gibi olgular ön planda tutuluyordu. Günümüzde de örgüt kültürü kavramını tanımlama çabaları incelendiğinde, aynı olgulara yer verildiği görülmektedir. Ancak bugün örgüt kültürünü tanımlarken, konuya daha geniş bir perspektifle yaklaşılmakta ve özellikle sembolleştirme olgusuna büyük önem verilmektedir (Bayram, 2011:11).

Örgüt kültürü, toplumsal değerlerin bir bütünüdür. Her örgütün kendine has değerleri, normları ve inançları olup; bu unsurlar örgütü diğerlerinden ayırt eden en önemli özelliklerdir. Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar; çalışanlar, yöneticiler ve müşterilerin aidiyet duygularını da önemli ölçüde etkiler ve biz olma duygusunun yaratılmasında hayati bir rol oynar. Terzi'ye göre, "örgüt kültürünün tanımı konusunda görüş birliği olmamakla birlikte, bu konuda yapılan tanımlardan, örgüt kültürünü paylaşılan değerler ve normlar ve bunların taşıyıcısı olan sembollerin oluşturduğu söylenebilir (Yaşlı, 2015:5).

Örgüt kültürü, bir grup ya da örgütün üyelerinin ortaklaşa paylaştıkları temel sayıtlılar (varsayımlar), değerler, semboller ve uygulamalar bütünü olarak da tanımlamaktadır (Kaya; 2007:18). Yabancı literatürde ise Schein örgüt kültürünü çalışanların ve yönetimin hareketleri, davranışları ve tutumlarında etkilenen dinamik bir güç olarak tanımlar (Adewale ve Anthonia, 2013:116-117). Szczepańska'e göre örgüt kültürü, firma çalışanları tarafından paylaşılan algılamının, düşünmenin, hissetmenin ve tepki vermenin bir yoludur (Szczepańska, 2014:28).

Örgüt kültürü soyut bir kavram olmasına rağmen, örgüt içindeki bazı gözlemler yoluyla kolayca anlaşılabilir. Örgüt kültürünü anlamak için örgüt içerisinde gözlenmesi gereken değerler şunlardır (Desson ve Clouthier, 2010:2):

- ✓ Kuruluşun misyonuna ilişkin ortak bir anlayışın varlığı,
- ✓ Organizasyonun her kademesinde karar verme ve faaliyet göstermeye öncülük eden değerlerin varlığı,

- ✓ Çalışanların yönetim, müşteriler, ortaklar ve diğer ilişkili oldukları kurumlar ile ilişkiler hakkında ne düşündükleri,
- ✓ Örgütün günlük işlerini yürütme şekli,
- ✓ Kıdemli çalışanların iş yapım ve yönetim tarzları.

Örgüt kültürü konusunda yapılan tanımlar doğrultusunda örgüt kültürünü genel bir ifadeyle açıklayacak olursak; örgüt içindeki tüm birimler tarafından paylaşılan ve onların tutumlarına, davranışlarına, varsayımlarına ve beklentilerine yön veren onlara rehberlik eden, elde edilen başarılarda hangi kriterlere göre ve nasıl bir ödüllendirme sisteminin uygulanacağını gösteren, kendi kimliği, sembolü ve dili olan dış çevreye uyum sorunlarını öğrenen ve öğreten bir yapı olarak tanımlanabilir. Örgütlerin kendine özgü değerleri, inançları ve normları olduğundan dolayı örgüt kültürü işletmeleri birbirinden ayırmaktadır. Örgütlerin değerleri ve inançları değişse de örgütsel amaçların örgüt üyelerinin amaçlarıyla örtüşmesini sağlayacak kararlarla birlik ve beraberliğin oluşturulmaya çalışılır.

### 3.7. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Dil, ideoloji, değerler ve normlar kurumdan kuruma değişse de örgüt kültürünün özellikleri üzerinde birçok araştırmacıların görüş birliği içinde olduğu söylenebilir. Bu ortak görüşü oluşturan niteliklerin neler olduğu aşağıdaki gibidir:

- ✓ Örgüt kültürü öğrenilmiş ya da sonradan elde edilmiş bir olgudur (Karanlık, 2014:14). Örgütün mitleri, hikayeleri ve şu an ki zamanda üst yönetimin takındığı yönetim davranışı çalışanlara yol göstermede kaynaklık eder. Yöneticilerin değer ve davranışları çalışanlara doğru şekilde aktarılarak örgütün kültürüne katkı sağlayacak güvenilir bilgilerin yeni işe girenlere aktarılması örgüt kültürünün sağlamlaşmasında rol oynar.
- ✓ Örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında kabul edilir ve paylaşılır olmalıdır (Müezzinoğlu, 2012:14). Örgütün tüm kademelerinde örgütün amaçlarının bir olması ve çalışanların amaçlarıyla örtüşmesidir.
- ✓ Örgüt kültürü yazılı bir metin şeklinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve hafızalarında inanç ve değerler olarak yer alır (Kelez, 2008:33).
- ✓ Örgüt kültürü metodik bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklinde olmasıdır. Örgütsel kültürün düzenli ve tekrar edilen, geçmişten bugüne, bugünden de geleceğe aktarılan bir yapısı vardır. Örgüt içinde üyelerin gösterdikleri ve diğer üyelere aktardıkları, kullandıkları lisanlar, simgeler, seremonik davranışlar çoğu zaman üyelerin otomatik olarak ve sorgulamadan aldıkları ve kabullendikleri ortak davranış biçimleridir (Polat, 2003:35-36). Örgütün geçmiş başarılarını düzenli olarak anma günleri yaparak, kurum kültürünün nasıl gerçekleştirildiğini kimlerin emeklerinin olduğunu hatırlatarak örgütün devamlılığı sağlanmaya çalışılmalıdır.
- ✓ Semboliktir. Örgüt içinde çalışan kişilerin birbiriyle kurmuş oldukları etkileşim ile öğrenilir. Örneğin örgüt içinde anlatılan hikâyeler, masallar, belirli bir kimsenin yaptığı bir muamele, kuşaktan kuşağa efsane olarak geçer (Ok vd., 19.07.2017, <http://myo.bartın.edu.tr/>).
- ✓ Örgüt kültürü, bütüncül bir niteliğe sahiptir. Dolayısıyla kültürün kendisi, kültürü oluşturan parçaların toplamından farklı bir özelliğe sahiptir (Sezgin ve Bulut, 2013:185).

- ✓ Örgütsel kültüre sahip işletmeler, çalışanlara ve hizmet alanlara (müşterilere) nasıl davranılması gerektiğine dair bir takım ortak inanç, politika ya da felsefeye sahiptirler (Aytaç, 2004:194).

### 3.8. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Örgüt kültürü hem kurumu hem de çalışanları ilgilendiren bir kavramdır. İyi bir örgüt kültürü sayesinde yönetim ve organizasyon güçlenecek, çalışma ortamındaki iletişim sorunları ortadan kalkacak böylece verimlilik artacaktır. Bu doğrultuda örgüt kültürünün çalışma ortamında iletişim sorunlarını ortadan kaldıracak çeşitli fonksiyonları bulunmaktadır. Bu fonksiyonlar Tablo 3.1’de aktarılmıştır.

**Tablo 3. 1. Örgüt Kültürü Fonksiyonları**

|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Çatışma azaltma fonksiyonu</b> | Kontrol edilmediği takdirde örgüt içerisinde pek çok probleme neden olacak çatışmaları en aza indirmek güçlü bir örgüt kültürü ile mümkündür.                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Bütünleştirme fonksiyonu</b>   | Bütünleşme; örgüt felsefesi, değerleri ve amaçlarının paylaşımıyla sosyal ve psikolojik tatmin nedeniyle, üyelerin gönüllü olarak örgüte enerjilerini vermeleri ve bağlılık göstermeleri, yani bireylerin örgüt ile psikolojik bir bağ kurmalarıdır (Müezzinoğlu, 2012:43). Örgüt kültürü çalışanların diğer personeller ve kurum ile bütünleşmesini sağlayan temel etmenlerdendir. |
| <b>Koordinasyon Fonksiyonu</b>    | Bariz davranış yönergeleri sunar, böylelikle davranışı yönlendirici etkide bulunur, hatta gerektiğinde eş güdümler. Bu şekilde güçlü, stratejiye uygun bir örgüt kültürü stratejik ruh halinin iyileştirilmesine katkıda bulunur (Sözer, 2006:13).                                                                                                                                  |
| <b>Motivasyon Fonksiyonu</b>      | Motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını sağlayacak bir iş platformu yaratarak, etkilenmesi ve isteklenebilmesi sürecidir (Ok vd., 19.07.2017, <a href="http://myo.bartın.edu.tr/">http://myo.bartın.edu.tr/</a> ). Çalışanların motive olduğu bir çalışma ortamı ise güçlü bir örgüt kültürünün getirisidir.                                                                |
| <b>Sınırlayıcılık Fonksiyonu</b>  | Kültürün bir örgütü diğer bir örgütten ayıran sınırlayıcı bir rolü vardır. Her örgütün kültürü onu başka örgütlerden farklı kılar (Yüceler, 2011:71).                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Süreklilik Fonksiyonu</b>      | Örgüt kültürü örgütün değerlerini, sonraki nesillere aktararak örgütün devamlılığına katkıda bulunur (Öztürk, 2014:32).                                                                                                                                                                                                                                                             |

### 3.9. Örgüt Kültürünün Önemi

Günümüz teknoloji çağının zirvelerini yaşarken ve birçok imkana insanlar rahatlıkla erişebilirken, kurumlarında faaliyette bulunduğu iş kolunda diğer firmalardan kendini bir adım öne atacak gelişmeleri önceden sezerek dış çevreye en iyi cevap verecek uyumları sağlama çabasıdır. Böylece örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye bir adım daha yaklaşacaktır. Bu aşamada örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayan kavramlardan biri olan örgüt kültürü kavramı ön plana çıkmaktadır.

Örgüt kültürü fonksiyonlarında bahsedildiği gibi örgütün amaçlarına ulaşım başarılı olmada etkili bir yönetim ve organizasyona sahip olması gerekmektedir. Ancak başarıya ulaşmada sadece iyi bir yönetim ve organizasyona sahip olmak yeterli değildir. Örgüt kültürünün tüm çalışanlar tarafından benimsenerek, yapılan işin çalışanların yetenek ve becerilerine göre dağıtılması, içsel bütünleşme ve dış çevreye cevap verecek şekilde organize edilmesi de örgüt kültürünün başarısında önem arz etmektedir. Kısacası örgüt kültürünün kurum açısından fayda sağlaması için kurumun örgüt kültürü fonksiyonlarını layıkıyla yerine getirmesi gerekmektedir. Örgüt kültürü fonksiyonlarını yerine getiren örgütlerin elde edeceği kazanımlar aşağıdaki gibi açıklanmıştır:

- ✓ Örgütlerde içsel bütünleşme sağlayan bir örgüt kültürü ile örgüt üyelerinin atacağı adımlar hakkında standartlar sağlanarak, örgüt bir arada tutulmaya çalışılır. Aynı zamanda etkili bir örgüt kültürünün hakim olduğu örgütlerde,

örgütün menfaatleri bireysel menfaatlerden önemli hale gelir. Bu durum örgüt personelinin motive ederek, örgütün başarısını pozitif yönde etkiler (Pulat, 2010:20).

- ✓ Globalleşen rekabet ortamının bir parçası olan örgütler çalışanlarına kendi imajlarını ve kimliklerini benimseterek güçlü bir örgüt kurmayı hedefler. Çünkü örgüt kültürünün yansıttığı kimlik çalışanlar üzerinde, yazılı kurallardan ya da üstlerin otoritesinden daha güçlü bir etki yaratır (Özyaman, 2010:19). Güçlü örgüt kültürü içinde bulunan çalışanlar çalışma ortamlarından zevk alacak, verilen sorumlulukları zorlama ile değil gönüllü olarak yerine getirecek, çalışanın iş doyumunu ve bağlılığı artacak ve dolayısıyla kurum performansı da artacaktır.
- ✓ Aynı zamanda güçlü örgüt kültürüne sahip olmak kriz zamanları içinde fayda sağlayacaktır. Güçlü örgüt kültürüne sahip örgütler amaç ve hedeflere ulaşmada düzenli stratejik planlar belirleyerek olası durumlarda hızlı ve etkili karar üreterek sorunları ortadan kaldıracaktır. Zayıf örgüt kültüründe ise; istenilen bilgiye istenilen zamanda cevap veremeyeceğinden aksaklıklara neden olacaktır. Bu durum zayıf örgüt kültürüne sahip kurumları yok olma tehlikesi ile yüzleştirecektir.
- ✓ Kendine has bir örgüt kültürüne sahip olan örgütler diğer kurumlardan her alanda farklılaşacaklardır. Bu farklılaşma ile müşterileri tarafından fark edilmesi de rekabet piyasasında örgüte kazanç olarak geri dönecektir.
- ✓ Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olan kurumlar kültürlerini mevcut ve yeni katılan çalışanlarına iyi aktardıkları için mevcudiyetlerini uzun yıllar devam ettirebilme şansını yakalarlar.

### 3.10. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Örgüt kültürü ister maddi ve manevi öğeleri içine alan bir bütün, insan tarafından oluşturulmuş yapma bir çevre olarak düşünülün, ister grup veya toplum üyelerince meydana getirilen ve paylaşılan öğrenilmiş davranışların toplamı olarak düşünülün; mutlak olan bir yönü vardır ki o da örgüt kültürünün bazı öğelerin birleşmesinden oluştuğudur (Bayram, 2011:20-21). Örgüt kültürü öğeleri bizlere örgütlerin varoluş nedenini, hedeflerini, amaçlarını, stratejik planlarını ve genel yapı organizasyonunun tasvir edilmesine yardımcı olmaktadır.

Bu doğrultuda örgüt kültürünü meydana getiren öğelerin neler olduğuna dair çeşitli başlıklar dile getirilmiş ve bunun sebebinin örgüt kültürünün değerleri, inançları ve normları kurumlar arasında farklılık göstermesinden kaynaklanmaktadır. Bu farklılık sonucunda örgüt kültürü konusunda yapılan tanımlarda değişiklik göstererek örgüt kültürünün kapsadığı alan ya da öğelerinin ne olduğu konusunda da farklı görüşler meydana getirmiştir. Ancak örgüt kültürünün öğelerinin ne olduğu konusunda araştırmacılar tarafından yaygın olarak sınıflandırılma şekli; değerler, inançlar, tutumlar, varsayımlar, normlar, törenler ve seremoniler, hikayeler, mitler, semboller, dil, liderler ve kahramanlar yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu çalışmada da literatürde araştırmacılar tarafından en çok dile getirilen örgüt kültürünün öğeleri aktarılmıştır.

#### 3.10.1. Tutumlar

Tutumlar çalışanların iş ortamındaki şeylere gösterdikleri tepkileri kapsayan hisleri ve görüşleridir (Demir, 2005:40). Bireylerin çevrelerinde gelişen olaylar ve durumlar karşısında sergilemiş oldukları davranış biçimleri de tutum olarak

nitelendirilebilir. Dolayısıyla tutumlar insan yaşantısında edinilen tecrübelerin birer çıktısıdır. Yani yaşantıların davranış ve hareket biçimleri olarak da söylenebilir. Tutumları sadece duygusal ya da davranışsal olarak değil de bilişsel, duygusal ve davranışsal olarak tutumun unsurlarını bir bütün halinde değerlendirilmektedir (Robbins ve Judge, 2013:73):

- ✓ Bilişsel=Değerlendirme “Amirim benden daha az hak eden bir çalışma arkadaşına terfi verdi. Amirim adil değildir.”
- ✓ Duygusal=His “Amirimi sevmiyorum!”
- ✓ Davranışsal=Hareket “Başka bir iş arıyorum; dinleyen herkese amirimi şikayet ediyorum.”

Kişiler çevresinde bulunan diğer kişiler veya olgulardan almış oldukları uyarıları derler, düzenler ve zihinsel sisteminde saklarlar. Tekrar aynı kişi veya olgularla karşılaştıklarında kullanacakları bu düzenlemiş ve saklamış oldukları düşünce demeti bireyin sözü edilen uyaranlara karşı tutumunu oluşturur. Oluşum açısından tutumlar ve değerler benzerlik göstermektedir. Ancak değerlerin aksine tutumlar daha değişkendir. Belirli bir zaman dilimi içerisinde bir şeye karşı tutum olumlu iken, başka bir zaman diliminde aynı şeye karşı olumsuz tutum gösterilebilir (Kaya, 2007:28).

### 3.10.2. Normlar

Normlar genellikle uyulması gereken kurallar şeklinde tanımlanabilir (Çapan, 2016:19). Normlar örgütün temel kurallarına, değerlerine ve örgüt için hangi davranış yolunun doğru ya da yanlış olduğunu yazılı olarak belirtilmediği ancak bunların çalışanlar tarafından hissedilmesine olanak yaratan davranış biçimleridir. Bu doğrultuda normlar geçmiş deneyim ve tecrübelerle elde edilen, değerlerini koruyarak bugünün değerlerine cevap verebilecek davranışların benimsendiği, organizasyon şemasında tüm çalışanlar tarafından ortak bir fikre dayanan, karşılaştıkları sorunlara nasıl tepki verileceği konusunda ortak bir karar kılınarak oluşturulan kurallar bütünüdür denebilir. Normlar genellikle yazılı olmayan fakat çalışanlar arasında hikayelerin, mitlerin ve özellikle bir kurala karşı gelindiğinde yapılacak yaptırımların kuşaklar arasında aktarılması ile oluşan kültürel yapı taşlarıdır (Açıkgöz, 2009:7).

### 3.10.3. Değerler

Her toplumda kendine özgü anlamlandırdığı değerleri ve bu değerleri ifade etme biçimleri vardır. Toplumların içinde yaşamlarını devam ettiren ve varlığını korumaya çalışan örgütlerin değerleri de o toplumun kültürüne ve değerlerine göre şekil almaktadır. Aynı şekilde; örgütü oluşturan bireylerin davranışları da örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerlerin bir uzantısı niteliği taşır (Yaşlı, 2015:8).

Değer kavramı, "Nesne ve olayların bir toplum, bir sınıf ya da bir insan bakımından taşıdığı önemi belirleyen niteliği ya da bir toplum, bir sınıf ya da bir insan için önem taşıyan nesne ve olaylar" olarak tanımlanmıştır (Bütüner, 2011:49). Bir örgütteki temel anlayış sistemini oluşturan değerler, çalışanların kuruma bağlanmalarını, daha fedakar bir şekilde işlerine yönelmelerini, örgüt üretiminin ve yönetiminin nitelikli ve başarılı olmasını sağlamaktadır (Bayram, 2011:21). Örgüt üyeleri tarafından benimsenen değerler örgütte neyin doğru ya da yanlış olduğunu veya örgütte neyin kabul edilebilme potansiyeli olduğunu gösterir. Organizasyonda çalışanlar tarafından sergilenen davranışların hangilerinin örgütün değerlerine uygun olduğunu ya da olmadığını yargılamada kullanılan bir ölçüttür. Ayrıca değerler örgütün bugünkü

durumunu gelecekte kendini görmek istediği pozisyonu, ideallerini, amaçlarını ve hedeflerini yansıtmaktadır.

#### 3.10.4. Kullanılan Dil

İletişim aracı olarak; anlamların taşınmasında kullanılan bir işaretler sistemi şeklinde tanımlanan dil, insanların en önemli iletişim aracı olarak bilinir (Kantarcıoğlu, 2016:14). Dil, örgütte de bir iletişim ve anlaşma aracı olmasının yanında örgüt kültürünün temel öğelerinden biridir. Dil aynı zamanda örgüt çalışanlarını birbirine bağlayan ortak bir ifade sistemi oluşturarak örgütte sosyal ilişkilerin düzenlenmesini sağlar. Örgütü oluşturan departmanlar ve bu departmanlardaki insanların birbirlerini anlamada, ortak bir paydada birleştirmede çoğu zaman sıkıntı yaşanırken, örgüt kültürü bu problemi ortadan kaldırarak tek bir dil ve duruş sistemini benimsetmektedir. Dil sayesinde kurum kültürünü, kültürün değerlerini, inançlarını ve doğrularını bugünle gelecek arasında bir köprü oluştur ve kültürün varlığını devam ettirerek, onun canlı kalmasını sağlayarak diğer kuşaklara taşıyıcılık görevini üstlenir. Ayrıca doğru ve güvenilir bilgi aktararak kültürün anlaşılmasını ve mevcut örgüt dilinin öğrenilmesini gerçekleştiren semboller bütünüdür.

Örgütler veya örgütün alt birimleri işlerini ve terminolojilerini tanımlamak için geliştirdikleri kendilerine has örgütsel lisan, kültürün desteklenmesine yardım eder ve o kültüre ait fertleri bir arada tutmaya yarayan ortak bir etmen olarak hizmet eder (Yücel, 2007:76). Oluşan bu ortak payda üyelerin dış çevreye karşı örgüt kültürünü savunduğu ve tek bir duruş sergileyerek örgütün imajında etkili olduğu bir izlenim yaratacaktır.

#### 3.10.5. Semboller

Semboller, duygu ve düşüncelerin, nesnelerin ve ilişkilerin yerini tutan kelimeler ve vücut hareketleri ile davranışları açıklayan işaretler olarak tanımlanan kültür öğeleridir (Akdağ, 2016:13). Semboller, bir kültür içinde insanlar tarafından özel manalar yüklenen sözcükler, resimler, şekiller, davranışlar ve nesnelerdir. İşletme logoları, bayraklar, marka adları, kıyafetler ve fiziki yapılar sembolere örnek olarak gösterilebilir. Semboller, kodlanmış özel anlamlar olarak bir kültürün en kapsamlı unsurlarıdır ve örgüte yeni katılan üyelerin sosyalleşmesinde, örgütün değer ve normlarını tanımalarında ve öğrenmelerinde önemli bir yer tutarak sosyal öğrenme aracı olarak işlev görmektedirler (Aslan vd., 2009:270).

Semboller örgüt kültürünün genel bir tasvirini yaparak örgüt hakkında bilgi edinmemize yardımcı olurlar. Ayrıca örgütün hem iç kültüründeki ifadelerin önemini anlamamızı hem de dış çevreye karşı örgütün genel inançlarını sergileyerek insanların aklında bir tanı oluşturur.

#### 3.10.6. İnançlar

Din, gelenek, bilim veya bunların hepsiyle birlikte oluşan inançlar, en soyut örgüt bileşenlerinden birisidir (Var, 2016:50). İnançlar, örgüt çalışanlarının kendilerini, diğer çalışanları ve örgütün çevresini algılama ve değerlendirme biçimi olarak tanımlanmaktadır. İnançlar, çalışanların çevresiyle etkileşimi sonucunda oluşmakta ve farkında olmadan çalışanların örgüt içindeki davranışlarını etkilemektedir (Karanlık, 2014:17). Bireylerin inançları arasındaki benzerlik ne kadar fazla ise, o bireylerin oluşturduğu toplumun inançları o ölçüde güçlü ve yaygın olmaktadır. Aynı şey örgütler

için de geçerli olup inançlar, örgütün ve kültürün devamlılığını sağlamaktadır (Seren, 2005:17).

### 3.10.7. Hikayeler ve Mitler

Hikayeler, örgütsel değer ve inançları yerleştirmek amacı ile örgütlerin tarihinden alınmış olayların sözlü olarak ifade edilmesi olarak açıklanmaktadır. Örgütlerde çalışanları harekete geçirmek ve daha istekli çalışmalarını sağlayabilmek amacıyla örgütsel hikayeler oluşturulmakta ve üyelere aktarılmaktadır. Bu hikayeler sözlü olabildiği gibi yazılı kaynaklara da geçirilerek örgüt üyelerine iletilmektedir (Özkan, 2016:32). Hikayeler örgütün geçmişte yaşanan durumlar karşısında liderlerin ve yöneticilerin örgüt için kayda değer davranışlar sergilemesiyle, çalışanlara anlatıla gelerek oluşur. Algılama ve değerlendirmelerin geçmişte ve bugündeki yaşantıların bir sonucudur.

Mitler ise içinde hakikati yansıtan kısımlar da taşıyan masallardır. Örgütte olmuş hadiseleri ya da örgütün nasıl oluştuğunu anlatmak maksadıyla kullanılan imgesel olaylardır (Sune, 2016:24).

### 3.10.8. Liderler ve Kahramanlar

Liderler ve kahramanlar örgütle bütünleşmiş, örgütün kimliğinin genel bir görüntüsünü oluşturan kişilerdir. Kahramanlar, örgütsel değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işleri gören kişilerdir (Köse vd., 2001:229). Kahramanlar gerçek kişilerden oluşabileceği gibi, tamamen hayal ürünü karakterler de olabilir.

Liderler örgüt kültürüne katkıda bulunan, çalışanları güdüleyen, dışarıya karşı örgütü ve onun kültürünü temsil eden en yüksek yönetim kademelerindeki bireylerdir (Şahal, 2005:38). Ayrıca liderler üyeler arasında bağ oluşturan, duruşuyla insanları arkasından sürükleyen, hedef belirleyerek çalışanları bu hedefe yönlendiren ve benimseten, olaylara anında çözüm getirerek karmaşıklığı gideren üyelerdir.

### 3.10.9. Törenler ve Seremoniler

Törenler yaşanmış değerli anları tekrardan canlandırmak veya anmak amacıyla belirli bir zaman bir araya gelen insanlar tarafından paylaşılan duyguları ifade eder. Anma geceleri, bayram etkinlikleri, gösteri etkinlikleri, kutlamalar, yemek etkinlikleri vb. gibi faaliyetler törensel öğeler olarak gösterilebilir. Çeşitli etkinlikler örgütün amaçlarına, planlarına ve hedeflerine hizmet etmiş çalışanların başarılarını anmak, saygı ve sevgilerini dile getirmek için düzenlenir. Bu başarıları dile getirme çalışanlara ve yeni üyelere örnek olmanın yanında örgütün amaçlarının ne olduğuna bu amaçların diğer çıkarlardan daha üstün olduğunu anlamlandırmada yardımcı olacaktır. Ortak amaç ve değer etrafından birleşmek örgüt kültürünün ömrünü etkileyecek ve dış çevrede gücünü arttıracaktır.

Seremoniler özel olaylardır. Seremoni faaliyetlerinin temel anlamı, belli bir iletiyi nakletmek veya daha hususi bir amacı gerçekleştirmektir (Ulutürk, 2016:23). Önemli anlar için yapılan kutlamalar örgüt içindeki birçok üyeyi bir araya getirerek kültürel değerlerin sağlamlaştırılması ve pekiştirilmesini amaçlar. Üyelerin örgüt kültürünü somut olarak en iyi anlamlandırabildiği davranışlar olarak da söylenebilir.

### 3.11. Örgüt Kültürü Çeşitleri

Örgüt kültürü kavramı için birçok sınıflandırma yapılmıştır. Temel olarak ele alınan üç tür sınıflandırma mevcuttur. Bu çalışmada akademi kültürü- kale kültürü- kulüp kültürü-beyzbol takım kültürü sınıflandırması, şebekeleşmiş kültür-çıkarıcı kültür- toplumcu kültür- parçalı kültür sınıflandırılması ve güç-rol-birey-görev kültürü sınıflandırması ele alınmıştır.

#### 3.11.1. Akademi-Kale-Kulüp ve Beyzbol Takım Kültürü (Sonnenfeld Modeli)

Emory Üniversitesi araştırmacılarından Jeffrey Sonnenfeld farklı örgütlerde yaptığı araştırmalarda örgütlerde dört tür kültürün bulunduğunu vurgulamaktadır. Bazı örgütlerde baskın bir tek kültür bulunurken, liderlik tarzlarına veya liderlik biçimlerinin değişmesinden dolayı bir türden bir diğer türe geçen geçici bir kültürde bulunabilir. Bazı örgütlerde ise her bölümün kendine özgü kültürleri bulunabilmektedir. Sonnenfeld'in bahsettiği bu dört kültür şunlardır (Alamur, 2005:26):

- ✓ *Akademi Kültürü*: Sistematik kariyer geliştirmeye, metodik eğitime ve işlevsel uzmanlığa önem verilir. Uzun periyotlu münasebetler geliştirilir. İşe yeni girenler çeşitli eğitim programlarından geçirilir. Organizasyonlar, personeline kendilerini ve kabiliyetlerini geliştirebilecekleri bir platform sağlarlar ve çalışanlar kariyerleri boyunca organizasyonda kalmaya eğilimlidirler. Örnek olarak Coca Cola, IBM, P&G gibi büyük firmalar, ilaç şirketleri ve elektronik üreticisi firmalar verilebilir. İhtisaslaşmış işler, iyi bir biçimde tanımlanmış ilerleme ve devamlı bir eğitim ile kendini belirgin kılar (Sözer, 2006:25). Sağlık kurumları açısından Acıbadem Sağlık Grubu akademi kültürüne örnek verilebilir. Üniversitesi bünyesinde kendi örgüt kültürü alt yapısı ile yetiştirdiği personeli kendi sağlık kurumlarında istihdam ederek kurumun performansına katkıda bulunmaktadır.
- ✓ *Kale Kültürü*: Hayatta kalma ile meşguldür. Kale kültürüne sahip organizasyonlar iş güvencesi açısından az söz verirler ve iyi performansları için çalışanları ödüllendirmede zorluk yaşarlar. Genellikle, çoğu çalışanın işten çıkarılmasına sebep olan küçülme veya yeniden yapılanma süreci içerisinde olabilirler. Bir kale kültürü şirketin geriye dönmesinin sebep olduğu meydan okumadan hoşlanan bireyler için çekici olabilir ama ait olma hissi, profesyonel gelişim için fırsatlar ya da gelecek kazançlar için güvence arzu eden kişiler çekici olmaz (Erkunt, 2015:71).
- ✓ *Kulüp Kültürü*: Yaş ve tecrübe bu kültürün en önemli yapı taşlarıdır. Dolayısıyla, kıdem ve sadakat bu kültürde başarı için aranan önemli özelliklerdir. Uzun süreli iş sözleşmeleri ile çalışanlar ile uzun vadeli birliktelikler kurulmaktadır. Bu sayede genç yaşlarda alt kademelerden başlanılan ve yıllar boyunca meydana gelen gelişim ve ilerlemeler sayesinde zaman içinde üst kademelere geçiş ile devam eden kariyerler görülmektedir (Saçılık, 2014:28).
- ✓ *Beyzbol Takım Kültürü*: Bu tip kültürlerde kabiliyetlere, performansa ve girişimciliğe değer verilmekte, ödüller genellikle yüksek miktarda mali ödüller veya kişisel mükâfatlar olarak ortaya çıkmaktadır. Risk almayı seven, yenilikçi, girişimci çalışanlara hitap etmektedir. Daha çok reklâm, yazılım geliştirme ve danışmanlık alanlarında, süratli değişimin hakim olduğu ve yüksek risk ortamlarında kendini gösterir (Kavoğlu, 2009:23). Beyzbol takım kültürü başarılarından dolayı ödüllendirilen fakat daha iyi bir fırsatla karşılaştıklarında

örgütten ayrılan yetenekli insanlardan ya da yıldızlardan oluşur (Sadri ve Lees, 2001:855).



Şekil 3. 1. Sonnenfeld'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması (Gün, 2015:118).

Şekil 3.1.'de aktarıldığı üzere akademi ve beyzbol takım kültüründe kişilerin bireysel gelişimine önem verilmektedir. Bu iki modelde alınan personelin kariyer ilerlemesi genellikle devam etmektedir. Akademi kültüründe kurum personeline sahip çıkarak kendi içerisinde terfi imkanları sunarken, beyzbol takım kültüründe dışa açılarak farklı kurumlarda kariyer imkanları arayışı sürmektedir. Kale ve kulüp kültürlerinde amaç kişilerin bireysel gelişimlerinden ziyade kurumun mevcudiyetini devam ettirebilmesi ve kurumun maliyetlerini minimize etmesi üzerinde odaklanılır. Kale kültüründe kurumu ayakta tutacak kişiler elde tutulmaya çalışılırken, kulüp kültüründe ise kuruma bağlılık önem arz etmektedir.

### 3.11.2. Şebekeleşmiş-Çıkarıcı-Toplumcu-Parçalı Kültür

Goffe ve Jones (1996), örgüt kültürünün sosyallik (toplumun üyeleri arasında samimi bir arkadaşlık) ve dayanışma (paylaşılan konuları hızlı ve etkili bir şekilde yürütebilme yeteneği) seviyeleri ile belirlendiği başka bir sınıflandırma ortaya atmışlardır (Sadri ve Lees, 2001:855). Bu sınıflandırma şebekeleşmiş, çıkarıcı, toplumcu ve parçalı olmak üzere 4 gruba ayrılmaktadır.

- ✓ **Şebekeleşmiş Kültür:** Şebekeleşmiş kültürün en iyi yanı örgütteki insanların arasında iletişimin iyi olmasıdır. Örgüt içinde fikirler ve bilgiler istenilen veya ihtiyaç duyulan birimlere serbestçe ve kolay bir şekilde aktarılmaktadır. Kötü şebekeye sahip olan kültürlerde ise sürekli dedikodu yapan ve sahte haberler

yayan çalışanlar mevcuttur. Böyle kötü şebekelere sahip olan kültürlerde çalışanlar kendilerini koruma durumunda hissederler, gruplaşmalar oluşur ve zamanla kurum içi iç savaşa dönüşür. Bu da iş yeri atmosferini bir nevi zehirler (Business Strategy Review, 30.06.2017, <https://gls.london.edu/> )

- ✓ *Çıkarıcı Kültürel Yapı:* Bu kültür tipinde bireyler sosyal olarak etkileşime girmez fakat stratejik iş amaçları konusunda bir araya gelirler. Kişisel ihtiyaçları karşılanırsa güçlü bir sadakat ile bağlanırlar. Bu kültür tipi Sonenfeld'in beyzbol takım kültürüne benzemektedir (Sadri ve Lees, 2001:855). Bu örgüt tipinde ele alınan konuların hemen hepsi işletme ile ilgili ve işletmeyle sınırlıdır. Çünkü kişisel çıkarlar ile örgütün amaçları örtüşmektedir. Örgütün amaçları ise çoğunlukla algılanan düşmanla ve onu alt etmeye yönelik taktiklerle ilgilidir (Açıkgöz, 2009:13).
- ✓ *Toplumcu Kültürel Yapı:* Yüksek sosyalite ve yüksek dayanışmaya sahip olan toplumcu kültür, yeni, küçük ve hızlı büyüyen firmaların tipik bir örneğidir. Bu örgütlerde insanlar ortak hedefler için hareket ederler ve güçlü sosyal bağlar ile bir araya gelirler (Rashid vd., 2004:167). Toplumcu kültürün temel özelliği; takım çalışması, iş gören gelişim programları ve iş gören bağlılığıdır. Örgüt performansının ve kendi iş başarılarının nasıl artırılacağı konusunda iş görenler sesli olarak düşünceleri için cesaretlendirilirler (Tütüncü ve Akgündüz, 2012:62).
- ✓ *Parçalı Kültürel Yapı:* Parçalı bir örgüt kültüründe yer alan bireyler, genellikle dışa dönük, çözüm odaklı ve bağımsızdırlar. Sakıncaları ise organizasyonla özdeşleme olmamasıdır. Çalışanlar sadece kendi işlerinin verimlilik ve kalitelerinden sorumludurlar. Bölümlenmiş kültürlerde çalışanlar, üretkenliklerine ve çalışanların kalitesine göre değerlendirilirler. İletişim birebir ve kısadır. Bireyler yalnızca konuşmaya değer gördükleri kişilerle konuşurlar. Vaktin çoğu bireysel profesyonelliğe ve teknik mükemmeliyete ulaşmak adına ayrılmıştır. Bireyler için yıllarca birbirlerini tanımadan “birlikte” çalışmak olasıdır (Gün, 2015:67). Goffee and Jones doktorlar, avukatlar, akademisyenler gibi profesyonelleri bulunduğu örgütlerin bu kültüre uygun olduğunu söylemiştir (Rekha, 30.06.2017, <http://www.ou-mba.ac.in/>).

|           |        |              |          |
|-----------|--------|--------------|----------|
| SOSYALLİK | Yüksek | ŞEBEKELEŞMİŞ | TOPLUMCU |
|           | Düşük  | PARÇALI      | ÇIKARICI |
|           |        | Düşük        | Yüksek   |
| DAYANIŞMA |        |              |          |

**Şekil 3. 2.** Goffe ve Jones'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması (Baumgartner, 2012:8).

Şekil 3.2.'de görüldüğü üzere Goffe ve Jones'in örgüt kültürü sınıflanmasında bulunan 4 kültür çeşiti sosyalite ve dayanışma durumlarına göre sınıflandırılmıştır. Şebekeleşmiş kültür yüksek sosyalite düşük dayanışma içerisinde iken, toplumcu kültür hem sosyalite hem de dayanışma açısından pozitif yönlü seyir izlemektedir. Toplumcu kültürün aksine parçalı kültür sosyalite ve dayanışma açısından düşük bir seyir

izlemektedir. Çıkarıcı kültürde ise iş dışında görüşülmeyecek kadar anti sosyallik mevcutken, çıkarlar doğrultusunda birleşilecek kadar dayanışma mevcuttur.

### 3.11.3. Güç- Rol- Birey- Görev Kültürü

Bu sınıflandırma Rodger Harrison tarafından ortaya çıkarılmış, daha sonra Charles Handy tarafından geliştirilmiştir (Delic ve Nuhanovic, 2010:73). Bu sınıflandırma şu kültür tiplerini barındırmaktadır:

- ✓ *Güç Kültürü*: Harrison güç kültürünü benimseyen örgütleri çevreye hükmetmeye ve tüm karşıt görüşleri alt etmeye çalışan bir örgüt olarak tanımlamaktadır. Güç kültürüne sahip örgüttekiler astları üzerinde mutlak bir kontrol sağlamak için büyük bir çaba sarf ederler. Güç kültürü aile mülkiyetine sahip veya yeni kurulmuş şirketlerde bulunabilir (Maximini, 2015:11).
- ✓ *Rol Kültürü*: Rol kültürü, detaylı iş tanımları, iletişim kuralları, ayrıntılı hiyerarşik düzenlemeler, kesin biçimde belirlenmiş örgütsel roller gibi karakteristikler gösterir. Rol kültürü Weber'in bürokrasi modeliyle benzerlik taşır. Bu tür kültür daha çok resmi kuruluşlarda, sigorta şirketlerinde ve bankalarda göze çarpar (Sözer, 2006:33).
- ✓ *Birey Kültürü*: Bu tip kültürde, çalışanlara karşı daimi destekleyici bir liderlik ve yönetim tarzı sergilenerek, çalışmaları sırasında gereksinim duyulan kaynaklar temin edilir. Ayrıca takım çalışması ve bireysel gelişim teşvik edilerek başarı ve yeniliğe yönelik davranışlar ödüllendirilir. Bu kültürlerde odak noktası birey ve uzmanlaşma derecesi olarak belirtilebilir. Bu kültürün örneklerine mimarlık büroları ve küçük çaplı danışmanlık şirketlerinde rastlanabilir (Satuk, 2006:95).
- ✓ *Görev Kültürü*: Görev kültüründe proje ve takım çalışmalarına önem verilir. Esnek ve uyum sağlayabilen yapılarda öne çıkan bu kültür, örgüt üyelerine daha fazla bağımsızlık tanımaktadır ve esas olan çalışanların kendi kendilerini kontrol etmesidir (Işık, 2014:15). Görev kültürüne sahip olan örgütlerde zirvedeki hedefe ulaşmanın başarısı en önemli değerdir. Bu hedefin ekonomik olması gerekmez. Önemli olan örgütün yapısı, fonksiyonları ve faaliyetlerinin zirvedeki hedefe olan katkısı bakımından değerlendirilmesidir (Maximini, 2015:11-12).

### 3.12. Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü tüm organizasyonlar için bir varoluş nedeninin yanında amaçlara ve hedeflere ulaşmada değerleri, inançları ve davranışları olan bir yapıdır. Örgütü koruyan ve varlığını devam ettiren bu değerler tüm kurumlar için önem arz ettiği kadar sağlık kurumlarında için de önem arz etmektedir.

Her hastane sağlık bakım endüstrisindeki diğer hastanelerden farklı kendine özel bir örgütsel kültür yaratmaktadır (Demir, 2005:60). Sağlık kurumlarının hizmet verdiği çevre, insan ve insan sağlığı birbirinden farklı olduğundan dolayı etkin bir paylaşım ve iletişim sistemine yani güçlü bir örgüt kültürüne önem duyulmaktadır. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip olma konusunda bazen sorunlar yaşanabilir. Bu sorunların nedeni hizmet sunucularının kültürel değerlerinin farklılık göstermesinden kaynaklanabilir. Yöneticiler bu farklılıkları sağlık kurumunda tek bir örgüt kültürü çatısı oluşturacak kararlar sistemini devreye geçirmeye çalışmalıdırlar. Alınan kararlar sistemi tüm kademe ve birimlere etki edeceği için yönetim ve yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Bu nedenle personelin sahip olduğu tutumlar ile örgütsel davranışı birleştirecek ve onları nitelikli sağlık hizmetine yönlendirecek bir örgütsel kültür, hastanelerde yöneticilere kolaylık sağlamaktadır (Yüceler, 2011;72).

Yöneticilerin önem vermesi gereken konulardan birisi de kuruluş mevkiinde hitap ettiği çevreyi, çevre insanların ve kurum personelinin kültürel değerlerini çok iyi anlamaktır. Dış çevre kültürünü iyi analiz eden yöneticiler, örgütün kültürel değerlerini ve davranışlarını faaliyet gösterdiği çevrenin kültürüyle sentezleyerek ortak bir kurum kültürü oluşturması sonucunda, hizmet sunulan çevrede kaliteli sağlık hizmetleri çıktısı elde edilebilir.

Sağlık kurumlarına duyulan ihtiyacın ne zaman ortaya çıkacağını ve kim tarafından ihtiyaç duyulacağını belirsizliği sağlık örgütlerinin geniş bir yelpazede faaliyet göstermesine neden olmuştur. Sağlık çalışanları birçok insana hizmet sunmaları bu hizmetlerin ikame edilememesi ve hızlı bir şekilde ihtiyaç duyulması sağlık kurumlarında etkili bir örgüt sisteminin mevcudiyetini gerekli kılmaktadır. Personellerin ortak bir amacı vardır oda sağlık hizmetine ihtiyaç duyan hastalara en etkili ve uygun sağlık hizmetini sunmaktır. Etkili bir hizmet sunmak ise çeşitli birimler arasında bilgi aktarım ve paylaşımı sonucunda olmaktadır.

Sağlık kurumlarının örgüt kültürünü etkileyen farklılıklarını şu şekilde sıralayabiliriz (Kelez, 2008:108):

- ✓ Sağlık kurumlarında uzmanlaşma seviyesi çok yüksektir. Hasta profilinin sürekli değişmesi, tıp bilimi ve teknolojiadaki gelişmeler uzmanlaşma derecesini arttıran faktörlerin başındadır. Uzmanlaşma ve branşlaşmanın ileri düzeyde olması hastaneleri karmaşık yapılar haline getirmektedir
- ✓ Hastanelerde, tıbbi hizmetler, hemşirelik hizmetleri, yardımcı tıp hizmetleri ve mali-idari hizmetler entegre bir şekilde sunulmaktadır. İşlevsel bağlılığın bu derece yüksek olması çatışmalara yol açabileceğinden, farklı meslek gruplarının faaliyetleri arasında ileri düzeyde eşgüdüm gerektirmektedir. Bu nedenle hastane yönetiminin temel görevi farklı kişi ve birimlerin faaliyetlerini uyumlaştırmak ve ortak amaca yönlendirmektir.
- ✓ Hastanelerin insan kaynağını profesyonel meslek grupları oluşturmaktadır. Hastane yönetiminin kalite ve verimliliğe ilişkin aldığı önlemler ve koyduğu kurallar, sağlık profesyonelleri ile yönetim arasında çatışmalara neden olmaktadır.
- ✓ Sağlık kurumlarındaki profesyonellerin meslekleşme düzeyinin yüksek oluşu, onlara önemli düzeyde özerklik ve mesleki bilgilerinden kaynaklanan otorite kazandırmaktadır. Bu nedenle sağlık kurumlarında ikili otorite sistemi bulunur. İkili otorite sisteminin eşgüdüm, denetim ve çatışma sorunlarına yol açmasını önlemek, hizmetlerin etkin şekilde yürütülebilmesini sağlamak için hastaneler matriks bir organizasyon yapısı içinde işlevlerini sürdürmektedir.

Sağlık kurumlarında örgüt kültürünü oluşturmada karşımıza çıkan sorunların bugünden sonrada ortaya çıkması normal karşılanmalıdır. Günümüzde teknoloji ve bilgi çağı hakim olduğundan dolayı yöneticiler bu gelişmeleri adım adım takip etmek zorundadırlar. Sağlık kurumlarında yönetim istenilen hedeflere ulaşmak için bu teknolojik gelişmeleri ve meslek gruplarının değerlerini dikkate alarak örgüt kültürü geliştireceklerdir. Aksi takdirde gelişen sektör şartlarını ve uzmanlaşan insan kaynaklarını barından bu matriks yapılarda nitelikli bir örgüt kültürü oluşturamayacaktır. Bu bağlamda sağlık kurumları yöneticileri günün çağdaşlığına cevap verecek ve örgütün yaşantısını devam ettirecek uygun örgüt kültürü benimsemelidir.

### 3.13. Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürünün Fonksiyonları

Sağlık kurumları bünyesinde birçok birimi barındıran komplike kurumlar olması sebebiyle güçlü bir örgüt kültürüne gereksinim duyarlar. Bu örgüt kültürünün sağlık kurumları için getirileri ise şunlardır (Yüceler, 2011:73):

- ✓ Örgütün değerlerini, sonraki nesillere aktararak örgütün devamlılığına katkıda bulunur.
- ✓ Örgütün kişiliği ve kimliğini tanımlar ve elemanlar bu kimlikle tanımlanır.
- ✓ Personeli güdüler. Etkinliği ve verimliliği sağlar.
- ✓ Alt kademedeki personel, çoğu durumlarda ne yapmaları gerektiğini bilirler. İşe yeni girenler mitoloji, hikayeler, liderler ve kahramanlar sayesinde örgütün kültürünü daha iyi anlamlandırmada etkindir.
- ✓ Personelin hayatına mana katarak onu zenginleştirir.
- ✓ Gerektiğinde yapısal varyasyonu kolaylaştırıcı rol oynayabilir.
- ✓ Kültür, değer sistemi ile çalışanların güven, sağlık, yaşama anlam katma ve müşteriye hizmet gibi fonksiyonları bütünleştirir.
- ✓ Örgütsel amaçları ve kalıcılığı, istikrarın kaynağı olma işlevi görür.
- ✓ Sürekli mutabakat sağlamaya elverişli özelliklere sahipse, örgütün mevcudiyetini sürdürmesi veya daha süreklilik sağlama işlevi görür.

### 3.14. Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürünün Oluşturulması

Sağlık hizmetleri hata toleransı sıfır olan ve ikamesi olmayan örgütler olduğunun ifade etmiştik. Sağlık çalışanları yoğun ve stresli ortamda çalışmaları ayrıca hasta ve yakınları tarafında uygulanan yıldırma davranışları çalışanları zor durumlarda bırakmaktadır. Hem hata toleransı olmayan hem de hasta ve yakınları tarafından yıldırmaya maruz kalının bir kurumda örgüt kültürünü oluşturmak zor bir süreçtir. Bu zorluklara rağmen üretilen sağlık çıktılarının etki ettiği kişi insan unsuru olduğundan dolayı sağlık örgütlerinin organizasyon yapısı hızlı ve etkili çözüm üretecek kapasitede olmalıdır. Hizmet taleplerinin hasta tarafından ne zaman ortaya çıkacağının belirsizliği de sağlık kurumlarında sistemli bir organizasyon şemasının oluşturulmasını zorunlu kılmaktadır.

Sağlık kurumları yoğun emek üreten birimlerden meydana gelen ve bu birimlerin kendine özgü değerleri, anlamları, inançları, davranışları, birliktelikleri ve ifadeleri farklı olan karmaşık bir örgüt biçimidir. Her ne kadar birimler arasında farklılık olsa da genel olarak kabul edilmiş güçlü bir örgüt kültürü yöneticiler tarafından kabul ettirilmeye çalışılır. Güçlü örgüt kültürünün oluşturulması ise; örgütün amaçları doğrultusunda stratejiler belirleyip o hedeflere ne oranda ulaşıp ulaşılmadığıyla ortaya koyulur. Yöneticilerin örgüt kültürünü oluştururken deneyimler sayesinde bilinçli olarak belirli bir örgüt kültürü görüşü vardır. Bu deneyimler sayesinde örgüt üyelerinin tümünü kapsayacak biçimde ortak bir kültürü üretirler. Yani üst yöneticilerin faaliyetleri örgüt içinde kabul edilebilir davranış biçimlerinden genel bir iklim oluşturur (Yüceler, 2011:74). Genel iklimin tüm çalışanlar tarafından benimsenerek uygulamaya geçirilmesi beklenir. Çalışanların tamamından olumlu tepki alarak hayata geçirmek zor olsa da birçok üye tarafından benimsenecektir.

Etkili ve arzulanen bir örgüt kültürünün oluşturmak isteyen sağlık kurumları yöneticileri, yönetim kararları sürecinde uygulanabilen “açık kapı bırakma” politikasını uygulayabilirler. Böylece çalışanların örgüt kültürünün içine almak daha kolay olacaktır. Ayrıca diğer örgütlerde olduğu gibi sağlık kurumları örgütlerinde de yöneticiler çalışanlara rol modeli oluşturarak güçlü değerler ve inançlar sistemi

oluşturur. Kurumun değerini ortaya koyan kişi ya da kişileri anmak için törenler yapılması, belirli günleri kutlamak için bir araya gelerek sosyal aktivitelerde bulunulması da örgüt kültürünü oluşturmada başka bir etkidir.



#### 4. KATILMALI YÖNETİM KAVRAMI VE KAPSAMI

Bu bölümde yönetim kavramı, katılma kavramı ve katımlı yönetim kavramlarının tanımları yapıldıktan sonra; katımlı yönetimin amaçları, faydaları, sakıncaları, katımlı yönetim düzeyleri, katımlı yönetim şekilleri, katımlı yönetim uygulama teknikleri konuları ele alınmıştır.

##### 4.1. Yönetim Kavramı

Yönetim çeşitli işlerin yapılması için gerekli işler bütünüdür (Özalp vd., 2012:3). Yönetim, insanlar ve diğer örgütsel kaynaklar aracılığı ile çalışmalar yaparak örgütsel hedeflere ulaşma sürecidir (Certo ve Certo, 2012:7). Belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen insanların ortak çıkarlar doğrultusunda güçlerini birleştirmesi denebilir. Yönetim kavramında ortak bir amaç etrafında birleşme vardır. Bu ortak amaçlar insanların tek başlarına yapamayacakları davranışları birlikte gerçekleştirme imkanı sunar.

##### 4.2. Katılma Kavramı

Katılma kavramı bireylerin karar verme hiyerarşisi içinde bir yere sahip olması, şeklinde tanımlanırken işlevsel olarak katılma olanaklarını etkin bir biçimde kullanarak yönetimin alacağı kararlarda, yaptığı işlerde etkili olmaları, başka bir ifadeyle karar verme ve uygulama yetkisini belli ölçüde uygulayıcılara da tanıyarak, yaygınlaştırma ve anonimleştirme işlemi olarak tanımlanabilir (Eroğlu, 2006:193). Katılma gruplardaki insanların alınan kararlarda ne dereceye kadar etki ettiklerini göstergesidir. Katılımın tüm bireyler tarafından benimsenerek kararların üstlenilmesi ve sonuçların grup üyeleri tarafından kabul edilmesiyle gerçekleşir.

##### 4.3. Katımlı Yönetim Kavramı

XIX. yüzyılın sonlarında ortaya çıkan yönetime katılma olgusu, 1970'li yıllara kadar egemen iktisadi ve toplumsal politikaların içinde demokrasinin, sosyal adaletin ve verimliliğin artması için savunulan gözde bir kavram olarak var olmuştur. Ancak bir yönetim stratejisi olarak çalışanların yönetime katılması 1920'lerin sonu ve 1930'ların başında önem kazanmaya başlamıştır. O dönemde yönetime katılmanın işletmenin verimlilik ve etkinliğine yaptığı olumlu katkıyı ortaya çıkaracak uygulamaların yetersizliği konuya yönelik ilginin dağılmasına neden olmuştur. Günümüzde ise çalışanların yönetime katılmasının çalışanların verimliliğini, etkinliğini ve işletmeye bağlılığını arttırdığını ortaya çıkaran araştırmaların sayısının her geçen gün artmasıyla birlikte bu konu yeniden yönetimin ilgi alanına girmiştir (Kağnıcıoğlu, 2005:273).

Katımlı yönetim iş görenlerin takım çalışması yaparak örgüt sorunlarının çözümünde ve kararların verilmesinde yardımların sağlanmasıdır (Örnek, 1998:11). Daha geniş bir ifade ile yönetime katılma, mal ve hizmet üretiminde işletmelerde en alt kademedeki çalışandan başlayarak en tepedeki yöneticiye kadar düşünme, deneme, değerlendirme ve yanılma imkanının verilmesi olarak tanımlanmaktadır (Coşkun, 2011:57). Katımlı yönetim de ekip üyeleri ve eşitlerinin girdilerine önem verilir fakat son kararı vermenin sorumluluğu yöneticiye aittir. Çalışanların karar verme sürecine katkıda bulunmaları nedeniyle bu tür yönetim, çalışanların morallerini arttırmaktadır (Morrison, 06.09.2017, <https://smartech.gatech.edu> )

Katımlı yönetim sistemi örgütte çalışanlardan en verimli şekilde yararlanmanın yollarından biridir. Katımlı yönetim kavramı sayesinde örgütlerde üstler yapılan işler

hakkında çalışanların düşüncelerini almaktadır. Üyelerin düşüncesinin alınması üretim ya da hizmet sektöründe verimliliği sağlarken daha kaliteli çıktılar alınmasında da etkindir. Ayrıca işi yapan kişi işi en iyi bilen mantığıyla yönetim süreçlerine aktif olarak katılmaktadır. Yönetime katılarak düşüncesi alınan çalışanın örgütün bir parçası olduğunu hissetmesi örgüte karşı bağlılık duygusunun gelişmesi sağlayacaktır.

#### 4.4. Katımlı Yönetimin Amaçları

Katımlı yönetim ile çalışanların işletmenin bir parçası olduğunu hissettirmek, değerli olduğunu vurgulamak, yönetim sürecinde çalışan gücünden daha çok verim sağlamak, tecrübelerden yararlanma ve çalışanların kendine güvenmelerini sağlayarak motivasyonun artması gibi birçok amacı yerine getirmeye çalışılır. Bu amaçlar şunlardır (Karayazı, 2007:8):

- ✓ Yabancılaşmaktan kurtulmak,
- ✓ Verimlilik,
- ✓ İşçi-işveren ilişkisinde anlaşmak,
- ✓ Demokrasinin gerçekleşmesi,
- ✓ İşçi kişiliğinin güçlendirilmesi,
- ✓ İşçi kuruluşlarının güçlenmesi ve bilinçlenmesi,
- ✓ Mülkiyetin yaygınlaştırılması.

#### 4.5. Katımlı Yönetimin Faydaları

Yönetime katılma olgusu literatürde bazı düşünürler tarafından yararlı bir yöntem olarak övülmekte, bazı düşünürler tarafından ise birtakım sakıncalar taşıdığı ileri sürülerek yerilmektedir. Yönetime katılma yanlısı olanlar bunu tüm yönetsel sorunları çözümleyen çatışma ve sürtüşmeleri önleyen, bir formül olarak görmektedir. Bu düşünürlere göre katımlı yönetimin faydaları şunlardır (Mıhçıoğlu, 17.07.2017, <http://www.politics.ankara.edu.tr/>):

- ✓ Kararlara katılan, onlara kendinden bir şeyler veren kişi, bu kararları daha iyi benimser, gerçekleştirilmeleri için daha içten, daha çok çaba gösterir.
- ✓ Topluca alınan katımlı kararlar, belirli yöneticilerle alınan kararlardan genellikle daha üstündür.
- ✓ Karara katılan çalışanlar, kararın dayandığı gerekçeleri daha iyi anladıkları için onları uygularken daha bilinçli davranırlar. Uygulama güçlüklerinden bir bölümü böylece giderilmiş olur.
- ✓ Katılma, çalışanların saygınlık, güvenlik, yaratıcı gücünü ortaya koyma gibi temel gereksinimlerini karşılar, onların girişim güçlerini, tüm olarak kişiliklerini geliştirir.
- ✓ Gerçekleştirilecek amaçların birlikte belirlendiği yerlerde, işveren-işçi, çalıştırıcı-çalışan çatışmalarının kaynağı olan birbirine karşıt amaçların yerini ortak amaçlar almış olur.
- ✓ Yönetime katılma düzeylerinin uygulandığı hemen her yerde maliyetin düştüğü, savurganlığın önlendiği, üretimin arttığı, üretim kalitesinin yükseldiği görülmüştür.

#### 4.6. Katımlı Yönetimin Sakıncaları

Karara katılmanın olumlu etkilerinin yanı sıra, gözden kaçırılmaması gereken birtakım olumsuz özellikleri de bulunmaktadır. Bu olumsuz etkiler şunlardır (Uyar, 2007:39-40):

- ✓ Yönetime katılma, yöneticilerin örgütteki karar vermelerinden dolayı elde ettikleri üst makamın ayrıcalıklarını zayıflatmakta ve hatta ortadan kaldırmaktadır. Böylece hiyerarşik bakımdan astı ile aynı masaya oturan ve onunla eşit veya çok az farklı yetkiyi taşıyan üstlerin doğal olarak denetimi de elden çıkacak veya zayıflayacaktır.
- ✓ Yönetime katılma, aynı zamanda bir komite yönetimi niteliği arz eder ve bu yönetim biçiminin sakıncalarını da beraberinde getirir. Örneğin, fikirleri grup tarafından kabul edilmeyenler alınan kararlara ve gruba karşı gelebilirler ve böylece birçok yarar ortadan kalkabilir.
- ✓ Yönetime katılma, bazı hallerde, iş görenler arası sıkı bağlılık yaratabilir ve iş görenlerin çıkarları yönünden örgüte karşı kuvvet olarak nitelendirilebilir.
- ✓ Katılma, genellikle çok zaman alabilir, ilgilileri huzursuz yapabilir ve zamanında karar alma gerekleri yerine getirilmeyebilir.
- ✓ Yönetime katılma konusunda ortaya konabilecek bir sakınca da iş görenlere kendileri ile ilgili kararları etkileme olanağının tanınması, kısa zamanda onların ilgili olmadıkları sorunlara da katılmak istemeleri sonucunu doğurması tehlikesini taşımasıdır. Bu da bilmedikleri sorunlarla ilgilenen kimselerin isabetsiz karar vermeleri ve örgütü zarara sokmaları sonucunu verebilir.
- ✓ Yönetime katılma, iş gören ile sendikası arasındaki kuvvetli dayanışmayı zayıflatıcı ve sendikaların eylem serbestisini kısıtlayıcı toplumsal bir sakınca taşımaktadır.
- ✓ İş görenlerin ve iş gören örgütlerinin önemli sayılan ve sakıncalı bir olgu olarak baktıkları bu yönetsel aracı, işverenler verimlilik ve mülkiyet hakkı bakımından sakıncalı bulmaktadırlar. Onlara göre, mülkiyet hakkını elinde bulunduranlar doğal olarak yönetim yetkesinin de sahibidirler ve ancak verimlilik verenin mutlak yetkesi sayesinde elde edilebilecektir.

#### 4.7. Katılmalı Yönetimin Düzeyleri

Katılmalı yönetim en alt kademedен başlayarak orta düzeyde katılma ve en üst düzeyde katılma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu üç düzeydeki katılma şekilleri farklı hiyerarşi sorumlulukları getirmektedir. Her düzeyin de belirli sınırları olduğu söylenebilir.

##### 4.7.1. Alt Düzeyde Katılım

İşletmeler yapının işin çeşidine göre ve yapılan işin arz ettiği çevrenin büyüklüğüne göre farklı birim kademelerinden meydana gelmiştir. Her kademenin kusursuz bir şekilde işlemesi için çalışanların örgütün yaptığı işi ve örgütsel amaçların bilincinde olması gerekir. Yapılan işlerde aksaklıkların oluşmasını engellemek ise çalışanların kendi kademelerindeki işlerde aldığı doğru yönetsel kararlarla oluşur. Katılımda öncelik en alt düzeye, atölye düzeyine verilmelidir. Bu düzeyde, iş görenlerin katılacağı kararlar, kendi atölyelerindeki sorunlarla sınırlı olacaktır. Bu kararlar, işin nasıl yürütüleceği, görev ve sorumlulukların nasıl dağıtılacağı ile ilgili kararlardır (Dindaroğlu, 2007:10).

##### 4.7.2. Orta Düzeyde Katılım

Örgüt içerisinde işi yapan çalışanları temsil eden kişilerin kendi iş bölümündeki önemli kararlarda ve örgütü ilgilendiren genel konularda yönetime aktif biçimde dahil olmasıdır. Hollanda'daki İşletme Komiteleri bu şekle örnek gösterilmektedir. İşçi

temsilcileri işletme içerisinde kurulan bir konseyde işverenle birlikte yer almışlar ve bu böyle olunca işletme ile ilgili tüm konularda söz sahibi olmuşlardır (Karayazı, 2007: 24).

#### 4.7.3. Üst Düzeyde Katılım

Bu katılım düzeyi bir örgütün en üst basamağındaki kararlara katılımı ilgilidir. Bu tür kararlar, bir işletmenin büyümesi, genişlemesine ilişkin politikaların tespit edilmesi, finansal etkinlikler için belirlendiği karar türleridir (Coşkun, 2011:70). Bu düzeydeki kararlar örgüt için kesin sonuç yaratacak düşünceler olarak kabul edilir. Örgütlerin misyon, vizyon ve stratejik planlarının yapıldığı, varlığı için politikaların belirlendiği karar düzeyleri gibi.

#### 4.9.2. AGY (Amaçlara Göre Yönetim)

Amaçlara göre yönetim, birbiri ile bağlı ve birbiriyle ilişkili safhalardan (evrelerden) oluşan ve yönetim faaliyetlerini daha etkin hale getirmeyi amaçlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. AGY, her şeyden önce bir yönetim felsefesidir. Bu felsefe yönetimde vakaların ardından gitmeyi (reactive) değil, fakat geleceği tahmin ederek ve etkileyerek olaylara yön vermeyi (proactive) öngörür. “Yönetime katılma” bu felsefenin öngördüğü bir uygulamadır. Bu yolla kişisel ve örgütsel etkinliğin artması sağlanır (Koçel, 18.07.2017, <http://isletmeiktisadi.istanbul.edu.tr/>).

Tipik bir amaçlara göre yönetim süreci şu şekilde işler (Kralev, 2011:86):

- ✓ Şirket amaçlarının ve örgütsel stratejilerin oluşturulması,
- ✓ Şirket hedeflerinin tüm birimlere bildirilmesi,
- ✓ Her birimin amaçlarının çalışanlar ile iş birliği içinde yürütülmesi,
- ✓ Hedeflere ulaşmanın yollarını belirlemek için planlama sürecinin çalışanlar ile birlikte yönetim ekibi tarafından yapılması,
- ✓ Görevler için plan süreci oluşturulması,
- ✓ Amaçları başarmaya yönelik ilerlemelerin periyodik olarak izlenmesi,
- ✓ Amaçlara ulaşma başarısı çalışanlar üzerinde olumlu bir ödüllendirme etkisi oluşturması.

#### 4.8. Katılmalı Yönetim Şekilleri

Katılmalı yönetim şekillerinden gönüllü katılma, temsili katılma, birlikte yönetim, sendikal katılma, kendi kendine yönetim, kara katılma ele alınmıştır.

##### 4.8.1. Gönüllü Katılma

Gönüllü katılma; herhangi bir yasal katılım dayanağının olmadığı durumlarda çalışanların kendi istekleriyle gerçekleştirilen bir uygulama şeklidir. Özellikle bu tür uygulamalarda yöneticilerin tavırları çok önemlidir. Çünkü işverenin, personelinin yönetime katılımını yükümlülük altına sokan herhangi bir zorunluluk yoktur (Örnek, 1998:98). Sivil toplum örgütlerinde ki katılma biçimine yakın bir seyir izlemektedir. Gönüllü katılım esasına dayanan yönetim sistemlerinde verimli bir çalışma ortamı oluşacaktır. Örgüt çalışanları fikir sahibi olduğu konularda, hiçbir dayatmaya maruz kalmadan katılım gerçekleştirecekleri ve yöneticiler ise kimseyi bir işi yapmaya zorlayarak stresli ortamlara maruz kalmadıkları için karşılıklı memnuniyet içerisinde çalışılacaktır.

#### 4.8.2. Temsili Katılma

Yasal olarak işveren temsilcileri ile iş gören temsilcilerinin ortaklaşa oluşturdukları işyeri komitelerinin bulunduğu katılma biçimidir. Komite, işyerinin ekonomik, sosyal ve personel yönetimine ilişkin tüm politikalarının belirlenmesi konularında kararlar alabilir. Ancak, işveren alınan kararları tümüyle uygulamak zorunda değildir (Uyar, 2007:19). Bu katılma tarzında iş gören temsilcileri alınan kararların uygulanmadığını fark ettiği takdirde, bir süre katılım sağlamak istemeyecektir.

#### 4.8.3. Birlikte Yönetim

Birlikte yönetim çeşitli ortaklık anlaşmaları ile yerel ve merkezi yönetim sistemlerinin güç paylaşım derecelerini ve entegrasyonunu kapsar (Green, 2014:7). Yasal olarak, işveren temsilcileri ile iş gören temsilcilerinin eşit sayıda katıldıkları yönetime katılma biçimidir. Alınan kararlar yaptırım yetkisi taşır, bu tür yönetime katılma biçiminin uygulandığı yerlerde grev gibi direniş ve eylemler yasaklanmıştır. Çünkü artık iş gören de işverenle eşit düzeyde yönetime katılabilmektedir (Coşkun, 2011:79).

#### 4.8.4. Sendikal Katılma

Sendikal birliklerin bilgilendirme ve yönlendirme faaliyetleriyle yönetime katılmadır. Günümüz yaşantısında iş görenlere geniş haklar tanıyarak emeğin karşılığının korunmasını sağlayan birçok yasa çıkartılmıştır. Sendikalar sunulan bu imkanları iş görenler tarafından en iyi şekilde idrak edilmesi konusunda bir ön ayak oluşturarak yönetime katılmada vazgeçilmez unsurlardan biri olmuştur.

#### 4.8.5. Kendi Kendini Yönetim (Özyönetim)

Bu tür yönetime katılma biçiminde, iş gören temsilcileri işveren veya sermayedar sınıfı temsilcileri olmaksızın çalıştıkları işletmeyi yönetmektedirler. İşletmede çalışan her işçi yönetim organlarının seçiminde oy hakkına sahiptir. İş yerinin planlanması, organizasyonu ve çeşitli gelişme, birleşme ve büyümeye ilişkin stratejik kararları işçi veya iş görenler tarafından belirlenir (Eren, 18.07.2017, <http://isletmeiktisadi.istanbul.edu.tr/>). Özyönetim kavramında sorumluluk işletmeyi oluşturan birimleri temsil eden kişi ya da kişilere bırakılmıştır. Yani işi yapan işi en iyi bilen kişi mantığıyla buradaki yönetsel sorumluluk birimlere bırakılmıştır.

#### 4.8.6. Kâra Katılma

Kâra katılma ya da kârdan pay dağıtma genellikle işverenin tam gün çalışan personeline, ücretlerine ek olarak ve işletmenin karına bakılarak peşin ya da ertelenmiş ödemeler yapmasını öngören bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Müezzinoğlu, 2012:64). Kâra katılma çalışanları teşvik etmeye, işletmeye ve onun kültürel değerlerini benimseyip sahip çıkmasında etkili olacaktır. Yaşanan olumlu ya da olumsuz gelişmelerde her çalışanın kendi iş düzeyinde etkileneceğini vurgular. Kısacası en iyi düzeyde kaliteli çıktılar ve en yüksek düzeyde verimlilik alınmasını sağlayacaktır.

#### 4.9. Katımlı Yönetimin Uygulama Teknikleri

Katımlı yönetim uygulama tekniklerinde katılmanın nasıl gerçekleşeceği çalışanların hangi sıfatla ve hangi pozisyonda uygulamada bulunacağını belirlemede önemlidir. Katımlı yönetimin uygulama tekniklerin genel olarak; kalite çemberleri, amaçlarına göre yönetim, iş zenginleştirme, iş genişletme, iş rotasyonu, personel güçlendirme olarak ele alınmaktadır.

##### 4.9.1. Kalite Kontrol Çemberleri

Üretim metotları ya da kalite kontrol gibi konularda iyileştirmeler için fikirler ve öneriler sunan ve iş ile ilgili konuları tartışmak için periyodik aralıklarla bir araya gelen, benzer görevleri icra eden genellikle yönetim kademesinde çalışan bir grup personelin oluşturduğu küçük gruplardır (Gomes, 18.07.2017, <https://xisspm.files.wordpress.com/>). Bu küçük grupların üretim ve hizmet süreçlerinin iyileştirmelerinin yanında iş görenlerin performanslarını aktif olarak gözlemleyip geliştirilmesini amaçlar. Tekniğin en önemli ilkesi insanların düşünce ve görüşlerine saygı duyulması ve sunulan her fikir işletme açısından önemli olduğunun vurgulanmasıdır. İnsan düşüncelerine önem verilmesi iş görenlerin işletme için değerli olduklarının hissedilmesi onların motivasyonunu artırarak iş odaklı çalışmalarını geliştirecektir.

Kalite çemberlerinin asıl amacı, gruplar oluşturarak personelin kendi işleriyle alakalı kararlara katılımını sağlamak, işle alakalı sorunların çözümünde bilgi ve yeteneklerinden yararlanmaktır. Bu asıl amaca ek olarak aşağıdaki amaçlara da ulaşılmaya çalışılmaktadır (Özbay ve Sarışık, 2015:712).

- ✓ Hata ve kusurların önüne geçilerek daha kaliteli mal ve hizmet sunmak
- ✓ İş ve iş süreçlerine ilişkin maliyetleri azaltmak
- ✓ Verimliliği yükseltmek
- ✓ Personelin kararlara katılımını sağlamak
- ✓ İletişimi (özellikle alt kademe ile yönetim arasındaki haberleşmeyi) sağlamak
- ✓ Çalışanların problem tespit etme çözme kabiliyetlerini geliştirmek
- ✓ Müşterilerin mal ve hizmetler ile ilgili beklentilerini en üst seviyede karşılayarak şikayetleri en aza indirmek
- ✓ Çalışanların motivasyonlarını artırarak işe ve işyerlerine ilişkin doyum düzeylerini yükseltmek
- ✓ İş bizzat yapan kişinin, o işi ve o işle ilgili problemleri en iyi bilen kişi olduğundan hareketle, mevcut ancak yöneticiler tarafından görülemeyen iyileştirme sahalarının ortaya çıkarılmasını sağlamak
- ✓ Toplam Kalite Yönetiminin tüm örgüt üyeleri tarafından kabullenilmesini ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının işlerlik kazanması için gerekli olan örgüt kültürünün yaratılmasına zemin sağlamak.

##### 4.9.3. İş Zenginleştirme (Job Enrichment)

İş zenginleştirme “iş, işçinin sorumluluk, başarı, büyüme ve tanıma duyguları yaşamasına fırsatlar yaratacak şekilde yeniden tasarlamak” olarak tanımlanmaktadır (Olusegun Aninkan, 2014:20). İş zenginleştirme bir iş dizaynı tekniği olup, personelin işinin gerektirdiği becerilerinin ve yeteneklerinin artışına neden olan dikey büyümedir. İş zenginleştirme, mevcut yeni işlere yeni deneyimler, genişletilmiş mesuliyetler ve teşvik edici özellikler kazandırmak üzere yeniden şekil verilmesi programıdır. Zenginleştirilmiş işler personele farklı işleri yapma olanağı verir (Altun ve Bahçecik,

2008:77). Bu sayede yapılan işler sadece bir kesime bırakılarak iş yükünü artırmaktan ziyade, bir sorumluluğun başından sonuna kadar çalışanlara paylaştırılarak devredilmesi birim zamanda daha çok verim alınması ve yapılan işin niteliğinin artırmasına etkiye bulunacaktır.

#### 4.9.4. İş Genişletme

İş genişletme, görevlerin yatay biçimde genişletilmesi; işin kapsamında değişiklik ve farklılık yapılması, personele ek işler ve görevler verilmesi ve personelin etkinliğinin ve verimliliğinin artırılmasıdır (Aytürk, 2001:95). Çalışanların yaptıkları işlerin sayısının artırılarak, mevcut görevlerine yeni görevler eklenmesi anlamına gelen iş genişletme sayesinde, işteki monotonluğun azaltılması amaçlanmıştır (Karacaoğlu, 2015:18).

İş genişletme prensibine göre işletmelerin uzun zaman süreçlerinde çalışanları aynı ortamda çalıştırmaları ve aynı işi yaptırımları onlarda yapılan işten doyum almama sorununa ve bıkkınlığa neden olacaktır. Oysaki insanlara aynı işe benzer ya da farklılık gösteren ancak aynı süreçleri ele alan işlerde sorumluluk vererek onlardan performanslarını sergilemesi istenmelidir. Böylece kurum yatay biçimde genişlerken, aynı zamanda çalışanların da iş tatmini yükseltmede etkisi olacaktır.

#### 4.9.5. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, bir organizasyon içinde çalışanların işten işe ya da projeden projeye sistematik olarak hareket etmesidir (Ay, 2005:36). İş rotasyonu tekniğiyle çalışanları üretim ya da hizmet süreçlerinin tüm aşamalarını bilmelerini ve deneyimlemelerini amaçlar. Bu teknikle çalışanlar işletmenin hangi kolda hangi tür iş faaliyetinde olduğunu, girdi-çıkı süreçlerini, harcanan emekleri kısacası ürün ya da hizmetin nasıl meydana geldiğini anlamada yardımcı olur.

İş rotasyonunun sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Adjei, 2012:39):

- ✓ Artan iş doyumuna,
- ✓ Genişletilmiş iş deneyimi
- ✓ İş çeşitliliği
- ✓ Bireysel sorumluluklara ilişkin yeni bakış açıları
- ✓ Kişisel gelişim.

#### 4.9.6. İş Görenlerin Yükseltilmesi

Yükselme iş görenlerin bulundukları mevcut konumlardan farklı olarak yeni görev ve sorumluların devredildiği, daha çok bilgi ve tecrübe gerektirecek iş yükümlülüklerinin emanet edildiği kademe atlamalarıdır. İş görenlerin adil ve eşit bir şekilde yükseltilmesi onların iş süreçlerine aktif olarak katılmasını getirecektir. Yükselme, kıdem esasına göre olabileceği gibi, açık başarı kriterlerine göre de yapılabilir. Yükselmenin etkililiği, açık ve nesnel esaslara dayanmasına, tüm planları kapsayacak şekilde düzenlenmesine bağlıdır. Ayrıca yükselmek için gerekli niteliklere sahip bütün iş görenlere eşit fırsat verilmesi, iş görenlerin yükselme olanak ve koşullarından açık şekilde haberdar olması, yükselme sisteminin etkililiğini sağlayan diğer unsurlardır (Dindaroğlu, 2007:22).

#### 4.10. Sağlık Kurumlarında Katımlı Yönetim

Yaşadığımız çağın gereği itibarıyla neredeyse her alanda değişim kavramı vazgeçilmez bir unsur olarak yaşantımızda yerini almıştır. Teknolojik gelişmeler sayesinde dünyanın farklı noktalarında yaşanan bilgisel değişimler bugün artık kolay bir şekilde elde edilebilmektedir. Değişim üretim sektöründeki küçük, orta ve büyük işletmelerde olduğu gibi hizmet sektöründeki özel kurumlarda ve kamu kurumlarında da etkili olmuştur. İnsana ürün ve hizmet sunan bu tür kuruluşlarda birçok süreçte değişim meydana gelmesinin yanı sıra özellikle insan unsurunu etkileyen yönetim yapısında önemli değişimler olmuştur.

Sağlık kurumları da farklı birçok disiplini ve bu disiplinlerde faaliyette bulunan hizmet sunucularını bünyesinde barındıran yapılar olması sebebiyle yönetim hususunda ekstra özen gösterilmesi gereken kuruluşlardır. Bu matriks yapıların aksaklıklar meydana gelmeden yönetilmesi için yönetim anlayışında çeşitli revizyonlar yapılmaktadır. Bu revizyonların başında katımlı yönetim kavramı gelmektedir. Sağlık kurumlarının toplumsal önem arz etmesi ve dolayısıyla kararların etki alanının geniş olması sebebiyle katımlı yönetim sağlık kurumlarında özellikle gereklidir.

Sağlık kurumlarında katımlı yönetim, ortak yönetim güçlendirme, örgütsel dönüşüm, etkin iletişim, etkileşimli karar verme ve problem çözme unsurlarından oluşan süreçler olarak seyretilmektedir (Muller, 1995:15). Geçmiş dönemlerde hizmet sunucuları sadece yönetim tarafından alınan kararları uygulayan bir profil sergilerken katımlı yönetim yaklaşımı ile farklı komite birlikleriyle yönetsel kararlara pozitif katılım sağlanmaktadır. Sağlık hizmeti sunucularının kendi alanları ile ilgili konularda mesleki profesyonelleşmeleri, yönetime katılımda pasif katılımdan aktif katılıma geçilmesini beraberinde getirmiştir. Bu aktif katılım sayesinde kurumun kalite standartları ve hizmet sunum performansı üst düzey bir seyre ulaşmıştır. Bu durumda hasta tatminini beraberinde getirmiştir.

Katımlı yönetim politikasının düzene oturtulması ile hasta tatmininin yanı sıra personel tatmini ve bağlılığı da sağlanmıştır. Kurum yöneticileri kararlara katılımın anlamlılığını arttırmak adına, kurumdaki üstlerin ve astların sorunları beraber tanımladıkları, analiz ettikleri, çözümler ürettikleri, alternatifler geliştirdikleri ve sonucunda oy birliği ile karara vardıkları bir sistem geliştirmişlerdir. Bu sistem sayesinde personel görüşlerinin önemsendiğini hissedecek bu da işe bağlılık ve iş tatmini sağlayacaktır. Smith ve Brannick de katılımcılığın bir sonucu olarak çalışanların kendilerine değer verildiğini ve yönetim tarafından güvenildiklerini hissetmelerinden ve aynı zamanda bazı sorunların üstesinden gelme hususunda yönetimin ne ölçüde zorlandığını daha iyi anlamalarından dolayı katılımcılığın iş tatminini artıracaklarını savunmuşlardır. Bu nedenlerle birçok araştırmacı kararlara katılımın iş tatminini olumlu yönde etkileyeceği görüşünü ileri sürmüşlerdir (Bakan vd., 2013:113-114).

Kurum içerisinde personel tatminini ve hizmet alıcılarının tatminini sağlayan bu kavram sayesinde kurumun başarısı ve tercih edilebilitesi de artan bir seyir izleyecektir. Sağlık kurumlarıyla ilişkili bütün grupların memnuniyetini sağlayan bu kavram kurum içerisinde istikrarlı bir şekilde sürdürüldüğü takdirde başarı kaçınılmaz olacaktır.

## 5. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI VE KAPSAMI

Bu bölümde sessizlik kavramı, örgütsel sessizlik kavramı, örgütsel sessizlik türleri, nedenleri, sessiz kalma biçimleri, örgütsel sessizlik teorileri, örgütsel sessizliğin sonuçları ve sağlık kurumlarında örgütsel sessizlik konuları ele alınmıştır.

### 5.1. Sessizlik Kavramı

Son yıllarda örgütler piyasa koşullarında mücadele etmek, teknolojik gelişmelere ayak uydurmak, kaliteli hizmet sunmak için çalışanlarının desteğine ihtiyaç duymaktadır. Bu değişen dünya şartlarında örgütlerde insan faktörünün önemi her geçen gün artmaktadır. Örgütlerin işveren merkezli yapıları gün geçtikçe iş gören merkezli yapılar haline gelmektedir. Bu iş gören merkezli yapılanmanın sürdürülebilirliği için örgüt içinde çalışanların fikirlerini açık bir şekilde beyan edebilmesi, sorunlarını rahatlıkla dile getirebilmesi, örgüt içerisindeki dikey hiyerarşik düzende bile iletişim kopukluğu yaşamaması gerekir. Fakat günümüzde birçok kurumda ciddi iletişim kopuklukları ile karşılaşmaktadır.

Örgütlerde çalışanlar reddedilme, ciddiye alınmama, azarlanma, mevki kaybı endişesi gibi sebeplerle düşündükleri fikirleri dile getirememesi sorunu ile yüz yüzedir. Böylesi ortamlarda çalışanlar konu ile ilgili bilgilere sahip olsalar dahi dile getirmeyeceklerdir. Bu durum örgütlerde sessizliğe ve akabinde iş verimliliğinin düşmesine yol açacaktır. Örgütler için bu denli önem arz eden sessizlik kavramı birçok bilim dalı tarafından farklı şekilde tanımlanmıştır. Sessizlik psikolojide içine kapanma, özgüvensizlik, içe dönüklük, dinlenme hali gibi manalar taşırken, sosyolojide toplumsal suskunluk, eylemsizleşme, toplumun sindirilmesi gibi genellikle olumsuz bir durum olarak nitelendirilmiştir (Afşar, 2013:11).

Aynı zamanda sessizliğin konuşmaktan veya gürültü etmekten kaçınmak, herhangi bir gürültünün ya da sessin olmaması, iletişim ya da yazma eksikliği, bilgiyi veya ifadeleri kendine saklama, dışa vurum ve kayıtsızlık veya bilmemezlik gibi çok boyutlu anlamlarının da olduğu söylenebilir (Önal, 2015:80). Öte yandan sessizlik kavramının köklü çalışmalarından biri olan Pinder ve Harlos (2001)'ün çalışmasında ise sessizlik duygu, düşünce ve eylemler dizisini kapsayan bir iletişim şekli olarak tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001:334).

Çoğu bilim dalında olduğu gibi bünyesinde çok sayıda kişiyi barındıran yönetsel alanda da sessizlik kavramı oldukça önem arz etmiştir. Yönetim alanında özellikle Morrison ve Milliken ile Pinder ve Harlos 'un yaptığı çalışmalarda sessizlik kolektif bir olgu olarak değerlendirilmiş ve buna bağlı olarak da "Örgütsel Sessizlik" kavramı geliştirilmiştir (Algın, 2014:8).

### 5.2. Örgütsel Sessizlik Kavramı

Başlangıçta sessizlik, bağlılık indikatörü veya onay manasına gelen ses çıkarma eksikliği olarak ele alınmışsa da daha sonra örgüt performansını ve çalışanları etkileyen bir davranış olarak kavramsallaştırılma yoluna gidilmiştir (Barçın, 2012:7). Bu kavramsallaştırmanın nedeni örgüt içerisinde bağlılığı gösterdiği düşünülen bu sessizliğin örgütün dinamizmini olumsuz etkilediği ve örgütün ilerlemesini durdurmasıdır. Bu gerekçe etrafında birleşen bilim insanları sessizliği örgüte yarar sağlayan değil, zarar veren bir durum olduğunu tespit etmişler ve kavramla ilgili çeşitli tanımlar yapmışlardır.

Örgütsel sessizlik kavramı örgütsel davranış ve yönetim literatürüne Morrison ve Milliken'in (2000) çalışmasıyla girmiştir. Morrison ve Milliken örgütsel sessizliği, "işle ilgili, konular, problemler ya da sorunlar hakkında çalışanların bilgi, görüş ya da kaygılarını kendilerine saklamalarıyla karakterize edilen kolektif düzeyde bir olgu" olarak tanımlamışlar ve kavramı, örgütsel problemlerle ilgili olarak ele almışlardır (Erenler, 2010:11). Örgütsel sessizlik aynı zamanda çalışanların iyileşme ve gelişme adına işi veya işyeriyle ilgili teknik veya davranışsal konularla ilgili görüş ve düşüncelerini bilinçli olarak saklaması ve sessizleşmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Çakıcı, 2007:149).

Sonuç olarak literatürdeki tanımlar incelendiğinde örgütsel sessizlik kavramının çalışanın kasıtlı olarak susması temeline dayandığı görülmektedir. Çalışanların yöneticilerinden ve iş arkadaşlarından gelecek tepkilerden çekincesi, örgütte sivri kişi olarak tabir edilme korkusu, işini kaybetme korkusu veya söyleyeceklerinin hiçbir etkisi olmayacağı düşüncesiyle susması da örgütsel sessizliği oluşturacaktır.

### 5.3. Örgütsel Sessizlik Türleri

Literatürde örgütsel sessizlik türleri farklı yazarlar tarafından farklı şekilde sınıflandırılmıştır. Bu çalışmada Dyne, Ang ve Botero'nun örgütsel sessizlik türleri sınıflandırılması kullanılmıştır. Van Dyne, Ang and Botero örgütsel sessizliği çok boyutlu bir yapı ve kabul edilmiş sessizlik, savunucu sessizlik ve olumlu sosyal sessizlik olarak mevcut üç şekilde kavramsallaştırmışlardır (Bagheri vd., 2012:49).

#### 5.3.1. Kabullenilmiş Sessizlik (Acquiescent Silence)

Kabul edilmiş sessizlik kasıtlı pasif sessizlik davranışı olarak tanımlanır (Bagheri vd., 2012:49). Dyne, Ang ve Botero'nun tanımına göre kabul edilmiş sessizlik pasif davranışlar ve boyun eğme duygusu ile bilginin saklanması içerir. Örneğin, bir çalışan konuşmasının anlamsız olduğunu ve söylediklerinin bir fark yaratmayacağı inancında olursa fikirlerini beyan etmekten kaçınabilmektedir. Alternatif olarak, bir çalışan durumu etkilemek için şahsi yeteneklerinin düşük öz yeterlilikte olduğunu düşünürse kendi bilgisini ve fikrini saklayabilir. Bu örneklerin ikisinde de sessizlik boyun eğmenin temel bir sonucudur (Dyne vd., 2003:1366).

Kabullenilmiş sessizlik durgunluktan ziyade derin bir sessizlik durumudur. Kabullenmiş çalışanlar durgun meslektaşlarına nazaran sessizliğin daha az bilincindedir ve bu durumu değiştirmeye daha az isteklidir (Pinder ve Harlos, 2001:349). Kabullenmiş çalışanlar "Boş ver böyle gelmiş böyle gider", "boşuna çenen yorma, hiçbir şeyi değiştiremezsin" gibi tanıdık sözlerle iş hayatında kendini göstermektedir (Özcan, 2011:85). Çalışanların bu duruma gelmesi onlarda psikolojik ve sosyal büyük zararlar vermesinin yanında işletmeye de büyük zararlar vermektedir. Bu psikoloji ile çalışan kişilerin performanslarında ciddi düşüşler olacak, dolayısıyla bu durum işletmenin performansını ve karlılığını etkileyecektir.

#### 5.3.2. Savunmacı Sessizlik (Defensive Silence)

İnsanlar ekonomik kaygılar nedeniyle iş hayatlarını herhangi bir sorunla karşılaşmadan devam ettirebilmek isterler. Bu yüzden iş ortamında mevkilerini korumak amaçlı sessiz kalabilirler. Bu durumda ortaya korunma amaçlı sessizlikte denilen savunmacı sessizlik çıkmaktadır. Kabullenici sessizliğe göre kişinin daha aktif olduğu korunma amaçlı sessizlik; özünde konu ile ilgili fikirleri, bilgiyi ve düşünceleri

kendine saklamada korku ve kaygı vardır. Amaç; dışarıdan gelebilecek zararlara karşı kendini korumaktır. Sorunları kendine saklama, görmezden gelme, yapılan kişisel hataları kendine saklama, yeni fikirleri kendine saklama vb. bilinçli ve proaktif bir davranışlar yer almaktadır (Çiriş, 2014:21).

Savunmacı sessizlik kendini koruma amacıyla korkuya dayalı olarak kişinin ilgili fikirleri, bilgileri ve görüşlerini saklamadır (Dyne vd., 2003:1367). Başka bir tanıma göre savunmacı sessizlik yaptırım çekincesi ile iş ile ilgili bilginin kasıtlı bir şekilde ihmalî olarak tanımlanır (Bagheri vd., 2012:49). Savunma amaçlı sessizlikte kişiler konuştukları zaman ortaya çıkabilecek tehlikelere karşı kendilerini savunma isteği güderler. Özellikle hiyerarşik yapının katı olduğu örgüt yapılarında astların üstlere olumsuz haber bildirmekte çekindikleri ve sessiz kaldıkları görülmektedir. Çünkü kişiler olumsuz haber bildirdiklerinde üstlerinden olumsuz tepkiler alıp çeşitli yaptırımlara maruz kalabileceklerdir. Bu yüzden hiyerarşik olarak aşağıdan yukarıya doğru iletişimde söz konusu olan sessizlik, savunma amaçlı sessizliktir. Ayrıca alınabilecek tepkilerden korkan astların, üstlere verdikleri bilgilerde olumsuzlukları azaltarak aktarmaları söz konusudur. Bu durumda örgüt için gelecekte daha büyük tehlikeler ortaya çıkabilir (Budak, 2015:14). Bu tehlikeleri ortaya çıkmasından kurum yönetimi sorumludur. Üst yönetimdekiler astlarının çalışma ortamında kendilerini ifade etmeleri için motive eden bir ortam yaratmaları durumunda iş görenler kendilerini koruma ihtiyacı hissetmeyecek görüşlerini ve bilgilerini açık bir şekilde dile getirecektir. Bu durum demokratik, katılımcı, iş birliği içinde bir örgüt kültürü sağlayacak ve dolayısıyla kurum verimliliğini arttıracaktır.

Tablo 5.1.'de kabullenilmiş sessizlik ile savunmacı sessizlik arasındaki farklılıklar aktarılmıştır. Bu tabloya göre savunmacı sessizlikte kabullenilmiş sessizliğin aksine çalışanlar sessizlik durumunun farkındadır. Bu süreçte alternatif çıkış yollarının da farkında olduğu için kabullenilmiş sessizlik durumundaki çalışanlara göre ayrılma istekleri daha yüksektir. Ayrıca savunmacı sessizlik durumundaki çalışanlarda korku, öfke, kuşku, umutsuzluk, depresiflik duyguları hakimken, kabullenilmiş sessizlik durumundaki çalışanlar her durumda boyun eğme davranışındadırlar.

**Tablo 5. 1.** Kabullenilmiş ve Savunmacı Sessizlik Boyutları (Pinder ve Harlos, 2001:350).

|                                      | <b>SAVUNMACI</b>                               | <b>KABULLENİLMİŞ</b> |
|--------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------|
| <b>Gönüllülük</b>                    | Oldukça gönüllü                                | Oldukça gönülsüz     |
| <b>Bilinçlilik</b>                   | Bilinçli                                       | Daha az bilinçli     |
| <b>Kabul Etme</b>                    | Düşük                                          | Yükseğe yakın        |
| <b>Stres Düzeyi</b>                  | Yükseğe yakın                                  | Düşüğe yakın         |
| <b>Alternatiflerin Farkında Olma</b> | Oldukça yüksek                                 | Oldukça düşük        |
| <b>Ses Çıkarma İsteği</b>            | Oldukça yüksek                                 | Oldukça düşük        |
| <b>Ayrılma İsteği</b>                | Oldukça yüksek                                 | Oldukça düşük        |
| <b>Baskın Duygular</b>               | Korku, öfke, umutsuzluk, depresyon, kuşkuculuk | Boyun eğme           |

### 5.3.3. Olumlu Sosyal Sessizlik (Prosocial Silence)

Olumlu sosyal sessizlik, diğer insan ya da örgütlere fayda sağlama amacı ile iş birliği ve fedakarlığa dayalı olarak işle ilgili fikirlerin, bilgilerin ya da görüşlerin saklanması olarak tanımlanır (Dyne vd., 2003:1368). Başka bir tanıma göre olumlu sosyal sessizlik örgütü de içeren herkesin yararı için iş ile ilgili bilginin saklanmasıdır

(Bagheri vd., 2012:49). Bu sessizlik türünde kişinin kendi için fayda sağlamaktan ziyade örgütteki diğer insanların veya örgütün faydasını gözetmektedir.

Çalışanlar, çalıştıkları kurumun temel mekanizmasının zayıf noktalarını görüp, problemleri düzeltme yönündeki fikir ve düşüncelerini paylaşmak istediğinde, örgütteki diğer çalışanların bundan hoşlanmadığını ve korumacı bir yapıya büründüklerini fark edip bu çabalarından vazgeçebilirler. Bu çabalar diğerlerini incitmemeye ve memnun etmeye çalışan politik bir yaklaşım olarak ortaya çıkmakta ve gerektiğinde çözüm önerisi gizli tutulmaktadır. Böylece karar verici ile olan ilişkilerini korumayı ve örgüt başarısını öncelikli olarak düşünmektedirler. İnsanlar sadece kendi imajlarının zedelenmesini değil, ilişkinin de zarar görmemesini istemektedirler (Alioğulları, 2012:25).

Olumlu sosyal sessizlik savunmacı sessizlikle benzer özelliklere sahiptir. Bu benzerlik savunmacı sessizlik gibi, olumlu sosyal sessizlik de alternatiflerin farkındalığı ve göz önüne alınması ile bilinçli bir şekilde fikirlerin, bilginin ve görüşlerin tutulması kararı üzerinde kurulu olmasıdır. Fakat savunmacı sessizliğin aksine olumlu sosyal sessizlik konuşmaktan kaynaklanabilecek negatif kişisel sonuçların korkusundan ziyade, diğer kişiler için endişelenilmesinden doğar (Dyne vd., 2003:1368).

Tablo 5.2.'de Dyne, Ang ve Botero'nun geliştirdiği sessizlik türleri örnekleri ile birlikte aktarılmıştır.

**Tablo 5. 2. Sessizlik Türleri ve Örnekleri (Dyne vd., 2003:1363).**

| <div style="text-align: center;"> <b>Davranış Tipi →</b><br/> <b>Çalışan Güdüsü ↓</b> </div>    | <b>Çalışan Sessizliği:</b> İş ile ilgili düşünce, bilgi ve görüşleri kasten saklamaktır.                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Serbest Davranış</b><br>Fikirlerinin bir fark yaratmayacağını hissetme ve boyun eğmeye hissi | <b>Kabullenilmiş Sessizlik</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Boyun eğmeye bağlı olarak fikirlerini saklama</li> <li>✓ Bir fark yaratmak için düşük öz yeterliliğe sahip olduğunu düşündüğünden dolayı görüşlerini saklama</li> </ul> |
| <b>Kendini Koruma Davranışı</b><br>Kişisel olarak risk altında olma ve korku hissetme           | <b>Savunmacı Sessizlik</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Problemler ile ilgili bilgilerin korkudan dolayı saklanması</li> <li>✓ Kendini korumak için gerçekleri göz ardı etmek</li> </ul>                                            |
| <b>Diğer Odaklı Davranış</b><br>İş birliğine dayalı dayanışma ve fedakarlık hissi               | <b>Olumlu Sosyal Sessizlik</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ İş birliğine dayalı gizli bilgileri saklama</li> <li>✓ Organizasyon yararına gizli bilgileri koruma</li> </ul>                                                          |

#### 5.4. Örgütsel Sessizliğin Nedenleri

Çalışanlar, örgütlerindeki problemler ile ilgili görüşlerini ifade ettiklerinde açık ya da gizli olarak ceza alacaklarını düşündüklerinden dolayı örgüt ile alakalı görüşlerini dile getirmekten kaçınarak sessiz kalmayı tercih edebilmektedirler. Örgütsel sessizlik, örgütsel gelişimini yavaşlatmasının yanında, çalışanların örgüte sadakatlerini azaltma, iç çatışma yaşama, karar alma sürecini zayıflatma, değişimin ve yeniliğin önünü tıkama, yönetime herhangi bir geri bildirimde bulunmama gibi neticelere yol açabilmektedir (Karabağ Köse, 2013:33). Sessizliğin kuruma bu denli ciddi zararlar verdiği göz önüne

alındığında, üst yönetimin sessizliğe neden olan faktörleri belirleyerek çözüm yoluna gitmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

#### 5.4.1. Bireysel Faktörler

Sessiz kalma davranışı mevzulara ve kişilere göre farklılık göstermektedir. Belli bir konuyu çalışma arkadaşı ile paylaşan bir personel, aynı konuyu idarecisi ile konuşmayabilir, ona karşı sessiz kalma davranışında bulunabilir. Bu tip durumların sebebini bireylerin sahip olabileceği farklı özellikler, yaşam tecrübeleri ve kişisel tercihleri nedeniyle tek bir faktöre bağlamak olası gözükmemektedir (Taşkiran, 2010:110). Bu bölümde örgütsel sessizliğe neden olan bireysel faktörlerden en etkili olduğu düşünülen kişilik, yaş, cinsiyet, deneyimler ve eğitim aktarılmıştır.

- ✓ *Kişilik:* Kişilik bireyin karakteristik özelliklerinin tümünü kapsamaktadır. Bu özellikler yaradılış gereği insanda var olabileceği gibi bireyin hayatı boyunca şekillenerek de kişiliğin oturmasına da yardımcı olur. Bireylerin çalışma ortamlarında geçirdikleri süreç hayatlarının büyük bir bölümünü kapsadığı ve birçok kişi ile ilişkiler neticesinde yeni tecrübeler edindirdiğinden dolayı kişiliğin gelişmesinde önemli bir rol oynar. Birey çalışma ortamına girdiğinde kişilik özelliklerine göre girişken ya da pasif davranacaktır. Bu yüzden çalışanların kişilik özellikleri örgüt içinde onların sessiz kalıp kalmamaları konusundaki kararları da yönlendirmektedir. Örgüt içinde kendini saygın, yeterli hisseden ve risk alabilen çalışanlar konuştuğu zaman olumsuz bir sonuç olsa da bundan etkilenmeyeceği için sessiz kalmazlar. Fakat saygınlığı düşük olan çalışanlar olumsuz durumla karşılaşmama ve mevcut pozisyonunu korumak için sessiz kalmaya devam edecektir (Alkan, 2016:28).
- ✓ *Yaş:* Kişilerin yaşlarının ilerlemesiyle birlikte iş hayatındaki davranışlarının değişim gösterdiği ve çalışanlarının uyum düzeylerinin yükseldiği görülmektedir. Bunun aksine diğer yönden genç yaşlarda bireyler; rekabet, kendini gösterme, öne çıkma gibi motivelerden dolayı sessiz kalmama davranışını tercih edebilirler (Oruç, 2015:35). Bu durumda çalışanların yaşı ilerledikçe kurum içerisinde kendilerini daha rahat ifade ettikleri söylenebilir. Henüz yeni iş hayatına atılmış çalışanlar arasında ise işini kaybetme korkusuyla sessizlik hakim olmaktadır.
- ✓ *Cinsiyet:* Ülkemizde çoğu alanda olduğu gibi iş yaşamında da kadınlar ciddi sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Toplumda kadına yönelik olan stereotipler, mesleki ayrımcılıklar, çoklu roller yüklenmesi gibi sebeplerle iş yaşamında karşılarına cam tavan engelleri çıkmaktadır. Bu engeller sebebiyle kadınlar iş yaşamında pasif duruma gelmektedir. Bu engelleri yıkamayan kadın çalışanlar örgüt içerisinde bilgilerini paylaşmaya, çalışma arkadaşları ile fikir alışverişi yapmaya çekinir hale gelecek ve bilgilerini kendisine saklayacaktır.
- ✓ *Geçmiş Tecrübeler:* İş ortamında insanlar birçok şeyi deneyimleyerek öğrenmektedir. İş görenler çalışma ortamlarında fikirlerini beyan ederken daha önce üstlerinden ya da çalışma arkadaşlarından herhangi bir tepkiyle karşılaşmışsa bir dahaki sefere kendisini geri çekecektir. Bu durumda iş görenler bilgilerini paylaşmayacak, fikir alışverişinde bulunmayacaktır.
- ✓ *Eğitim:* Eğitim, bireyi toplumsal ilişkilerinde güçlü kılan, dış dünyayla irtibat kurmasını kolaylaştıran gerek şahsi gerekse başkalarının haklarını savunmasını sağlayan ve birçok alanda bireyin gelişimine katkıda bulunan bir faktördür. Sessiz kalma davranışının nedenleri içinde yer alan bireyin belli bir konuda bilgi

sahibi olmaması ya da bu konuda eğitim almış olmaması gösterebilmektedir. Birey eğitilmiş olduğu hususlarda konuşma eylemini gerçekleştirirken, hem eğitilmiş olup aynı zamanda kendini koruma düşüncesi ve daha farklı nedenlerden dolayı da sessiz kalabilmektedir (Erol, 2012:55).

Amerika’da öğrenciler üzerinde yapılan bir araştırmada öğrencilere “Bazen sessizim. Çünkü .....” biçiminde anket soruları dağıtılmıştır. Elde edilen cevaplar aşağıdaki gibidir (Durak, 2012:63-64):

- ✓ Söyleyeceğim şeyin yanlış olmasından korkuyorum. Dolayısıyla insanlar benimle eğlenir.
- ✓ Diğerleri ile paylaşabileceğim fikirler, diğerleri tarafından kabul edilen yaygın fikirler değildir. Dolayısıyla konuşursam göze batacağım.
- ✓ Bazen utangacım. Ailem ve arkadaşlarım tarafından sıklıkla herkesi memnun etmem söyleniyor. Dolayısıyla başkalarını incitme kaygısı taşıyorum.
- ✓ Başkaları bazen benim görüş ve düşüncelerimi dile getiriyor.
- ✓ Genellikle ne düşündüğümü söylemiyorum. Çünkü hatalı (yanlış) olmaktan ve konuşma için açıklamamın gereksiz olmasından korkuyorum.
- ✓ İnsanlardan farklı görüş ve düşüncelere sahibim. İnsanlarla karşı karşıya gelmekten korkuyorum. Dolayısıyla fikirlerimi kendime saklıyorum.
- ✓ Görüş ve düşüncelerime itiraz edileceğini hissediyorum ve yeterince kendime güvenmiyorum.
- ✓ Vereceğim cevabın doğru olduğundan emin değilim ve cevabımın saçma görünmesini istemiyorum.

Araştırma sonucunda bireylerin kendi fikir ve düşüncelerinin, yaşayış tarzlarının, mevcut ortamın ve hayatı anlamlandırma biçimlerinin farklılık göstermesi sessizlik nedenleri çeşitli kılacaktır.

#### 5.4.2. Yönetimsel ve Örgütsel Nedenler

Örgüt içerisinde sessizliğin ortaya çıkmasında bireysel faktörler etkili olduğu kadar, yönetimin tavrından ve örgütün işleyişinden kaynaklanan faktörler de etkili olmaktadır. Olaylar karşısında üst yönetimin ve iş görenlerin izlediği tutum, örgütün kültürü ve iklimi gibi faktörler örgüt içerisindeki sessizlik durumu ile yakından ilişkilidir. Bundan yola çıkarak bu bölümde örgütlerde sessizliği en fazla etkilediği düşünülen izolasyon korkusu, ilişkilerin bozulacağı korkusu, adaletsizlik kültürü, sessizlik iklimi, mobbing kavramları işlenmiştir.

- ✓ *İzolasyon (Dışlanma) Korkusu:* İzolasyon korkusu iş görenlerin söylediklerinin tepki çekmesinden, kurum içerisinde sürekli problem yaratan sivri bir tip haline gelmekten korkma duygusudur. Bu korku yüzünden çalışanlar hem fikirlerini beyan ederken hem de sorunlarını dile getirirken zorlanmaktadırlar. İzolasyon korkusu yaşayan çalışanların, işlerinde yüksek düzeyde performans göstermeleri olası olamamaktadır. Çalışanların korkularını yenerek özellikle yukarı doğru rahatça iletişim kurabilmeleri çalışanın ve dolayısıyla örgütün performansını pozitif anlamda etkilemesi muhtemeldir. Çalışanların dışlanma korkuları yaşamamaları ve fikirlerini dile getirebilmeleri için, örgüt yöneticileri tarafından olumlu bir örgüt ikliminin oluşturulmasına ihtiyaç vardır (Kolay, 2012:13-14).
- ✓ *İlişkilerin Bozulacağı Korkusu:* Morrison ve Milliken, personelin çalışma arkadaşlarıyla ilgili olumsuz bir durumu dile getirdiklerinde ilişkilerinin bozulmasından korktuklarını aktarmaktadır (Gül ve Özcan, 2011:113). Sessizlik türlerinden biri olan olumlu sosyal sessizlikte de bahsedildiği gibi çalışanlar

söyleyeceklerinin karşısındaki iş arkadaşlarını memnun etmeyeceğini düşündüğünde sessiz kalmayı tercih edecektir.

- ✓ *Adaletsizlik Kültürü:* Bir örgütte sosyal ve kişilerarası adalet algısının olması veya olmaması iş görenlerin davranışlarını önemli derecede etkilemektedir. Personel ile idarecileri arasındaki iletişimde adalet algılaması önemlidir. Örgütlerde kişiler, idarecilerin kendilerine diğerleri ile aynı şekilde iletişim kurmasını bekler. Algılanan kişilerarası adaletsizlik, idarecilere yönelik bir tepki doğmasına sebebiyet vermektedir. Bu tepkiler, esasında saldırganlık hali barındıran; çalışanın sessiz kalmasına, çekingen davranışlar sergilemesine sebep olabilen gizli tutum ve düşünceler edinmesine sebep olacaktır (Alparslan, 2010:28).
- ✓ *Sessizlik İklimi:* Sessizlik iklimi, çalışanların sessizliğine yol açan bir diğer örgütsel faktördür. Personelin kolektif olarak sergiledikleri bir davranış olarak düşünüldüğü için bir iklim halini alan sessizlik, örgütte bir kültür haline geldikçe, çalışanlar algıladıkları bu iklimden dolayı görüşlerini belirtmezler, doğruyu söylemezler ve fikirlerinin kıymetsiz olduğunu düşünürler. Örgüt üyeleri arasında oluşan sessizlik kültürü, doğruları bilen ama bunları dile getiremeyen insanların meydana gelmesine sebep olur. Bir örgütün himayeci, güçlü norm ve kaideleri çalışanların bildiklerini paylaşmasını engellemektedir. Bu nedenle, sessizlik iklimi ortak oluşturulan bir iklimdir. Bu iklim örgütün kendi içerisinde entegrasyonun sağlanmasına potansiyel bir engeldir. Çalışanlar böyle bir iklimin hâkim olduğu örgütte kendilerinin tesirsiz olacağını veya konuşurlarsa tehlikeli durumlar ile karşı karşıya kalılabileceğini düşünerek, düşük güven ve destek algılaması sonucu sessiz kalırlar (Afşar, 2013:34-35).
- ✓ *Mobbing:* Mobbing kavramı iş yaşamında kişiye bir veya daha fazla kişinin saldırması veya kötü muamelede bulunulması şeklinde gerçekleştirilen düşmanca ve etik olamayan bir davranış olarak tanımlamaktadır (Leymann, 1996:168). Üstleri, astları ya da iş arkadaşları tarafından yıldırma politikalarına maruz kalan iş görenler kurum içerisinde sivrilmiş bir tip olma çekincesi ile mobbing karşısında sessiz kalmaktadırlar. Özellikle cinsel taciz konusunda tepkilerini göstermekten çekinen çalışanlar bir süre sonra buna katlanamayarak işten ayrılma yolunu seçmektedirler.

## 5.5. Sessiz Kalma Biçimleri

Örgüt içerisinde sessiz kalma davranışı kişilere göre farklılık göstermektedir. Bazıları boyun eğerek olanları kabullenirken, bazıları farkında değilmiş gibi davranarak çalışma yaşamına devam etmektedir. Hirschman örgüt çalışanlarının memnuniyetsizliğe davranışsal tepkilerinin işten ayrılma, tepki gösterme ya da sadakat olarak gösterebileceklerini belirtmiştir (Brinsfield, 2009:31). Bu kavramlar geliştirilerek literatürde sessiz kalma biçimleri dört faktörde açıklanmıştır.

### 5.5.1. Çalışan İtaati

Çalışan itaati örgütsel koşulları derinden bir kabul edişi, durumu sorgulamadan kabul etmeyi ve mevcut seçeneklerin sınırlı farkındalığını ifade eder (Kılıçlar ve Harbalıoğlu, 2014:330). Bu sistemde çalışanlar, çalışma sürecine odaklanabilmek için örgütsel kaidelere ve etik ölçülere harfiyen uymak zorundadır. Bu zorunluluk, kişi üzerinde çoğu kez bir baskıya dönüşür. Kişi örgüt içinde, genelde, kurallara uyan, itaat eden, rıza gösteren bir kişilik özelliğine sahiptir. Bu özelliklere uydukça, ödüllendirilir,

terfi ettirilir, normal, sağlıklı insan muamelesi görür (Yanık, 2012:47-48). Bu özelliklere uymayan çalışanlar ise kendisi ile ilişkilerin kesileceği, üstleri ya da iş arkadaşları tarafından dışlanma ve mobbinge maruz kalacağı, hatta işten uzaklaştırılacağını düşünmektedir.

İtaat etme sessizlikten daha derin bir durumdur. Kırılması için sessizlikten daha fazla yardım ve kışkırtma gerektirir. İtaatkâr çalışanlar sessizliklerinin daha az bilincindedirler ve değişikliğe sessiz karşıtlarından daha az hazır ya da daha az isteklidirler (Bildik, 2009:43). Bunun sebebi çalışan itaatinin söz konusu olduğu örgütsel yapılarda güçlerin merkezde toplanmış ve otoriter bir yönetim anlayışının hakim olmasıdır. Bu yönetim tarzı, çok katmanlı hiyerarşik bir yapı, formel ilişkiler, katı kurallar geliştirmiştir. Aynı zamanda farklı fikirlere veya fikir ayrılıklarına tahammülü olmayan otoriter bir anlayışla tam bir itaat kültürü oluşturmuştur (Sayılı, 2008:189). Dolayısıyla örgütte sessizlikten dolayı meydana gelen çalışan itaatini kırmak için üst yönetimin kurallarını esnetmeleri ve çalışanlarına görüşlerini bildirmeleri için fırsatlar sağlaması gerekmektedir. Bu şartlar gerçekleştirildiğinde daha verimli bir çalışma ortamı sağlanmış olacaktır.

### 5.5.2. Sağır Kulak Sendromu

Sağır kulak sendromu çalışanların tatminsizliklerini doğrudan ve açık bir şekilde ifade etme konusunda cesaretini kıran örgütsel normlar olarak tanımlanır. Peirce ve diğerleri tarafından sağır kulak sendromu olarak adlandırılan bu örgütsel hareketsizlik, yasal açıdan önemli maliyetlere, üretkenliğin azalmasına ve ciro artışına sebep olabilir (Pinder ve Harlos, 2001:346). Başka bir tanıma göre sağır kulak sendromu, çalışanların, iş yerinde gördükleri aksaklıklar karşısında duyarsız kalarak herhangi bir yorumda bulunmamaları ve bu durumun iş yerinde adeta kalıplaşmış bir kural olarak görülmesi şeklinde yorumlanabilir (Paşa, 2015:23). Çakıcı ise sağır kulak sendromunu, 'duymadım', 'görmedim', 'bilmiyorum' durumu olarak nitelendirmiştir (Çakıcı, 2007:157).

Pierce ve diğerlerine göre sağır kulak sendromu durumu en çok cinsel taciz şikayetlerinde ortaya çıkıyor. Yapılan birçok araştırmada organizasyonlar kurbanların cinsel taciz şikayetlerini duymazlıktan geliyor ya da bu tür şikayetlere cevap vermede yavaş veya başarısız kalıyorlar (Sarioğlu, 2013:46). Araştırmacılar; örgüt politikaları, örgüt içi iletişim, örgüt iklimi ve örgüt içi adalet olgularının yeterince gelişmemesinin sonucunda örgütlerde bu durumun görüldüğünü belirtmişlerdir. Ancak bu sendromda en büyük payın ise, örgütsel iletişim olduğunu vurgulamışlardır. Araştırmacılar çalışmalarında; iş görenlerin yaptıkları iş ile ilgili memnuniyetlerini veya sorunlarını ifade etmeyerek sessiz kalmayı tercih etmelerini, örgütsel iletişimin eksikliğinin bir göstergesi olduğunu belirtmektedirler. Örgütsel iletişimde en sık görülen tek yönlü iletişim, yani yönetimin iş görenlere verdiği bilgidir. İş görenler ise bu bilgileri aldıktan sonra hiç soru sormaz, sorgulama yapmaz, duygu, düşünce ve isteklerini üst yönetime ifade etmezler (Oruç, 2015:55).

### 5.5.3. Pasif Kalma Ve Razi Olma

Örgütlerdeki bir diğer sessizlik davranışı biçimi de pasif kalma ve razı olmadır. İşgören, örgüt için hassas olan mevzularda örgütteki imajının zedelenmemesi için sessiz ve çekingen kalmayı tercih edebilecektir (Harbalıoğlu, 2014:25). Örgütsel sessizliğin en belirgin yöntemlerinden biri olan pasif kalma ve razı olma örgütsel sessizlik türlerinden olan kabullenilmiş örgütsel sessizlik ile benzetilebilir.

Kabullenilmiş sessizlikte olduğu gibi burada da çalışan içinde bulunulan durum hakkında çok fazla düşünmez, “böyle gelmiş böyle gider” mantığıyla kendini ön planda tutmaz ve olanları sessiz bir şekilde izler. Bu durumda da değişim sonucu meydana gelecek, yeniden oluşabilecek şartlara da razı olmak zorunda kalacaktır. Çalışan, görüşünün önemli olmadığını ve söylese bile göz önüne alınmayacağını, var olan durumda bir değişiklik meydana getirmeyeceğini hissetmesi, kişisel mevcudiyetinin örgütte bir anlam ifade etmediğini düşünmesine yol açar. Bunun sonucunda da örgütte alınan kararlarda ve uygulamalarda aktif bir rol almaktan kaçınarak pasif kalmayı tercih eder ve mevcut duruma razı olur (Sarıkaya, 2013:59).

#### 5.5.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Çalışma yaşamında iş görenler sarf ettikleri çaba karşısında üstlerinden olumsuz bir dönüt aldıklarında ya da üstleri tarafından çalışmalarını önemsenmediğinde kendilerini değersiz hissedecekler ve örgüte olan bağlılıklarını kaybedeceklerdir. Bu durumlarda iş görenler sessiz kalarak geri çekilmekte, kişisel amaçlarına ulaşmak için örgütten beklentilerini düşürerek başka davranışlara yönelmektedirler (Tecimen, 2013:24). Başka bir tanıma göre geri çekilmeye dayalı sessizlik, iş görenin boyun eğme ve geri çekilme nedeniyle örgütle ilgili bilgi, fikir ve görüşlerini ifade etmemesi, statükoyu edilgen bir şekilde kabul etmesidir. Bu iş görenler kendilerini var olan durumdan soyutlamakta ve bu nedenle durumu değiştirmek için görüş bildirmek, konuşmak ya da bu yönde çaba göstermekten kaçınmaktadırlar. Geri çekilmeye dayalı sessizlik, bir bakıma öğrenilmiş çaresizlik halidir. Öğrenilmiş çaresizlik yaşayan kişiler, tecrübe ettikleri bir dizi olumsuz olay sonucunda, sonrandan karşılaşılan kontrolü mümkün olan durumları nasıl ele alacaklarını bilememekte ve bu çaresizlik duygusu nedeniyle gerekli teşebbüslerde bulunamamaktadır. Bu durum, depresyonla benzer özellikler göstermektedir ve bireyin harekete geçmeye isteksiz olması ile sonuçlanabilmektedir (Tülübaş ve Celep, 2014:282).

#### 5.6. Örgütsel Sessizlik Teorileri

Sessizlik, örgütlerde yaygın görülmesine rağmen, yapısı ve ana bileşenlerine yönelik çok az bilgi bulunmaktadır. Bu nedenle çalışanların sessiz kalma durumları ve sessizliğin nedenlerini inceleyebilmek için ya çeşitli teoriler ortaya konmuş ya da var olan teoriler geliştirilmiştir (Çaylak, 2014:5). Bu teorilerden literatürde en sık adı geçen bekleyiş teorisi, fayda- maliyet analizi, sessizlik sarmalı, kendini uyarlama teorisi bu bölümde aktarılmıştır.

##### 5.6.1. Bekleyiş Teorisi

Beklenti teorisi Vroom (1964) tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre, iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur (Küçüközkan, 2015:106). Teoride davranışı yönlendiren üç unsur bulunmaktadır. Bunlar amacın çekiciliği (valance), araçsallık (instrumentality) ve beklenti (expectancy) kavramlarıdır. Amanın çekiciliği, birey nezdinde sonuçların değeri ve bunlar ile ilgili tercihidir (Çatır, 2015:31). Başka bir ifadeyle ödülün (veya çıktının) kişi için yaptığı faydadır. Örneğin bir kişi için amirinin iltifat etmesi, diğeri için maaş artışı bir diğeri için iş arkadaşlarının gözünde itibar kazanmak gibi farklı değerler valens sayılabilir (Seker, 2014:16). Araççılık ise beklenti sonucundaki performansın kişiye yansıyan ödülüdür. Örneğin bir çalışanın %10 performans artışı sağlaması durumunda almayı beklediği %10 maaş artışı

(ödül) aslında bu performans artışını ne kadar ödüle dönüştürebileceği ile de doğru orantılıdır (Seker, 2014:16). Beklenti ise, çalışanın yaptığı iş karşılığında istediği sonucu ifade etmektedir (Çatır, 2015:31).

Bekleyiş bireyin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir çabanın belirli bir ödülle ödüllendirileceği hakkındadır (Kaplan, 2007:45). Bekleyiş teorisine göre, eğer bir eylemin arzu edilen sonuçlara sebep olacağı ya da arzu edilmeyen sonuçları önleyeceği bekleniyorsa ve olumlu sonuç alma ihtimali konusunda bireylerin tahminleri yüksek ise, birey özel bir davranışla ilgilenmek için pozitif bir tutum sergileyecektir. Öte yandan, eğer bireyler konuşmanın pozitif sonuçlara neden olacağına inanmazsa, bu şekilde davranmayı önemli görmeyecek böylece daha az konuşacaktır (Premeaux, 2001:13-14).

Bekleyiş teorisi dört varsayıma dayanmaktadır (Lunenburg, 2011:1):

- ✓ Kişiler kendi ihtiyaçları, motivasyonları ve geçmiş deneyimleri ile ilgili beklentileri olan örgütlere katılırlar.
- ✓ Kişilerin davranışları bilinçli seçimlerinin bir sonucudur.
- ✓ Kişilerin örgütlerden iyi bir maaş, iş güvenliği, terfi gibi farklı beklentileri vardır.
- ✓ Kişiler kendi kişisel çıkarlarını en iyi duruma getirmek için alternatifler arasından seçim yaparlar.

Bu varsayımlar neticesinde kişilerin beklentilerini karşılayabildikleri, çıkarlarını optimize edebildiği örgütlerde sessizlik engelini kırdıkları dolayısıyla bu örgütlerde çalışmayı tercih ettikleri söylenebilir.

### 5.6.2. Fayda- Maliyet Analizi

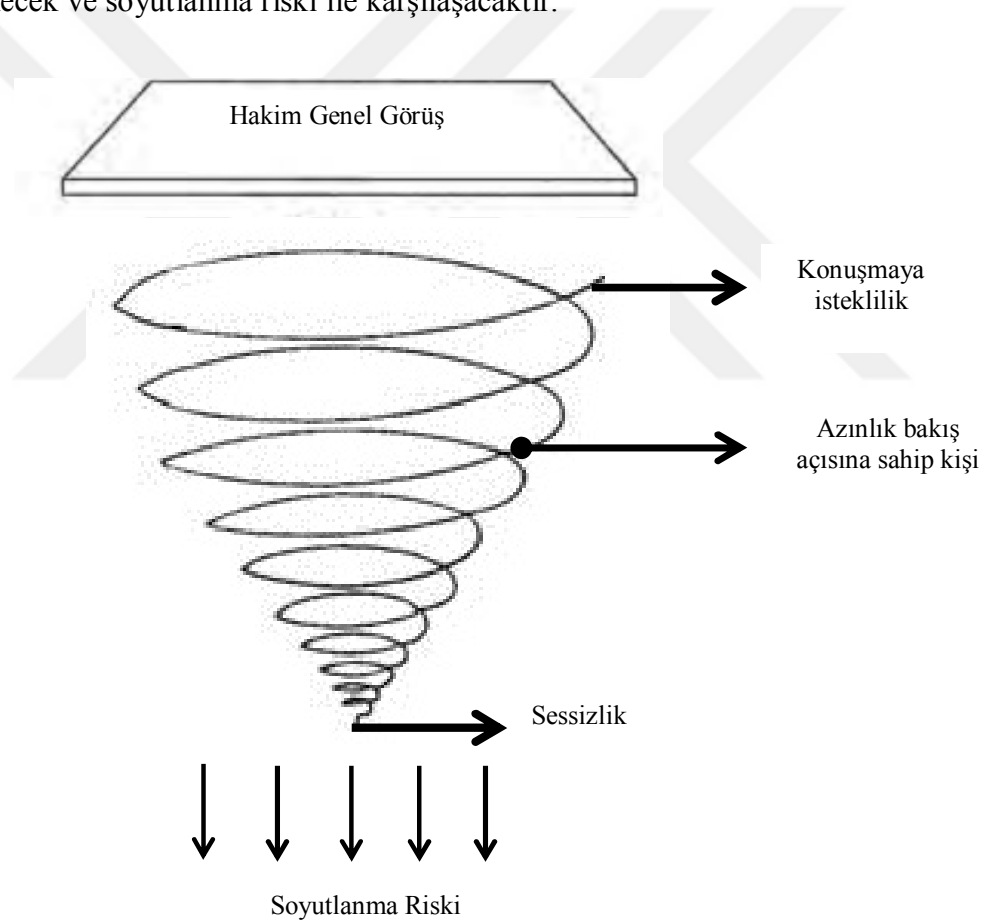
Fayda-maliyet analizi, ekonomik değerlendirmenin en kapsamlı ve teorik olarak en güvenilir şeklidir ve son 50 yıldır kamu sektöründe ekonomik ve sosyal politikanın birçok farklı alanlarında karar vermede bir yardımcı olarak kullanılmaktadır (Robinson, 1993:924). Çalışma ortamında da kullanılan fayda-maliyet analizi teorisine göre çalışanlar, kendi menfaatleri doğrultusunda ya sessiz kalırlar ya da konuşma kararı alırlar. Bu davranışlardan hangisi kendi çıkarlarına uygunsa onu seçme eğilimindedirler. Yani bu durumu fayda-maliyet analizi olarak değerlendirerek konuşarak elde edebilecekleri yararlar karşı, konuşmanın olası bedelini, ne gibi zararlar görebileceğini yani maliyetini düşünürler. Bireyler, liderin/yöneticinin davranışlarından ve daha önceki tecrübelerinden yola çıkarak ivedi bir risk değerlendirmesi yaparak neyi söyleyip söylemeyeceğine ve neyi yapıp yapmayacağına karar verirler. Buna göre “Eğer bunu söylersem, incinecek miyim, sıkıntı duyacak mıyım, utandırılacak mıyım?” diye sorarak eylemin bedelini değerlendirirler (Çaylak, 2014:5).

Çalışma ortamında iş görenler fikirlerini beyan etmesinin neticesinde direkt ve endirekt bedellere katlanmak zorunda kalabilir. Direkt bedeller, sarf edilen enerji ve zaman kaybıdır. Endirekt bedeller ise azalan imaj, saygınlık kaybı, görüşüne karşı çıkanların misillemede bulunma ihtimali, büyüyen aykırı ilişkilerin yaratacağı risk ve çatışmalar ile görüşü yok sayıldığında veya hesaba alınmadığında duyulan psikolojik rahatsızlıklardır (Alioğulları, 2012:27). Dolayısıyla iş görenler fayda-maliyet analizleri yaparak konuşma sonucunda karşılaşılabileceği bu bedeller ile konuşma sonucunda elde edebileceği faydayı mukayese eder. Bu mukayesenin sonucunda baskın gelen düşüncelerine göre ya konuşarak kendini ifade edecek ya da kendini geri çekerek örgütsel sessizlik kapsamına dahil olacaktır.

### 5.6.3. Sessizlik Sarmalı

Noelle-Neumann'ın sessizlik sarmalı üzerine çalışmaları son çeyrek yüzyılın kamuoyu araştırmalarında en önemli teorik gelişmelerden biri olmuştur (Glynn ve Park, 1997:213). Bu yaklaşımın özünde düşünce ve fikirlere uygun olarak sessizliğin nasıl ortaya çıktığı ve nasıl devam ettiği hakkında bir görüşten bahsedilmektedir. Sessizlik Sarmalı teorisi, insanların, çoğunluğu oluşturmadıkça, kendilerine inanılmayacağını ya da kendi fikirlerinin önemsenmeyeceğini düşünerek, düşüncelerini dile getirmek konusunda, isteksiz davranmaya meyilli olduğunu açıklar (Tiktaş, 2012:76).

Sessizlik sarmalı modeli, sessizlik kavramının ikilemli, kompleks yapısının ve sessiz kalan iş görenin bulunduğu ruhsal vaziyetin görselliğini yansıtan girdap benzetimi açısından da oldukça ilgi çekici hazırlanmış bir modeldir (Eroğlu vd., 2011:101). Şekil 5.1.'de görüldüğü üzere kişi konuşmaya isteklilik ile sessizlik arasında konumlanmaktadır. Kişi hakim genel görüşle aynı fikirde ise fikirlerini beyan etme konusunda rahat olacaktır fakat kişi bu görüşün zıttı bir görüşe sahip ise sessizliğe bürünecek ve soyutlanma riski ile karşılaşacaktır.



Şekil 5. 1. Sessizlik Sarmalı (Aryal, 2014:4).

### 5.6.4. Kendini Uyarılama

Kendini uyarılama bireylerin kişiler arası ilişkilerde sergiledikleri kendi genel görünümünü gözlemleme, düzenleme ve kontrol etme derecesiyle ilgilidir (Premeaux ve Bedeian, 2003:1541). Benlik imajının kontrolü olarak da bilinen bu olgu (self-monitoring) (Kahveci, 2010:12), kişinin kendi davranışlarını ortama göre uyarlaması anlamına gelir. Bu ilişkilerde, diğerlerinin tepkilerine, geri bildirimlerine göre ve belirli

bir tesir oluşturmak amacıyla benlik sunumu denetlenip ayarlanmaktadır (Kahveci, 2010:12).

Yüksek uyarılma düzeyine sahip olan bireyler, bağlamsal ipuçlarına karşı hassastır ve arzu edilen genel görünüme ulaşmak için kendi davranışlarını kasıtlı bir şekilde değiştirme yeteneğine sahiptirler (Premeaux ve Bedeian, 2003:1541). Bu özelliğe yüksek düzeyde sahip olanlar, bir tür 'sosyal bukalemun' olarak vasıflandırılmıştır (Kahveci, 2010:12). Buna karşın, düşük kendini uyarılma düzeyine sahip olanlar kendi iç tutumlarını, duygularını ve isteklerini yansıtmaya eğitimidir. Bu kişiler sahte bir görünüm ile algılanmayı arzu etmezler (Premeaux ve Bedeian, 2003:1542).

### 5.7. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

Örgütsel sessizlik kavramı kurumun performansını doğrudan etkileyen iş görenin alanıyla ilgili bilgileri bilerek veya bilmeyerek saklamasıyla meydana gelmektedir. Dolayısıyla örgütsel sessizlik kavramı bireyi etkilediği kadar kurumu da etkilemektedir. Bu bağlamda örgütsel sessizlik kavramının sonuçları bireysel ve örgütsel açıdan incelenecektir.

#### 5.7.1. Örgütsel Sessizliğin Bireysel Düzeyde Sonuçları

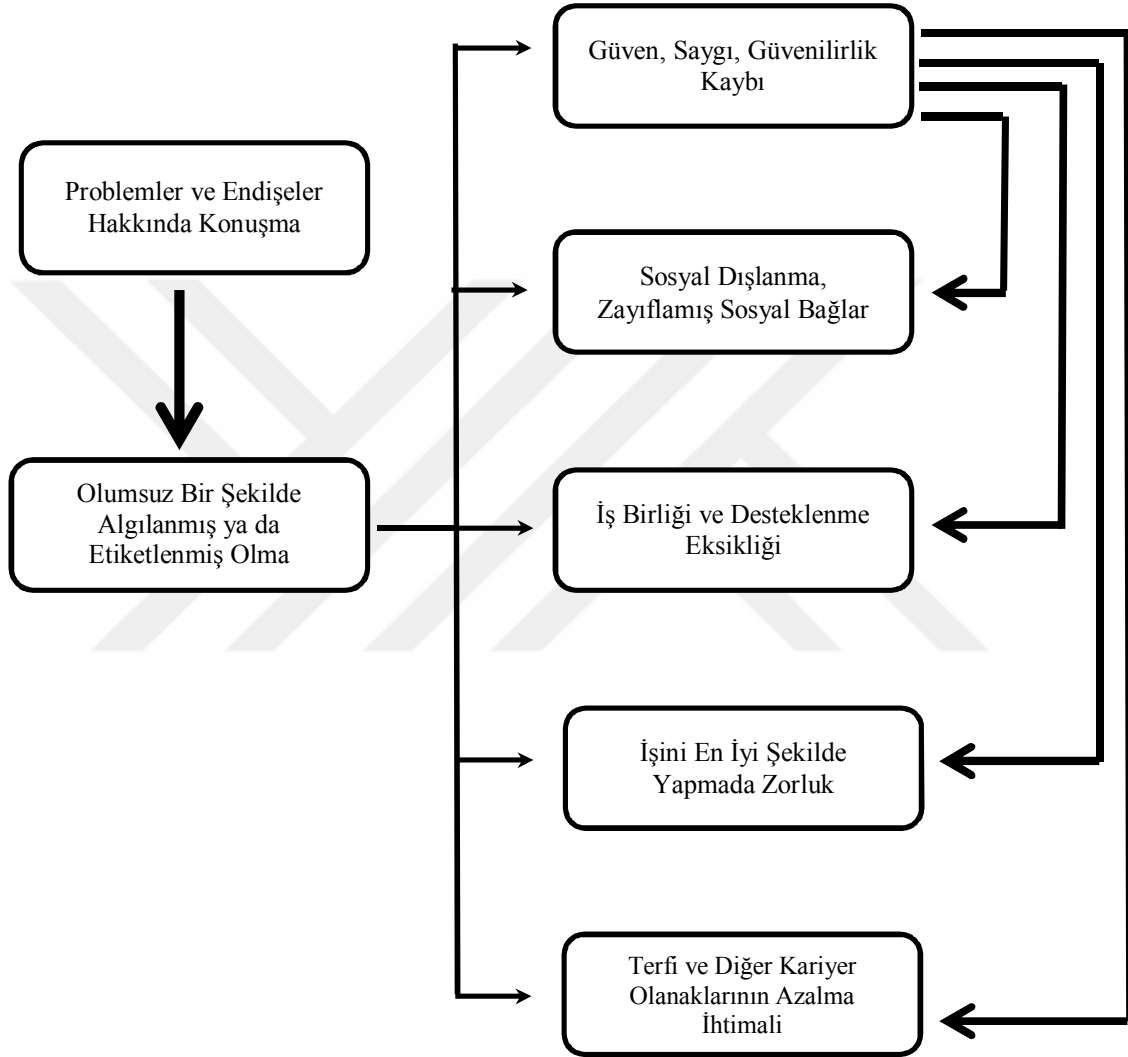
Örgütsel sessizlik kavramı genel olarak kurum bazlı düşünülmektedir. Ancak kurumun yapı taşını oluşturan iş görenler örgütsel sessizlikten ciddi düzeyde etkilenebilmektedir. İş görenlerin örgütsel sessizlikten psikolojileri, öz saygıları, kendilerine olan güvenleri, verimlilikleri, hizmet sunum istekleri gibi birçok bireysel özellikleri bakımından etkilenebilmektedir.

İş görenlerin sahip oldukları bilgileri, kasten paylaşmamayı yeğlemeleri ve son derece mühim olan iletişimasyonu içsel olarak bastırmaları, stres seviyelerini artırarak, psikolojik problemler yaşamalarına sebep olabilmektedir. Bununla birlikte, örgütsel problemlerle alakalı ses çıkarmama ve fikirlerini açık bir şekilde dile getirememeye duygusu, kısaca örgütsel sessizlik hali, iş görenlerin doyum, sadakat ve güdülenme seviyelerinin düşmesine, kendilerine değer verilmediğine ve uyumsuz olduklarına inanmaları gibi olumsuz duygulara sebep olabilmektedir. Moral, bağlılık ve motivasyon düzeylerindeki düşüşler ise zaman geçtikçe iş görenleri, örgütsel değişim gayretleriyle ilgilenme konusunda daha az eğilimli olmaya zorlayabilir. Bunların yanı sıra söz konusu bu durum, iş görenlerin işlerinden ayrılmalara ve örgütsel faaliyetlere ilişkin gayretlerini azaltmalarına neden olabilmektedir (Kahya, 2013:107).

Örgütsel sessizlik aynı zamanda çalışanların üzerinde aşağılanmışlık hissi oluşturmaktadır. Bunun yanında bireyler üstlerine veya aynı yatay düzlemde bulunan iş arkadaşlarına karşı gücenme ve daha ilerisi; kin duygusu beslemeye başlar. Sessizlik iklimi korundukça ve bireyler arası çatışmalar göz ardı edildikçe olumsuz duyguların gücü artacaktır. Böylece bireyler, tamamen kendini himayeci ve egoist bir yapıya bürüneceklerdir. Bu olumsuz tutumlar açığa çıkmadıkça ve çıkarılmadıkça örgüt içerisinde her ilişkiye sirayet edebilecektir. Sessiz bir yapı da yaratıcılık duygusu ve heyecanı sekteye uğrayacak, performans ve verimlilik gibi örgütün temel göstergelerini olumsuz etkileyecektir (Alparslan ve Kayalar, 2012:144).

Milliken, Morrison ve Hewlin'in yaptığı çalışmada örgütsel sessizliğin bireysel düzeyde sonuçları Şekil 5.2.'deki gibi aktarılmıştır. Bu şekilden de anlaşılacağı üzere kurumda çalışanlar problemlerini ve endişelerini dile getirdiği zaman iş arkadaşları ya da üstleri tarafından yanlış anlaşılma ve sivri bir tip olarak etiketlenmeye maruz

kalmaktan korkmaktadırlar. Bu durumda beraberinde kişinin kurumda güvenilirliğini ve saygısını kaybetmesine, kurum içerisinde dışlanmasına, işlerini yürütme konusunda zorluklarla karşılaşmasına, kariyer ilerlemelerinin sekteye uğramasına yol açacaktır. Örgütsel sessizlikten dolayı performans düşüklüğü yaşayan iş gören verimliliğini kaybedecek; bu durum kurum verimliliğini de olumsuz etkileyecektir.



**Şekil 5. 2.** Örgütsel Sessizliğin Bireysel Düzeyde Sonuçları (Milliken vd., 2003: 34).

### 5.7.2. Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Düzeyde Sonuçları

Çalışanlar ekseriyetle örgütsel mevzularla veya problemlerle alakalı görüşlerini dile getirdiklerinde açık ya da kapalı şekilde cezalandırılacaklarına veya başka olumsuz sonuçlarla karşılaşacaklarına inanırlar. Bu inançtan dolayı çalışanlar sesini çıkarmak yerine sessizliği seçebilirler. Bireyin bu sessiz kalma kararı, bireye ve bireyin üyesi olduğu örgüte çok önemli sonuçlara neden olmaktadır (Sarıkaya, 2013:73). Örgütsel sessizlik kavramının, örgütler üzerinde meydana getirdiği sonuçlar maddeler halinde şu şekilde özetlenebilir (Kahya, 2013:104-105):

- ✓ Örgütsel sessizlik, örgüte oldukça zarar vererek, örgütün hedef ve amaçlarına erişmesini baltalar.
- ✓ Örgütsel sessizlik, iş görenlerin genel tatmin düzeylerini düşürür ve bu durum, o örgütün imajını olumsuz yönde etkiler.
- ✓ Örgütsel sessizlik, örgütsel iletişimin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmesinin önüne bir bariyer oluşturur ve bu da örgütsel iletişim ile beslenen diğer örgütsel faaliyetleri zarar görmesine yol açar.
- ✓ Örgütsel sessizlik, örgütsel yenilikçilik, değişim ve gelişimi olumsuz yönde etkiler. Bu durum, örgütün yenilikçi ürün ve hizmetler üretmesine engel olur ve dolayısıyla örgütün kâr marjı da düşer.
- ✓ Örgütsel sessizlik, iş görenlerin moral ve motivasyonlarını düşürür ve sağlıksız projelerin yürütülmeye çalışılmasına neden olur.
- ✓ Örgütsel sessizlik, zamanla iş görenlerin kayıtsız olmalarına neden olur. Kayıtsız iş görenlerin olduğu bir örgütte ise nihai ürün ve hizmetlerdeki kalite düzeyi de düşük olmaktadır.
- ✓ Örgütsel sessizlik, göz ardı edildiğinde, zaman geçtikçe örgüt içerisinde sürekli hale gelen bir döngü şeklini alır. Bu da örgütün faaliyetlerinde etkinliği ve verimliliği devam olarak sağlayamamasına yol açar.
- ✓ Örgütsel sessizliğin yaşandığı örgütler, bulundukları çevreye uyum sağlamakta zorlanırlar ve çoğunlukla da çevrelerine ayak uyduramazlar.
- ✓ Örgütsel sessizlik, farklı bakış açılarının gün yüzüne çıkmasını engellediğinden, örgüt içerisindeki karar verme sürecine olumsuz bir şekilde etki ederek, örgüt için sağlıklı kararların alınmasına engel olur. Bu da örgütün iyi yönetilememesini beraberinde getirir.
- ✓ Örgütsel sessizlik, örgütsel süreçlerde meydana gelen hataların saptanmasını, bunların ortaya konulmasını ve düzeltilmesini zor bir hale getirir. Çünkü örgütsel sessizlik, örgüt içerisindeki geribildirim sisteminin etkinliğine zarar verir, bu da süreç etkinliğini negatif anlamda etkiler.
- ✓ Örgütsel sessizlik, örgütsel problemlerin yönetim kademelerine aktarılmasının önüne geçer ve böylece yönetim kademeleri, sanki bulundukları yerde herhangi bir sorun yokmuş, işler yolundaymış şeklinde düşüncelere sahip olarak, örgütsel sorunların örgüt içerisinde kronikleşmesine sebebiyet verebilirler.
- ✓ Örgütsel sessizlik, örgütleri tembelliğe ve hantallığa itmektedir.
- ✓ Örgütsel sessizlik, iş görenlerin örgütsel kararlara katılımlarının önüne bir set çeker. Bu durum, örgütsel değişimi gerçekleştirmek isteyen örgütlerde istenmeyen bir durumdur.

### 5.8. Sağlık Kurumlarında Örgütsel Sessizlik

Sağlık hizmetlerinin emek yoğun ve insan odaklı olması, hizmet ile ilgili talebe ne zaman ihtiyaç duyulacağının bilinmemesi ve ertelenemez oluşu nedeniyle gerek yönetici gerek çalışan gerekse hasta ile yoğun etkileşimde bulunan sağlık personelinin moral ve motivasyonlarını ayrıca verimlilik ve iş performanslarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi önem arz etmektedir. Amacı insan sağlığını korumak ve geliştirmek olan sağlık hizmetlerinde, çalışanlar arasında görülen iletişim eksikliği, örgütteki durumsal etmenler neticesinde sessiz kalma, sorunlar üzerine konuşmama, görüş, fikir ve düşünceleri dile getirmeme gibi tutum ve davranışlar olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle sağlık çalışanlarının sessiz kalma davranışı gösterip göstermedikleri, hangi nedenlerden dolayı sessiz kaldıklarının belirlenmesi oldukça önemlidir (Yılmaz vd., 2015:632).

Sağlık kurumlarında sağlık hizmeti sunumu ile ilgili fazla iş yükü; hekim, hemşire, teknisyen ve hastalar gibi birbirine bağımlı çok sayıda insan arasındaki etkileşim ve tıbbi ekipmanlar gibi insan dışı unsurlar birtakım hataların (yanlış ilaç kullanımı, yanlış cerrahi müdahaleler ve farkında olmadan hastalara yüksek dozda ilaç verilmesi gibi) oluşmasına neden olabilmektedir (Esatoğlu vd., 2015:251-252). Bu hataların kontrol altına alınması ve gelebilecek zararın en aza indirilebilmesi için hastane sağlık çalışanlarının, iş yerindeki güvensiz koşullarla ilgili görüş ve endişelerini rahatlıkla konuşması gerekir (Kılınç, 2012:42).

Sağlık sektöründe multidisipliner bir ekip ile çalışılmakta ve sağlık hizmetlerinin örgüt içi dinamikleri nedeniyle ortaya çıkan örgütsel sessizlik geri dönüşü olmayan çok büyük ahlaki ve vicdani yükümlülükleri doğuran durumlara sebep olabilmektedir (Yalçın ve Baykal, 2012:43). Hastanelerde sessizlik iklimi sonucu oluşacak hatalar, hayati sonuçlara neden olabileceği gibi, örgütün ciddi hasar maliyetlerine katlanması sonucunu da doğurabilir. Sorunların kök nedenlerinin analiz edilmesi ve düzeltici faaliyetlerin uygulanması için özellikle sahada çalışan sağlık çalışanlarıyla düzenli bir iletişim ağının kurulması gerekmektedir (Kılınç, 2012:42).

Sağlık kurumları yönetimi açısından yönetsel karar ve politikaların belirlenmesinde idarecilerin önemi çok büyüktür. Bu nedenle sağlık kurumunda oluşabilecek sessizleşmede önemli bir rol yöneticilere düşmektedir. Sessizliğin yönetsel ve örgütsel nedenlerini yok etmek ve iş görenlerin açıkça konuşabilecekleri bir örgütsel iklim oluşturmak idarecilerin elindedir (Erigüç vd., 2014:81-82). Yöneticiler kurum içerisinde yatay ve dikey hiyerarşide iletişime imkan sağlayacak bir örgüt iklimi oluşturarak kurum içerisinde örgütsel sessizlik oluşmasını önlemelidir. Bu sayede çalışanlar hizmet sunumunda daha yüksek performans gösterecek, bu durum hem hasta memnuniyetini hem de kurum verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir.

### 5.9. Örgüt Kültürü, Katımlı Yönetim ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Bir kurumun örgüt olarak nitelendirilmesi için yöneticilerin ve tüm çalışanlarının ortak paylaşımlarda bulunması ve iletişim halinde olması gerekmektedir. Ortak değerleri, inançları ve normları paylaşan örgüt personeli arasında birbirlerine ve kuruma bağlılık oluşacaktır. Örgüt içerisinde böyle kültürel bir bağlılığın olması o örgüt içerisinde bir fikri ve ruhu birlikteliğin de var olduğuna işaret eder. Bu durumda örgüt içerisindeki fikirlerini ifade etmelerine yardımcı olabilmektedir. Gerçekten de iş görenler samimi bir yapı içerisinde kendilerine değer verildiğini ve anlaşılacaklarını düşünerek fikirlerini ifade etmeye daha kolay yaklaşabileceklerdir (Saçılık, 2014:36). Kurum içerisindeki bu iklim örgütsel sessizlik ve katımlı yönetim kavramlarının kurumun örgüt kültüründen doğrudan etkilenen birbirine tezat oluşturan kavramlar olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Morrison ve Milliken (2000)'in bunu destekleyen nitelikteki çalışmasında, merkezileşmiş karar verme mekanizmasının ve aşağıdan yukarıya doğru iletişim eksikliği olan örgüt kültürlerinde iş gören daha çok kuşku ve sorunlar ile ilgili sessiz kalmayı tercih ettiği görülmektedir. Ayrıca, toplulukçu kültürlerde birlik beraberlik daha güçlü bir değer olma eğiliminin yüksek olduğundan kurumunu korumak veya zarar vermemek için iş gören sessizliği görülebildiği sonucuna varılmıştır (Tiktaş, 2012:98). Bu sessizlik kurumun ilerlemesini sektöre uğrattığı boyuta ulaşabilmesi muhtemeldir. Bu sebeple iş görenlerin tecrübelerinden faydalanmak ve fikir alışverişi yapmak gereklidir. Bu durumda kurumlarda örgütsel sessizliği ortadan kaldırılmak için iş görenlerin işleyiş ve yönetime katılmaları gerektiği literatürdeki çalışmalarla da desteklenmektedir. Bunu desteği ortaya koyan çalışmalardan biri Vakola ve Dimitris

(2005)'in çalışmasıdır. Bu çalışmada, örgütlerde iletişim kanallarının açık ve iletişim fırsatlarının olduğu zaman, karar vermede ve örgütsel mevzularda tartışmalara aktif olarak iş görenlerin katılımının sağladığı kültürlerde iş gören sessizliğinin daha az olduğu saptanmıştır. Ayrıca, üst yönetim, amirler ve iş görenlerin katılımı ile sağlanan iletişimde açıklık yaşanması örgütle birlikte birlik/tek olma algısı oluşturacağından iş görenlerde örgütsel özdeşleşme seviyesini artıracığından iş görenler daha az sessiz kalma davranışı göstereceklerini belirtmişlerdir (Tiktaş, 2012:98).

Sonuç olarak örgütler başarıya ulaşmak, zorlu rekabet ortamında tutunabilmek, ayakta kalabilmek ve mevcudiyetini devam ettirebilmek için kurum kültürünü iş görenlerinin katılımına olanak sağlayan, örgüt içerisinde alanında uzman kişilerin işleyişe müdahale etmelerine imkan veren ve örgütün bütün personelinin fikir alışverişi yapmasını destekleyen kültürler oluşturmalarıdır. Böylesine sağlam oluşturulmuş destekleyici ve şeffaf bir örgüt kültürü, kendilerini örgüte ait hisseden ve motivasyon düzeyi yüksek çalışanlar ortaya çıkaracaktır. Bu durum örgüt içerisinde sessizliğin önüne geçecek, katımlı yönetim düzeyini arttırarak kurum içerisinde yapıcı ve verimli bir sinerjik ortamın oluşmasını sağlayarak örgüt çalışanları ve yönetim arasında iş birliğini arttıracaktır. Kurum içerisindeki olumlu varyasyon ortamı kurumun başarı düzeyini de pozitif yönde etkileyecektir.

## 6. SAĞLIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN KATILMALI YÖNETİM VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ÜZERİNE ETKİSİNİ ELE ALAN BOLU'DA BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde sağlık kurumlarında örgüt kültürünün katımlı yönetim ve örgütsel sessizlik üzerine etkisini belirlemeye yönelik uygulama çalışması aktarılmıştır. Bölüm içerisinde çalışmanın kapsamı, varsayım ve sınırlılıkları, çalışmanın metodolojisi, bulguları ve yorumları ele alınmıştır.

### 6.1. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı

Sağlık kurumlarında örgüt kültürünün katımlı yönetim ve örgütsel sessizlik üzerine etkisini incelenmiştir. Çalışmanın uygulama kısmında Bolu İli Kamu Hastaneler Kurumu Genel Sekreterliği ve Bolu İzzet Baysal Devlet Hastanesi'nde çalışan tıbbi (doktor, hemşire, ebe, teknisyen, tıbbi sekreter, diğer sağlık personeli) ve idari personel (sağlık idarecisi, veri hazırlama ve kontrol işletmeni, uzman) üzerinde anket çalışması düzenlenmiştir. Yapılan anket çalışması sonucunda şu soruların cevabı ortaya konacaktır:

- ✓ Personelin örgüt kültürü algıları demografik değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- ✓ Personelin katımlı yönetim algıları demografik değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- ✓ Personelin örgütsel sessizlik algıları demografik değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- ✓ Sağlık kurumlarında katımlı yönetim ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişkisi var mıdır?
- ✓ Sağlık kurumlarında örgüt kültürünün katımlı yönetim üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?
- ✓ Sağlık kurumlarında örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?

### 6.2. Çalışmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırma aşağıdaki varsayımlara dayandırılarak yapılmıştır.

- ✓ Seçilen örneklem evreni temsil etmektedir.
  - ✓ Anket önermeleri çalışmanın genelleyeceği örneklem için ve yapılacak araştırma için geçerli ve güvenilirlerdir.
  - ✓ Araştırmaya katılan çalışanlar anketlere yansız ve içten cevap vermişlerdir.
- Araştırmanın sınırlılıkları ise şunlardır:
- ✓ Araştırma maliyet ve zaman kısıtları nedeniyle Bolu'da faaliyet gösteren Bolu İli Kamu Hastaneler Kurumu Genel Sekreterliği ve Bolu İzzet Baysal Devlet Hastanesi ile sınırlandırılmıştır. Bu yüzden elde edilen sonuçlar tüm sağlık personelinin yansıtmayacaktır.
  - ✓ Farklı sektörlerde konu ile ilgili yapılacak diğer araştırmalarda farklı sonuçlar elde edilmesi olasıdır.
  - ✓ Örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve katımlı yönetim konuları kurum içerisindeki işleyişi ele alan, dolayısıyla kurumun yönetim tarzını da sorgulayan konular olması sebebiyle katılımcıların görüşlerini bildirirken çekingen davrandıkları tespit edilmiştir. Araştırmanın sonuçları değerlendirilirken bu gerçek göz önünde bulundurulmalıdır.

- ✓ Örgüt kültürü, katılmalı yönetim ve örgütsel sessizlik ölçekleri kişilerin şahsi algılamalarına dayandığı için elde edilen sonuçlarda subjektif niteliktedir.

### 6.3. Çalışmanın Metodolojisi

Çalışmanın bu kısmında araştırma modeline ve hipotezlerine, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına, evren ve örnekleme sürecine ve anket sorularının geliştirilmesi ile anket formunun hazırlanması ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler safhalarına değinilmektedir.

#### 6.3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Çalışmanın teorik kısmında verilen bilgilerin somut çıktılara dönüştürülmesi amacıyla Bolu İli Kamu Hastaneler Kurumu Genel Sekreterliği ve Bolu İzzet Baysal Devlet Hastanesi'nde hizmet veren tıbbi ve idari personel üzerinde gerçekleştirilen uygulama çalışması sonucunda elde edilen veriler Şekil 6.1.'deki kavramsal model ile aşağıdaki hipotezlerle sorgulanmıştır.

H<sub>1</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutları personelin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>1a</sub>: Katılımcılığın desteklenmesi algısı personelin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>1b</sub>: İletişim sisteminin etkinliği algısı personelin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>1c</sub>: Ödüllendirme sisteminin etkinliği algısı personelin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>1d</sub>: Güven ortamının oluşma seviyesi algısı personelin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>1e</sub>: Yenilik ve yaratıcılığa destek algısı personelin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>1f</sub>: Vizyon paylaşılma seviyesi algısı personelin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>2</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutları personelin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>2a</sub>: Katılımcılığın desteklenmesi algısı personelin medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>2b</sub>: İletişim sisteminin etkinliği algısı personelin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>2c</sub>: Ödüllendirme sisteminin etkinliği algısı personelin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>2d</sub>: Güven ortamının oluşma seviyesi algısı personelin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>2e</sub>: Yenilik ve yaratıcılığa verilen destek algısı personelin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>2f</sub>: Vizyon paylaşılma seviyesi algısı personelin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>3</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutları personelin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>3a</sub>: Katılımcılığın desteklenmesi algısı personelin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

- H<sub>3b</sub>: İletişim sisteminin etkinliği algısı personelin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>3c</sub>: Ödüllendirme sisteminin etkinliği algısı personelin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>3d</sub>: Güven ortamının oluşma seviyesi algısı personelin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>3e</sub>: Yenilik ve yaratıcılığa verilen destek algısı personelin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>3f</sub>: Vizyon paylaşılma seviyesi algısı personelin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>4</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutları personelin meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>4a</sub>: Katılımcılığın desteklenmesi algısı personelin meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>4b</sub>: İletişim sisteminin etkinliği algısı personelin meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>4c</sub>: Ödüllendirme sisteminin etkinliği algısı personelin meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>4d</sub>: Güven ortamının oluşma seviyesi algısı personelin meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>4e</sub>: Yenilik ve yaratıcılığa verilen destek algısı personelin meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>4f</sub>: Vizyon paylaşılma seviyesi algısı personelin meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>5</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutları personelin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>5a</sub>: Katılımcılığın desteklenmesi algısı personelin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>5b</sub>: İletişim sisteminin etkinliği algısı personelin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>5c</sub>: Ödüllendirme sisteminin etkinliği algısı personelin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>5d</sub>: Güven ortamının oluşma seviyesi algısı personelin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>5e</sub>: Yenilik ve yaratıcılığa verilen destek algısı personelin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>5f</sub>: Vizyon paylaşılma seviyesi algısı personelin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>6</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutları personelin gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>6a</sub>: Katılımcılığın desteklenmesi algısı personelin gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>6b</sub>: İletişim sisteminin etkinliği algısı personelin gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>6c</sub>: Ödüllendirme sisteminin etkinliği algısı personelin gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>6d</sub>: Güven ortamının oluşma seviyesi algısı personelin gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

- H<sub>6e</sub>: Yenilik ve yaratıcılığa verilen destek algısı personelin gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>6f</sub>: Vizyon paylaşılma seviyesi algısı personelin gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>7</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutları personelin hastanede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>7a</sub>: Katılımcılığın desteklenmesi algısının personelin hastanede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>7b</sub>: İletişim sisteminin etkinliği algısı personelin hastanede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>7c</sub>: Ödüllendirme sisteminin etkinliği algısı personelin hastanede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>7d</sub>: Güven ortamının oluşma seviyesi algısı personelin hastanede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>7e</sub>: Yenilik ve yaratıcılığa verilen destek algısı personelin hastanede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>7f</sub>: Vizyon paylaşılma seviyesi algısı personelin hastanede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>8</sub>: Katılmalı yönetim algıları personelin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>9</sub>: Katılmalı yönetim algıları personelin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>10</sub>: Katılmalı yönetim algıları personelin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>11</sub>: Katılmalı yönetim algıları personelin meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>12</sub>: Katılmalı yönetim algıları personelin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>13</sub>: Katılmalı yönetim algısı personelin gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>14</sub>: Katılmalı yönetim algıları personelin hastanede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>15</sub>: Örgütsel sessizlik algısı personelin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>15a</sub>: Üst yönetimin algılama ve tutumu algısı personelin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>15b</sub>: Bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu algısı personelin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>15c</sub>: İletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı algısı personelin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>16</sub>: Örgütsel sessizlik algısı personelin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>16a</sub>: Üst yönetimin algılama ve tutumu algısı personelin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>16b</sub>: Bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu algısı personelin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>16c</sub>: İletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı algısı personelin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>17</sub>: Örgütsel sessizlik algısı personelin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

- H<sub>17a</sub>: Üst yönetimin algılama ve tutumu algısı personelin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>17b</sub>: Bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu algısı personelin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>17c</sub>: İletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı algısı personelin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>18</sub>: Örgütsel sessizlik algısı personelin meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>18a</sub>: Üst yönetimin algılama ve tutumu algısı personelin meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>18b</sub>: Bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu algısı personelin meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>18c</sub>: İletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı algısı personelin meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>19</sub>: Örgütsel sessizlik algısı personelin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>19a</sub>: Üst yönetimin algılama ve tutumu algısı personelin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>19b</sub>: Bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu algısı personelin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>19c</sub>: İletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı algısı personelin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>20</sub>: Örgütsel sessizlik algısı personelin gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>20a</sub>: Üst yönetimin algılama ve tutumu algısı personelin gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>20b</sub>: Bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu algısı personelin gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>20c</sub>: İletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı algısı personelin gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>21</sub>: Örgütsel sessizlik algısı personelin hastanede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>21a</sub>: Üst yönetimin algılama ve tutumu algısı personelin hastanede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>21b</sub>: Bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu algısı personelin hastanede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>21c</sub>: İletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı algısı personelin hastanede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.
- H<sub>22</sub>: Katılmalı yönetimin ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>22a</sub>: Katılmalı yönetimin örgütsel sessizlik alt boyutu olan üst yönetimin algılama ve tutumu ile anlamlı bir ilişkisi vardır.
- H<sub>22b</sub>: Katılmalı yönetimin örgütsel sessizlik alt boyutu olan bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu ile anlamlı bir ilişkisi vardır.
- H<sub>22c</sub>: Katılmalı yönetimin örgütsel sessizlik alt boyutu olan iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı ile anlamlı bir ilişkisi vardır.
- H<sub>23</sub>: Örgüt kültürünün katılmalı yönetim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>23a</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan katılımcılığın desteklenmesinin katılmalı yönetim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

- H<sub>23b</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan iletişim sisteminin etkinliğinin katılmalı yönetim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>23c</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan ödüllendirme sisteminin etkinliğinin katılmalı yönetim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>23d</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan güven ortamının oluşma seviyesinin katılmalı yönetim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>23e</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan yenilik ve yaratıcılığa verilen desteğin katılmalı yönetim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>23f</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan vizyon paylaşılma seviyesinin katılmalı yönetim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>24</sub>: Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>24a</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan katılımcılığın desteklenmesinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan üst yönetimin algılama ve tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>24b</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan iletişim sisteminin etkinliğinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan üst yönetimin algılama ve tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>24c</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan ödüllendirme sisteminin etkinliğinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan üst yönetimin algılama ve tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>24d</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan güven ortamının oluşma seviyesinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan üst yönetimin algılama ve tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>24e</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan yenilik ve yaratıcılığa verilen desteğin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan üst yönetimin algılama ve tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>24f</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan vizyon paylaşılma seviyesinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan üst yönetimin algılama ve tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>24g</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan katılımcılığın desteklenmesinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>24h</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan iletişim sisteminin etkinliğinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>24i</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan ödüllendirme sisteminin etkinliğinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>24j</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan güven ortamının oluşma seviyesinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>24k</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan yenilik ve yaratıcılığa verilen desteğin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- H<sub>24l</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan vizyon paylaşılma seviyesinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>24i</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan katılımcılığın desteklenmesinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

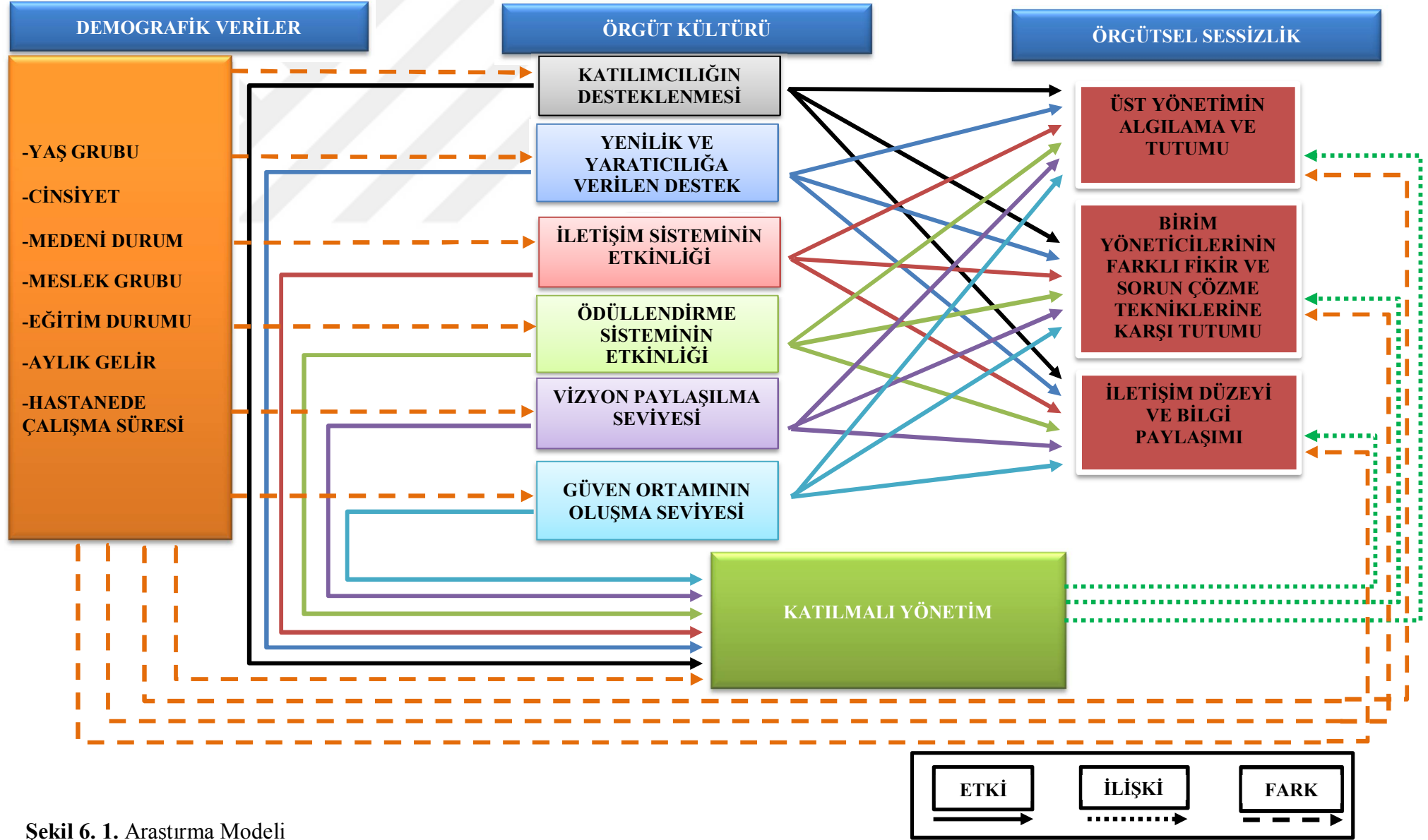
H<sub>24m</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan iletişim sisteminin etkinliğinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>24n</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan ödüllendirme sisteminin etkinliğinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>24o</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan güven ortamının oluşma seviyesinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>24ö</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan yenilik ve yaratıcılığa verilen desteğin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>24p</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan vizyon paylaşılma seviyesinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.



Şekil 6. 1. Araştırma Modeli

### 6.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada kullanılan veriler, tez çalışmasının amacına uyan veri toplama tekniği olan "anket" tekniği ile toplanmıştır. Anketler uygulanmadan önce sağlık kurumlarının idari bölümünden gerekli izinler alınmıştır. Anket uygulaması, araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Anket formu Bolu İli Kamu Hastaneler Kurumu Genel Sekreterliği ve İzzet Baysal Devlet Hastanesi idari ve tıbbi personeli üzerinde 15 Mayıs-2 Haziran 2017 tarihleri arasında yapılmıştır. Uygulama sonucunda toplanan verilerin analizinde ise IBM SPSS 22 istatistik paket programı kullanılmıştır.

### 6.3.3. Anket Formunun Hazırlanması

Anket formunun oluşturulmasında her bir boyut için farklı çalışmalardan alınan anket formları kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde 1-7 (7 dahil) numaraları arasındaki sorular katılımcıların demografik ve sosyoekonomik bilgilerini tespit etmeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde örgüt kültürü ölçeği için Bayram (2011)'ın "Örgüt Kültürünün Kurumsal İtibara Etkisi ve Kayseri'deki Özel Hastanelerde Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tezinden, çalışmanın üçüncü bölümünde katımlı yönetim ölçeği için Dindaroğlu (2007)'nin "Örgütsel İletişimin Etkinliğinin Katımlı Yönetim Faaliyetlerine Etkisi ve Tavşanlı İlçesi Mermer Sektör Uygulaması" adlı yüksek lisans tezinden, dördüncü bölümünde ise örgütsel sessizlik ölçeği için Alparslan (2010)'ın "Örgütsel Sessizlik İklimi Ve İş gören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma" adlı yayımlanmamış yüksek lisans tezinden yararlanılmıştır.

Anket formunun alt ölçeklere ayrılmasında ölçeği oluşturan yazarların faktör analizi sonuçlarından yararlanılmıştır. Örgüt kültürü alt boyutları için Bayram'ın çalışmasındaki faktör analizi sonuçları kullanılmıştır. Bayram örgüt kültürünü katılımcılığın desteklenmesi, ödüllendirme sisteminin etkinliği, iletişim sisteminin etkinliği, güven ortamının oluşma seviyesi, yenilik ve yaratıcılığa verilen destek ve vizyonun paylaşılma seviyesi olmak üzere 6 alt boyuta ayırmıştır (Bayram, 2011:67). Örgütsel sessizlik için ise Alparslan'ın yayımlanmamış yüksek lisans tezinde yer alan alt boyutlar kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda elde edilen soru dağılımı sabit kalmak suretiyle alt boyutların isimlerinde içerikle uyum sağlamak adına revizyona gidilmiştir. Alparslan (2010:75)'in üst yönetim tutumu, bölüm yöneticisi tutumu ve iletişim fırsatları olarak adlandırdığı boyutlar üst yönetimin algılama ve tutumu, bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu ve iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı olarak değiştirilmiştir. Ayrıca ankette kurumun işleyişini ve yönetimi sorgulayan soruların olumsuz önermeler ile değerlendirilmesi anketlerin sağlık yöneticilerine de uygulanacağı ve üst yönetim açısından sorun teşkil edebileceği gerekçesiyle olumlu önermelere dönüştürülmüştür.

### 6.3.4. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Bolu İli Kamu Hastaneler Kurumu Genel Sekreterliği ve buna bağlı İzzet Baysal Devlet Hastanesi oluşturmaktadır. Bu iki kurum bünyesinde toplamda 760 sağlık personeli ve idari personeli barındırmaktadır. Bu personellerin tamamına ulaşılması konusunda yaşanan zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle örneklem alma yoluna gidilmiştir. Farklı özelliklere sahip kişileri kapsayan sınırlı heterojen evrende, olasılıklı örnekleme yöntemlerinden tabakalı rastgele örnekleme yöntemi

kullanılarak seçim yapılmıştır ve aşağıdaki Ural ve Kılıç (2013:45)'tan alınan formüle göre hesaplama yapılmıştır:

$$n = \frac{N \cdot P \cdot Q \cdot Z_{\alpha}^2}{(N - 1) \cdot H^2 + Z_{\alpha}^2 \cdot P \cdot Q}$$

n: Örneklem büyüklüğü (örnekleme dahil edilecek birey sayısı)

N: Evren büyüklüğü

P: Evrende bir olayın gözlenme oranı (%50 alınmıştır)

Q: Evrende bir olayın gözlenmeme oranı (1-P)

Z: Güven düzeyine göre standart değer (normal dağılım tablolarından bulunur %90 için 1,65)

H: Etki büyüklüğü- Örnekleme hatası (%5 hata payı)

$$n = \frac{760 \cdot 50 \cdot 50 \cdot (1,65)^2}{759 \cdot 5^2 + (1,65)^2 \cdot 50 \cdot 50}$$

$$n = 201$$

Formülde de görüldüğü üzere örneklem %90 güven düzeyi ve %5 örnekleme hatası ile 201 kişi olarak hesaplanmıştır. Sağlık kurumlarının yoğun çalışma şartları göz önünde bulundurularak anketlerin geri dönüşü açısından sorun yaşanmaması adına 250 anket kurumun idari ve tıbbi personeline dağıtılmıştır. Dağıtılan 250 anketten 212'sinden sağlıklı geri dönüşler elde edilmiştir. Bu durumda anketlere %84,8 oranında geri dönüş sağlandığı söylenebilir.

### 6.3.5. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Teorik kısmın destekleyicisi olan uygulama kısmının analizinde veri seti ilk olarak güvenilirlik analizi ile değerlendirilmiştir. Ardından verilerin frekans, ortalama, standart sapma gibi betimsel istatistiklerine yer verilmiştir. Hipotezlerin analizine geçmeden önce hangi testlerin yapılacağını tespit etmek amacıyla verilerin dağılımının ve çalışmanın boyutlarının tek tek normal dağılımlarına bakılmıştır. Yapılan Shapiro-Wilk normallik testi sonucunda çarpıklık ve basıklık katsayılarının  $\pm 2$  arasında yer aldığı tespit edilmiştir. Tabachnick ve Fidell (2001) çarpıklık katsayısının +2 ile -2 değerleri arasında olması durumunda dağılımın normal kabul edildiğini belirtmektedirler (Erenler, 2010:129). Bu durumda verilerin normal dağıldığı ve parametrik testlerin yapılmasının doğru olduğuna karar verilmiştir. Dolayısıyla verilerin analizinde parametrik testler kullanılmıştır.

Katılımcıların örgüt kültürü, katımlı yönetim ve örgütsel sessizlik algılarının demografik değişkenlerine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla One-Way Anova Testi ve Independent-Samples T Testi kullanılmıştır. İki den fazla bağımsız grup için (yaş, eğitim durumu, aylık gelir, meslek, hastanede çalışma süresi) One-Way Anova Testi, iki bağımsız gruplar için (medeni durum, cinsiyet) Independent-Samples T Testi ile analiz edilmiştir. Yapılan One-Way Anova ve Independent-Samples T testi sonucunda anlamlı farklılık elde edildiğinde, bu farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak için varyansların homojen olup olmaması durumuna bakılmıştır. Homojen dağılıyorsa Tukey, homojen dağılmıyorsa Games-Howell analizi yapılmıştır.

Örgüt kültürünün ve alt boyutlarının katımlı yönetim ve örgütsel sessizlik ve alt boyutları üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizinden

yararlanılmıştır. Örgütsel sessizlik ile katımlı yönetim arasındaki ilişkide ise korelasyon analizi kullanılmıştır. Çalışmada Independent Samples T Testi ve One-Way Anova testi için anlamlılık seviyesi olarak 0,05 ve Korelasyon analizi için 0,01 anlamlılık düzeyi kullanılmış olup,  $*p < 0,05$  olması durumunda anlamlı farklılığın olduğu,  $*p > 0,05$  olması durumunda ise anlamlı farklılığın olmadığı belirtilmiştir. Aynı şekilde  $**p < 0,01$  olması durumunda anlamlı farklılığın olduğu,  $**p > 0,01$  olması durumunda ise anlamlı farklılığın olmadığı belirtilmiştir.

#### 6.4. Bulgular ve Yorum

Bu başlık altında saha araştırmasıyla derlenen veriler üzerinde gerçekleştirilen istatistiksel analizler tablolar yardımıyla açıklanmaya çalışılacaktır. Araştırma hipotezleri test edilecek ve sonuçlar değerlendirilecektir. Bu bölümde öncelikle araştırmada kullanılan anket formunun güvenilirlik analizlerine yer verilmiştir. Daha sonra anket çalışması sonucunda elde edilen veriler analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik bilgileri örgüt kültürü, katımlı yönetim ve örgütsel sessizlik algıları ölçülmüştür. Hipotezlerin değerlendirilmesinde ilk olarak örgüt kültürü, katımlı yönetim ve örgütsel sessizlik algılarının personelin demografik değişkenlerine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Ardından katımlı yönetim ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki korelasyon analiziyle ele alınmıştır. Son olarak da örgüt kültürünün katımlı yönetim ve örgütsel sessizlik üzerine etkileri regresyon analizi yolu ile aktarılmıştır.

##### 6.4.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin (yargı, önerme, soru vb.), kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacı ile kullanılır. Ölçme aracını oluşturan ifadelerin birbiriyle tutarlılık gösterip göstermediği, aralarındaki ilişkinin (korelasyon) ölçülmesiyle ortaya çıkar. Güvenilirlik katsayısı, 0 ile 1 arasında değerler alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artar (Ural ve Kılıç, 2013:280). Araştırmanın güvenilirlik seviyesini saptamak amacıyla kullanımı en yaygın olan Cronbach Alpha güvenilirlik analizinden yararlanılmıştır. Değişkenlere ait genel güvenilirlik düzeyleri Tablo 6.1.'de aktarılmıştır.

**Tablo 6. 1. Değişkenlere Ait Güvenilirlik Analizi**

| DEĞİŞKENLER          | İFADELER                                                                                                     | CRONBACH'S ALPHA |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>Örgüt Kültürü</b> | Kurum yönetimi ile çalışanlar arasında karşılıklı güvene dayalı bir ilişki vardır.                           | <b>0.94</b>      |
|                      | Kurumumuzda, işle ilgili konularda herkesin kararlara katılımcılığı desteklenmektedir.                       |                  |
|                      | İşimi yaparken, diğer birimlerden ihtiyaç duyduğum bilgilere kolaylıkla ulaşabilirim.                        |                  |
|                      | Kurumumuzda her düzeyde çalışanın birbirleriyle her konuda rahatça iletişim sağlayacağı bir ortam mevcuttur. |                  |
|                      | Kurumumuzda işin yapılmasında ödül, sıkı kontrol ve cezadan daha önemlidir.                                  |                  |
|                      | Kurum çalışanları arasında sıkı bir dostluk ve karşılıklı                                                    |                  |

güven vardır.

Yöneticiler kendi düşüncelerinden farklı düşünceleri hoş karşılar ve bunun için açık kapı bırakır.

Kurumumuzdaki tüm ilişkilerde insanlar arasında karşılıklı saygı hissedilir.

Kurum çalışanları yeterlilik ve performanslarına göre tamamen objektif olarak maddi ve manevi ödüllendirilmektedir.

Çalışanlar, işle ilgili veya özel problemlerini rahatça üstlerine iletebilmektedir.

Kurumumuzda yönetime yakın olan çalışanlar desteklenir ve ödüllendirilir.

Grup kararları sonuçları itibariyle, bireysel kararlardan daha başarılı olmaktadır.

Çalıştığımız kurumun açıkça tanımlanmış vizyonu, misyonu ve hedefleri vardır.

Kurumumuzda iş ile ilgili yaratıcı fikirler ve yenilikçi uygulamalar, çeşitli ödüllerle teşvik edilmektedir.

Yapılacak işin her adımında üst yönetimin onayının alınmasına dikkat edilmektedir.

İşletme içinde, işimle ilgili veya işimi etkileyen her türlü gelişmelerden her zaman haberdar olurum.

İşimle ilgili yaptığım öneriler yönetim tarafından dikkate alınır

İşletmemizin vizyon, misyon ve hedefleri tüm çalışanlarca bilinir ve paylaşılır.

İşimle ilgili her konuda inisiyatif kullanmama izin verilir.

Çalışanlar yaptıkları işlerde birbirlerine destek verir ve tam bir iş birliği içinde çalışır.

Yaptığım iş ile ilgili benim görüşlerime de değer verilir.

Kurumumuzda planlar hazırlanırken iş görenler bu sürece katılmaktadır.

Denetim faaliyetinin etkinliği iş görenlerin bu sürece katılmasıyla sağlanır.

#### Katılmalı Yönetim

Örgütsel iletişim, yürütme faaliyetine katılmamızı etkileyen bir unsurdur.

İşletmemizde, iş görenler, örgütlenme faaliyetine katılım sayesinde, yetki ve sorumluluklarını açık bir şekilde bilmektedir.

Yapacağım işle ilgili kararlara katılmam, bu konuda

0,92

görüşlerime başvurulması çalışma verimliliğini artırır.

Yönetim faaliyetlerine katılım iş görenlerde yüksek derecede motivasyon sağlar ve kurumun başarısını artırır.

Kurumumuzda önemli uygulama değişikliklerine gidildiğinde benim görüşlerime de başvurulur.

İşletme politikalarının belirlenmesi sürecinde iş görenlerin görüşlerine yeterince önem verilir.

|                           |                                                                                                                                          |             |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>Örgütsel Sessizlik</b> | Kurum üst yönetimi; çalışanları, yaşanan anlaşmazlıkları ifade etmeleri için destekler.                                                  | <b>0,96</b> |
|                           | Bu kurumda düşüncelerimi ifade etmekte kendimi özgür hissederim.                                                                         |             |
|                           | Kurumda bir anlaşmazlık yaşarsam, üst yönetim tarafından sorun çıkaran veya şikayetçi bir kişi olarak algılanmam.                        |             |
|                           | Kurumdaki anlaşmazlıkları dile getirdiğimde üst yönetimin olumsuz bir tepkisi ile karşılaşmam.                                           |             |
|                           | Kurumda mevcut kural ve uygulamalarla ilgili bir uyuşmazlık yaşarsam, üst yönetim bunu kuruma karşı bir sadakatsizlik olarak algılanmaz. |             |
|                           | Bölüm/Birim yöneticimizin çalışanlar arasında çıkabilecek anlaşmazlıkları en iyi şekilde çözebileceğine inanıyorum.                      |             |
|                           | Bölüm/Birim yöneticimizin çalışanların söylediklerine önem verdiğine inanıyorum.                                                         |             |
|                           | Bölüm/Birim yöneticimizin çalışanlardan gelebilecek eleştirilere açık olduğuna inanıyorum.                                               |             |
|                           | Bölüm/Birim yöneticimizin, çalışanların yaşanan anlaşmazlıkları ifade edebilmelerini desteklediğine inanıyorum.                          |             |
|                           | Bölüm/Birim yöneticimizin çalışanların katkı sağlayabilecek farklı fikirlerini ifade edebilmelerini desteklediğine inanıyorum.           |             |
|                           | Farklı Bölüm/Birimlerde olan mesai arkadaşlarımız ile iletişimimiz çok iyi düzeydedir.                                                   |             |
|                           | Bu kurumda biz çalışanlar arasındaki tecrübe ve bilgi alışverişi sistemli ve organize durumdadır.                                        |             |
|                           | Bu kurumda biz ile yöneticilerimiz arasındaki iletişim yeterli düzeydedir.                                                               |             |
|                           | Kurumda meydana gelen değişimler biz çalışanlara yeterince iletilmektedir.                                                               |             |

Bu kurumda, kurumun misyonu, planları, amaçları ve süreçleri ile ilgili olarak biz çalışanlara bilgi verilir.

Tablo 6.1.'de örgüt kültürü, katımlı yönetimi ve örgütsel sessizlik başlıkları için ayrı ayrı yapılan güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirlik düzeyleri örgüt kültürü önermeleri için 0,94, katımlı yönetim önermeleri için 0,92 ve örgütsel sessizlik önermeleri için ise 0,96 oranında sonuçlandığı tespit edilmiştir. Elde edilen analiz sonucunda üç bölümdeki değişkenlerin güvenilirlik düzeylerinin oldukça yüksek olduğu söylenir.

Alt boyutlardan oluşan örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik değişkenlerinin boyutlarına ait güvenilirlik analizleri Tablo 6.2.'de aktarılmıştır.

**Tablo 6. 2. Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Sessizlik Değişkenlerine Ait Alt Boyutların Güvenilirlik Analizi**

| DEĞİŞKENLER                             | ALT BOYUTLAR                                                                | CRONBACH'S ALPHA |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>Örgüt Kültürü Alt Boyutları</b>      | Katılımcılığın desteklenmesi                                                | 0,70             |
|                                         | İletişim sisteminin etkinliği                                               | 0,81             |
|                                         | Ödüllendirme sisteminin etkinliği                                           | 0,75             |
|                                         | Güven ortamının oluşma seviyesi                                             | 0,79             |
|                                         | Yenilik ve yaratıcılığa verilen destek                                      | 0,84             |
|                                         | Vizyon paylaşılma seviyesi                                                  | 0,74             |
| <b>Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları</b> | Üst Yönetimin Algılama ve Tutumu                                            | 0,93             |
|                                         | Bölüm Yöneticilerinin Farklı Fikir ve Sorun Çözme Tekniklerine Karşı Tutumu | 0,95             |
|                                         | İletişim Düzeyi Ve Bilgi Paylaşımı                                          | 0,90             |

Tablo 6.2'de anket formunda yer alan örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik ölçeklerinin alt boyutlarının güvenilirlik analizleri aktarılmıştır. Örgüt kültürünü oluşturan altı adet alt boyutun ve örgütsel sessizliği oluşturan üç adet alt boyutun ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda örgüt kültürü alt boyutu "Yenilik Ve Yaratıcılığa Verilen Destek" 0,84 ile en yüksek güvenilirliğe sahipken bu boyutu sırasıyla; "İletişim Sisteminin Etkinliği" (0,81), "Güven Ortamının Oluşma Seviyesi" (0,79), "Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği" (0,75), "Vizyon Paylaşma Seviyesi" (0,74) ve "Katılımcılığın Desteklenmesi" (0,70) alt boyutları takip etmektedir. Örgütsel sessizlik alt boyutu "Bölüm Yöneticilerinin Farklı Fikir ve Sorun Çözme Tekniklerine Karşı Tutumu" boyutu 0,95 ile en yüksek güvenilirliğe sahip olurken "Üst Yönetimin Algılama Ve Tutumu" (0,93) ve "İletişim Düzeyi Ve Bilgi Paylaşımı" (0,90) boyutu en yüksek güvenilirliğe sahip boyutu sırasıyla takip etmektedir. Güvenilirlik analizi sonucunda örgüt kültürü alt boyutlarının hepsi istatistiksel açıdan güvenilir olarak sayılabilecek değerdedir. Örgütsel sessizlik boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizi sonucunda ise tüm boyutların yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

#### 6.4.2. Demografik Verilerin Tanımlayıcı İstatistikler İle Analizi

Bu bölümde yaş grubu, medeni durum, meslek durumu, eğitim durumu, aylık gelir ve hastanede çalışma süresi verilerine ilişkin betimsel analizlere yer verilmiştir. Yapılan analizlerin sonuçları tablolar ve grafikler aracılığı ile aktarılmıştır.

##### *Yaş Grubu, Cinsiyet, Medeni Durum ve Meslek Durumuna İlişkin Bulgular*

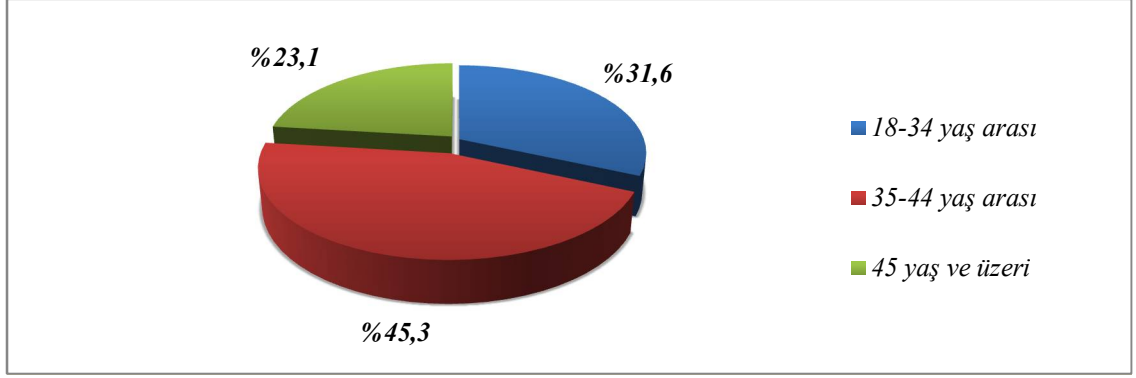
Bu bölümde katılımcılardan demografik verilere ait yaş grubu, cinsiyet, medeni durum ve meslek durumuna ilişkin frekans ve yüzde değerleri Tablo 6.3.'te aktarılmıştır.

**Tablo 6. 3.** Yaş Grubu, Cinsiyet, Medeni Durum ve Meslek Durumuna İlişkin Bulgular

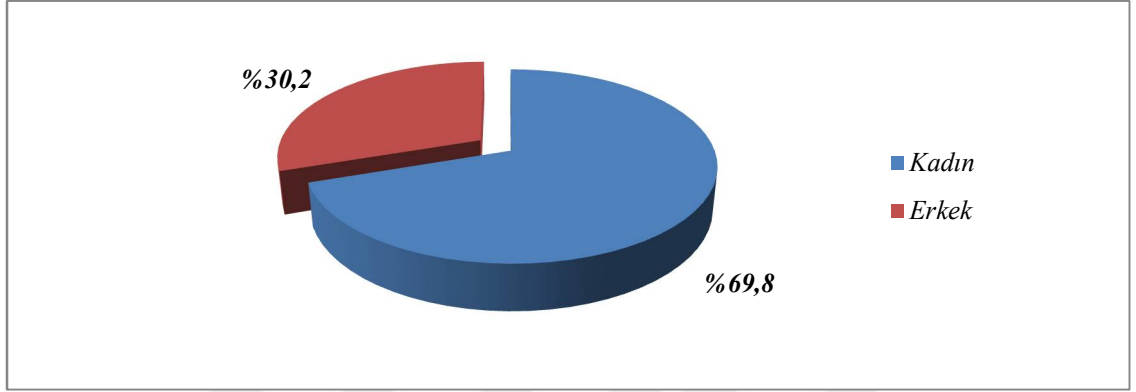
|              |                       | Frekans (n) | Yüzde (%)  |
|--------------|-----------------------|-------------|------------|
| Yaş Grubu    | 18-34 yaş arası       | 67          | 31,6       |
|              | 35-44 yaş arası       | 96          | 45,3       |
|              | 45 yaş ve üzeri       | 49          | 23,1       |
|              | <b>TOPLAM</b>         | <b>212</b>  | <b>100</b> |
| Cinsiyet     | Kadın                 | 148         | 69,8       |
|              | Erkek                 | 64          | 30,2       |
|              | <b>TOPLAM</b>         | <b>212</b>  | <b>100</b> |
| Medeni Durum | Bekar                 | 47          | 22,2       |
|              | Evli                  | 165         | 77,8       |
|              | <b>TOPLAM</b>         | <b>212</b>  | <b>100</b> |
| Meslek       | Sağlık İdarecisi      | 19          | 9,0        |
|              | Doktor                | 11          | 5,2        |
|              | Hemşire               | 69          | 32,5       |
|              | Teknisyen             | 14          | 6,6        |
|              | Tıbbi Sekreter        | 46          | 21,7       |
|              | Ebe                   | 26          | 12,3       |
|              | Diğer Sağlık Personel | 27          | 12,7       |
|              | <b>TOPLAM</b>         | <b>212</b>  | <b>100</b> |

Tablo 6.3'te aktarılan verilere göre araştırmaya katılanların yaş grupları incelendiğinde en fazla katılım sayısı ve oranı %45,3 ile 35-44 yaş arası kişilerin oluşturduğu bu oranı sırasıyla; %31,6 ile 18-34 yaş arası, %23,1 ile 45 yaş ve üzeri kişilerin takip ettiği görülmektedir. Araştırmaya katılanların %69,8'i kadın katılımcılardan oluşurken %30,2'si erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Medeni durum oranı olarak katılımcıların %77,8'i evli iken %22,2'sinin bekar olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş gruplarını, cinsiyet ve medeni durum dağılımını gösteren grafikler Grafik 6.1, Grafik 6.2. ve Grafik 6.3.'te aktarılmıştır.

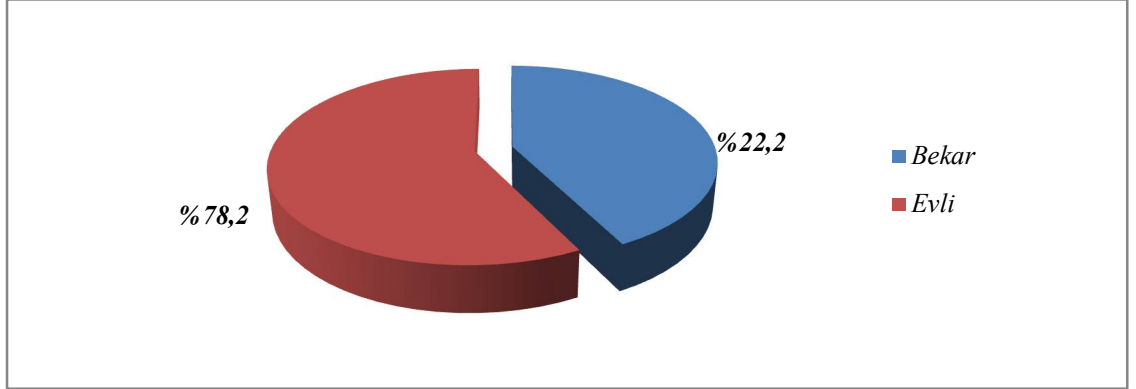
##### **Grafik 6. 1.** Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı



**Grafik 6. 2.** Katılımcıların Cinsiyet Durumlarına Göre Dağılımı

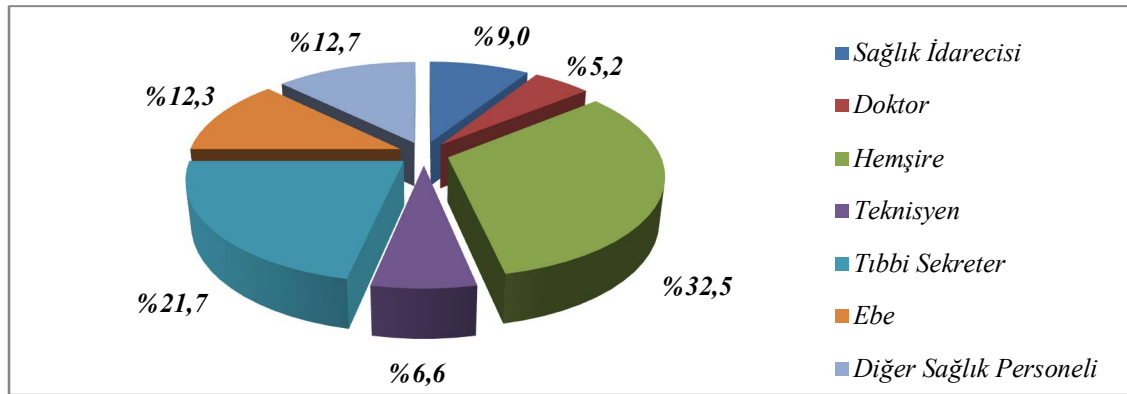


**Grafik 6. 3.** Katılımcıların Medeni Duruma Göre Dağılımı



Araştırmada meslek gruplarının yüzdelik dağılımı incelendiğinde en fazla orana %32,5 ile hemşireler sahipken, %21,7 ile tıbbi sekreter, %12,7 ile diğer sağlık personeli (diyetisyen, biyolog, fizyoterapist, psikolog, sosyal hizmet uzmanı, eczacı, hasta bakıcı), %12,3 ile ebe, %9,0 ile sağlık idarecisi (idari yöneticiler, veri hazırlama kontrol işletmeni, uzman), %6,6 ile teknisyen ve %5,2 ile doktor takip etmektedir. Katılımcıların meslek gruplarına ilişkin dağılım Grafik 6.4’de aktarılmıştır.

**Grafik 6. 4.** Katılımcıların Meslek Gruplarına Göre Dağılımı



### Eğitim Durumu, Aylık Gelir ve Hastanede Çalışma Süresine İlişkin Bulgular

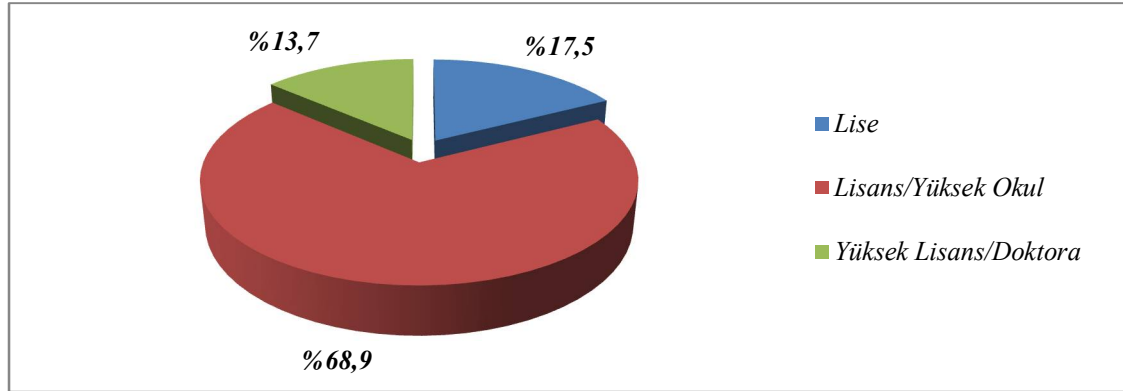
Katılımcıların eğitim durumu, gelir aralığı ve hastanede çalışma sürelerine ilişkin frekans ve yüzde bilgileri Tablo 6.4.'te verilmiştir.

**Tablo 6. 4.** Eğitim Durumu, Aylık Gelir ve Hastaneden Çalışma Sürelerine İlişkin Bulgular

|                          |                          | Frekans (n) | Yüzde (%)  |
|--------------------------|--------------------------|-------------|------------|
| Eğitim Durumu            | Lise                     | 37          | 17,5       |
|                          | Lisans/Yüksek Okul       | 146         | 68,9       |
|                          | Yüksek Lisans/Doktora    | 29          | 13,7       |
|                          | <b>TOPLAM</b>            | <b>212</b>  | <b>100</b> |
| Aylık Gelir              | 0-1500 TL Arası Gelir    | 37          | 17,5       |
|                          | 1501-2000 TL Arası Gelir | 18          | 8,5        |
|                          | 2001-2500 TL Arası Gelir | 32          | 15,1       |
|                          | 2501 TL Ve Üzeri Gelir   | 125         | 59,0       |
|                          | <b>TOPLAM</b>            | <b>212</b>  | <b>100</b> |
| Hastanede Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az              | 15          | 7,1        |
|                          | 1-5 Yıl Arası            | 46          | 21,7       |
|                          | 6-10 Yıl Arası           | 49          | 23,1       |
|                          | 11-15 Yıl Arası          | 47          | 22,2       |
|                          | 16-20 Yıl Arası          | 34          | 16,0       |
|                          | 21 Yıl Ve Üzeri          | 21          | 9,9        |
|                          | <b>TOPLAM</b>            | <b>212</b>  | <b>100</b> |

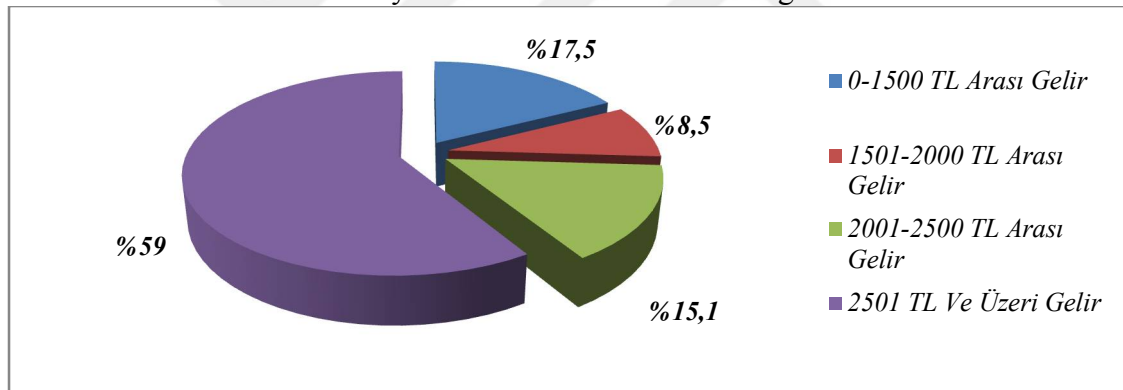
Tablo 6.4'te görüldüğü üzere araştırmaya katılanların eğitim durumları incelendiğinde %68,9 ile Lisans-Yüksekokul seçeneğine katılımcıların yarısından fazlasının cevap vermesiyle en yüksek orana sahip olduğu tespit edilmiştir. Lisans-Yüksekokul seçeneğini %17,5 ile Lise, %13,7 ile Yüksek Lisans/Doktora mezunları takip etmektedir. Katılımcıların eğitim durumuna ilişkin dağılımlar Grafik 6.5'te aktarılmıştır.

### Grafik 6. 5. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı



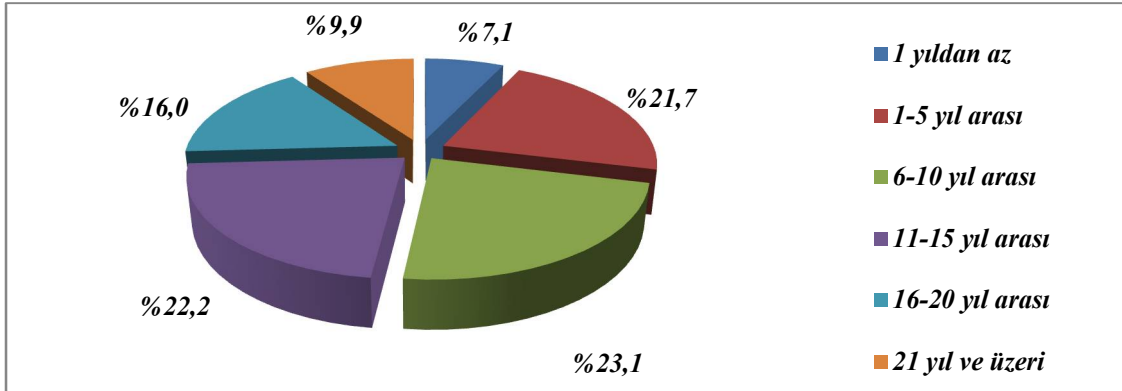
Katılımcıların aylık gelir durumları ele alındığında 2501 TL ve üzeri ücret alan kesimin %59,0 ile en yüksek değere sahip olduğu görülmüştür. Diğer araştırma katılımcıları %17,5 ile 0-1500 TL arası, %15,1 ile 2001-2500 TL arası ve %8,5 ile 1501- 2000 TL arasında aylık gelire sahiptir. Katılımcıların aylık gelir durumuna ilişkin dağılımlar Grafik 6.6'da aktarılmıştır.

**Grafik 6. 6. Katılımcıların Aylık Gelir Durumuna Göre Dağılımı**



Hastanede çalışma süresine ilişkin bulgulara %23,1 ile 6-10 yıl arası çalışanların diğer çalışma sürelerine ilişkin bulgulara göre daha yüksek frekansın olduğu görülmüştür. Sırasıyla %22,2 ile 11-15 yıl, %21,7 ile 1-5 yıl, %16,0 ile 16-20 yıl, %9,9 ile 21 yıl ve üzeri ve %7,1 ile 1 yıldan az deneyime sahip olanların takip ettiği görülmektedir. Katılımcıların hastanede çalışma süresine ilişkin dağılımlar Grafik 6.7'de aktarılmıştır.

**Grafik 6. 7. Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı**



### ***Değişkenlere Ait Betimsel İstatistikler***

Bu bölümde çalışmanın üç değişkenini oluşturan örgüt kültürü, katılmalı yönetim ve örgütsel sessizlik değişkenlerine ait frekans, ortalama standart sapma değerleri verilmiştir. Örgüt kültürü değişkenine ait betimsel istatistikler Tablo 6.5.'de verilmiştir.

Tablo 6. 5. Örgüt Kültürü Sorularının Frekans Değerleri

| ÖRGÜT KÜLTÜRÜ                                                                                                       | Kesinlikle Katılmıyorum |      | Katılmıyorum |      | Kararsızım |      | Katılıyorum |      | Kesinlikle Katılıyorum |      | $\bar{X}$ | s.s. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------|--------------|------|------------|------|-------------|------|------------------------|------|-----------|------|
|                                                                                                                     | N                       | %    | N            | %    | N          | %    | N           | %    | N                      | %    |           |      |
| Kurum yönetimi ile çalışanlar arasında karşılıklı güvene dayalı bir ilişki vardır.                                  | 19                      | 9,0  | 34           | 16,0 | 37         | 17,5 | 109         | 51,4 | 13                     | 6,1  | 3,30      | 1,09 |
| Kurumumuzda işle ilgili konularda herkesin kararlara katılımcılığı desteklenmektedir.                               | 12                      | 5,7  | 37           | 17,5 | 49         | 23,1 | 102         | 48,1 | 12                     | 5,7  | 3,31      | 1,01 |
| İşimi yaparken diğer birimlerden ihtiyaç duyduğum bilgileri kolaylıkla ulaşabilirim.                                | 5                       | 2,4  | 22           | 10,4 | 41         | 19,3 | 121         | 57,1 | 23                     | 10,8 | 3,64      | 0,90 |
| Kurumumuzda her düzeyde çalışanın birbirleriyle her konuda rahat iletişim sağlayacağı bir ortam mevcuttur.          | 11                      | 5,2  | 27           | 12,7 | 43         | 20,3 | 103         | 48,6 | 28                     | 13,2 | 3,52      | 1,04 |
| Kurumumuzda işin yapılmasında ödül, sıkı kontrol ve cezadan daha önemlidir.                                         | 43                      | 20,3 | 33           | 15,6 | 53         | 25,0 | 65          | 30,7 | 18                     | 8,5  | 2,92      | 1,27 |
| Kurum çalışanları arasında sıkı bir dostluk ve karşılıklı güven vardır.                                             | 15                      | 7,1  | 36           | 17,0 | 63         | 29,7 | 88          | 41,5 | 10                     | 4,7  | 3,20      | 1,01 |
| Yöneticiler kendi düşüncelerinden farklı düşünceleri hoş karşılar ve bunun için açık kapı bırakır.                  | 19                      | 9,0  | 45           | 21,2 | 56         | 26,4 | 87          | 41,0 | 5                      | 2,4  | 3,07      | 1,04 |
| Kurumumuzdaki tüm ilişkilerde insanlar arasında karşılıklı saygı hissedilir.                                        | 12                      | 5,7  | 35           | 16,5 | 49         | 23,1 | 109         | 51,4 | 7                      | 3,3  | 3,30      | 0,96 |
| Kurum çalışanları yeterlilik ve performanslarına göre tamamen objektif olarak maddi ve manevi ödüllendirilmektedir. | 57                      | 26,9 | 47           | 22,2 | 51         | 24,1 | 49          | 23,1 | 8                      | 3,8  | 2,55      | 1,22 |
| Çalışanlar, işle ilgili veya özel problemlerini rahatça üstlerine iletebilmektedir.                                 | 17                      | 8,0  | 30           | 14,2 | 70         | 33,0 | 87          | 41,0 | 8                      | 3,8  | 3,18      | 0,99 |
| Kurumumuzda yönetime yakın olan çalışanlar desteklenir ve ödüllendirilir.                                           | 18                      | 8,5  | 25           | 11,8 | 51         | 24,1 | 84          | 39,6 | 34                     | 16,0 | 3,43      | 1,15 |
| Grup kararları sonuçları itibariyle, bireysel kararlardan daha başarılı olmaktadır.                                 | 6                       | 2,8  | 14           | 6,6  | 42         | 19,8 | 119         | 56,1 | 31                     | 14,6 | 3,73      | 0,89 |
| Çalıştığımız kurumun açıkça tanımlanmış vizyonu, misyonu ve hedefleri vardır.                                       | 1                       | 0,5  | 18           | 8,5  | 32         | 15,1 | 130         | 61,3 | 31                     | 14,6 | 3,81      | 0,80 |
| Kurumumuzda iş ile ilgili yaratıcı fikirler ve yenilikçi uygulamalar, çeşitli ödüllerle teşvik                      | 31                      | 14,6 | 51           | 24,1 | 53         | 25,0 | 67          | 31,6 | 10                     | 4,7  | 2,88      | 1,15 |

|                                                                                                              |    |     |    |      |    |      |     |      |    |      |      |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----|----|------|----|------|-----|------|----|------|------|------|
| <b>edilmektedir.</b>                                                                                         |    |     |    |      |    |      |     |      |    |      |      |      |
| <b>Yapılacak işin her adımında üst yönetimin onayının alınmasına dikkat edilmektedir.</b>                    | 8  | 3,8 | 15 | 7,1  | 25 | 11,8 | 135 | 63,7 | 29 | 13,7 | 3,76 | 0,91 |
| <b>İşletme içinde, işimle ilgili veya işimi etkileyen her türlü gelişmelerden her zaman haberdar olurum.</b> | 12 | 5,7 | 34 | 16,0 | 63 | 29,7 | 96  | 45,3 | 7  | 3,3  | 3,25 | 0,96 |
| <b>İşimle ilgili yaptığım öneriler yönetim tarafından dikkate alınır.</b>                                    | 16 | 7,5 | 29 | 13,7 | 61 | 28,8 | 91  | 42,9 | 15 | 7,1  | 3,28 | 1,04 |
| <b>İşletmemizin vizyon, misyon ve hedefleri tüm çalışanlarca bilinir ve paylaşılır.</b>                      | 12 | 5,7 | 21 | 9,9  | 57 | 26,9 | 113 | 53,3 | 9  | 4,2  | 3,41 | 0,93 |
| <b>İşimle ilgili her konuda inisiyatif kullanmama izin verilir.</b>                                          | 19 | 9,0 | 36 | 17,0 | 73 | 34,4 | 75  | 35,4 | 9  | 4,2  | 3,09 | 1,02 |
| <b>Çalışanlar yaptıkları işlerde birbirlerine destek verir ve tam bir iş birliği içinde çalışır.</b>         | 13 | 6,1 | 26 | 12,3 | 59 | 27,8 | 100 | 47,2 | 14 | 6,6  | 3,36 | 0,99 |

Tablo 6.5.'te aktarıldığı üzere 20 önermenin olduğu örgüt kültürü konusunda hastane çalışanlarının verdikleri cevaplar arasında en fazla ortalamaya sahip olan ( $\bar{X}=3,81$ ) ifade “Çalıştığımız kurumun açıkça tanımlanmış vizyonu, misyonu ve hedefleri vardır.” ifadesi olmuştur. Bu ifade %61,3 “Katılıyorum” cevabı ile örgüt kültürü önermelerinde en yüksek orana sahip önermeyi oluşturmaktadır. Hastaneden görev yapan personelin kurumun mevcut içinde bulunduğu durumu ve kurumun gelecekte gerçekleştirmek istediği amaç ve hedeflerin farkında olduğu ortaya çıkmıştır. Kurumun misyon, vizyon, hedef ve amaçlarının hastane çalışanları tarafından biliniyor olması insanların belirli bir amaç doğrultusunda bir araya geldiklerinin de göstergesidir.

Analiz sonucunda en düşük ortalamaya sahip olan önerme ise “Kurum çalışanları yeterlilik ve performanslarına göre tamamen objektif olarak maddi ve manevi ödüllendirilmektedir.” ( $\bar{X}=2,55$ ) önermesi olmuştur. Bu önerme çalışanların performanslarına göre adil ve hakkaniyete uygun olarak değerlendirmenin olmadığı düşündüklerini saptamıştır. Ayrıca insanlar kurum içinde faydalı olacak yeteneklerine göre değerlendirilmediği kanısındadır. Zamanla bu düşünceler kurum personelleri tarafından eşit ücretlendirmenin ve eşit değerlendirme sisteminin olmadığı aynı zamanda adam kayırmanın söz konusu olduğu gibi durumlara dönüşebilmektedir.

Katılmalı yönetim değişkenine ait betimsel istatistikler Tablo 6.6'da verilmiştir.

Tablo 6. 6. Katılmalı Yönetim Sorularının Frekans Değerleri

| KATILMALI YÖNETİM                                                                                                           | Kesinlikle Katılmıyorum |      | Katılmıyorum |      | Kararsızım |      | Katılıyorum |      | Kesinlikle Katılıyorum |      | $\bar{X}$ | s.s. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------|--------------|------|------------|------|-------------|------|------------------------|------|-----------|------|
|                                                                                                                             | N                       | %    | N            | %    | N          | %    | N           | %    | N                      | %    |           |      |
| Yaptığım iş ile ilgili benim görüşlerime de değer verilir.                                                                  | 16                      | 7,5  | 31           | 14,6 | 43         | 20,3 | 104         | 49,1 | 18                     | 8,5  | 3,36      | 1,07 |
| Kurumumuzda planlar hazırlanırken iş görenler bu sürece katılmaktadır.                                                      | 14                      | 6,6  | 38           | 17,9 | 46         | 21,7 | 104         | 49,1 | 10                     | 4,7  | 3,27      | 1,02 |
| Denetim faaliyetinin etkinliği iş görenlerin bu sürece katılmasıyla sağlanır.                                               | 9                       | 4,2  | 17           | 8,0  | 48         | 22,6 | 117         | 55,2 | 21                     | 9,9  | 3,59      | 0,93 |
| Örgütsel iletişim, yürütme faaliyetine katılmamızı etkileyen bir unsurdur.                                                  | 13                      | 6,1  | 12           | 5,7  | 39         | 18,4 | 122         | 57,5 | 26                     | 12,3 | 3,64      | 0,98 |
| İşletmemizde, iş görenler, örgütleme faaliyetine katılım sayesinde, yetki ve sorumluluklarını açık bir şekilde bilmektedir. | 11                      | 5,2  | 16           | 7,5  | 62         | 29,2 | 107         | 50,5 | 16                     | 7,5  | 3,48      | 0,93 |
| Yapacağım işle ilgili kararlara katılmam, bu konuda görüşlerime başvurulması çalışma verimliliğini artırır.                 | 9                       | 4,2  | 6            | 2,8  | 22         | 10,4 | 125         | 59,0 | 50                     | 23,6 | 3,95      | 0,91 |
| Yönetim faaliyetlerine katılım iş görenlerde yüksek derecede motivasyon sağlar ve kurumun başarısını artırır.               | 7                       | 3,3  | 10           | 4,7  | 19         | 9,0  | 122         | 57,5 | 54                     | 25,5 | 3,97      | 0,91 |
| Kurumumuzda önemli uygulama değişikliklerine gidildiğinde benim görüşlerime de başvurulur.                                  | 23                      | 10,8 | 45           | 21,2 | 60         | 28,3 | 79          | 37,3 | 5                      | 2,4  | 2,99      | 1,06 |
| İşletme politikalarının belirlenmesi sürecinde iş görenlerin görüşlerine yeterince önem verilir.                            | 20                      | 9,4  | 38           | 17,9 | 65         | 30,7 | 82          | 38,7 | 7                      | 3,3  | 3,09      | 1,04 |

Tablo 6.6.'ya göre en fazla katılım sağlayan önerme 3,97 ortalama değeri ile “Yönetim faaliyetlerine katılım iş görenlerde yüksek derecede motivasyon sağlar ve kurumun başarısını artırır.” önermesi olmuştur. En yüksek ortalamaya yakın bir diğer önerme ise “Yapacağım işle ilgili kararlara katılmam, bu konuda görüşlerime başvurulması çalışma verimliliğini artırır.” önermesi olmuştur. En düşük katılım ise 2,99 ortalama değeri ile “Kurumumuzda önemli uygulama değişikliklerine gidildiğinde benim görüşlerime de başvurulur.” önermesi olmuştur. Bu durumda yönetsel faaliyetlere katılımın iş görenlerin motivasyon seviyelerini, verimliliklerini ve kurum başarısını artıracığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda katılımcılar önemli uygulama değişikliklerinde görüşlerine başvurulmamasından yakınmışlardır.

Örgütsel sessizlik sorularına ait frekans değerleri Tablo 6.7.'de aktarılmıştır.



Tablo 6. 7. Örgütsel Sessizlik Sorularının Frekans Değerleri

| ÖRGÜTSEL SESSİZLİK                                                                                                                       | Kesinlikle Katılmıyorum |      | Katılmıyorum |      | Kararsızım |      | Katılıyorum |      | Kesinlikle Katılıyorum |     | $\bar{X}$ | s.s. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------|--------------|------|------------|------|-------------|------|------------------------|-----|-----------|------|
|                                                                                                                                          | N                       | %    | N            | %    | N          | %    | N           | %    | N                      | %   |           |      |
| Kurum üst yönetimi; çalışanları, yaşanan anlaşmazlıkları ifade etmeleri için destekler.                                                  | 18                      | 8,5  | 34           | 16,0 | 48         | 22,6 | 101         | 47,6 | 11                     | 5,2 | 3,25      | 1,06 |
| Bu kurumda düşüncelerimi ifade etmekte kendimi özgür hissedirim.                                                                         | 13                      | 6,1  | 31           | 14,6 | 65         | 30,7 | 96          | 45,3 | 7                      | 3,3 | 3,25      | 0,96 |
| Kurumda bir anlaşmazlık yaşarsam, üst yönetim tarafından sorun çıkaran veya şikayetçi bir kişi olarak algılanmam.                        | 35                      | 16,5 | 25           | 11,8 | 73         | 34,4 | 69          | 32,5 | 10                     | 4,7 | 2,97      | 1,14 |
| Kurumdaki anlaşmazlıkları dile getirdiğimde üst yönetimin olumsuz bir tepkisi ile karşılaşmam.                                           | 35                      | 16   | 37           | 17,4 | 64         | 30,2 | 65          | 30,7 | 11                     | 5,2 | 2,91      | 1,16 |
| Kurumda mevcut kural ve uygulamalarla ilgili bir uyuşmazlık yaşarsam, üst yönetim bunu kuruma karşı bir sadakatsizlik olarak algılanmaz. | 29                      | 13,7 | 36           | 17,0 | 79         | 37,3 | 54          | 25,5 | 14                     | 6,6 | 2,94      | 1,11 |
| Bölüm/Birim yöneticimizin çalışanlar arasında çıkabilecek anlaşmazlıkları en iyi şekilde çözebileceğine inanıyorum.                      | 9                       | 4,2  | 19           | 9,0  | 68         | 32,1 | 104         | 49,1 | 12                     | 5,7 | 3,43      | 0,89 |
| Bölüm/Birim yöneticimizin çalışanların söylediklerine önem verdiğine inanıyorum.                                                         | 16                      | 7,5  | 24           | 11,3 | 49         | 23,1 | 113         | 53,3 | 10                     | 4,7 | 3,36      | 1,01 |
| Bölüm/Birim yöneticimizin çalışanlardan gelebilecek eleştirilere açık olduğuna inanıyorum.                                               | 12                      | 5,7  | 31           | 14,6 | 56         | 26,4 | 101         | 47,6 | 12                     | 5,7 | 3,33      | 0,99 |
| Bölüm/Birim yöneticimizin, çalışanların yaşanan anlaşmazlıkları ifade edebilmelerini desteklediğine inanıyorum.                          | 10                      | 4,7  | 33           | 15,6 | 52         | 24,5 | 106         | 50,0 | 11                     | 5,2 | 3,35      | 0,97 |
| Bölüm/Birim yöneticimizin çalışanların katkı sağlayabilecek farklı fikirlerini ifade edebilmelerini desteklediğine inanıyorum.           | 8                       | 3,8  | 28           | 13,2 | 56         | 26,4 | 104         | 49,1 | 16                     | 7,5 | 3,43      | 0,94 |
| Farklı Bölüm/Birimlerde olan mesai arkadaşlarımız ile iletişimimiz çok iyi düzeydedir.                                                   | 5                       | 2,4  | 23           | 10,8 | 55         | 25,9 | 115         | 54,2 | 14                     | 6,6 | 3,52      | 0,86 |
| Bu kurumda biz çalışanlar arasındaki tecrübe ve bilgi alışverişi sistemli ve organize durumdadır.                                        | 7                       | 3,3  | 23           | 10,8 | 55         | 25,9 | 114         | 53,8 | 13                     | 6,1 | 3,49      | 0,89 |
| Bu kurumda biz ile yöneticilerimiz arasındaki iletişim yeterli düzeydedir.                                                               | 17                      | 8,0  | 24           | 11,3 | 45         | 21,2 | 113         | 53,3 | 13                     | 6,1 | 3,38      | 1,03 |
| Kurumda meydana gelen değişimler biz çalışanlara yeterince iletilmektedir.                                                               | 16                      | 7,5  | 25           | 11,8 | 59         | 27,8 | 103         | 48,6 | 9                      | 4,2 | 3,30      | 1,00 |

---

**Bu kurumda, kurumun misyonu, planları, amaçları ve süreçleri ile ilgili olarak biz çalışanlara bilgi verilir.**

---

9 4,2 20 9,4 59 27,8 115 54,2 9 4,2 3,45 0,88

---

Tablo 6.7'ye göre en yüksek ortalama değerine sahip olan önerme 3,52 ile "Farklı Bölüm/Birimlerde olan mesai arkadaşlarımız ile iletişimimiz çok iyi düzeydedir." önermesi olmuştur. En yüksek ortalama değere yakın bir diğer değer ise "Bu kurumda biz çalışanlar arasındaki tecrübe ve bilgi alışverişi sistemli ve organize durumdadır." önermesidir ( $\bar{X} = 3,49$ ). En düşük katılım ise 2,91 ortalama değeri ile "Kurumdaki anlaşmazlıkları dile getirdiğimde üst yönetimin olumsuz bir tepkisi ile karşılaşmam." önermesi olmuştur. En düşük ortalama değeri ile yakın bir seyir izleyen "Kurumda mevcut kural ve uygulamalarla ilgili bir uyumsuzluk yaşarsam, üst yönetim bunu kuruma karşı bir sadakatsizlik olarak algılanmaz." önermesi ise 2,94'lük bir ortalama değerine sahiptir. Bu verilere göre sağlık kurumunda mevcut iletişimin iyi düzeyde olduğu ayrıca karşılıklı tecrübe paylaşımı ve bilgi alışverişinin var olduğu söylenebilir. Fakat kurumda iş görenlerin karşıt düşüncelerini ifade ettikleri durumlarda, üst yönetimin tepkileriyle karşılaştıkları ve neticesinde sadakatsiz olarak lanse edildikleri tespit edilmiştir.

#### ***Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Demografik Verilere Göre Kıyaslanması***

Bu kısımda, sağlık kurumunda örgüt kültürü ile ilgili hakim olan düşüncelerin katılımcıların demografik bilgileri ile kıyaslanmıştır.  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ ,  $H_4$ ,  $H_5$ ,  $H_6$  ve  $H_7$  hipotezlerinin ve alt hipotezlerinin analizleri yapılmıştır. Bu hipotezlerin analizinde iki gruplu demografik değişkenlerin kıyaslanmasında (cinsiyet ve medeni durum) Independent-Samples T Test (Bağımsız Örneklemeler İçin T Testi) kullanılırken, ikiden çok gruba sahip demografik değişkenler için (yaş, meslek, eğitim durumu, gelir durumu ve hastanede çalışma süreleri) One-Way Anova Testi (Bağımsız Örneklemeler İçin Tek-Faktörlü Varyans Analizi) kullanılmıştır.

İlk olarak " $H_1$ : Örgüt kültürünün alt boyutları personelin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir." hipotezine ait olan  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$ ,  $H_{1c}$ ,  $H_{1d}$ ,  $H_{1e}$ ,  $H_{1f}$  alt hipotezleri ele alınmıştır. Elde edilen veriler Tablo 6.8.'de aktarılmıştır.

**Tablo 6. 8.** Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına Ait Algılamaların Personelin Cinsiyetlerine Göre Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Bağımsız Örneklem T Testi Analiz

| ÖRGÜT KÜLTÜRÜ<br>BOYUTLARI                    | Grup  | N   | $\bar{X}$ | s.s. | t    | p    | Hipotez |
|-----------------------------------------------|-------|-----|-----------|------|------|------|---------|
| <b>Katılımcılığın Desteklenmesi</b>           | Kadın | 148 | 3,41      | 0,75 | 0,81 | 0,42 | Red     |
|                                               | Erkek | 64  | 3,31      | 0,86 |      |      |         |
| <b>İletişim Sisteminin Etkinliği</b>          | Kadın | 148 | 3,46      | 0,80 | 0,28 | 0,78 | Red     |
|                                               | Erkek | 64  | 3,42      | 0,91 |      |      |         |
| <b>Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği</b>      | Kadın | 148 | 2,78      | 0,93 | 0,11 | 0,91 | Red     |
|                                               | Erkek | 64  | 2,79      | 1,01 |      |      |         |
| <b>Güven Ortamının Oluşma Seviyesi</b>        | Kadın | 148 | 3,34      | 0,83 | 0,88 | 0,38 | Red     |
|                                               | Erkek | 64  | 3,23      | 0,82 |      |      |         |
| <b>Yenilik Ve Yaratıcılığa Verilen Destek</b> | Kadın | 148 | 3,20      | 0,85 | 0,14 | 0,89 | Red     |
|                                               | Erkek | 64  | 3,22      | 0,94 |      |      |         |
| <b>Vizyon Paylaşılma Seviyesi</b>             | Kadın | 148 | 3,60      | 0,67 | 0,64 | 0,53 | Red     |
|                                               | Erkek | 64  | 3,53      | 0,70 |      |      |         |

Tablo 6.8.'de örgütsel kültürü alt boyutlarının personelin cinsiyet durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini analiz etmek için bağımsız örneklem t testinden yararlanılmıştır. Analiz sonucunda örgüt kültürünün altı alt boyutunun da personelin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

T testi analizine göre reddedilen hipotezler:

H<sub>1a</sub>: Katılımcılığın desteklenmesi algısı personelin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>1b</sub>: İletişim sisteminin etkinliği algısı personelin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>1c</sub>: Ödüllendirme sisteminin etkinliği algısı personelin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>1d</sub>: Güven ortamının oluşma seviyesi algısı personelin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>1e</sub>: Yenilik ve yaratıcılığa destek algısı personelin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>1f</sub>: Vizyon paylaşılma seviyesi algısı personelin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Bu durumda "H<sub>1</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutları personelin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir." hipotezi reddedilmiştir.

Örgüt kültürünün alt boyutlarının ikinci demografik değişken olan medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği Tablo 6.9.'da ele alınmıştır.

**Tablo 6. 9.** Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına Ait Algılamaların Personelin Medeni Durumlarına Göre Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Bağımsız Örneklem T Testi Analizi

| ÖRGÜT KÜLTÜRÜ<br>BOYUTLARI                    | Grup  | N   | $\bar{X}$ | s.s. | t    | p     | Hipotez |
|-----------------------------------------------|-------|-----|-----------|------|------|-------|---------|
| <b>Katılımcılığın Desteklenmesi</b>           | Bekar | 47  | 3,32      | 0,77 | 0,59 | 0,55  | Red     |
|                                               | Evli  | 165 | 3,40      | 0,79 |      |       |         |
| <b>İletişim Sisteminin Etkinliği</b>          | Bekar | 47  | 3,35      | 0,78 | 0,93 | 0,36  | Red     |
|                                               | Evli  | 165 | 3,48      | 0,85 |      |       |         |
| <b>Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği</b>      | Bekar | 47  | 2,75      | 0,94 | 0,22 | 0,83  | Red     |
|                                               | Evli  | 165 | 2,79      | 1,01 |      |       |         |
| <b>Güven Ortamının Oluşma Seviyesi</b>        | Bekar | 47  | 3,20      | 0,83 | 0,98 | 0,33  | Red     |
|                                               | Evli  | 165 | 3,34      | 0,83 |      |       |         |
| <b>Yenilik Ve Yaratıcılığa Verilen Destek</b> | Bekar | 47  | 3,09      | 0,87 | 1,08 | 0,28  | Red     |
|                                               | Evli  | 165 | 3,24      | 0,87 |      |       |         |
| <b>Vizyon Paylaşılma Seviyesi</b>             | Bekar | 47  | 3,40      | 0,77 | 2,10 | 0,04* | Kabul   |
|                                               | Evli  | 165 | 3,63      | 0,65 |      |       |         |

\*Asymp. Sig. Değerinin 0.05'den küçük olduğunu gösterir.

Tablo 6.9. incelendiğinde örgüt kültürü alt boyutlarından katılımcılığın desteklenmesi, iletişim sisteminin etkinliği, ödüllendirme sisteminin etkinliği, güven ortamının oluşma seviyesi, yenilik ve yaratıcılığa verilen destek boyutları personelin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermezken, vizyon paylaşılma seviyesi boyutunda personelin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Bu anlamlı farklılığın evli katılımcılardan kaynaklandığı ( $\bar{X} = 3,63$ ) tahmin edilmektedir. Bu durumda evli personelin kurum vizyon ve misyonu açısından daha olumlu düşüncelere sahip olduğu söylenebilir.

T testi analizine göre kabul edilen hipotez:

H<sub>2f</sub>: Vizyon paylaşılma seviyesi algısı personelin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

T testi analizine göre reddedilen hipotezler:

H<sub>2a</sub>: Katılımcılığın desteklenmesi algısı personelin medeni durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>2b</sub>: İletişim sisteminin etkinliği algısı personelin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>2c</sub>: Ödüllendirme sisteminin etkinliği algısı personelin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>2d</sub>: Güven ortamının oluşma seviyesi algısı personelin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>2e</sub>: Yenilik ve yaratıcılığa verilen destek algısı personelin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Bu durumda “H<sub>2</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutları personelin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.” hipotezi önemli oranda reddedilmiştir.

Çalışmanın üçüncü demografik değişkenini oluşturan yaş değişkenine göre personelin örgüt kültürü boyutlarına ait algılarının farklılık gösterip göstermediği Tablo 6.10’da incelenmiştir.

**Tablo 6. 10.** Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına Ait Algılamaların Personelin Yaş Gruplarına Göre Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Tek Yönlü Varyans Analizi

| ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARI                       | Grup            | N  | $\bar{X}$ | s.s. | F    | p    | Hipotez | Post-Hoc |
|-----------------------------------------------|-----------------|----|-----------|------|------|------|---------|----------|
| <b>Katılımcılığın Desteklenmesi</b>           | 18-34 yaş arası | 68 | 3,32      | 0,76 | 0,28 | 0,76 | Red     | -        |
|                                               | 35-44 yaş arası | 96 | 3,42      | 0,82 |      |      |         |          |
|                                               | 45 yaş ve üzeri | 48 | 3,38      | 0,74 |      |      |         |          |
| <b>İletişim Sisteminin Etkinliği</b>          | 18-34 yaş arası | 68 | 3,44      | 0,73 | 0,29 | 0,75 | Red     | -        |
|                                               | 35-44 yaş arası | 96 | 3,49      | 0,93 |      |      |         |          |
|                                               | 45 yaş ve üzeri | 48 | 3,38      | 0,77 |      |      |         |          |
| <b>Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği</b>      | 18-34 yaş arası | 68 | 2,78      | 0,86 | 0,03 | 0,97 | Red     | -        |
|                                               | 35-44 yaş arası | 96 | 2,76      | 1,04 |      |      |         |          |
|                                               | 45 yaş ve üzeri | 48 | 2,81      | 1,06 |      |      |         |          |
| <b>Güven Ortamının Oluşma Seviyesi</b>        | 18-34 yaş arası | 68 | 3,24      | 0,81 | 0,62 | 0,54 | Red     | -        |
|                                               | 35-44 yaş arası | 96 | 3,38      | 0,80 |      |      |         |          |
|                                               | 45 yaş ve üzeri | 48 | 3,27      | 0,92 |      |      |         |          |
| <b>Yenilik Ve Yaratıcılığa Verilen Destek</b> | 18-34 yaş arası | 68 | 3,12      | 0,80 | 0,61 | 0,54 | Red     | -        |
|                                               | 35-44 yaş arası | 96 | 3,27      | 0,92 |      |      |         |          |
|                                               | 45 yaş ve üzeri | 48 | 3,19      | 0,88 |      |      |         |          |
| <b>Vizyon Paylaşılma Seviyesi</b>             | 18-34 yaş arası | 68 | 3,46      | 0,69 | 1,76 | 0,17 | Red     | -        |
|                                               | 35-44 yaş arası | 96 | 3,61      | 0,72 |      |      |         |          |
|                                               | 45 yaş ve üzeri | 48 | 3,68      | 0,57 |      |      |         |          |

Tablo 6.10’da örgüt kültürü alt boyutlarının personelin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Analiz sonucunda örgüt

kültürünün bütün boyutlarına ait algılamaların personelin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

One-Way Anova testi analizine göre reddedilen hipotezler:

H<sub>3a</sub>: Katılımcılığın desteklenmesi algısı personelin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>3b</sub>: İletişim sisteminin etkinliği algısı personelin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>3c</sub>: Ödüllendirme sisteminin etkinliği algısı personelin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>3d</sub>: Güven ortamının oluşma seviyesi algısı personelin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>3e</sub>: Yenilik ve yaratıcılığa verilen destek algısı personelin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>3f</sub>: Vizyon paylaşıma seviyesi algısı personelin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Dolayısıyla “H<sub>3</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutları personelin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.” hipotezi de reddedilmiştir.

Çalışmanın 4. demografik değişkeni olan meslek grubu değişkenine göre örgüt kültürü boyutlarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini inceleyen “H<sub>4</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutları personelin meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.” hipotezinin analizi Tablo 6.11’de aktarılmıştır.

**Tablo 6. 11. Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına Ait Algılamaların Personelin Meslek Gruplarına Göre Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Tek Yönlü Varyans Analizi**

| ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARI       | Grup                   | N  | $\bar{X}$ | s.s. | F    | p     | Hipotez | Post-Hoc |
|-------------------------------|------------------------|----|-----------|------|------|-------|---------|----------|
| Katılımcılığın Desteklenmesi  | Sağlık İdarecisi       | 19 | 3,79      | 0,45 | 2,53 | 0,02* | Kabul   | 1-4      |
|                               | Doktor                 | 11 | 3,30      | 0,78 |      |       |         |          |
|                               | Hemşire                | 69 | 3,44      | 0,74 |      |       |         |          |
|                               | Teknisyen              | 14 | 2,88      | 0,99 |      |       |         |          |
|                               | Tıbbi Sekreter         | 46 | 3,20      | 0,75 |      |       |         |          |
|                               | Ebe                    | 26 | 3,51      | 0,74 |      |       |         |          |
|                               | Diğer Sağlık Personeli | 27 | 3,40      | 0,91 |      |       |         |          |
|                               | Sağlık İdarecisi       | 19 | 3,88      | 0,49 | 2,39 | 0,03* | Kabul   | 1-4      |
| İletişim Sisteminin Etkinliği | Doktor                 | 11 | 3,30      | 0,82 |      |       |         |          |
|                               | Hemşire                | 69 | 3,44      | 0,85 |      |       |         |          |
|                               | Teknisyen              | 14 | 2,83      | 0,98 |      |       |         |          |
|                               | Tıbbi Sekreter         | 46 | 3,44      | 0,76 |      |       |         |          |

|                                               |                        |    |      |      |      |       |       |     |
|-----------------------------------------------|------------------------|----|------|------|------|-------|-------|-----|
|                                               | Ebe                    | 26 | 3,42 | 0,78 |      |       |       |     |
|                                               | Diğer Sağlık Personeli | 27 | 3,58 | 0,92 |      |       |       |     |
| <b>Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği</b>      | Sağlık İdarecisi       | 19 | 3,44 | 0,63 |      |       |       |     |
|                                               | Doktor                 | 11 | 2,70 | 1,03 |      |       |       |     |
|                                               | Hemşire                | 69 | 2,80 | 0,99 |      |       |       |     |
|                                               | Teknisyen              | 14 | 2,83 | 1,02 | 3,18 | 0,01* | Kabul | 1-7 |
|                                               | Tıbbi Sekreter         | 46 | 2,75 | 0,99 |      |       |       |     |
|                                               | Ebe                    | 26 | 2,90 | 0,93 |      |       |       |     |
|                                               | Diğer Sağlık Personeli | 27 | 2,21 | 0,97 |      |       |       |     |
| <b>Güven Ortamının Oluşma Seviyesi</b>        | Sağlık İdarecisi       | 19 | 3,84 | 0,54 |      |       |       |     |
|                                               | Doktor                 | 11 | 3,02 | 1,10 |      |       |       |     |
|                                               | Hemşire                | 69 | 3,37 | 0,79 |      |       |       |     |
|                                               | Teknisyen              | 14 | 2,84 | 0,91 |      |       |       | 1-4 |
|                                               | Tıbbi Sekreter         | 46 | 3,13 | 0,87 | 3,87 | 0,01* | Kabul | 1-5 |
|                                               | Ebe                    | 26 | 3,63 | 0,67 |      |       |       | 1-7 |
|                                               | Diğer Sağlık Personeli | 27 | 3,12 | 0,73 |      |       |       |     |
| <b>Yenilik Ve Yaratıcılığa Verilen Destek</b> | Sağlık İdarecisi       | 19 | 3,84 | 0,58 |      |       |       |     |
|                                               | Doktor                 | 11 | 3,15 | 0,87 |      |       |       |     |
|                                               | Hemşire                | 69 | 3,16 | 0,87 |      |       |       | 1-3 |
|                                               | Teknisyen              | 14 | 2,74 | 1,04 | 2,84 | 0,01* | Kabul | 1-4 |
|                                               | Tıbbi Sekreter         | 46 | 3,07 | 0,85 |      |       |       | 1-5 |
|                                               | Ebe                    | 26 | 3,36 | 0,83 |      |       |       |     |
|                                               | Diğer Sağlık Personeli | 27 | 3,21 | 0,87 |      |       |       |     |
| <b>Vizyon</b>                                 | Sağlık İdarecisi       | 19 | 3,87 | 0,58 | 2,92 | 0,01* | Kabul | 1-4 |

|                            |                        |    |      |      |
|----------------------------|------------------------|----|------|------|
| <b>Paylaşılma Seviyesi</b> | Doktor                 | 11 | 3,57 | 0,70 |
|                            | Hemşire                | 69 | 3,61 | 0,57 |
|                            | Teknisyen              | 14 | 3,11 | 0,73 |
|                            | Tıbbi Sekreter         | 46 | 3,39 | 0,75 |
|                            | Ebe                    | 26 | 3,80 | 0,51 |
|                            | Diğer Sağlık Personeli | 27 | 3,64 | 0,85 |

\*Asymp. Sig. Değerinin 0.05'den küçük olduğunu gösterir.

Tablo 6.11. incelendiğinde örgüt kültürünün bütün alt boyutlarının personelin meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığı tespit etmek amacıyla öncelikle veriler homojenlik testine tabii tutulmuştur. İletişim sisteminin etkinliği, ödüllendirme sisteminin etkinliği ve yenilik ve yaratıcılığa verilen destek boyutları homojen oldukları için Tukey testi uygulanırken, katılımcılığın desteklenmesi, güven ortamının oluşma seviyesi ve vizyon paylaşılma seviyesi boyutları homojen olmadığı için Games Howell testi uygulanmıştır. Katılımcılığın desteklenmesi, iletişim sisteminin etkinliği ve vizyon paylaşılma seviyesi boyutlarına baktığımızda anlamlı farklılık sağlık idarecisi meslek grubundan teknisyen meslek grubuna (1-4) doğru bir yön izlemektedir. Diğer boyutlarda ise anlamlı farklılığın sağlık idarecilerinden hemşireler, tıbbi sekreterler ve diğer sağlık personeli meslek grubu yönüne seyir izlediği tespit edilmiştir. Tüm alt boyutlar arasında sağlık idarecileri en yüksek ortalamaya sahip olan meslek grubu olması sebebiyle anlamlı farklılığı oluşturan grubun sağlık idarecileri olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda sağlık idarecilerinin kurum kültüründen en memnun olan grup olduğu söylenebilir. Bu durum örgüt kültürü sorularının kurumun işleyişini ve yönetimin tutumunu sorgulayan sorular olması sebebiyle sağlık idarecilerinin pozitif yaklaşıtlarına bağlanabilir.

One-Way Anova testi analizine göre kabul edilen hipotezler:

H<sub>4a</sub>: Katılımcılığın desteklenmesi algısı personelin meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>4b</sub>: İletişim sisteminin etkinliği algısı personelin meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>4c</sub>: Ödüllendirme sisteminin etkinliği algısı personelin meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>4d</sub>: Güven ortamının oluşma seviyesi algısı personelin meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>4e</sub>: Yenilik ve yaratıcılığa verilen destek algısı personelin meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>4f</sub>: Vizyon paylaşılma seviyesi algısı personelin meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Bu durumda "H<sub>4</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutları personelin meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir." hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışmanın beşinci hipotezinde örgüt kültürü alt boyutlarının katılımcıların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Elde edilen veriler Tablo 6.12.'de aktarılmıştır.

**Tablo 6. 12.** Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına Ait Algılamaların Personelin Eğitim Durumuna Göre Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Tek Yönlü Varyans Analizi

| ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARI                | Grup                  | N   | $\bar{X}$ | s.s. | F    | p     | Hipotez | Post-Hoc   |
|----------------------------------------|-----------------------|-----|-----------|------|------|-------|---------|------------|
| Katılımcılığın Desteklenmesi           | Lise                  | 37  | 3,11      | 0,73 | 3,21 | 0,04* | Kabul   | 1-3        |
|                                        | Lisans/Yüksek Okul    | 146 | 3,41      | 0,79 |      |       |         |            |
|                                        | Yüksek Lisans/Doktora | 29  | 3,56      | 0,73 |      |       |         |            |
| İletişim Sisteminin Etkinliği          | Lise                  | 37  | 3,27      | 0,86 | 1,66 | 0,19  | Red     | -          |
|                                        | Lisans/Yüksek Okul    | 146 | 3,45      | 0,83 |      |       |         |            |
|                                        | Yüksek Lisans/Doktora | 29  | 3,64      | 0,78 |      |       |         |            |
| Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği      | Lise                  | 37  | 2,74      | 0,93 | 0,17 | 0,85  | Red     | -          |
|                                        | Lisans/Yüksek Okul    | 146 | 2,77      | 1,00 |      |       |         |            |
|                                        | Yüksek Lisans/Doktora | 29  | 2,87      | 1,02 |      |       |         |            |
| Güven Ortamının Oluşma Seviyesi        | Lise                  | 37  | 2,99      | 0,86 | 3,44 | 0,03* | Kabul   | 1-2        |
|                                        | Lisans/Yüksek Okul    | 146 | 3,38      | 0,81 |      |       |         |            |
|                                        | Yüksek Lisans/Doktora | 29  | 3,36      | 0,82 |      |       |         |            |
| Yenilik Ve Yaratıcılığa Verilen Destek | Lise                  | 37  | 3,01      | 0,75 | 3,50 | 0,03* | Kabul   | 1-3        |
|                                        | Lisans/Yüksek Okul    | 146 | 3,19      | 0,91 |      |       |         |            |
|                                        | Yüksek Lisans/Doktora | 29  | 3,56      | 0,75 |      |       |         |            |
| Vizyon Paylaşılma Seviyesi             | Lise                  | 37  | 3,25      | 0,74 | 5,50 | 0,01* | Kabul   | 1-2<br>1-3 |
|                                        | Lisans/Yüksek Okul    | 146 | 3,63      | 0,64 |      |       |         |            |
|                                        | Yüksek Lisans/Doktora | 29  | 3,71      | 0,70 |      |       |         |            |

\*Asymp. Sig. Değerinin 0.05'den küçük olduğunu gösterir.

Tablo 6.12.'de görüldüğü üzere örgüt kültürünün altı boyutunun iki boyutu eğitim durumu açısından anlamlı bir farklılık göstermezken, dört boyut eğitim durumu açısından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla yenilik ve yaratıcılığa verilen destek boyutu için Games-Howell testi uygulanırken, diğer üç kabul edilen boyut için Tukey testi uygulanmıştır. Katılımcılığın desteklenmesi ile yenilik ve yaratıcılığa verilen destek boyutları incelendiğinde anlamlı farklılığın 1-3 yönünde yani lise mezunu personelden yüksek lisans/doktora mezunu kişilere doğru bir seyir izlediği tespit edilmiştir. Bu durumda iki boyut içinde anlamlı farklılığı oluşturan grup yüksek lisans ve doktora mezunu personeldir. Sonuç olarak yüksek lisans ve doktora mezunu personelin kurum içerisinde kararlara katılma ( $\bar{X} = 3,56$ ) ile yenilik ve yaratıcılığa verilen destek ( $\bar{X} = 3,56$ ) açısından lise mezunu olan kişilere göre daha olumlu izlenimlere sahip olduğu söylenebilir. Güven ortamının oluşma seviyesi boyutunda ise anlamlı farklılığın 1-2 seyrinde yani lise mezunlarından lisans/yüksekokul mezunlarına doğru bir seyir izlediği tespit edilmiştir. Bu durumda lisans/yüksekokul mezunları kurum içerisinde ilişkilerin güven temeline dayandığı ( $\bar{X} = 3,38$ ) konusunda lise mezunlarına göre daha pozitif yaklaşmaktadırlar. Vizyon paylaşılma seviyesi boyutunda ise 1-2 ve 1-3 boyutunda bir seyir elde edilmiştir. Bu boyut içinde anlamlı farklılığı oluşturan grup yüksek lisans ve doktora mezunu personeldir. Kurum içerisinde yüksek lisans ve doktora mezunu personelin diğer sağlık personeline göre kurumun vizyonu ve misyonu ( $\bar{X} = 3,71$ ) hakkında daha pozitif bir bakış açısına sahip oldukları tespit edilmiştir.

One-Way Anova testi analizine göre kabul edilen hipotezler:

H<sub>5a</sub>: Katılımcılığın desteklenmesi algısı personelin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>5d</sub>: Güven ortamının oluşma seviyesi algısı personelin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>5e</sub>: Yenilik ve yaratıcılığa verilen destek algısı personelin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>5f</sub>: Vizyon paylaşılma seviyesi algısı personelin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir."

One-Way Anova testi analizine göre reddedilen hipotezler:

H<sub>5b</sub>: İletişim sisteminin etkinliği algısı personelin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>5c</sub>: Ödüllendirme sisteminin etkinliği algısı personelin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Bu durumda "H<sub>5</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutları personelin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir." hipotezinin önemli oranda kabul edildiği söylenebilir.

Örgüt kültürü alt boyutlarının çalışmanın altıncı demografik değişkeni olan aylık gelir bakımından kıyaslanması Tablo 6.13.'te aktarılmıştır.

**Tablo 6. 13.** Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına Ait Algılamaların Personelin Aylık Gelir Durumuna Göre Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Tek Yönlü Varyans Analizi

| ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARI                      | Grup             | N   | $\bar{X}$ | s.s. | F    | p     | Hipotez | Post-Hoc |
|----------------------------------------------|------------------|-----|-----------|------|------|-------|---------|----------|
| <b>Katılımcılığın Desteklenmesi</b>          | 0-1500 TL        | 36  | 3,21      | 0,76 | 2,75 | 0,04* | Kabul   | 2-3      |
|                                              | 1501-2000 TL     | 19  | 3,00      | 0,92 |      |       |         |          |
|                                              | 2001-2500 TL     | 32  | 3,51      | 0,62 |      |       |         |          |
|                                              | 2501 TL ve üzeri | 125 | 3,45      | 0,79 |      |       |         |          |
| <b>İletişim Sisteminin Etkinliği</b>         | 0-1500 TL        | 36  | 3,44      | 0,84 | 1,07 | 0,37  | Red     | -        |
|                                              | 1501-2000 TL     | 19  | 3,16      | 1,05 |      |       |         |          |
|                                              | 2001-2500 TL     | 32  | 3,58      | 0,63 |      |       |         |          |
|                                              | 2501 TL ve üzeri | 125 | 3,46      | 0,84 |      |       |         |          |
| <b>Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği</b>     | 0-1500 TL        | 36  | 2,73      | 1,04 | 1,03 | 0,38  | Red     | -        |
|                                              | 1501-2000 TL     | 19  | 2,54      | 1,24 |      |       |         |          |
|                                              | 2001-2500 TL     | 32  | 3,02      | 0,77 |      |       |         |          |
|                                              | 2501 TL ve üzeri | 125 | 2,77      | 0,98 |      |       |         |          |
| <b>Güven Ortamının Oluşma Seviyesi</b>       | 0-1500 TL        | 36  | 3,01      | 0,94 | 2,79 | 0,03* | Kabul   | 1-2      |
|                                              | 1501-2000 TL     | 19  | 3,08      | 0,99 |      |       |         |          |
|                                              | 2001-2500 TL     | 32  | 3,45      | 0,60 |      |       |         | 1-3      |
|                                              | 2501 TL ve üzeri | 125 | 3,39      | 0,80 |      |       |         |          |
| <b>Yenili Ve Yaratıcılığa Verilen Destek</b> | 0-1500 TL        | 36  | 3,01      | 0,80 | 1,93 | 0,13  | Red     | -        |
|                                              | 1501-2000 TL     | 19  | 2,90      | 1,13 |      |       |         |          |
|                                              | 2001-2500 TL     | 32  | 3,26      | 0,77 |      |       |         |          |
|                                              | 2501 TL          | 125 | 3,30      | 0,87 |      |       |         |          |

| Vizyon Paylaşılma Seviyesi | ve üzeri         |     |      |      |      |       |           |
|----------------------------|------------------|-----|------|------|------|-------|-----------|
|                            | 0-1500 TL        | 36  | 3,33 | 0,85 |      |       |           |
|                            | 1501-2000 TL     | 19  | 3,38 | 0,89 |      |       |           |
|                            | 2001-2500 TL     | 32  | 3,55 | 0,64 | 3,33 | 0,02* | Kabul 1-4 |
|                            | 2501 TL ve üzeri | 125 | 3,69 | 0,58 |      |       |           |

\*Asymp. Sig. Değerinin 0.05'den küçük olduğunu gösterir.

Tablo 6.13.'te aylık gelir durumuna göre katılımcıların sayısı, ortalamaları ve anlamlılığın olup olmadığını gösteren varyans analizi verilmiştir. Katılımcıların örgüt kültürü alt boyutlarının aylık gelir durumuna göre ortalamaları karşılaştırılmıştır. Örgüt kültürü alt boyutlarından vizyon paylaşılma seviyesi boyutundaki 2501 TL ve üzeri gelire sahip olan katılımcılar en yüksek ortalamaya sahip iken, ödüllendirme sisteminin etkinliği alt boyutundaki 15001-2000 TL arası gelire sahip olan katılımcılar en düşük ortalamayı oluşturmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre örgüt kültürü alt boyutlarının aylık gelir durumuna göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Katılımcılığın desteklenmesi, güven ortamının oluşma seviyesi ve vizyon paylaşılma seviyesi boyutları arasında anlamlı farklılık bulunurken ( $p < 0,05$ ), diğer boyutlar arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Anlamlı farklılığı tespit etmek amacıyla katılımcılığın desteklenmesi boyutu homojen olduğu için Tukey testi uygulanırken, vizyon paylaşılma seviyesi ve güven ortamının oluşma seviyesi boyutlarında homojen olmadıkları için Games Howell testi uygulanmıştır. Buna göre anlamlı farklılığın 0-1500 TL arası, 1501-2000 TL arası, 2001-2500 TL arası ve 2501 TL ve üzeri gelire sahip çalışanlardan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Katılımcılığın desteklenmesi boyutunda anlamlı farklılığın 2-3 yönünde gerçekleştiği belirlenmiştir. Bu durumda 2001-2500 TL arasına gelire sahip olan çalışanların 1501-2000 TL arası gelire sahip olan çalışanlara göre kendi mesleki işleri ve kurum yönetimi kararlarına katılımını daha olumlu algıladıkları sonucuna varılmıştır. Güven ortamının oluşma seviyesi boyutundaki anlamlı farklılık 1-2 ve 1-3 yönünde gerçekleşmektedir. 2001-2500 TL arası gelire sahip olan çalışanların diğer gelir durumunda olan çalışanlara göre kurumu güvenilir olarak daha olumlu algıladıkları görülmüştür. Vizyon paylaşılması seviyesi boyutunda anlamlı farklılığın 1-4 yönünde yani 0-1500 TL arası ve 2501 TL ve üzeri gelire sahip çalışanlara doğru bir yön izlemektedir. 2501 TL ve üzeri gelire sahip olan çalışanların diğer gelir durumunda olanlara göre vizyon, amaç ve hedeflerin daha çok paylaşıldığı tespit edilmiştir.

One-Way Anova testi analizine göre reddedilen hipotezler;

H<sub>6a</sub>: Katılımcılığın desteklenmesi algısı personelin aylık gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>6b</sub>: İletişim sisteminin etkinliği algısı personelin aylık gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>6c</sub>: Ödüllendirme sisteminin etkinliği algısı personelin aylık gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>6e</sub>: Yenilik ve yaratıcılığa verilen destek algısı personelin aylık gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

One-Way Anova testi analizine göre kabul edilen hipotezler:

H<sub>6d</sub>: Güven ortamının oluşma seviyesi algısı personelin aylık gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>6f</sub>: Vizyon paylaşılma seviyesi algısı personelin aylık gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Bu durumda “H<sub>6</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutları personelin aylık gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.” hipotezinin önemli oranda reddedildiği söylenebilir.

Örgüt kültürü alt boyutlarının çalışmanın yedinci demografik değişkeni olan hastanede çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Tablo 6.14’te aktarılmıştır.

**Tablo 6. 14.** Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarına Ait Algılamaların Personelin Hastanede Çalışma Sürelerine Göre Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Tek Yönlü Varyans Analizi

| ÖRGÜT KÜLTÜRÜ BOYUTLARI           | Grup            | N  | $\bar{X}$ | s.s. | F    | p    | Hipotez | Post-Hoc |
|-----------------------------------|-----------------|----|-----------|------|------|------|---------|----------|
| Katılımcılığın Desteklenmesi      | 1 Yıldan Az     | 15 | 3,82      | 0,73 | 2,22 | 0,05 | Red     | -        |
|                                   | 1-5 Yıl Arası   | 46 | 3,52      | 0,63 |      |      |         |          |
|                                   | 6-10 Yıl Arası  | 49 | 3,16      | 0,84 |      |      |         |          |
|                                   | 11-15 Yıl Arası | 47 | 3,31      | 0,89 |      |      |         |          |
|                                   | 16-20 Yıl Arası | 34 | 3,45      | 0,72 |      |      |         |          |
|                                   | 21 Yıl Ve Üzeri | 21 | 3,32      | 0,72 |      |      |         |          |
| İletişim Sisteminin Etkinliği     | 1 Yıldan Az     | 15 | 3,80      | 0,56 | 1,68 | 0,14 | Red     | -        |
|                                   | 1-5 Yıl Arası   | 46 | 3,65      | 0,73 |      |      |         |          |
|                                   | 6-10 Yıl Arası  | 49 | 3,30      | 0,92 |      |      |         |          |
|                                   | 11-15 Yıl Arası | 47 | 3,36      | 0,88 |      |      |         |          |
|                                   | 16-20 Yıl Arası | 34 | 3,46      | 0,85 |      |      |         |          |
|                                   | 21 Yıl Ve Üzeri | 21 | 3,29      | 0,76 |      |      |         |          |
| Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği | 1 Yıldan Az     | 15 | 3,31      | 0,91 | 2,24 | 0,05 | Red     | -        |
|                                   | 1-5 Yıl Arası   | 46 | 2,82      | 0,91 |      |      |         |          |
|                                   | 6-10 Yıl Arası  | 49 | 2,59      | 0,99 |      |      |         |          |
|                                   | 11-15 Yıl Arası | 47 | 2,78      | 1,08 |      |      |         |          |
|                                   | 16-20 Yıl       | 34 | 3,00      | 0,91 |      |      |         |          |

|                                               |                 |    |      |      |      |      |     |   |
|-----------------------------------------------|-----------------|----|------|------|------|------|-----|---|
|                                               | Arası           |    |      |      |      |      |     |   |
|                                               | 21 Yıl Ve Üzeri | 21 | 2,41 | 0,95 |      |      |     |   |
|                                               | 1 Yıldan Az     | 15 | 3,68 | 0,62 |      |      |     |   |
|                                               | 1-5 Yıl Arası   | 46 | 3,45 | 0,68 |      |      |     |   |
|                                               | 6-10 Yıl Arası  | 49 | 3,08 | 0,92 |      |      |     |   |
| <b>Güven Ortamının Oluşma Seviyesi</b>        | 11-15 Yıl Arası | 47 | 3,23 | 0,93 | 1,73 | 0,13 | Red | - |
|                                               | 16-20 Yıl Arası | 34 | 3,34 | 0,73 |      |      |     |   |
|                                               | 21 Yıl Ve Üzeri | 21 | 3,36 | 0,83 |      |      |     |   |
|                                               | 1 Yıldan Az     | 15 | 3,56 | 0,88 |      |      |     |   |
|                                               | 1-5 Yıl Arası   | 46 | 3,43 | 0,76 |      |      |     |   |
|                                               | 6-10 Yıl Arası  | 49 | 3,10 | 0,90 |      |      |     |   |
| <b>Yenilik Ve Yaratıcılığa Verilen Destek</b> | 11-15 Yıl Arası | 47 | 3,04 | 0,97 | 2,15 | 0,06 | Red | - |
|                                               | 16-20 Yıl Arası | 34 | 3,31 | 0,74 |      |      |     |   |
|                                               | 21 Yıl Ve Üzeri | 21 | 2,94 | 0,89 |      |      |     |   |
|                                               | 1 Yıldan Az     | 15 | 3,78 | 0,67 |      |      |     |   |
|                                               | 1-5 Yıl Arası   | 46 | 3,64 | 0,60 |      |      |     |   |
|                                               | 6-10 Yıl Arası  | 49 | 3,44 | 0,77 |      |      |     |   |
| <b>Vizyon Paylaşılma Seviyesi</b>             | 11-15 Yıl Arası | 47 | 3,50 | 0,75 | 1,33 | 0,25 | Red | - |
|                                               | 16-20 Yıl Arası | 34 | 3,57 | 0,64 |      |      |     |   |
|                                               | 21 Yıl Ve Üzeri | 21 | 3,80 | 0,50 |      |      |     |   |

Tablo 6.14.'te örgüt kültürünün altı alt boyutu da personelin hastanede çalışma süresine bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

One-Way Anova testi analizine göre reddedilen hipotezler:

H<sub>7a</sub>: Katılımcılığın desteklenmesi algısının personelin hastanede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>7b</sub>: İletişim sisteminin etkinliği algısı personelin hastanede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>7c</sub>: Ödüllendirme sisteminin etkinliği algısı personelin hastanede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>7d</sub>: Güven ortamının oluşma seviyesi algısı personelin hastanede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>7e</sub>: Yenilik ve yaratıcılığa verilen destek algısı personelin hastanede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>7f</sub>: Vizyon paylaşılma seviyesi algısı personelin hastanede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Bu durumda “H<sub>7</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutları personelin hastanede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.” hipotezi de reddedilmiştir.

#### ***Katılnalı Yönetim Algılarının Personelin Demografik Verilerine Göre Kıyaslanması***

Bu kısımda, sağlık kurumunda katılnalı yönetim ile ilgili hakim olan düşünceler katılımcıların demografik bilgileri ile kıyaslanmıştır. H<sub>8</sub>, H<sub>9</sub>, H<sub>10</sub>, H<sub>11</sub>, H<sub>12</sub>, H<sub>13</sub> ve H<sub>14</sub> hipotezlerinin analizleri yapılmıştır. Bu hipotezlerin analizinde iki gruplu demografik değişkenlerin kıyaslanmasında (cinsiyet ve medeni durum) Independent-Samples T Test (Bağımsız Örneklem İçin T Testi) kullanılırken, ikiden çok gruba sahip demografik değişkenler için (yaş, meslek, eğitim durumu, gelir durumu ve hastanede çalışma süreleri) One-Way Anova Testi (Bağımsız Örneklem İçin Tek-Faktörlü Varyans Analizi) kullanılmıştır.

Tablo 6.15’te personelin cinsiyetlerine göre katılnalı yönetim algılarının farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir.

**Tablo 6. 15.** Katılnalı Yönetim Algılarının Personelin Cinsiyetlerine Göre Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Bağımsız Örneklem T Testi Analizi

| CİNSİYET | N   | $\bar{X}$ | s.s. | s.d. | t    | p    | Hipotez |
|----------|-----|-----------|------|------|------|------|---------|
| Kadın    | 148 | 3,48      | 0,80 | 210  | 0,12 | 0,91 | Red     |
| Erkek    | 64  | 3,49      | 0,72 |      |      |      |         |

Tablo 6.15’te aktarıldığı üzere katılımcıların katılnalı yönetim algılarının cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Bu durumda “H<sub>8</sub>: Katılnalı yönetim algıları personelin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.” hipotezi reddedilmiştir.

Personelin katılnalı yönetim algılarının medeni durum bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Tablo 6.16’da analiz edilmiştir.

**Tablo 6. 16.** Katılnalı Yönetim Algılarının Personelin Medeni Durumlarına Göre Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Bağımsız Örneklem T Testi Analizi

| MEDENİ DURUM | N   | $\bar{X}$ | s.s. | s.d. | t    | p    | Hipotez |
|--------------|-----|-----------|------|------|------|------|---------|
| Bekar        | 47  | 3,42      | 0,84 | 210  | 0,66 | 0,51 | Red     |
| Evli         | 165 | 3,50      | 0,77 |      |      |      |         |

Yapılan analiz sonucunda katılnalı yönetim algılarının personelin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Dolayısıyla “H<sub>9</sub>: Katılnalı yönetim algıları personelin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6.17’de katımlı yönetim algılarının personelin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ele alınmıştır.

**Tablo 6. 17.** Katımlı Yönetim Algılarının Personelin Yaş Gruplarına Göre Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Tek Yönlü Varyans Analizi

| YAŞ GRUPLARI    | N  | $\bar{X}$ | s.s. | F    | p    | Hipotez | Post Hoc |
|-----------------|----|-----------|------|------|------|---------|----------|
| 18-34 Yaş Arası | 67 | 3,46      | 0,65 |      |      |         |          |
| 35-44 Yaş Arası | 96 | 3,51      | 0,85 | 0,09 | 0,91 | Red     | -        |
| 45 Yaş Ve Üzeri | 49 | 3,47      | 0,79 |      |      |         |          |

Yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda personelin katımlı yönetim algılarının yaş grupları bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya konmuştur.

Bu durumda “H<sub>10</sub>: Katımlı yönetim algıları personelin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.” hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 6.18’de katımlı yönetim algılarının personelin meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini denetleyen varyans analizi verilmiştir.

**Tablo 6. 18.** Katımlı Yönetim Algılarının Personelin Meslek Durumlarına Göre Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Tek Yönlü Varyans Analizi

| MESLEK GRUBU           | N  | $\bar{X}$ | s.s. | F    | p     | Hipotez | Post-Hoc |
|------------------------|----|-----------|------|------|-------|---------|----------|
| Sağlık İdarecisi       | 19 | 3,87      | 0,38 |      |       |         |          |
| Doktor                 | 11 | 3,46      | 0,70 |      |       |         |          |
| Hemşire                | 69 | 3,51      | 0,80 |      |       |         |          |
| Teknisyen              | 14 | 3,03      | 0,89 | 2,31 | 0,04* | Kabul   | 1-4      |
| Tıbbi Sekreter         | 46 | 3,30      | 0,79 |      |       |         |          |
| Ebe                    | 26 | 3,60      | 0,80 |      |       |         |          |
| Diğer Sağlık Personeli | 27 | 3,59      | 0,73 |      |       |         |          |

\*Asymp. Sig. Değerinin 0.05’den küçük olduğunu gösterir.

Katımlı yönetimin meslek gruplarına göre ortalamaları karşılaştırıldığında, en yüksek ortalamanın ( $\bar{X}=3,87$ ) “Sağlık İdarecileri” meslek grubuna ait olduğu görülmektedir. Bu ortalamayı sırasıyla “Ebe” meslek grubu ( $\bar{X}=3,60$ ), “Diğer Sağlık Personeli” meslek grubu ( $\bar{X}=3,59$ ), “Hemşire” meslek grubu ( $\bar{X}=3,51$ ), “Doktor” meslek grubu ( $\bar{X}=3,46$ ), “Tıbbi Sekreter” meslek grubu ( $\bar{X}=3,30$ ) ve en düşük ortalama ile “Teknisyen” meslek grubunda ( $\bar{X}=3,03$ ) izlemektedir.

Tablo 6.18’de katımlı yönetim algılarının personelin meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığı tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda meslek grupları arasında katımlı yönetim algılarının anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Bu anlamlı farklılığın hangi meslek grubundan kaynaklandığının tespitini Post Hoc testlerinden biri olan Tukey testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda anlamlı farklılığın “Sağlık İdarecisi” meslek grubu ve “Teknisyen” meslek grubundan kaynaklandığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda anlamlı farklılığın yönü 1-4 yani sağlık idarecisi meslek grubundan

teknisyen meslek grubuna doğru bir seyir izlediği söylenebilir. Bu doğrultuda sağlık personelinin katılmalı yönetim algılarının meslek grupları içinde 3,87 ortalama ile en olumlu algılayan sağlık idarecisi meslek gurubu çalışanları olmuştur. Bu durumda sağlık kurumlarında idari pozisyonlarda çalışan sağlık idarecilerinin yönetime katılma düzeyleri diğer meslek gruplarına göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Sağlık idarecisi meslek grubunun katılmalı yönetim algılarının yüksek çıkması, kurumun şu an ki mevcut durumu ya da gelecekle ilgili stratejilerinin bu meslek grubu tarafından belirlenerek uygulamaya geçirilmesinden sorumlu kişiler olduğundan kaynaklandığı düşünülmektedir. Ayrıca sağlık kurumunda katılmalı yönetim algılarının meslek grupları ortalama değerleri açısından çok büyük fark olmadığı, dolayısıyla kurumda meslek gruplarının yönetim süreçlerine dahil edildiği sonuç olarak da katılmalı yönetim algılarının olumlu olduğu söylenebilir.

Dolayısıyla “H<sub>11</sub>: Katılmalı yönetim algıları personelin meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.19’da eğitim durumlarına göre katılımcıların sayısı, ortalamaları ve anlamlılığın olup olmadığını gösteren varyans analizi verilmiştir.

**Tablo 6. 19.** Katılmalı Yönetim Algılarının Personelin Eğitim Durumlarına Göre Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Tek Yönlü Varyans Analizi

| EĞİTİM DURUMU          | N   | $\bar{X}$ | s.s  | F    | p     | Hipotez | Post-Hoc   |
|------------------------|-----|-----------|------|------|-------|---------|------------|
| Lise                   | 37  | 3,08      | 0,80 | 6,62 | 0,01* | Kabul   | 1-2<br>1-3 |
| Lisans/ Yüksekokul     | 146 | 3,55      | 0,77 |      |       |         |            |
| Yüksek Lisans/ Doktora | 29  | 3,65      | 0,62 |      |       |         |            |

\*Asymp. Sig. Değerinin 0.05’den küçük olduğunu gösterir.

Personelin katılmalı yönetim algılarının eğitim durumuna göre ortalamaları karşılaştırılmıştır. En yüksek ortalama ( $\bar{X}$ =3,65) “Yüksek Lisans/Doktora” mezunu çalışanlara aittir. “Lisans/Yüksekokul” mezunu çalışanlar ikinci yüksek ortalamaya ( $\bar{X}$ =3,55) sahipken, “Lise” mezunu çalışanlar en düşük ortalamaya ( $\bar{X}$ = 3,08) sahiptir.

Tablo 6.19’da katılımcıların katılmalı yönetim algılarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığı tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda eğitim durumları arasında katılmalı yönetim algılarının anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Bu anlamlı farklılığın hangi eğitim durumundan kaynaklandığının tespitini Post Hoc testlerinden biri olan Tukey testiyle elde edilmiştir. Analiz sonucunda anlamlı farklılığın yönü 1-2 ve 1-3 yani lise mezunu olan çalışanlardan lisans/yüksekokul mezunu olan ve lise mezunu çalışanlardan yüksek lisans/doktora mezunu olan çalışanlara doğru bir yön oluşturduğu söylenebilir. Katılımcıların eğitim durumları bakımından incelendiğinde en yüksek ortalamaya sahip olan Yüksek Lisans/Doktora mezunu çalışanların katılmalı yönetim algılarının diğer eğitim durumunda olan katılımcılardan daha olumlu olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak eğitim durumu yükseldikçe katılma düzeyi ve katılımı daha pozitif algılama arttığı sonucuna varabiliriz.

Bu durumda “H<sub>12</sub>: Katılmalı yönetim algıları personelin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.20’de aylık gelir durumlarına göre katılımcıların sayısı, ortalamaları ve anlamlılığın olup olmadığını gösteren varyans analizi verilmiştir.

**Tablo 6. 20.** Katımlı Yönetim Algılarının Personelin Aylık Gelir Durumlarına Göre Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Tek Yönlü Varyans Analizi

| AYLIK GELİR        | N   | X    | s.s  | F    | p     | Hipotez | Post- Hoc |
|--------------------|-----|------|------|------|-------|---------|-----------|
| 0-1500 TL arası    | 37  | 3,18 | 0,86 | 3,66 | 0,01* | Kabul   | 1-4       |
| 1501-2000 TL arası | 18  | 3,22 | 0,85 |      |       |         |           |
| 2001-2500 TL arası | 32  | 3,58 | 0,69 |      |       |         |           |
| 2501 TL ve üzeri   | 125 | 3,59 | 0,73 |      |       |         |           |

\*Asymp. Sig. Değerinin 0.05'den küçük olduğunu gösterir.

Katılımcıların aylık gelir durumuna göre katılma düzeylerinin ortalaması karşılaştırılmıştır. En yüksek ortalama ( $\bar{X}=3,59$ ) “2501 TL ve üzeri” gelire sahip çalışanlar oluştururken sırasıyla “2001-2500 TL arası” gelire sahip ( $\bar{X}=3,58$ ) ve “1501-2000 TL arası” gelire sahip ( $\bar{X}=3,22$ ) çalışanlar en yüksek ortalamayı takip etmektedir. En düşük ortalamayı ( $\bar{X}=3,18$ ) “0-1500 TL arası” gelire sahip çalışanlar oluşturmaktadır.

Tablo 6.20’de katılımcıların katımlı yönetim algılarının aylık gelir durumuna göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığı tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda aylık gelir durumunun katımlı yönetim algılarının anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Bu anlamlı farklılığın hangi aylık gelir durumuna sahip çalışanlardan kaynaklandığının tespitini Post Hoc testlerinden biri olan Tukey testiyle elde edilmiştir. Elde edilen analiz sonucunda anlamlı farklılığın yönü 1-4 yani “0-1500 TL arası” gelire sahip çalışanlardan “2501 TL ve üzeri” gelire sahip çalışanlara doğru bir yön izlemektedir. Ortalamalar incelendiğinde anlamlı farklılığı meydana getiren grubun 2501 ve üzeri gelire sahip olanlardan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak çalışanların elde ettikleri maddi gelir düzeyinin yüksek olması durumu, kurumda pozitif katımlı yönetim algısının gelir düzeylerine göre katılım oranını artırdığı sonucuna varılabilir.

Bu durumda “H<sub>13</sub>: Katımlı yönetim algısı personelin gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6.21’de hastanede çalışma sürelerine göre katılımcıların sayısı, ortalamaları ve anlamlılığın olup olmadığını gösteren varyans analizi verilmiştir.

**Tablo 6. 21.** Katımlı Yönetim Algılarının Personelin Hastanede Çalışma Sürelerine Göre Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Tek Yönlü Varyans Analizi

| HASTANEDE ÇALIŞMA SÜRESİ | N  | $\bar{X}$ | s.s  | F    | p     | Hipotez | Post-Hoc |
|--------------------------|----|-----------|------|------|-------|---------|----------|
| 1 yıldan az              | 15 | 3,90      | 0,41 | 2,29 | 0,04* | Kabul   | 1-3      |
| 1-5 yıl arası            | 46 | 3,66      | 0,60 |      |       |         |          |
| 6-10 yıl arası           | 49 | 3,32      | 0,81 |      |       |         |          |
| 11-15 yıl arası          | 47 | 3,41      | 0,89 |      |       |         |          |
| 16-20 yıl arası          | 34 | 3,52      | 0,62 |      |       |         |          |
| 21 yıl ve üzeri          | 21 | 3,25      | 1,03 |      |       |         |          |

\*Asymp. Sig. Değerinin 0.05'den küçük olduğunu gösterir.

Katılımcıların hastanede çalışma sürelerinin katılma düzeylerine ilişkin ortalamalarının karşılaştırılması yapılmıştır. Çalışanların deneyim durumuna göre en yüksek ortalamayı ( $\bar{X}=3,90$ ) “1 yıldan az” çalışanlar oluşturmaktadır. Diğer çalışma sürelerine ilişkin ortalamalar sırasıyla; “1-5 yıl arası” çalışanlar 3,66 ortalamaya, “16-20 yıl arası” çalışanlar 3,52 ortalamaya, “11-15 yıl arası” çalışanlar 3,41 ortalamaya, “6-10 yıl arası” çalışanlar 3,32 ortalamaya ve “21 yıl ve üzeri” çalışanlar 3,25 ortalama ile en düşük ortalamaya sahiptir.

Tablo 6.21’de katılımcıların katımlı yönetim algılarının hastaneden çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılığın olup olmadığı tespit etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Varyans analizi sonucunda hastanede çalışma süreleri arasında katımlı yönetim algılarının anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Bu anlamlı farklılığın hangi çalışma süresine sahip çalışanlardan kaynaklandığının tespiti için Games Howell testi uygulanmıştır. Games Howell testinin uygulanmasındaki amaç analizin homojen dağılım göstermemesinden kaynaklanmaktadır. Analiz sonucunda anlamlı farklılığın yönü 1-3 yani “1 yıldan az” çalışma süresine sahip çalışanlardan “6-10 yıl arası” çalışma süresine sahip çalışanlara doğru bir yön izlemektedir. Ortalamalar incelendiğinde 1 yıldan az süreyle hastanede çalışmış olan personelin yönetime katılma konusunda daha olumlu izlenimleri olduğunu, üst yönetimin kendi görüşlerine önem verdiğini düşündükleri söylenebilir. Bu durumun hastanede 1 yıldan az deneyime sahip olan çalışan kurumda henüz yeni iş sahibi olmasının ve üst yönetimi tanımamasının verdiği tedirginlikle mobbing kaygısı yaşayabileceği için yönetime katılma boyutunda olumlu yanıtlar verdiği tahmin edilmektedir. Ayrıca 1 yıldan az tecrübe sürecinde hem kendi işi ile ilgili kararlarda hem de kurum yönetimi kararlarında bölüm yöneticileri ile ilgili karar problemleri yaşamadığı tahmin edilmektedir.

Sonuç olarak “H<sub>14</sub>: Katımlı yönetim algıları personelin hastanede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.” hipotezi kabul edilmiştir.

### ***Örgütsel Sessizlik Algılarının Personelin Demografik Verilerine Göre Kıyaslanması***

Bu bölümde örgütsel sessizlik algılarının ve üç alt boyutunun personelin demografik verileri olan cinsiyet, medeni durum, yaş grupları, meslek grupları, eğitim durumları, meslek grupları ve hastanede çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediği kıyaslanmıştır. Bu kıyaslamalar ile H<sub>15</sub>, H<sub>16</sub>, H<sub>17</sub>, H<sub>18</sub>, H<sub>19</sub>, H<sub>20</sub>, H<sub>21</sub> ana hipotezleri ve bunların alt hipotezleri analiz edilmiştir.

Tablo 6.22.’de örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ait algılamaların personelin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir.

**Tablo 6. 22.** Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Ait Algılamaların Personelin Cinsiyetlerine Göre Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Bağımsız Örneklem T Testi Analizi

| ÖRGÜTSEL SESSİZLİK BOYUTLARI                                                | Grup  | N   | $\bar{X}$ | s.s. | t    | p    | Hipotez | Post-Hoc |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------|-----|-----------|------|------|------|---------|----------|
| Üst Yönetimin Algılama ve Tutumu                                            | Kadın | 148 | 2,89      | 1,10 | 1,10 | 0,27 | Red     | -        |
|                                                                             | Erkek | 64  | 3,06      | 0,97 |      |      |         |          |
| Bölüm Yöneticilerinin Farklı Fikir Ve Sorun Çözme Tekniklerine Karşı Tutumu | Kadın | 148 | 3,38      | 0,87 | 1,01 | 0,99 | Red     | -        |
|                                                                             | Erkek | 64  | 3,38      | 0,87 |      |      |         |          |

|                                    |       |     |      |      |      |      |     |   |
|------------------------------------|-------|-----|------|------|------|------|-----|---|
| İletişim Düzeyi Ve Bilgi Paylaşımı | Kadın | 148 | 3,45 | 0,79 | 0,71 | 0,48 | Red | - |
|                                    | Erkek | 64  | 3,37 | 0,81 |      |      |     |   |

Tablo 6.22’de örgütsel sessizlik alt boyutlarına ait algılamaların personelin cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Bu analiz sonucunda örgütsel sessizliğin üç boyutunun da personelin cinsiyetleri açısından anlamlı bir fark göstermediği tespit edilmiştir.

T testi analizine göre reddedilen hipotezler

H<sub>15a</sub>: Üst yönetimin algılama ve tutumu algısı personelin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>15b</sub>: Bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu algısı personelin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>15c</sub>: İletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı algısı personelin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.” hipotezleri reddedilmiştir.

Dolayısıyla “H<sub>15</sub>: Örgütsel sessizlik algısı personelin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.” hipotezi de reddedilmiştir.

Tablo 6.23.’te örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ait algılamaların personelin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir.

**Tablo 6. 23. Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Ait Algılamaların Personelin Medeni Duruma Göre Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Bağımsız Örneklem T Testi Analizi**

| ÖRGÜTSEL SESSİZLİK BOYUTLARI                                                | Grup  | N   | $\bar{X}$ | s.s. | t    | p    | Hipotez |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------|-----|-----------|------|------|------|---------|
| Üst Yönetimin Algılama ve Tutumu                                            | Bekar | 47  | 3,01      | 0,91 | 0,60 | 0,55 | Red     |
|                                                                             | Evli  | 165 | 2,92      | 1,11 |      |      |         |
| Bölüm Yöneticilerinin Farklı Fikir Ve Sorun Çözme Tekniklerine Karşı Tutumu | Bekar | 47  | 3,35      | 0,89 | 0,33 | 0,74 | Red     |
|                                                                             | Evli  | 165 | 3,39      | 0,87 |      |      |         |
| İletişim Düzeyi Ve Bilgi Paylaşımı                                          | Bekar | 47  | 3,41      | 0,81 | 0,14 | 0,89 | Red     |
|                                                                             | Evli  | 165 | 3,43      | 0,79 |      |      |         |

Tablo 6.23.’te örgütsel sessizlik alt boyutlarının personelin medeni durumları açısından kıyaslanması aktarılmıştır. Analize göre örgütsel sessizlik alt boyutlarının hiç birisi personelin medeni durumları bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

T testi analizine göre reddedilen hipotezler:

H<sub>16a</sub>: Üst yönetimin algılama ve tutumu algısı personelin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>16b</sub>: Bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu algısı personelin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>16c</sub>: İletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı algısı personelin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.” hipotezleri reddedilmiştir.

Dolayısıyla “H<sub>16</sub>: Örgütsel sessizlik algısı personelin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.” hipotezi de reddedilmiştir.

Tablo 6.24.’te örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ait algılamaların personelin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir.

**Tablo 6. 24.** Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Ait Algılamaların Personelin Yaş Gruplarına Göre Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Tek Yönlü Varyans Analizi

| ÖRGÜTSEL<br>SESSİZLİK<br>BOYUTLARI                                                         | Grup            | N  | $\bar{X}$ | s.s. | F    | p    | Hipotez | Post-Hoc |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----|-----------|------|------|------|---------|----------|
| Üst Yönetimin<br>Algılama ve<br>Tutumu                                                     | 18-34 yaş arası | 68 | 3,01      | 0,90 |      |      |         |          |
|                                                                                            | 35-44 yaş arası | 96 | 3,04      | 1,11 | 2,43 | 0,09 | Red     | -        |
|                                                                                            | 45 yaş ve üzeri | 48 | 2,65      | 1,16 |      |      |         |          |
| Bölüm<br>Yöneticilerinin<br>Farklı Fikir Ve<br>Sorun Çözme<br>Tekniklerine<br>Karşı Tutumu | 18-34 yaş arası | 68 | 3,33      | 0,77 |      |      |         |          |
|                                                                                            | 35-44 yaş arası | 96 | 3,44      | 0,95 | 0,38 | 0,68 | Red     | -        |
|                                                                                            | 45 yaş ve üzeri | 48 | 3,34      | 0,86 |      |      |         |          |
| İletişim Düzeyi<br>Ve Bilgi<br>Paylaşımı                                                   | 18-34 yaş arası | 68 | 3,41      | 0,69 |      |      |         |          |
|                                                                                            | 35-44 yaş arası | 96 | 3,49      | 0,87 | 0,76 | 0,47 | Red     | -        |
|                                                                                            | 45 yaş ve üzeri | 48 | 3,32      | 0,77 |      |      |         |          |

Tablo 6.24'te örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ait algılamaları personelin yaş grupları bakımından kıyaslayan analize yer verilmiştir. Bu analiz sonucunda örgütsel sessizliğin üç alt boyutunun da personelin yaş grubuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

One-Way Anova testi analizine göre reddedilen hipotezler:

H<sub>17a</sub>: Üst yönetimin algılama ve tutumu algısı personelin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>17b</sub>: Bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu algısı personelin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>17c</sub>: İletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı algısı personelin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.” hipotezleri reddedilmiştir.

Dolayısıyla “H<sub>17</sub>: Örgütsel sessizlik algısı personelin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.” hipotezi de reddedilmiştir.

Tablo 6.25.'te örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ait algılamaların personelin mesleklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir.

**Tablo 6. 25.** Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Ait Algılamaların Personelin Meslek Durumlarına Göre Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Tek Yönlü Varyans Analizi

| ÖRGÜTSEL<br>SESSİZLİK<br>BOYUTLARI | Grup             | N  | $\bar{X}$ | s.s. | F    | p     | Hipotez | Post-Hoc |
|------------------------------------|------------------|----|-----------|------|------|-------|---------|----------|
| Üst Yönetimin                      | Sağlık İdarecisi | 19 | 3,26      | 0,78 | 2,48 | 0,02* | Kabul   | 5-6      |

|                                                                                    |                        |    |      |      |      |      |     |   |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----|------|------|------|------|-----|---|
| <b>Algılama ve Tutumu</b>                                                          | Doktor                 | 11 | 2,61 | 1,31 |      |      |     |   |
|                                                                                    | Hemşire                | 69 | 2,88 | 1,17 |      |      |     |   |
|                                                                                    | Teknisyen              | 14 | 2,81 | 0,83 |      |      |     |   |
|                                                                                    | Tıbbi Sekreter         | 46 | 3,17 | 0,94 |      |      |     |   |
|                                                                                    | Ebe                    | 26 | 2,39 | 1,18 |      |      |     |   |
|                                                                                    | Diğer Sağlık Personeli | 27 | 3,21 | 0,85 |      |      |     |   |
|                                                                                    | Sağlık İdarecisi       | 19 | 3,79 | 0,47 |      |      |     |   |
| <b>Bölüm Yöneticilerinin Farklı fikir ve Sorun Çözme Tekniklerine Karşı Tutumu</b> | Doktor                 | 11 | 3,35 | 1,11 |      |      |     |   |
|                                                                                    | Hemşire                | 69 | 3,27 | 0,98 |      |      |     |   |
|                                                                                    | Teknisyen              | 14 | 2,84 | 0,96 | 2,06 | 0,06 | Red | - |
|                                                                                    | Tıbbi Sekreter         | 46 | 3,41 | 0,81 |      |      |     |   |
|                                                                                    | Ebe                    | 26 | 3,44 | 0,77 |      |      |     |   |
|                                                                                    | Diğer Sağlık Personeli | 27 | 3,56 | 0,69 |      |      |     |   |
|                                                                                    | Sağlık İdarecisi       | 19 | 3,85 | 0,41 |      |      |     |   |
| <b>İletişim Düzeyi Ve Bilgi Paylaşımı</b>                                          | Doktor                 | 11 | 3,31 | 1,12 |      |      |     |   |
|                                                                                    | Hemşire                | 69 | 3,47 | 0,80 |      |      |     |   |
|                                                                                    | Teknisyen              | 14 | 2,99 | 0,88 | 1,81 | 0,90 | Red | - |
|                                                                                    | Tıbbi Sekreter         | 46 | 3,38 | 0,81 |      |      |     |   |
|                                                                                    | Ebe                    | 26 | 3,44 | 0,73 |      |      |     |   |
|                                                                                    | Diğer Sağlık Personeli | 27 | 3,37 | 0,71 |      |      |     |   |
|                                                                                    | Sağlık İdarecisi       | 19 | 3,85 | 0,41 |      |      |     |   |

\*Asymp. Sig. Değerinin 0.05'den küçük olduğunu gösterir.

Tablo 6.25'te örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ait algılamaların personelin meslek durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Bu analiz sonucunda örgütsel sessizliğin "Üst Yönetimin Algılama Ve Tutumu" boyutunda anlamlı bir farklılık gözlemlenirken, "Bölüm Yöneticilerinin Farklı Fikir ve Sorun Çözme Tekniklerine Karşı Tutumu" ve "İletişim Düzeyi ve Bilgi Paylaşımı" boyutunda anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Anlamlı farklılığın hangi boyuttan

kaynaklandığını tespit etmek amacıyla verilerin dağılımı homojen olmadığı için Games Howell testi uygulanmıştır. Test sonucunda üst yönetimin algılama ve tutumu boyutunda meydana gelen anlamlı farklılığın yönü 5-6 şeklinde bir seyir izlemektedir. Yani tıbbi sekreterler ve ebeler arasında bir seyir söz konusudur. Tıbbi sekreterler kurumda anlaşmazlık ya da mevcut kural ve uygulamalar ile ilgili bir sorun yaşandığında yönetim tarafından problem çıkaran bir kişi olarak algılanmadıklarını ve yaşanan anlaşmazlıkları dile getirebildikleri sonucuna varılmıştır ( $\bar{X}=3,17$ ). Ebe meslek grubunda çalışanların anlaşmazlıklara tepki göstermek konusunda üst yönetimden en fazla çekinen ve dolayısıyla sessiz kalan grup olduğunu söylemek mümkündür ( $\bar{X}=2,39$ ). Bu durumda kurum içerisinde ebe meslek grubunun, örgüt içerisinde fikirlerini dile getirmekten kaçındıkları ve sessiz kaldıkları sonucuna varılabilir.

OneWay Anova testi analizine göre kabul edilen hipotez:

H<sub>18a</sub>: Üst yönetimin algılama ve tutumu algısı personelin meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

OneWay Anova testi analizine göre reddedilen hipotez:

H<sub>18b</sub>: Bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu algısı personelin meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>18c</sub>: İletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı algısı personelin meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.” hipotezleri reddedilmiştir.

Dolayısıyla “H<sub>18</sub>: Örgütsel sessizlik algısı personelin meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.” hipotezi önemli oranda reddedilmiştir.

Tablo 6.26.’da örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ait algılamaların personelin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir.

**Tablo 6. 26. Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Ait Algılamaların Personelin Eğitim Durumuna Göre Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Tek Yönlü Varyans Analizi**

| ÖRGÜTSEL<br>SESSİZLİK<br>BOYUTLARI                                                         | Grup                     | N   | $\bar{X}$ | s.s. | F    | p     | Hipotez | Post-Hoc |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----|-----------|------|------|-------|---------|----------|
| Üst Yönetimin<br>Algılama ve<br>Tutumu                                                     | Lise                     | 37  | 2,84      | 0,89 | 0,75 | 0,48  | Red     | -        |
|                                                                                            | Lisans/Yüksek<br>Okul    | 146 | 2,93      | 1,12 |      |       |         |          |
|                                                                                            | Yüksek<br>Lisans/Doktora | 29  | 3,15      | 1,01 |      |       |         |          |
| Bölüm<br>Yöneticilerinin<br>Farklı fikir ve<br>Sorun Çözme<br>Tekniklerine<br>Karşı Tutumu | Lise                     | 37  | 3,22      | 0,73 | 2,02 | 0,14  | Red     | -        |
|                                                                                            | Lisans/Yüksek<br>Okul    | 146 | 3,37      | 0,92 |      |       |         |          |
|                                                                                            | Yüksek<br>Lisans/Doktora | 29  | 3,65      | 0,75 |      |       |         |          |
| İletişim Düzeyi<br>Ve Bilgi<br>Paylaşımı                                                   | Lise                     | 37  | 3,13      | 0,75 | 3,74 | 0,03* | Kabul   | 1-3      |
|                                                                                            | Lisans/Yüksek            | 146 | 3,46      | 0,79 |      |       |         |          |

|                |    |      |      |
|----------------|----|------|------|
| Okul           |    |      |      |
| Yüksek         | 29 | 3,62 | 0,75 |
| Lisans/Doktora |    |      |      |

\*Asymp. Sig. Değerinin 0.05'den küçük olduğunu gösterir.

Tablo 6.26'da örgütsel sessizlik ve alt boyutları personelin eğitim durumlarına göre kıyaslanmıştır. Yapılan analiz sonucunda örgütsel sessizliğin iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı alt boyutu personelin eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterirken; üst yönetimin algılama ve tutumu ve bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu boyutları personelin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı boyutunda anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek amacıyla veriler homojen dağıldığı için Tukey testi uygulanmıştır. Bu test sonucunda anlamlı farklılığın 1-3 seyrinde yani lise mezunlarından yüksek lisans/doktora mezunlarına doğru bir yol izlediği gözlemlenmektedir. Yüksek lisans/ doktora mezunu kişilerin ( $\bar{X} = 3,62$ ) lise mezunu kişilere göre kurum içerisinde yatay ve dikey hiyerarşideki personel ile daha rahat iletişim halinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yüksek lisans/doktora mezunu kişiler kurumun iletişim düzeyini, bilgi paylaşımını, misyon ve amaçlar konusunda bilgilendirme durumunu pozitif olarak algılanmaktadır. Lise mezunu çalışanlar kurumda bilgi ve tecrübe paylaşımının açık bir şekilde yapılmadığını düşünmektedir. Ayrıca lise mezunu çalışanların kurumun misyon ve amaçlarından haberdar olmadığı, yönetimle iletişime geçemediği ve bunun sonucunda sessiz kaldıkları söylenebilir. Bu durumda eğitim düzeyi arttıkça kurum içi iletişim ve bilgi paylaşımının arttığı söylenebilir.

One-Way Anova testi analizine göre kabul edilen hipotez:

H<sub>19c</sub>: İletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı algısı personelin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

One-Way Anova testi analizine göre reddedilen hipotezler:

H<sub>19a</sub>: Üst yönetimin algılama ve tutumu algısı personelin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>19b</sub>: Bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu algısı personelin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Dolayısıyla "H<sub>19</sub>: Örgütsel sessizlik algısı personelin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir." hipotezi önemli oranda reddedilmiştir.

Tablo 6.27.'de örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ait algılamaların personelin gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir.

**Tablo 6. 27. Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Ait Algılamaların Personelin Aylık Gelir Durumlarına Göre Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Tek Yönlü Varyans Analizi**

| ÖRGÜTSEL<br>SESSİZLİK<br>BOYUTLARI     | Grup               | N  | $\bar{X}$ | s.s. | F    | p    | Hipotez | Post-<br>Hoc |
|----------------------------------------|--------------------|----|-----------|------|------|------|---------|--------------|
| Üst Yönetimin<br>Algılama ve<br>Tutumu | 0-1500 TL Arası    | 36 | 3,14      | 0,89 | 1,22 | 0,30 | Red     | -            |
|                                        | 1501-2000 TL Arası | 19 | 2,68      | 1,34 |      |      |         |              |
|                                        | 2001-2500 TL Arası | 32 | 3,12      | 0,75 |      |      |         |              |

|                                                                                    |                    |     |      |      |      |      |     |   |
|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----|------|------|------|------|-----|---|
| <b>Bölüm Yöneticilerinin Farklı fikir ve Sorun Çözme Tekniklerine Karşı Tutumu</b> | 2501 TL Ve Üzeri   | 125 | 2,88 | 1,13 | 1,33 | 0,27 | Red | - |
|                                                                                    | 0-1500 TL Arası    | 36  | 3,31 | 0,80 |      |      |     |   |
|                                                                                    | 1501-2000 TL Arası | 19  | 3,07 | 1,01 |      |      |     |   |
|                                                                                    | 2001-2500 TL Arası | 32  | 3,55 | 0,85 |      |      |     |   |
|                                                                                    | 2501 TL Ve Üzeri   | 125 | 3,41 | 0,87 |      |      |     |   |
| <b>İletişim Düzeyi Ve Bilgi Paylaşımı</b>                                          | 0-1500 TL Arası    | 36  | 3,26 | 0,82 | 1,74 | 0,16 | Red | - |
|                                                                                    | 1501-2000 TL Arası | 19  | 3,17 | 0,98 |      |      |     |   |
|                                                                                    | 2001-2500 TL Arası | 32  | 3,57 | 0,65 |      |      |     |   |
|                                                                                    | 2501 TL Ve Üzeri   | 125 | 3,48 | 0,78 |      |      |     |   |

Tablo 6.27’de örgütsel sessizlik ve üç alt boyutunun personelin gelir durumlarına göre kıyaslanması aktarılmıştır. Analiz sonucunda örgütsel sessizliğin üç alt boyutunun da personelin gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

One-Way Anova analizine göre reddedilen hipotezler

H<sub>20a</sub>: Üst yönetimin algılama ve tutumu algısı personelin gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>20b</sub>: Bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu algısı personelin gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>20c</sub>: İletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı algısı personelin gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Dolayısıyla “H<sub>20</sub>: Örgütsel sessizlik algısı personelin gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.” hipotezi de reddedilmiştir.

Tablo 6.28.’de örgütsel sessizlik ve alt boyutlarına ait algılamaların personelin hastanede çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir.

**Tablo 6. 28. Örgütsel Sessizlik ve Alt Boyutlarına Ait Algılamaların Personelin Hastanede Çalışma Sürelerine Göre Anlamlı Bir Fark Gösterip Göstermediğini Ele Alan Tek Yönlü Varyans Analizi**

| ÖRGÜTSEL SESSİZLİK BOYUTLARI            | Grup            | N  | $\bar{X}$ | s.s. | F    | p     | Hipotez | Post-Hoc |
|-----------------------------------------|-----------------|----|-----------|------|------|-------|---------|----------|
| <b>Üst Yönetimin Algılama ve Tutumu</b> | 1 Yıldan Az     | 15 | 3,38      | 0,76 | 3,41 | 0,01* | Kabul   | 1-6      |
|                                         | 1-5 Yıl Arası   | 46 | 3,03      | 0,99 |      |       |         |          |
|                                         | 6-10 Yıl Arası  | 49 | 2,63      | 1,09 |      |       |         |          |
|                                         | 11-15 Yıl Arası | 47 | 3,11      | 1,13 |      |       |         |          |
|                                         | 16-20 Yaş Arası | 34 | 3,19      | 0,93 |      |       |         |          |

|                                                                                    |                 |    |      |      |      |      |     |   |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----|------|------|------|------|-----|---|
|                                                                                    | 21 Yıl Ve Üzeri | 21 | 2,37 | 1,08 |      |      |     |   |
|                                                                                    | 1 Yıldan Az     | 15 | 3,84 | 0,57 |      |      |     |   |
| <b>Bölüm Yöneticilerinin Farklı fikir ve Sorun Çözme Tekniklerine Karşı Tutumu</b> | 1-5 Yıl Arası   | 46 | 3,46 | 0,83 |      |      |     |   |
|                                                                                    | 6-10 Yıl Arası  | 49 | 3,20 | 0,86 | 1,99 | 0,08 | Red | - |
|                                                                                    | 11-15 Yıl Arası | 47 | 3,4  | 0,97 |      |      |     |   |
|                                                                                    | 16-20 Yaş Arası | 34 | 3,48 | 0,77 |      |      |     |   |
|                                                                                    | 21 Yıl Ve Üzeri | 21 | 3,09 | 0,97 |      |      |     |   |
|                                                                                    | 1 Yıldan Az     | 15 | 3,83 | 0,39 |      |      |     |   |
|                                                                                    | 1-5 Yıl Arası   | 46 | 3,54 | 0,72 |      |      |     |   |
| <b>İletişim Düzeyi Ve Bilgi Paylaşımı</b>                                          | 6-10 Yıl Arası  | 49 | 3,24 | 0,86 | 1,54 | 0,18 | Red | - |
|                                                                                    | 11-15 Yıl Arası | 47 | 3,40 | 0,91 |      |      |     |   |
|                                                                                    | 16-20 Yaş Arası | 34 | 3,45 | 0,65 |      |      |     |   |
|                                                                                    | 21 Yıl Ve Üzeri | 21 | 3,37 | 0,83 |      |      |     |   |
|                                                                                    |                 |    |      |      |      |      |     |   |

\*Asymp. Sig. Değerinin 0.05'den küçük olduğunu gösterir.

Tablo 6.28.'de örgütsel sessizlik ve alt boyutlarının personelin hastanede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği analiz edilmiştir. Analiz sonucunda üst yönetimin algılama ve tutumu boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilirken; bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu ve iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Üst yönetimin algılama ve tutumu boyutunda tespit edilen anlamlı farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak amacıyla Tukey testi yapılmıştır. Test sonucunda anlamlı farklılığın 1-6 yönünde seyir izlediği tespit edilmiştir. Yani hastanede 1 yıldan az çalışma süresine sahip olanlar ile 21 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olan kişiler arasında seyretmektedir. Ortalamalar incelendiğinde 1 yıldan az çalışma süresine sahip olan ( $\bar{X} = 3,38$ ) personelin, yaşanan anlaşmazlıklar sonucunda üst yönetim tarafından sorun çıkaran olarak algılanmadıklarını ayrıca üst yönetime karşı anlaşmazlıkları ifade edebildiklerini belirtmişlerdir. 21 yıldan fazla çalışma süresine sahip olan ( $\bar{X} = 2,37$ ) personelin üst yönetime karşı daha çekingen davrandıkları ve üst yönetime anlaşmazlıkları ifade edemediklerini sonuç olarak sessiz kaldıkları gözlemlenmiştir.

One-Way Anova analizine göre kabul edilen hipotez:

H<sub>21a</sub>: Üst yönetimin algılama ve tutumu algısı personelin hastanede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

One-Way Anova analizine göre reddedilen hipotez:

H<sub>21b</sub>: Bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu algısı personelin hastanede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

H<sub>21c</sub>: İletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı algısı personelin hastanede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.

Dolayısıyla "H<sub>21</sub>: Örgütsel sessizlik algısı personelin hastanede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterir." hipotezi önemli oranda reddedilmiştir.

#### **Katılmalı Yönetim İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi**

Çalışmanın alt amaçlarından birini oluşturan katımlı yönetim ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin tespit edilmesi amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Yapılan analiz Tablo 6.29.'da aktarılmıştır.

**Tablo 6. 29.** Katımlı Yönetim İle Örgütsel Sessizlik Arasında İlişkinin Olup Olmadığını Gösteren Korelasyon Analizi

| KATILMALI YÖNETİM ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ                               |                      | Katılmalı Yönetim | Üst Yönetimin Algılama Ve Tutumu | Bölüm Yöneticilerinin Farklı Fikir Ve Sorun Çözme Tekniklerine Karşı Tutumu | İletişim Düzeyi Ve Bilgi Paylaşımı |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Katılmalı Yönetim                                                           | Perarson correlation | 1                 |                                  |                                                                             |                                    |
|                                                                             | Sig. (2-tailed)      |                   |                                  |                                                                             |                                    |
|                                                                             | N                    | 212               |                                  |                                                                             |                                    |
| Üst Yönetimin Algılama Ve Tutumu                                            | Perarson correlation | 0,51**            | 1                                |                                                                             |                                    |
|                                                                             | Sig. (2-tailed)      | 0,00              |                                  |                                                                             |                                    |
|                                                                             | N                    | 212               | 212                              |                                                                             |                                    |
| Bölüm Yöneticilerinin Farklı Fikir Ve Sorun Çözme Tekniklerine Karşı Tutumu | Perarson correlation | 0,79**            | 0,68**                           | 1                                                                           |                                    |
|                                                                             | Sig. (2-tailed)      | 0,00              | 0,00                             |                                                                             |                                    |
|                                                                             | N                    | 212               | 212                              | 212                                                                         |                                    |
| İletişim Düzeyi Ve Bilgi Paylaşımı                                          | Perarson correlation | 0 ,82**           | 0,63**                           | 0,86**                                                                      | 1                                  |
|                                                                             | Sig. (2-tailed)      | 0,00              | 0,00                             | 0,00                                                                        |                                    |
|                                                                             | N                    | 212               | 212                              | 212                                                                         | 212                                |

\*\* Asymp. Sig. Değerinin 0.01'den küçük olduğunu gösterir.

Katımlı yönetim değişkeni ile üst yönetimin algılama ve tutumu, bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu ve iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı değişkenleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,01$ ). Katımlı yönetim ile bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu ( $r = 0,79$ ) ve iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı ( $r = 0,82$ ) boyutları arasında kuvvetli derecede ilişki bulunmaktadır. Ayrıca katımlı yönetim ile üst yönetimin algılama ve tutumu arasında orta düzeyde ( $r = 0,51$ ) bir ilişki vardır. Analiz sonucunda katımlı yönetim aracılığı ile kurum çalışanlarının kendilerini ifade etmelerine olanak verilmesiyle üst yönetimle yaşanabilecek anlaşmazlıkların ve yanlış algılamaların ortadan kaldırılabilceği tespit edilmiştir. Ayrıca bölüm yöneticilerinin çalışanların söylediklerine önem vermesi, farklı fikir sunanlara destek vermesi, eleştirilere açık olması ve sorunların en iyi şekilde çözüleceği inancında olması katımlı yönetim faktörüyle kuvvetli düzeyde ilişki içerisinde olduğu ortaya konulmuştur.

Bu sonuçlar doğrultusunda;

H<sub>22a</sub>: Katımlı yönetimin örgütsel sessizlik alt boyutu olan üst yönetimin algılama ve tutumu ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H<sub>22b</sub>: Katımlı yönetimin örgütsel sessizlik alt boyutu olan bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

H<sub>22c</sub>: Katımlı yönetimin örgütsel sessizlik alt boyutu olan iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı ile anlamlı bir ilişkisi vardır.

hipotezleri kabul edilmiştir.

Dolayısıyla “H<sub>22</sub>: Katımlı yönetimin ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi de kabul edilmiştir.

### ***Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Üzerine Etkisi***

Bu bölümde örgüt kültürünün alt boyutları olan katılımcılığın desteklenmesi, iletişim sisteminin etkinliği, ödüllendirme sisteminin etkinliği, yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen destek ve vizyonun paylaşılma seviyesinin, örgütsel sessizliğin alt boyutları olan üst yönetimin algılama ve tutumu, bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu ve iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı analiz edilmiştir. Bu kıyaslamalar ile H<sub>23</sub> ana hipotezi ve bu hipotezin alt hipotezleri analiz edilmiştir. Örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel sessizlik alt boyutlarına etkisinin olup olmadığına regresyon analizi uygulanarak karar verilmiştir. Örgüt kültürü ve alt boyutlarının üst yönetimin algılama ve tutumu üzerine etkisini ele alan regresyon modelinin anlamlılığını gösteren sayısal veriler Tablo 6.30.’da aktarılmıştır.

**Tablo 6. 30.** Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarının Üst Yönetimin Algılama ve Tutumu Üzerine Etkisini İnceleyen Regresyon Modelinin Anlamlılığına İlişkin Bulgular

| ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ALT BOYUTU    | R    | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | F     | Anlamlılık (p) |
|----------------------------------|------|----------------|----------------------------|-------|----------------|
| Üst Yönetimin Algılama ve Tutumu | 0,73 | 0,53           | 0,51                       | 37,93 | 0,00           |

Örgüt kültürünün alt boyutlarının örgütsel sessizlik alt boyutu olan üst yönetimin algılama ve tutumu boyutuna etkisi regresyon analiziyle incelenmiştir. Regresyon analizinde modelin istatistiksel olarak geçerli ve anlamlı olup olmadığını aktarmak için Tablo 6.30’da model özeti verilmiştir. Analizde bağımlı boyutun ve bağımsız değişkenler grubu arasındaki ilişkiyi göstermede regresyon katsayısı olan R değerine, geçerliliğini gösteren F değeri için  $\pm 1,96$ ’dan büyük olmasına ve anlamlılığını ölçen p değerinin 0,05’ten küçük olmasına bakılmıştır. Analiz sonuçlarına göre örgüt kültürü alt boyutlarının üst yönetim algılama ve tutumu üzerinde etkisini ölçmek için kurulan modelin istatistiksel olarak geçerli ve anlamlı bir olduğu tespit edilmiştir (F= 37,93, p<0,05). Ayrıca bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında güçlü düzeyde ilişkiden bahsedilebilir (R= 0,73). Bağımsız değişkenlerin “Katılımcılığın Desteklenmesi”, “İletişim Sisteminin Etkinliği”, “Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği”, “Güven Ortamının Oluşma Seviyesi”, “Yenilik ve Yaratıcılığa Verilen Destek” ve “Vizyonun Paylaşılma Seviyesi” boyutlarının bağımlı değişken durumundaki “Üst Yönetimin Algılama ve Tutumu” değişkenine ait varyansı %53 oranında açıkladığı görülmektedir (R<sup>2</sup>= 0,523). Bu değer ile boyutlar arasındaki değişkene ait varyans açıklama oranı en düşük olan ifadedir.

Örgüt kültürü alt boyutlarının üst yönetimin algılama ve tutumu üzerine etkisini inceleyen regresyon analizi Tablo 6.31.'de verilmiştir.

**Tablo 6. 31.** Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Üst Yönetimin Algılama Ve Tutumu Üzerine Etkisinin Olup Olmadığını Gösteren Regresyon Katsayıları

|                                        | Standart Olmayan Katsayılı | Standart Katsayılı | t     | Sig. (p) | Hipotez |       |
|----------------------------------------|----------------------------|--------------------|-------|----------|---------|-------|
|                                        | B                          | Std. Hata          | Beta  |          |         |       |
| Sabit                                  | 0,33                       | 0,29               |       | 1,15     | 0,25    |       |
| Katılımcılığın Desteklenmesi           | 0,15                       | 0,14               | 0,11  | 1,06     | 0,29    | Red   |
| İletişim Sisteminin Etkinliği          | 0,70                       | 0,12               | 0,55  | 5,98     | 0,00*   | Kabul |
| Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği      | 0,35                       | 0,08               | 0,32  | 4,48     | 0,00*   | Kabul |
| Güven Ortamının Oluşma Seviyesi        | -0,31                      | 0,11               | -0,24 | -2,89    | 0,04*   | Kabul |
| Yenilik Ve Yaratıcılığa Verilen Destek | 0,13                       | 0,13               | 0,10  | 0,95     | 0,34    | Red   |
| Vizyonun Paylaşılma Seviyesi           | -0,18                      | 0,12               | -0,12 | -1,59    | 0,11    | Red   |

\*Asymp. Sig. Değerinin 0.05'den küçük olduğunu gösterir.

Tablo 6.31'de regresyon analizi katsayıları ve anlamlılık düzeyine ilişkin bulgular aktarılmıştır. Boyutların anlamlılığını ölçmede p değerlerinin 0,05'ten küçük olmasına bakılmıştır. Bu doğrultuda örgüt kültürünün “Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği”, “İletişim Sisteminin Etkinliği” ve “Güven Ortamının Oluşma Seviyesi” boyutlarının örgütsel sessizliğin alt boyutu olan “Üst Yönetimin Algılama ve Tutumu” üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki olduğu tespit edilmiştir. “Katılımcılığın Desteklenmesi”, “Yenilik ve Yaratıcılığa Verilen Destek” ve “Vizyonun Paylaşılma Seviyesi” boyutlarının ise “Üst Yönetimin Algılama ve Tutumu” boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca boyutlar arasında katsayıları bakıldığında “İletişim Sisteminin Etkinliği” boyutunun üst yönetim tutumu üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\beta = 0,55$ ).

Sonuç olarak sağlık personelinin örgütsel sessizlik bağlamında üst yönetimi değerlendirirken ödüllendirme sistemine, iletişim sisteminin etkinliğine ve güven temelli ilişkilere dikkat ettiği tespit edilmiştir. Bu durumda üst yönetim kurum personeli için kurum içerisinde adil bir ödüllendirme sistemi kurduğunda, yatay ve dikey düzeyde iletişim imkanı sunduğunda ve güven temeline dayalı ilişkiler yürüttüğünde personelin yetkin oldukları konularda kendilerini daha rahat ifade edebilecekleri söylenebilir. Bu durumda regresyon analizi sonucu kabul edilen hipotezler şunlardır:

H<sub>23b</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan iletişim sisteminin etkinliğinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan üst yönetimin algılama ve tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>23c</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan ödüllendirme sisteminin etkinliğinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan üst yönetimin algılama ve tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>23d</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan güven ortamının oluşma seviyesinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan üst yönetimin algılama ve tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Regresyon analizi sonucu reddedilen hipotezler şunlardır:

H<sub>23a</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan katılımcılığın desteklenmesinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan üst yönetimin algılama ve tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>23e</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan yenilik ve yaratıcılığa verilen desteğin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan üst yönetimin algılama ve tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>23f</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan vizyon paylaşılma seviyesinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan üst yönetimin algılama ve tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>23</sub> hipotezi incelendiğinde alt hipotezlerin yarısı kabul edilirken, yarısının reddedildiği tespit edilmiştir. Bu durumda “H<sub>23</sub>: Örgüt kültürünün katılımlı yönetim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezinin kısmen kabul edildiğini söylemek doğru olacaktır.

Örgüt kültürü alt boyutlarının bölüm yöneticilerinin farklı fikirlere ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu üzerine etkisinin olup olmadığını gösteren regresyon modelinin anlamlılığına ilişkin çıktılar Tablo 6.32’de aktarılmıştır.

**Tablo 6. 32.** Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarının Bölüm Yöneticilerinin Farklı Fikirlerle Ve Sorun Çözme Tekniklerine Karşı Tutumu Üzerine Etkisini İnceleyen Regresyon Modelinin Anlamlılığına İlişkin Bulgular

| ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ALT BOYUTU                                               | R    | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | F     | Anlamlılık (p) |
|-----------------------------------------------------------------------------|------|----------------|----------------------------|-------|----------------|
| Bölüm Yöneticilerinin Farklı Fikir Ve Sorun Çözme Tekniklerine Karşı Tutumu | 0,86 | 0,74           | 0,73                       | 94,90 | 0,00           |

Tablo 6.32’de örgüt kültürünün alt boyutlarının örgütsel sessizlik alt boyutu olan bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu üzerine etkisi regresyon analiziyle incelenmiştir. Model özeti tablosuna bakılarak boyutun geçerli olup olmadığı tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre örgüt kültürü alt boyutlarının bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu üzerinde etkisini ölçmek için kurulan modelin istatistiksel olarak geçerli ve anlamlı bir olduğu tespit edilmiştir (F= 94,90, p<0,05). Ayrıca bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek için R değerine bakılmıştır. Bu doğrultuda bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında güçlü düzeyde ilişkiden bahsedilebilir (R= 0,86). Bağımsız değişkenlerin “Katılımcılığın Desteklenmesi”, “İletişim Sisteminin Etkinliği”, “Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği”, “Güven Ortamının Oluşma Seviyesi”, “Yenilik ve Yaratıcılığa Verilen Destek” ve “Vizyonun Paylaşılma Seviyesi” boyutlarının bağımlı değişken durumundaki “Birim Yöneticilerinin Farklı Fikir ve

Sorun Çözme Tekniklerine Karşı Tutumu” değişkenine ait varyansı %74 oranında açıkladığı görülmektedir ( $R^2 = 0,74$ ).

Örgüt kültürü alt boyutlarının bölüm yöneticilerinin farklı fikirlere ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu üzerine etkisini gösteren regresyon analizi Tablo 6.33’de verilmiştir

**Tablo 6. 33.** Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Bölüm Yöneticilerinin Farklı Fikirlere Ve Sorun Çözme Tekniklerine Karşı Tutumu Üzerine Etkisinin Olup Olmadığını Gösteren Regresyon Katsayıları

|                                        |  | Standart Olmayan Katsayılı | Standart Katsayılı | t     | Sig. (p) | Hipotez     |
|----------------------------------------|--|----------------------------|--------------------|-------|----------|-------------|
|                                        |  | B                          | Std. hata          | Beta  |          |             |
| Sabit                                  |  | 0,28                       | 0,18               |       | 1,59     | 0,13        |
| Katılımcılığın Desteklenmesi           |  | 0,18                       | 0,08               | 0,17  | 2,18     | 0,03* Kabul |
| İletişim Sisteminin Etkinliği          |  | 0,27                       | 0,07               | 0,26  | 3,74     | 0,00* Kabul |
| Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği      |  | 0,17                       | 0,05               | 0,20  | 3,67     | 0,00* Kabul |
| Güven Ortamının Oluşma Seviyesi        |  | 0,07                       | 0,07               | 0,07  | 1,11     | 0,27 Red    |
| Yenilik Ve Yaratıcılığa Verilen Destek |  | 0,29                       | 0,08               | 0,29  | 3,52     | 0,01* Kabul |
| Vizyonun Paylaşılma Seviyesi           |  | -0,02                      | 0,07               | -0,02 | -0,34    | 0,74 Red    |

\*Asymp. Sig. Değerinin 0.05’den küçük olduğunu gösterir.

Tablo 6.33.’te regresyon analizi katsayıları ve anlamlılık düzeyine ilişkin bulguları göstermektedir. Tabloda aktarıldığı üzere örgüt kültürünün “Katılımcılığın Desteklenmesi”, “Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği”, “İletişim Sisteminin Etkinliği” ve “Yenilik ve Yaratıcılığa Verilen Destek” boyutlarının örgütsel sessizliğin “Bölüm Yöneticilerinin Farklı Fikir ve Sorun Çözme Tekniklerine Karşı Tutumu” boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). “Güven Ortamının Oluşma Seviyesi” ve “Vizyon Paylaşılma Seviyesi” boyutlarının örgütsel sessizliğin “Bölüm Yöneticilerini Farklı Fikir Ve Sorun Çözme Tekniklerine Karşı Tutumu” boyutu üzerinde anlamlı bir etkide bulunmadığı analiz edilmiştir. Ayrıca boyutlar arasında katsayılara bakıldığında “Yenilik ve Yaratıcılığa Verilen Destek” boyutunun birim yöneticisi tutumu üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\beta = 0,29$ ).

Sonuç olarak sağlık kurumlarında bölüm yöneticileri personelin farklı fikirleri ifade etmelerine imkan tanıdığına, sunulan farklı fikirleri desteklediklerinde, yeniliğe ve yaratıcılığa destek verdiklerinde, adil bir ödüllendirme sistemi ve etkin bir iletişim ağı kurduklarında çalışan personel tarafından bölüm yöneticileri pozitif çıktı sonuçlarına ulaşacaklardır. Bölüm yöneticisi belirtilen şartlara uygun bir ortam sağladığında çalışanlar kendilerini daha rahat ifade edebilecekler ve kendisinden hiyerarşi basamağında üst sırada yer alan personel ile de kolaylıkla iletişim kurabileceklerdir.

Regresyon analizi sonucunda kabul edilen hipotezler şunlardır:

H<sub>23g</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan katılımcılığın desteklenmesinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>23h</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan iletişim sisteminin etkinliğinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>23i</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan ödüllendirme sisteminin etkinliğinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>23j</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan yenilik ve yaratıcılığa verilen desteğin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Regresyon analizi sonucunda reddedilen hipotezler ise şunlardır:

H<sub>23i</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan güven ortamının oluşma seviyesinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>23k</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan vizyon paylaşılma seviyesinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel sessizliğin son alt boyutu olan iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı üzerine etkisinin olup olmadığı tespit etmek için yapılan regresyon modelinin geçerliliğine ilişkin veriler Tablo 6.34'te aktarılmıştır.

**Tablo 6. 34. Örgüt Kültürü ve Alt Boyutlarının İletişim Fırsatları Üzerine Etkisini İnceleyen Regresyon Modelinin Anlamlılığına İlişkin Bulgular**

| ÖRGÜTSEL<br>SESSİZLİK ALT<br>BOYUTU | R    | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş<br>R <sup>2</sup> | F      | Anlamlılık<br>(p) |
|-------------------------------------|------|----------------|-------------------------------|--------|-------------------|
| İletişim Fırsatları                 | 0,87 | 0,76           | 0,75                          | 106,64 | 0,00              |

Tablo 6.34'te regresyon analizi sonucu elde edilen model özeti tablosu aktarılmıştır. Tablo sonuçlarına göre örgüt kültürü alt boyutlarının iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı boyutu üzerinde etkisini ölçmek için kurulan modelin istatistiksel olarak geçerli ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F= 106,64 , p<0,05). Üst yönetim algılama ve tutumu ile bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu alt boyutları üzerine yapılan regresyon analizlerine göre iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı boyutunun geçerlilik düzeyinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bağımlı değişken ve bağımsız değişkenler grubunun arasındaki ilişkiyi gösteren R değeri 0,87 olduğundan bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında istatistiksel olarak güçlü düzeyde ilişkiden bahsedilebilir. Bağımsız değişkenlerin “Katılımcılığın Desteklenmesi”, “İletişim Sisteminin Etkinliği”, “Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği”, “Güven Ortamının Oluşma Seviyesi”, “Yenilik ve Yaratıcılığa Verilen Destek” ve “Vizyonun Paylaşılma Seviyesi” boyutlarının bağımlı değişken durumundaki “İletişim Düzeyi Ve Bilgi Paylaşımı” değişkenine ait varyansı %76 oranında açıkladı görülmektedir (R<sup>2</sup>= 0,76). Örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel sessizlik alt boyutlarından iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımını açıklama oranı diğer boyutlara göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Örgüt kültürü alt boyutlarının iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı boyutuna etkisini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi Tablo 6.35.'de verilmiştir.

**Tablo 6. 35.** Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının İletişim Düzeyi Ve Bilgi Paylaşımı Boyutuna Etkisinin Olup Olmadığını Gösteren Regresyon Katsayıları

|                                        | Standart Olmayan Katsayılı |           | Standart Katsayılı | t    | Sig. (p) | Hipotez |
|----------------------------------------|----------------------------|-----------|--------------------|------|----------|---------|
|                                        | B                          | Std. hata | Beta               |      |          |         |
| Sabit                                  | 0,31                       | 0,15      |                    | 2,02 | 0,05     |         |
| Katılımcılığın Desteklenmesi           | 0,20                       | 0,07      | 0,20               | 2,73 | 0,01*    | Kabul   |
| İletişim Sisteminin Etkinliği          | 0,14                       | 0,06      | 0,15               | 2,25 | 0,03*    | Kabul   |
| Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği      | 0,13                       | 0,04      | 0,16               | 3,06 | 0,00*    | Kabul   |
| Güven Ortamının Oluşma Seviyesi        | 0,20                       | 0,06      | 0,21               | 3,57 | 0,00*    | Kabul   |
| Yenilik Ve Yaratıcılığa Verilen Destek | 0,18                       | 0,07      | 0,19               | 2,46 | 0,02*    | Kabul   |
| Vizyonun Paylaşılma Seviyesi           | 0,11                       | 0,06      | 0,09               | 1,72 | 0,09     | Red     |

\*Asymp. Sig. Değerinin 0.05'den küçük olduğunu gösterir.

Tablo 6.35.'te regresyon analizi katsayıları ve anlamlılık düzeyine ilişkin bulguları göstermektedir. Boyutların anlamlılığını ölçmede p değerlerinin 0,05'ten küçük olmasına bakılmıştır. Bu doğrultuda örgütsel sessizliğin iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı boyutu üzerinde örgüt kültürünün “Katılımcılığın Desteklenmesi”, “Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği”, “İletişim Sisteminin Etkinliği”, “Güven Ortamının Oluşma Seviyesi” ve “Yenilik ve Yaratıcılığa Verilen Destek” boyutlarının anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. “Vizyonun Paylaşılma Seviyesi” boyutunun ise örgütsel sessizliğin iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Ayrıca boyutlar arasında katsayılara bakıldığında “Güven Ortamının Oluşma Seviyesi” boyutunun iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=0,21$ ).

Sonuç olarak sağlık kurumlarında personel arasında etkili bir iletişim ve bilgi paylaşım ağı kurulması için üst yönetimin; personel katılımına önem verilen, kurum içinde ya da dışında aktif ve güçlü iletişim sistemi bulunan, adil bir değerlendirme ve ödüllendirme sistemi ile işleyen, güven ortamında çalışılan ve yenilik konusunda fikirlere önem verilen bir örgüt kültürü inşa etmesi gerekir. Bu şartlar sağlandığı takdirde personel kendi statüsündeki ve üst kademedeki çalışanlar ile rahatlıkla iletişime geçebilecek ve alanı ile ilgili bilgileri paylaşabilecektir.

Regresyon analizi sonucunda kabul edilen hipotezler şunlardır:

H<sub>23l</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan katılımcılığın desteklenmesinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>23m</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan iletişim sisteminin etkinliğinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>23n</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan ödüllendirme sisteminin etkinliğinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>23o</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan güven ortamının oluşma seviyesinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

H<sub>23p</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan yenilik ve yaratıcılığa verilen desteğin örgütsel sessizliğin alt boyutu iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Regresyon analizi sonucu reddedilen hipotez ise şudur:

H<sub>23p</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan vizyon paylaşılma seviyesinin örgütsel sessizliğin alt boyutu olan iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Bu durumda “H<sub>23</sub>: Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerinde etkisi vardır.” hipotezinin önemli oranda kabul edildiği söylenebilir.

Örgüt kültürünün ve alt boyutlarının çalışmanın ikinci değişkeni olan katılımlı yönetim üzerine etkisini tespit etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analize ait regresyon modelinin geçerliliğine ilişkin veriler Tablo 6.36.’da aktarılmıştır.

**Tablo 6. 36.** Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Katılımlı Yönetim Üzerine Etkisinin Olup Olmadığını Gösteren Regresyon Modelinin Anlamlılığına İlişkin Bulgular

| KATILMALI YÖNETİM | R    | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> | F      | Anlamlılık (p) |
|-------------------|------|----------------|----------------------------|--------|----------------|
| Katılımlı Yönetim | 0,87 | 0,75           | 0,75                       | 103,69 | 0,00           |

Modelin anlamlı ve geçerli olup olmasının test etmede model özeti tablosu incelenmiştir. Model de p değerinin 0,05 ten küçük olması ve F değerinin 103,69 olması geçerli olduğunu göstermektedir. (F= 103,69, p<0,05). Analiz sonuçlarına göre örgüt kültürü alt boyutlarının katılımlı yönetim üzerinde etkisini ölçmek için kurulan modelin istatistiksel olarak geçerli ve anlamlı bir etkide bulunduğu tespit edilmiştir. Analizde bağımlı grubun ve bağımsız değişkenler grubunun arasındaki ilişkinin güçlü düzeyde olduğu görülmektedir (R= 0,87). Bağımsız değişkenlerin “Katılımcılığın Desteklenmesi”, “İletişim Sisteminin etkinliği”, “Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği”, “Güven Ortamının Oluşma Seviyesi”, “Yenilik ve Yaratıcılığa Verilen Destek” ve “Vizyonun Paylaşılma Seviyesi” boyutlarının bağımlı değişken durumundaki “Katılımlı Yönetim” faktörüne ait varyansı %75 oranında açıkladı görülmektedir (R<sup>2</sup>= 0,75). Örgüt kültürü boyutlarının katılımlı yönetim üzerine etkisini inceleyen regresyon analizi katsayıları Tablo 6.3.’de aktarılmıştır.

**Tablo 6. 37.** Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Katılımlı Yönetim Üzerine Etkisinin Olup Olmadığını Gösteren Regresyon Katsayıları

|                               | Standart Olmayan Katsayılı |           | Standart Katsayılı | t    | Sig. (p) | Hipotez |
|-------------------------------|----------------------------|-----------|--------------------|------|----------|---------|
|                               | B                          | Std. hata | Beta               |      |          |         |
| Sabit                         | 0,27                       | 0,15      |                    | 1,81 | 0,07     |         |
| Katılımcılığın Desteklenmesi  | 0,15                       | 0,07      | 0,16               | 2,12 | 0,04*    | Kabul   |
| İletişim Sisteminin Etkinliği | 0,04                       | 0,06      | 0,04               | 0,67 | 0,51     | Red     |
| Ödüllendirme                  | 0,07                       | 0,04      | 0,09               | 1,76 | 0,08     | Red     |

| Sisteminin Etkinliği                   |      |      |      |      |       |       |
|----------------------------------------|------|------|------|------|-------|-------|
| Güven Ortamının Oluşma Seviyesi        | 0,21 | 0,06 | 0,22 | 3,70 | 0,00* | Kabul |
| Yenilik Ve Yaratıcılığa Verilen Destek | 0,22 | 0,07 | 0,25 | 3,14 | 0,00* | Kabul |
| Vizyonun Paylaşılma Seviyesi           | 0,27 | 0,06 | 0,23 | 4,38 | 0,00* | Kabul |

\*Asymp. Sig. Değerinin 0.05'den küçük olduğunu gösterir.

Tablo 6.37.'de boyutlar arasında katılımcılığın desteklenmesi, güven ortamının oluşma seviyesi, yenilik ve yaratıcılığa verilen destek ve vizyon paylaşımı boyutlarının p değeri 0,05 ten küçük olduğu için bu boyutların katılmalı yönetim üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu kabul edilmiştir. Ödüllendirme sisteminin etkinliği ve iletişim sisteminin etkinliği boyutlarının p değeri 0,05 ten büyük olduğu için anlamlı etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca boyutlar arasında katsayılara bakıldığında “Yenilik ve Yaratıcılığa Verilen Destek” boyutunun katılmalı yönetim üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\beta = 0,25$ ).

Analiz sonuçlarına göre örgüt kültürü alt boyutlarından ödüllendirme sisteminin etkinliği ve iletişim sisteminin etkinliği dışındaki diğer boyutların sağlık kurumlarında çalışan personelin yönetime katılma algıları üzerinde etkisi olduğu söylenebilir. Kurum yönetimi personelin kararlara katılımını desteklediği, güven temeline dayanan bir ortam kurduğu, yeni fikir ve görüşleri desteklediği, vizyon, misyon ve kurum hedeflerini personeli ile paylaşarak yürüttüğü ortamlarda çalışanlar yönetim faaliyetlerine katılma konusunda istekli olacaklarını belirtmişlerdir. Özellikle yenilik ve yaratıcılığa verilen destek boyutu katılımcılar için oldukça önem arz etmektedir. Bu durumda personelin yeni ve yaratıcı fikirleri dikkate alındığında personel için bir teşvik unsuru olacağı ve dolayısıyla kurum verimliliğinin artacağı söylenebilir.

Bu durumda regresyon analizi sonucunda kabul edilen hipotezler şunlardır:

H<sub>24a</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan katılımcılığın desteklenmesinin katılmalı yönetim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>24d</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan güven ortamının oluşma seviyesinin katılmalı yönetim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır

H<sub>24e</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan yenilik ve yaratıcılığa verilen desteğin katılmalı yönetim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>24f</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan vizyon paylaşılma seviyesinin katılmalı yönetim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Regresyon analizi sonucunda reddedilen hipotezler ise şunlardır:

H<sub>24b</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan iletişim sisteminin etkinliğinin katılmalı yönetim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H<sub>24c</sub>: Örgüt kültürünün alt boyutu olan ödüllendirme sisteminin etkinliğinin katılmalı yönetim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Sonuç olarak “H<sub>24</sub>: Örgüt kültürünün katılmalı yönetim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezinin önemli oranda kabul edildiği söylenebilir.

Araştırmanın hipotezlerinin kabul/red durumu Tablo 6.38.'de aktarılmıştır.

**Tablo 6. 38.**Hipotezlerin Kabul/Red Durumu

| HİPOTEZLER | KABUL/RED DURUMU |
|------------|------------------|
|------------|------------------|

|                                                                                                                              |                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| H <sub>1</sub> : Örgüt kültürünün alt boyutları personelin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.               | <b>RED</b>                         |
| H <sub>2</sub> : Örgüt kültürünün alt boyutları personelin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.           | <b>ÖNEMLİ<br/>ORANDA RED</b>       |
| H <sub>3</sub> : Örgüt kültürünün alt boyutları personelin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.               | <b>RED</b>                         |
| H <sub>4</sub> : Örgüt kültürünün alt boyutları personelin meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.            | <b>KABUL</b>                       |
| H <sub>5</sub> : Örgüt kültürünün alt boyutları personelin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.           | <b>ÖNEMLİ<br/>ORANDA<br/>KABUL</b> |
| H <sub>6</sub> : Örgüt kültürünün alt boyutları personelin gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.            | <b>ÖNEMLİ<br/>ORANDA RED</b>       |
| H <sub>7</sub> : Örgüt kültürünün alt boyutları personelin hastanede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterir. | <b>RED</b>                         |
| H <sub>8</sub> : Katılnalı yönetim algıları personelin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.                   | <b>RED</b>                         |
| H <sub>9</sub> : Katılnalı yönetim algıları personelin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.               | <b>RED</b>                         |
| H <sub>10</sub> : Katılnalı yönetim algıları personelin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.                  | <b>RED</b>                         |
| H <sub>11</sub> : Katılnalı yönetim algıları personelin meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.               | <b>KABUL</b>                       |
| H <sub>12</sub> : Katılnalı yönetim algıları personelin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.              | <b>KABUL</b>                       |
| H <sub>13</sub> : Katılnalı yönetim algısı personelin gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterir.                    | <b>KABUL</b>                       |
| H <sub>14</sub> : Katılnalı yönetim algıları personelin hastanede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.    | <b>KABUL</b>                       |
| H <sub>15</sub> : Örgütsel sessizlik algısı personelin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.                   | <b>RED</b>                         |
| H <sub>16</sub> : Örgütsel sessizlik algısı personelin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.               | <b>RED</b>                         |
| H <sub>17</sub> : Örgütsel sessizlik algısı personelin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.                   | <b>RED</b>                         |
| H <sub>18</sub> : Örgütsel sessizlik algısı personelin meslek gruplarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.                | <b>ÖNEMLİ<br/>ORANDA RED</b>       |
| H <sub>19</sub> : Örgütsel sessizlik algısı personelin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.               | <b>ÖNEMLİ<br/>ORANDA RED</b>       |
| H <sub>20</sub> : Örgütsel sessizlik algısı personelin gelir durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterir.                | <b>RED</b>                         |
| H <sub>21</sub> : Örgütsel sessizlik algısı personelin hastanede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterir.     | <b>ÖNEMLİ<br/>ORANDA RED</b>       |
| H <sub>22</sub> : Katılnalı yönetim ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.                               | <b>KABUL</b>                       |
| H <sub>23</sub> : Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik üzerinde etkisi vardır.                                                | <b>KISMEN KABUL</b>                |

---

H<sub>24</sub>: Örgüt kültürünün katılmalı yönetim üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

---

**ÖNEMLİ  
ORANDA  
KABUL**

Tablo 6.38.'de çalışmanın ana hipotezlerinin kabul/red durumuna yer verilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere 6 hipotez tamamen kabul edilirken, 10 hipotez tamamen reddedilmiştir. Buna ilaveten 2 hipotez önemli oranda kabul edilirken, 5 hipotez önemli oranda reddedilmiştir. 1 hipotez ise alt hipotezlerinin eşit oranda kabul ve red olması dolayısıyla kısmen kabul edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Sağlık kurumları tam konsantrasyon yoğun iş temposu ile çalışan personeli bünyesinde barındıran hizmet sektörü kurumlarıdır. Personelin ilgilendiği alanın insan hayatı olması sebebiyle ertelemeye, aksatmaya ve özensiz davranmaya karşı tolerans gösterilemeyen bir sektör olan sağlık sektöründe çalışanlar, takım arkadaşları ile sürekli iletişim halinde ve görüş alışverişinde olarak hasta için en iyi tedavi yöntemini seçmeli ve gerekli durumlarda konsültasyon gerçekleştirmelidir. Yapılan konsültasyon ile her branş, alanında yetkin olduğu konularda rahatça görüş belirtmeli ve hasta için tedavi planı belirlenmelidir. Bu şekilde iletişimin aksamadığı ve rahat bir görüş alışverişine fırsat veren örgüt kültürüne sahip kurumlarda performansın ve buna bağlı olarak hasta tatmininin artması en doğal sonuçtur.

Bu çalışma ile sağlık kurumlarında örgüt kültürü, katımlı yönetim ve örgütsel sessizlik kavramlarına teorik bir çerçeve oluşturulmuştur. Teorik çerçeveyi somutlaştırmak adına hizmet sektörünün en kapsamlı kollarından olan sağlık kurumlarında örgüt kültürünün katımlı yönetim ve örgütsel sessizlik üzerine etkilerini belirlemek için uygulama çalışması gerçekleştirilmiştir. Uygulama çalışması aynı zamanda sağlık kurumlarında çalışan idari personelin ve sağlık personelinin örgüt kültürü, katımlı yönetim ve örgütsel sessizlik algılarının demografik verilerine göre değişip değişmediğini ve katımlı yönetim ile örgütsel sessizlik arasında ilişkinin var olup olmadığını da incelemiştir. Bu amaç ve alt amaçlar doğrultusunda çalışma Bolu İzzet Baysal Devlet Hastanesi ve Bolu Kamu Hastaneleri Kurumu Genel Sekreterliği'nde çalışan 212 idari ve tıbbi personel üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya katılan personelin %69,8'i kadınlardan, %30,2'si erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %22,2'si bekar iken, %77,8'i erkektir. Çalışmaya katılan personelin yaş aralığı ise %23,1'i 45 yaş ve üzeri, %31,6'sı 18-34 yaş aralığında iken en yüksek paya sahip olan %45,3 ile 35-44 yaş arası kişilerdir. Araştırmaya katılanlar arasında en büyük paya sahip olan meslek grubu %32,5 ile hemşirelerdir. Bu oranı %21,7 ile tıbbi sekreterler, %12,7 ile diyetisyen, biyolog, fizyoterapist, psikolog, sosyal hizmet uzmanı, eczacı, hasta bakıcı meslek gruplarını içinde barındıran diğer sağlık personeli grubu, %12,3 ile ebeler, %9 ile idari yöneticiler, veri hazırlama kontrol işletmenler ve uzmanları içinde bulunduran sağlık idarecileri grubu, %6,6 ile teknisyenler ve %5,2 ile doktorlar takip etmektedir.

Çalışmaya katılanların yarısından fazlası (%68,9) lisans/yüksekokul mezunudur. %17,5'i lise mezunu iken, %13,7'si yüksek lisans/doktora mezunudur. Çalışmaya katılanların %59'u 2501 TL ve üzeri maaş almaktadır. Katılımcıların %17,5'i 0-1500 TL arası, %15,1'i 2001-2500 TL arası, %8,5'i 1501-2000 TL arası gelire sahiptir. Katılımcıların %23,1'i 6-10 yıl, %22,2'si 11-15 yıl, %21,7'si 1-5 yıl, %16'sı 16-20 yıl, %9,9'u 21 yıl ve üzeri, %7,1'i 1 yıldan az süredir bu hastanede görev yapmaktadır.

Çalışmanın üç değişkenini oluşturan örgüt kültürü, katımlı yönetim ve örgütsel sessizliğe ait ifadelerin frekans değerleri incelendiğinde örgüt kültürü sorularından en yüksek ortalamaya sahip olan soru "Çalıştığımız kurumun açıkça tanımlanmış vizyonu, misyonu ve hedefleri vardır." ( $\bar{X}=3,81$ ) ifadesi olmuştur. En düşük ise 2,55 ortalama ile "Kurum çalışanları yeterlilik ve performanslarına göre tamamen objektif olarak maddi ve manevi ödüllendirilmektedir." ifadesidir. Bu durumda kurum çalışanlarının kurumun belirlenen vizyon, misyon ve hedeflerinin açıkça tanımlanmasından memnundur ve kurum çalışanları kurumun amacının farkındadır ve bunun etrafında birleşmiştir. Fakat bu durumun aksine idari ve tıbbi personel kurum içinde adil ödüllendirme sisteminin yetersizliğinden şikayetçi olduğu söylenebilir.

Çalışmanın ikinci değişkenini oluşturan katımlı yönetim değişkeninde ise personelin en fazla katılım sağladığı önerme 3,97 ortalama değeri ile “Yönetim faaliyetlerine katılım iş görenlerde yüksek derecede motivasyon sağlar ve kurumun başarısını artırır.” önermesi olmuştur. En düşük katılım ise 2,99 ortalama değeri ile “Kurumumuzda önemli uygulama değişikliklerine gidildiğinde benim görüşlerime de başvurulur.” önermesi olmuştur. Bu durumda kurum içerisinde yönetsel faaliyetlere katılımın personelin motivasyon seviyelerini, verimliliklerini ve kurum başarısını arttırdığı tespit edilmiştir. Aynı zamanda katılımcılar önemli uygulama değişikliklerinde görüşlerine başvurulmamasından yakınmışlardır.

Çalışmanın üçüncü değişkeni olan örgütsel sessizlik değişkenini ifadelerinin frekans değerleri incelendiğinde “Farklı bölüm/birimlerde olan mesai arkadaşlarımız ile iletişimimiz çok iyi düzeydedir.” önermesi 3,52 ortalama değeri ile birinci sıradadır. En düşük ortalama değere sahip önerme ise 2,91 ortalama değeri ile “Kurumdaki anlaşmazlıkları dile getirdiğimde üst yönetimin olumsuz bir tepkisi ile karşılaşmam.” önermesi olmuştur. Sonuç olarak sağlık kurumunda mevcut iletişimin iyi düzeyde olduğu ayrıca karşılıklı tecrübe paylaşımı ve bilgi alışverişinin var olduğu söylenebilir. Şikayetçi olunan durum ise kurum içerisinde personel üst yönetimin görüşlerine katılmadığı ve aksi görüşler beyan ettiği durumlarda üst yönetimin tepkisi ile karşılaştıkları ve sadakatsizlik ile suçlandıkları gerçeğidir.

Demografik verilerin ve değişkenlere ait betimsel analizlerin incelenmesinin ardından hipotezlerin analizine geçilmiştir. Çalışmanın hipotezleri incelenirken örgüt kültürü 6 alt boyuta, örgütsel sessizlik ise 3 alt boyutta ele alınmıştır. Katımlı yönetim ise tek boyut halinde incelenmiştir. Çalışmanın değişkenlerinin çalışmaya katılan personelin demografik verilerine göre değişiklik gösterip göstermediğini ele alan hipotezler ele alınırken bütün değişkenler ve alt boyutları ayrı ayrı analiz edilmiştir. Analiz sonucunda personelin örgüt kültürü algılarının ve altı alt boyutunun cinsiyete, yaş gruplarına ve hastanede çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Örgüt kültürü ve alt boyutları medeni durum bakımından kıyaslandığında 5 boyut açısından anlamlı bir farklılık tespit edilmezken, vizyon paylaşılma seviyesi boyutunda anlamlı farklılık saptanmıştır. Bu anlamlı farklılığın evli katılımcılardan kaynaklandığı ( $\bar{X} = 3,63$ ) tahmin edilmektedir. Bu durumda evli personelin kurum vizyon ve misyonu açısından daha olumlu düşüncelere sahip olduğu söylenebilir.

Örgüt kültürünün meslek bakımından kıyaslanmasında ise örgüt kültürünün 6 boyutunda da anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu anlamlı farklılığı oluşturan grubun sağlık idarecileri olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda sağlık idarecilerinin kurum kültüründen en memnun olan grup olduğu söylenebilir. Bu durum örgüt kültürü sorularının kurumun işleyişini ve yönetimin tutumunu sorgulayan sorular olması sebebiyle sağlık idarecilerinin pozitif yaklaşıtlarına bağlanabilir. Eğitim durumu bakımından örgüt kültürü algıları incelendiğinde katılımcılığın desteklenmesi, güven ortamının oluşma seviyesi, yenilik ve yaratıcılığa verilen destek ve vizyon paylaşılma seviyesi boyutları üzerinde anlamlı bir farklılık tespit edilirken, iletişim sisteminin etkinliği ve ödüllendirme sisteminin etkinliği alt boyutlarında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Katılımcılığın desteklenmesi ile yenilik ve yaratıcılığa verilen destek boyutları incelendiğinde yüksek lisans ve doktora mezunu personel kurum içerisinde kararlara katılma ( $\bar{X} = 3,56$ ) ile yenilik ve yaratıcılığa verilen önem ( $\bar{X} = 3,56$ ) açısından daha olumlu izlenimlere sahip olduğu söylenebilir. Güven ortamının oluşma seviyesi boyutu incelendiğinde ise lisans/yüksekokul mezunları kurum içerisinde ilişkilerin güven temeline dayandığı ( $\bar{X} = 3,38$ ) konusunda lise mezunlarına göre daha pozitif

yaklaştığı tespit edilmiştir. Vizyon paylaşılma seviyesi boyutunda ise yüksek lisans ve doktora mezunu personelin diğer sağlık personeline göre kurumun vizyonu ve misyonu ( $\bar{X} = 3,71$ ) hakkında daha pozitif bir bakış açısına sahip oldukları tespit edilmiştir.

Örgüt kültürünün ve alt boyutlarının aylık gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin analizinde katılımcılığın desteklenmesi, güven ortamının oluşma seviyesi ve vizyon paylaşılma seviyesi boyutları arasında anlamlı farklılık bulunurken, diğer boyutlar arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Katılımcılığın desteklenmesi boyutunda 2001-2500 TL arası gelire sahip olan çalışanların 1501-2000 TL arası gelire sahip olan çalışanlara göre kendi mesleki işleri ve kurum yönetimi kararlarına katılımını daha olumlu algıladıkları sonucuna varılmıştır. Güven ortamının oluşma seviyesi boyutunda 2001-2500 TL arası gelire sahip olan çalışanların diğer gelir durumunda olan çalışanlara göre kurumu güvenilir olarak daha olumlu algıladıkları görülmüştür. Vizyon paylaşılması seviyesi boyutunda 2501 TL ve üzeri gelire sahip olan çalışanların diğer gelir durumunda olanlara göre vizyon, amaç ve hedeflerin daha çok paylaşıldığı tespit edilmiştir.

Çalışmanın ikinci değişkeni olan katımlı yönetimin personelin demografik verilerine göre kıyaslanmasında ise medeni durum, cinsiyet, yaş grubu açısından anlamlı farklılık tespit edilmezken; meslek, eğitim durumu, gelir durumu ve hastanede çalışma süresi demografik değişkenlerinde katımlı yönetim bakımından anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Meslek grubu bakımından anlamlı farklılığın sağlık idarecilerinden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu durumda sağlık kurumlarında idari pozisyonlarda çalışan sağlık idarecilerinin yönetime katılma düzeyleri diğer meslek gruplarına göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Sağlık idarecileri grubunun içerisinde idari yöneticiler, veri hazırlama ve kontrol işletmenleri, uzmanlar gibi yönetime katılma düzeyleri yüksek olan meslek gruplarını barındırması sebebiyle pozitif bir bakış çıktığı tahmin edilmektedir. Ayrıca sağlık kurumlarındaki idari ve tıbbi personelin genel olarak yönetim süreçlerine dahil edildiği tespit edilmiştir.

Katımlı yönetim algıları eğitim durumları bakımından kıyaslandığında yüksek lisans/doktora mezunu çalışanların katımlı yönetim algılarının diğer eğitim durumunda olan katılımcılardan daha olumlu algıladıkları ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak eğitim durumu yükseldikçe katılma düzeyi ve katılımı daha pozitif algılama düzeyinin artacağı sonucuna varılmıştır. Katımlı yönetim algıları aylık gelir bağlamında ele alındığında anlamlı farklılığı oluşturan grubun “0-1500 TL arası” gelire sahip ve “2501 TL ve üzeri” gelire sahip çalışanlardan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla sağlık kurumlarında çalışan personelin gelir düzeyi arttıkça yönetime katılma oranlarının da arttığı söylenebilir.

Personelin katımlı yönetim algısı hastanede çalışma süresi demografik değişkeni bakımından kıyaslandığında ise anlamlı farklılığın yönü “1 yıldan az süreyle hastanede çalışmış olan personelden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Hastanede 1 yıldan az deneyime sahip personelin yönetime katılma konusunda daha olumlu izlenimleri olduğu, üst yönetimin kendi görüşlerine önem verdiğini düşündükleri söylenebilir. Bu durumun hastanede 1 yıldan az deneyime sahip olan çalışan kurumda henüz yeni iş sahibi olmasının ve üst yönetimi tanımamasının verdiği tedirginlikle mobbing kaygısı yaşayabileceği için yönetime katılma boyutunda olumlu yanıtlar verdiği tahmin edilmektedir.

Personelin örgütsel sessizlik algılarının demografik değişkenler bakımından kıyaslanmasında cinsiyet, medeni durum, yaş grubu ve gelir düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık tespit edilmezken; meslek, eğitim durumu ve hastanede çalışma süresi bakımından üç boyutun bazı boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Örgütsel sessizlik algıları meslek durumu bakımından kıyaslandığında üst yönetimin algılama ve tutumu boyutunda anlamlı bir farklılık gözlemlenirken, diğer boyutlarda anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Sonuç olarak ebe meslek grubunda çalışanların anlaşmazlıklara tepki göstermek konusunda üst yönetimden en fazla çekinen ve dolayısıyla sessiz kalan grup olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel sessizliğin eğitim durumu bakımından kıyaslanmasında iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilirken, diğer iki boyutta anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Analiz sonucunda sağlık kurumlarında eğitim düzeyi arttıkça kurum içi iletişim ve bilgi paylaşımının arttığı söylenebilir. Örgütsel sessizliğin hastanede çalışma süresi bakımından kıyaslanmasında üst yönetimin algılama ve tutumu boyutunda anlamlı bir farklılık tespit edilirken; diğer boyutlarda anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Analizin sonucunda 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olanların daha çekingen davrandıkları ve daha sessiz kaldıkları tespit edilmiştir.

Çalışmanın değişkenlerinin demografik veriler ile kıyaslanmasının ardından çalışmanın iki değişkenini oluşturan katımlı yönetim ile örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde bütün boyutlar ile katımlı yönetim arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Katımlı yönetim ile bölüm yöneticisi tutumu ve iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı boyutları arasında kuvvetli derecede ilişki bulunmaktadır. Ayrıca katımlı yönetim ile üst yönetim tutumu arasında orta düzeyde bir ilişki vardır. Analiz sonucunda katımlı yönetim aracılığı ile kurum çalışanlarının kendilerini ifade etmelerine olanak verilmesi, üst yönetimle yaşanabilecek anlaşmazlıkları ve yanlış algılamaları ortadan kaldıracakları tespit edilmiştir. Ayrıca bölüm yöneticilerinin çalışanların söylediklerine önem vermesi, farklı fikir sunanlara destek vermesi, eleştirilere açık olması ve sorunların en iyi şekilde çözüleceği inancında olması katımlı yönetim faktörüyle kuvvetli düzeyde ilişki içerisinde olduğu ortaya konulmuştur.

Çalışmanın ana hipotezini oluşturan örgüt kültürünün katımlı yönetim ve örgütsel sessizlik üzerine etkisini ele alan hipotezler de ilk olarak örgüt kültürünün alt boyutlarının sessizliğin üst yönetimin algılama ve tutumu boyutu üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Sonuç olarak “Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği”, “İletişim Sisteminin Etkinliği” ve “Güven Ortamının Oluşma Seviyesi” boyutlarının sessizliğin alt boyutu olan “Üst Yönetimin Algılama ve Tutumu” üzerinde anlamlı etkisi tespit edilmiştir. Ayrıca “İletişim Sisteminin Etkinliği” boyutunun üst yönetim tutumu boyutu üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda üst yönetim kurum personeli için kurum içerisinde adil bir ödüllendirme sisteminin kurduğunda, yatay ve dikey düzeyde iletişim imkanı sunduğunda ve güven temeline dayalı ilişkiler yürüttüğünde, personelin yetkin oldukları konularda kendilerini daha rahat ifade edebilecekleri sonucuna varılmıştır.

Örgüt kültürünün alt boyutlarının örgütsel sessizlik alt boyutu olan bölüm yöneticilerinin farklı fikirlere ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu üzerine etkisi incelendiğinde, “Katılımcılığın Desteklenmesi”, “Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği”, “İletişim Sisteminin Etkinliği” ve “Yenilik ve Yaratıcılığa Verilen Destek” boyutlarının, örgütsel sessizliğin “Bölüm Yöneticilerinin Farklı Fikir ve Sorun Çözme Tekniklerine Karşı Tutumu” boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca “Yenilik ve Yaratıcılığa Verilen Destek” boyutunun bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda sağlık kurumlarında bölüm yöneticileri farklı fikirleri ifade etmelerine imkan tanıdığına, sunulan farklı fikirleri desteklediklerinde, yeniliğe ve yaratıcılığa destek verdiklerinde, adil bir ödüllendirme sistemi ve etkin bir iletişim ağı

kurduklarında çalışan personel tarafından farklı fikirlere ve sorun çözme tekniklerine karşı olumlu algılandığı sonucuna varılabilir.

Örgütsel sessizliğin üçüncü alt boyutu olan iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı boyutu üzerinde örgüt kültürü alt boyutlarının etkisi incelendiğinde, “Katılımcılığın Desteklenmesi”, “Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği”, “İletişim Sisteminin Etkinliği”, “Güven Ortamının Oluşma Seviyesi” ve “Yenilik ve Yaratıcılığa Verilen Destek” boyutlarının örgütsel sessizliğin alt boyutu olan “İletişim Düzeyi ve Bilgi Paylaşımı” üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca “Güven Ortamının Oluşma Seviyesi” boyutunun iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı boyutu üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak sağlık kurumlarında personel katılımına önem verilen, kurum içinde ya da dışında aktif ve güçlü iletişim sistemi bulunan, adil bir değerlendirme ve ödüllendirme sistemi ile işleyen, güven ortamında çalışan ve yenilik konusunda fikirlere önem verilen bir örgüt kültürü inşa edildiği takdirde personel kendi statüsündeki ve üst kademedeki çalışanlar ile rahatlıkla iletişime geçebilecek ve alanı ile ilgili bilgileri paylaşabilecektir.

Çalışmanın son hipotezini oluşturan örgüt kültürünün alt boyutlarının katımlı yönetim üzerindeki etkisi incelendiğinde; katılımcılığın desteklenmesi, güven ortamının oluşma seviyesi, yenilik ve yaratıcılığa verilen destek ve vizyon paylaşımı boyutlarının katımlı yönetim üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu kabul edilmiştir. Ayrıca “Yenilik ve Yaratıcılığa Verilen Destek” boyutunun katımlı yönetim üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak örgüt kültürü alt boyutlarının ödüllendirme sisteminin etkinliği ve iletişim sisteminin etkinliği dışındaki diğer boyutların sağlık kurumlarında çalışan personelin yönetime katılma algıları üzerinde etkisi olduğu söylenebilir. Kurum yönetimi personelin kararlara katılımını desteklediği, güven temeline dayanan bir ortam kurduğu, yeni fikir ve görüşleri desteklediği, vizyon, misyon ve kurum hedeflerini personeli ile paylaşarak yürüttüğü ortamlarda çalışanlar yönetim faaliyetlerine katılma konusunda istekli olacaklarını belirtmişlerdir. Özellikle yenilik ve yaratıcılığa verilen destek boyutu katılımcılar için oldukça önem arz etmektedir. Bu durumda personelin yeni ve yaratıcı fikirleri dikkate alındığında personel için bir teşvik unsuru olacağı ve dolayısıyla kurum verimliliğinin artacağı söylenebilir.

Bu sonuçlar doğrultusunda ileriki dönemlerde aynı konu üzerinde çalışma yapacak araştırmacılara şu tavsiyelerde bulunulabilir:

- ✓ Çalışma özel sağlık kurumlarında da gerçekleştirilerek kıyaslama yoluna gidilebilir.
- ✓ Araştırma esnasında personelin bir kısmının soruları yanıtlama konusunda çekimser davrandıkları tespit edilmiştir. Bu sebeple katılımcılara anket sorularını üst yönetim kısıtı olmadan rahat cevaplayabilecekleri ortam sağlamak araştırmanın sonuçları açısından yarar sağlayacaktır.
- ✓ Örgütsel sessizlik ve katımlı yönetim konularının başka konularla ilişkilendirilerek çalışılması literatüre katkı sağlayacaktır.

Çalışmanın yapıldığı kurum başta olmak üzere sağlık kurumlarında çalışan yöneticilere şu tavsiyelerde bulunulabilir:

- ✓ Birim yöneticileri ve üst yönetim çalışanları personelin kendilerini rahat ifade edebilecekleri ortamlar sağlamalıdır.
- ✓ Yönetim dikey hiyerarşide iletişim konusunda olanaklar sağlamalı ve esnek davranmalıdır.
- ✓ Personelin sunduğu fikirlere önem verilmelidir.
- ✓ Görev ve sorumluluklar liyakate uygun bir şekilde belirlenmelidir.

- ✓ Hakkaniyete uygun bir değerlendirme sistemi geliştirilmeli yüksek performans gösteren personel ödüllendirilmelidir.
- ✓ Kurumdaki farklı fikir ve görüşlere hoşgörü ile yaklaşılmalı, karşıt görüşlere olumsuz tepkiler verilmemelidir.



## KAYNAKÇA

- AÇIKGÖZ, B., 2009. “Zonguldak İl Merkezi 1. Basamak Sağlık Kuruluşlarında Örgüt Kültürü Tipinin İşe Bağlanma Ve İş Stresi İlişkisi İle Sağlık Etkilerinin Değerlendirilmesi”, Tıpta Uzmanlık Tezi, Zonguldak Kara Elmas Üniversitesi Tıp Fakültesi, Zonguldak.
- ADEWALE, O.O. ve ANTHONIA, A.A., 2013. “Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities”, Journal of Competitiveness, 5(4), ss. 115-133.
- ADJEI, D., 2012. “The Impact Of Job Rotation On Employees’ Performance A Case Study: Utrak Financial Services Limited”, Master Thesis, Kwame Nkrumah University of Science and Technology College of Art and Social Sciences, Gana.
- AFŞAR, L., 2013. “Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- AKDAĞ, İ., 2016. “Örgüt Kültürü İle Mükemmeliyetçilik Arasındaki İlişki: Alanya Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Mutfak Departmanında Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- AKSAY, O. Ve URAL, A., 2008. “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Okulla İlgili Kararlara Katılımı”, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 6(3), ss.433-460.
- ALAMUR, B., 2005. “Örgüt Kültürü Ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Anadolu Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi’nde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- ALGIN, İ., 2014. “Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik”, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- ALİOĞULLARI, Z.D., 2012. “Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki-Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- ALKAN, Z., 2016. “Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Kariyer Memnuniyetinin Rolü”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- ALPARSLAN, A.M. ve KAYALAR, M., 2012. “Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel ve Bireysel Etkileri”, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6, ss.136-147.
- ALPARSLAN, A.M., 2010. “Örgütsel Sessizlik İklimi Ve İş gören Sessizlik Davranışları Arasındaki Etkileşim: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Öğretim Elemanları Üzerinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- ALTUN, N. ve BAHÇECİK, N., 2008. “Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelerin İş Zenginleştirme Faaliyetlerinin Belirlenmesi”, Uluslar Arası Katılımlı Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Bildirisi, 22-26 Ekim, Antalya, ss. 76-85.
- ARSLAN, E., 2010. “Tersine Toplumsallaşma Hipotezinin Kavramsal Olarak İncelenmesi ve Ergenlerin Ailelerin Teknolojik Ürün Satın Alımı Sürecine Etkileri”, Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi, 2(2), ss. 1-27.
- ARYAL, A., 2014. “Theorizing Spiral of Violence: Death of Spiral of Silence Theory”, Mass Communication and Journalism, 4(2), s.1-8.

- ASLAN, M., ÖZER, N. ve AĞIROĞLU BAKIR, A., 2009. “Okul Kültürüne İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri: Nitel Bir Araştırma” İlköğretim Online, 8(1), 268- 281.
- AY, F., 2005. “İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Rotasyonu Modelleri”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- AYTAÇ, Ö., 2004. “Örgütler: Sosyolojik Bir Perspektif”, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14(1), ss. 189-217.
- AYTÜRK, N., 2001. “Örgütlerde İş Basitleştirme ve İş Verimini Yükseltme Teknikleri”, Amme İdaresi Dergisi, 34(1), ss. 79-112.
- BAGHERI, G., ZAREI, R. ve AEEN, M. N., 2012. “Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors”, Ideal Type of Management, 1(1), ss.47-58.
- BAKAN, İ., ERŞAHAN, B. ve BÜYÜKBEŞE, T., 2013. “Katılımcı Karar Verme İle Çalışanların İşe Yönelik Davranışları Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, Yakın -Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(1), ss. 107-139.
- BARÇIN, N., 2012. “İşletmelerde Örgütsel Sessizliğin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- BAŞARAN, S., 2014. “Hastanelerde Örgüt Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi, (İzmir Bozyaka Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- BAUMGARTNER, R., 2012, “Organizational Culture – An Essential Factor For Sustainable Industry Management”, Greening of Industry Conference, Linköping, ss.1-13.
- BAYRAM, T.Y., 2010. “Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik”, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- BAYRAM, A., 2011. “Örgüt Kültürünün Kurumsal İtibara Etkisi Ve Kayseri’deki Özel Hastanelerde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- BİLDİK, B., 2009. “Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- BRINSFIELD, C. T., 2009. “Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures and Examination of Related Factors Dissertation” Doktora Tezi, Ohio State University, USA.
- BUDAK, Ö.S., 2015. “Kamu Kurumlarında Örgütsel Sessizlik, Etik İklim Ve Yönetim Tarzları Alt Boyutları İlişkilerinin İncelenmesi: Erzurum Sağlık Sektöründe Örnek Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- BUSINESS STRATEGY REVIEW, 2011, “Profile Rob Goffeeand Gareth Jon”, ISSUE 2, <https://gls.london.edu/2013/uploads/news/id41/Rob%20Goffee%20and%20Gareth%20Jones.pdf>, (30.06.2017).
- BÜTÜNER, O., 2011. “İşletmelerde Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Değerlerin İş Sağlığı Ve Güvenliği Uygulamalarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- CERTO, S. ve CERTO, T., 2012. Modern Management Concepts And Skills, Prentice Hall, 12th Edition, 580s.

- COŞKUN T., 2011. “Bankacılık Sektöründe Katımlı Yönetim Uygulamaları: Özel ve Kamu Bankaları Üzerine Bir Alan Araştırması”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- COŞKUN, T. ve KAYABAŞI, E., 2011. “Bankacılık Sektöründe Katımlı Yönetim Uygulamaları: Özel ve Kamu Bankaları Üzerine Bir Araştırma”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 31, ss. 391-410.
- ÇAKICI, A., 2007. “Örgütlerde Sessizlik: Sessizliğin Teorik Temelleri ve Dinamikleri”. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1), ss.145-162.
- ÇAPAN, M., 2016. “Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini İlişkisi Gaziantep Tapu Ve Kadastro Bölge Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması”, Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- ÇATIR, O., 2015. “Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- ÇAYLAK, E., 2014. “Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Sinizm Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- ÇİRİŞ, C., 2014. “Üniversite Hastanesinde Görev Yapan Yönetici Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessizliğini Etkileyen Faktörler”, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- DARIYEMEZ, K., 2010. “Örgütlerde Ortaya Çıkan Yabancılaşma Sorunu Ve Bu Sorunun Çözümü Açısından Halkla İlişkiler Çalışmalarının Önemi (Başkent Üniversitesi Ankara Hastanesi Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- DELİC, A. ve NUHANOVIC, S., 2010. “The Organizational Structure”, Scientific Research Paper, 43(3-4), ss. 70-86.
- DEMİR, N., 2005. “Hastanelerde Örgüt Kültürü ve Hastane Yöneticilerinin Örgüt Kültürü Oluşturmadaki Yeterlilik Derecesi”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- DESSON, K. ve CLOUTHIER, J., 2010. “Organizational Culture – Why Does It Matter?”, Presented to the Symposium on International Safeguards International Atomic Energy Agency, November, Vienna, Austria, ss.1-9.
- DİNDAROĞLU, A.K., 2007. “Örgütsel İletişimin Etkinliğinin Katımlı Yönetim Faaliyetlerine Etkisi ve Tavşanlı İlçesi Mermer Sektör Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- DURAK, İ., 2012. Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik, Ekin Yayınevi, Bursa, 167s.
- DYNE L.V., ANG S. ve BOTERO, I.C. 2003. “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs”, Journal of Management Studies, 40(6), ss.1359-1392.
- ENGİN, M., 2013. “Hemşirelerin Örgüt Kültürü ve Güçlendirme Algılarının İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- EREN, E., “Örgütlerde Yönetime Katılma”, <http://isletmeiktisadi.istanbul.edu.tr/wp-content/uploads/2013/10/Y%C3%B6netim-7-1978-2.pdf>, (18.07.2017).
- ERENLER, E., 2010. “Çalışanlarda Sessizlik Davranışının Bazı Kişisel Ve Örgütsel Özelliklerle İlişkisi: Turizm Sektöründe Bir Alan Araştırması”, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ERİĞÜÇ, G., ÖZER, Ö., SONGUR, C. ve TURAÇ, İ.S., 2014. “Bir Devlet Hastanesinde Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Üzerine Bir Araştırma”, Çankırı

- Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(2), ss.61-84.
- ERKUNT, G., 2015. “Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Örgüt Kültürü Üzerine Etkileri”, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- EROĞLU, A.H., ADIGÜZEL, O. ve ÖZTÜRK, U.C., 2011. “Sessizlik Girdabı Ve Bağlılık İkilemi: İş Gören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(2), ss.97-124.
- EROĞLU, H.T., 2006. “Yönetime Katılma Biçimleri Ve Yerel Yönetimlerde Demokratik Mekanizmalar”, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 11, ss. 190-206.
- EROL, G., 2012. “Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- ESATOĞLU, A.E., BAYIN, G. ve YEŞİLAYDIN, G., 2015. “Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi”, Journal of Business Research, 7(1), ss.248-266.
- GLYNN C. J. ve PARK E., 1997. “Reference Groups, Opinion Intensity, And Public Opinion Expression”, International Journal of Public Opinion Research, 9(3), ss.213-232.
- GOMES, S., “Quality Circle”, <https://xisspm.files.wordpress.com/2011/07/chap-6-qc.pdf>, (18.07.2017).
- GREEN, Y.S., 2014. “Defining Co-management: Levels of Collaboration in Fisheries Management”, University of Washington, A Thesis Submitted İn Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Master Of Marine Affairs, Washington.
- GÜL H. ve ÖZCAN N., 2011. “Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Çalışma”, KSÜ İİBF Dergisi, ss.107-134.
- GÜLSER, A., 2011. “Hastanelerde Örgüt Kültürünün Hemşirelerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- GÜN, G., 2015. “Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Yönetim Sistemi Uygulamalarına Etkisi: Bir Araştırma”, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- GÜRBÜZ, E., 2014. “Çalışanlarda Örgüt Kültürü Ve İş Performansı (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Çalışanları Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- HARBALIOĞLU, M., 2014. “Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- HSIAO, H., CHANG, J. ve TU, Y., 2012. “The Influence Of Hospital Organizational Culture On Organizational Commitment Among Nursing Executives”, African Journal of Business Management, 6(44), ss. 10888-10895.
- IŞIK, R., 2014. “Örgüt Kültürü, Fonksiyonları, Unsurları Ve Boyutları (Dicle Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- KAGNICIOĞLU, D., 2005. “Avrupa Sosyal Modelini Oluşturma Sürecinde Bir Endüstriyel Demokrasi Aracı Olan Yönetime Katılmanın Rolü”, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 55(1), ss. 271-296.
- KAHVECİ, G., 2010. “İlköğretim Okullarında Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler”, Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- KAHYA, C., 2013. “Dönüştürücü Ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü”, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- KANTARCIOĞLU, J., 2016. “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ermeni Azınlık Okulları”, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- KAPLAN, M., 2007. “Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- KARABAĞ KÖSE, E., 2013. “İlköğretim Kurumu Öğretmenlerine Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkide Örgütsel Sessizlik Ve Karara Katılımın Aracı Etkisi”, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- KARACAOĞLAN, B., 2015. “Bilgece Farkındalık, Duygu Düzenleme Becerisi Ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- KARANLIK, A., 2014. “Örgüt Kültürünün Hemşirelerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi Üzerine Bir Değerlendirme: Antalya Eğitim Ve Araştırma Hastanesi Örneği”, Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- KARAYAZI, A., 2007. “Çalışanların Yönetime Katılması ve Öneri Sistemleri”, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- KAVOĞLU, S., 2009. “Örgüt Kültürünün Çalışanlarda Tükenmişlik Duygusuna Etkisi Ve Örnek Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Proje Çalışması, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- KAYA, E., 2007. “Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü (Burdur- Isparta Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- KELEZ, A., 2008. “Hemşirelerin Örgüt Kültürünü Ve Yöneticilerin Liderlik Davranışını Algılamaları”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- KILIÇLAR, A. ve HARBALIOĞLU, M., 2014. “Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Antalya’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, İşletme Araştırmaları Dergisi, 6(1), ss.328-346.
- KILINÇ, E., 2012. “Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.
- KIM, S., 2002. “Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership”, American Society for Public Administration, 62(2), ss. 231-241.

- KOÇEL, T., “Amaçlara Göre Yönetim”, <http://isletmeiktisadi.istanbul.edu.tr/wp-content/uploads/2013/10/Y%C3%B6netim-3-1976-5.pdf>, (18.07.2017).
- KOLAY, A, 2012. “Endüstri Meslek Liselerinde Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KORKUT, F., 2010, “Hemşirelerin Örgüt Kültürü Algılarının İş Tatminine Etkisi Üzerine İstanbul İlinde Bir Alan Araştırması”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KÖSE, E., 2010. “Bir Üniversite Hastanesinde Hekim Ve Hemşirelerin Algıladıkları Örgüt Kültürünün Mobbing Davranışlarına Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- KÖSE, S., TETİK, S. ve ERCAN, C., 2001. “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 7(1), ss. 219-242.
- KRALEV, T., 2011. “Management By Objectives: Management Philosophy For Prosperous Tourism Organizations”, UTMS Journal of Economics, 2(1), ss. 83–87.
- KÜÇÜKÖZKAN, Y., 2015. “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(2), ss. 86-115.
- LEYMANN, H., 1996. “The Content And Development Of Mobbing At Work”, European Journal Of Work And Organizational Psychology, 5(2), ss.165-184.
- LUNENBURG, F.C., 2011, “Expectancy Theory Of Motivation: Motivating By Altering Expectations”, International Journal Of Management, Business and Administration, 15(1), ss. 1-6.
- MAXIMINI, D., 2015. The Scrum Culture: Introducing Agile Methods in Organizations, Management for Professionals, Springer International Publishing, Switzerland, 313s.
- MIHÇIOĞLU, C., “Türkiye’de Yönetime Katılma”, [http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi/pdf/38/1/cemal\\_mihcioglu.pdf](http://www.politics.ankara.edu.tr/dergi/pdf/38/1/cemal_mihcioglu.pdf), (17.07.2017).
- MILLIKEN, F. J., MORRISON, E. W. ve HEWLIN, P. E., 2003. “An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why”, Journal Of Management Studies, 40(6), ss.1-34.
- MORRISON, R. L. “Using Participatory Management In Access Services Improves Staff Quality And Participation In Decision-Making”, <https://smartech.gatech.edu/bitstream/handle/1853/53131/Using%20Participatory%20Management.pdf>, (06.09.2017).
- MULLER, M., 1995. “Participative Management In Health Care Services”, Journal of the Democratic Nursing Organisation of South Africa, 18(1), ss. 15-21.
- MÜEZZİNOĞLU, G., 2012. “Örgüt Kültürü İle Katılmalı Yönetimin Etkileşimi Ve Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- NEMLİ, H., 2007. “Örgüt Kültürü İle Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kütahya.
- NIKMARAM, S., YAMCHI, H.G., SHOJAI, S., ZAHRANI, M.A. ve ALVANI, S.M., 2012. “Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran”, World Applied Sciences Journal, 17 (10), ss. 1271-1277.

- OK, T., ÜSTÜNYER, K., AKKAHVE, E. ve KALE, E., 2016. “Örgüt Kültürü”, [http://myo.bartın.edu.tr/gsener/dosyalar/2016\\_IO\\_Yon\\_Org\\_II/Orgut\\_Kulturu.pdf](http://myo.bartın.edu.tr/gsener/dosyalar/2016_IO_Yon_Org_II/Orgut_Kulturu.pdf) (19.07.2017).
- OLUSEGUNANINKAN, D., 2014. “The Impact of Reward Management and Job Enrichment On Job Satisfaction Among Employees In The Ogun State Polytechnics.”, *International Journal of Business and Management Invention*, 3(3), ss. 19-26.
- ORUÇ, Ş., 2015. “Presenteizm İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- ÖLÇERLER GÖNEN, Z., 2012. “Örgüt Kültürü Ve EFQM Mükemmellik Modeli Arasındaki İlişki; Sağlık Bakanlığı’na Bağlı Dört Farklı Doğum Hastanesinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- ÖNAL, S., 2015. “Örgütsel Sessizlik Yabancılaşma İlişkisi: Çanakkale’deki Orta Ve Büyük Ölçekli Oteller Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- ÖRNEK, A.Ş., 1998. “Yönetime Katılma Ve Kamu Kesimi İle Özel Sektör Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- ÖZALP, İ., AĞLARGÖZ, O., PAŞAOĞLU, D., ŞAKAR, N., 2012. Yönetim Ve Organizasyon-I, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, No: 2564, 183s.
- ÖZBAY, G. ve SARIŞIK, M., 2015. “Kalite Kontrol Çemberleri Üzerine Kavramsal Bir Araştırma The Conceptual Research on the Quality Control Circles”, *International Conference On Eurasian Economies*, Session 6D: Mikroekonomi II, ss. 709-716.
- ÖZCAN, N., 2011. “Mobbingin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi Ve Örgütsel Sessizlik: Karaman İl Özel İdaresinde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- ÖZKAN, S., 2016. “Taşeron Personel İle Kadrolu Personelin Örgütsel İletişim, Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini Değişkenleri Açısından İncelenmesi: Giresun Belediyesi Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- ÖZTÜRK, Ü., 2014. “Örgüt Kültürü ve Sağlık Çalışanları”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZYAMAN, H.G., 2010. “Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü: Akdeniz Üniversitesi Hastanesi Yardımcı Personelinin Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- PANAHIA, B., VEISEHB, S., DIVKHARC, S. ve KAMARI, F., 2012. “An Empirical Analysis On Influencing Factors On Organizational Silence And Its Relationship With Employee’s Organizational Commitment”, *Management Science Letters*, 2, ss. 735-744.
- PAŞA, Ö., 2015. “Öğretmenlerin Yöneticiye Güven Düzeyleri Ve Okul Yöneticisi Tarafından Sergilenen Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- PINDER, C.C. ve HARLOS, K.P., 2001. "Employee Silence: Quiescence And Acquiescence As Responses To Perceived Injustice", *Research In Personel And Human Research Management*, 20, ss.331-369.
- POLAT, E., 2003. "Örgütsel Değişim ve Örgütsel Değişimde Örgüt Kültürünün Yeri ve Önemi", Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- PREMEAUX S. F. ve BEDEIAN A.G., 2003. "Breaking The Silence:The Moderating Effects of Self-Monitoring in Predicting Speaking Up in The Workplace", *Journal of Management Studies*, 40(6), ss.1537 – 1562.
- PREMEAUX, S.F., 2001. "Breaking The Silence: Toward an Understanding of Speaking up in the Workplace", Basılmamış Doktora Tezi, Submitted to the Graduate Faculty of the Louisiana State University.
- PULAT, İ., 2010. "Denizli İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Kültürü ve Önemine İlişkin Algıları", Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- RASHID, A.Z., SAMBASIVAN, M. ve RAHMAN, A., 2004, "The Influence Of Organizational Culture On Attitudes Toward Organizational Change", *Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), ss. 161-179.
- REKHA, P., "Organization Culture- Impact on Employees", <http://www.oumba.ac.in/i/19.pdf>, (30.06.2017).
- ROBINS, S.P. ve JUDGE, T.A., 2013. Örgütsel Davranış, Çev.: İ. Erdem, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık, 14. Basımdan Çeviri, 688s.
- ROBINSON, R., 1993. "Economic Evaluation And Health Care Cost-Benefit Analysis", *BMJ Journal*, 307, ss.924-926.
- ROVITHIS, M., LINARDAKIS, M., RIKOS, N., MERKOURIS, A., PATIRAKI, E. ve PHILALITHIS, A., 2016. "Organizational Culture Among Nurses Working in the Public Health Sector on the Island of Crete - Greece", *Health Science Journal*, 10(2), ss. 1-11.
- RUÇLAR, K., 2013. "Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki- Sakarya Üniversitesi Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- SAÇILIK, T., 2014. "Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- SADRI, G. ve LEES, B., 2001, "Developing Corporate Culture As A Competitive Advantage", *Journal of Management Development*, 20(10), ss. 853-859.
- SARIKAYA, M., 2013. "Karar Verme Süreçleri Ve Örgütsel Sessizlik", Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- SARIOĞLU, G.S., 2013. "Mobbing Ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- SATUK, Ç., 2006. "Örgütsel Başarıda Örgüt Kültürünün Etkisi", Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- SAYLI, H., 2008. "Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post Modern Yönetim Paradigmasının Gelişim Alanları", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(11), ss.181-200.
- SCHEIN E.H., 2004. "Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass., 3. Edition, San Francisco, 437s.

- SEKER, S.E., 2014. “Beklenti Teorisi (Expectacy Theory)”, YBS Ansiklopedisi, 1(3), ss.15-17.
- SEREN, Ş., 2005. “Değişime Karşı Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi ve Kalite Belgesi Alan Hastanelerde Değişim İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- SEZGİN, M. ve BULUT, B., 2013. “Örgüt Kültürü ve Halkla İlişkiler”, Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(2), ss. 182-194.
- SÖZER, Z., 2006. “Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi Ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- SPENCER-OATEY, H., 2012. What is Culture? A Compilation of Quotations, GlobalPAD Core Concepts, 21s.
- SUNE, A., 2016. “Okul Yöneticilerinin Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- SZCZEPAŃSKA, K., 2014, “The Importance Of Organizational Culture For Innovation In The Company”, Forum Scientiae Oeconomia”, 2(3), ss. 27-39.
- ŞAHAL, E., 2005. “Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: “Akdeniz Üniversitesi’nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne Ve İş Tatminine Yönelik Algı Ve Kanaatleri”, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- ŞEHİTOĞLU, Y., 2010. “Örgütsel Sessizlik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi”, Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- TANDAÇGÜNEŞ, N., 2005. “Örgüt Kültürü Ve Yönetmelik Paradigmadaki Değişimle Gelişen Halkla İlişkilerin Yönetmelik İşlevi”, İletişim Fakültesi Dergisi, 21, ss.177-186.
- TAŞAR ÜNALP, A., 2007. “Küresel İşletmeler Ve Küresel İşletmelerde Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Farklılıkların Önemi”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- TAŞKIRAN, E. 2010. “Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü Ve Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TAYFUN, A. ve KÖSEM, H., 2005. “Katılmalı Yönetim Üzerine Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 2, ss. 113-128.
- TECİMEN, M., 2013. “Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- TİKTAŞ, G., 2012. “Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişkisine Yönelik Bir İnceleme”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- TSAI, Y., 2011. “Relationship Between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction”, BMC Health Service Research, 11(98), ss. 1-9.
- TÜLÜBAŞ, T. ve CELEP, C., 2014. “Öğretim Elemanlarının Sessiz Kalma Nedenleri”, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 29(1), ss.280-297.
- TÜRKKAN, L., 2015. “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- TÜTÜNCÜ, Ö. ve AKGÜNDÜZ, Y., 2012. “Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma”, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Bahar, 23(1), ss.59-72.
- ULUTÜRK, Ş., 2016. “Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Banka Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Yüksek Lisans Tezi*, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- URAL, A. ve KILIÇ, İ., 2013. *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*, Detay Yayıncılık, 4. Baskı, Ankara.
- UYAR, Ş., 2007. “Öğretmen Ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılmaları (Düzce İli Örneği)”, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- VAR, M., 2016. “Mobbing Davranışları İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki: Bir Kamu Kurumu Örneği”, *Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- YALÇIN, B. ve BAYKAL, Ü., 2012. “Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler”, *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 9(2), ss.42-50.
- YANIK, C., 2012. “Örgütsel Sessizlik İle Güven Arasındaki İlişki Ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma”, *Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YAŞLI, E., 2015, “Özel Hastanede Çalışan Hemşireler Açısından Örgüt Kültürü – Tükenmişlik İlişkisi”, *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- YILMAZ G., YEŞİLAYDIN, G. ve BAYIN, G., 2015. “Sağlık Personelinin Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi: Özel Hastane Örneği”, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), ss.629-645.
- YÜCEL, İ., 2007. “Öğrenen Örgütler Ve Örgüt Kültürü -Bir Uygulama”, *Doktora Tezi*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- YÜCELER, A., 2011. “Sağlık İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Bir Boyutu Olarak Hasta Ve Çalışan Güvenliği: Kuram Ve Konya İlindeki Hastanelerde Bir Uygulama”, *Doktora Tezi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı – Soyadı : Sermed DOĞAN  
Doğum Yeri ve Tarihi : Kahramanmaraş/24.03.1991

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Aksaray Üniversitesi/ Aksaray Sağlık Yüksekokulu/ Sağlık Kurumları Yöneticiliği

Yüksek Lisans Öğrenimi : Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

Doktora Öğrenimi : -

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri :YILMAZ Mehmet Ve DOĞAN Sermed, (2017) “Sağlık Kurumlarında Örgütsel Adalet Algısının Mobbing Davranışları Üzerine Etkisi: Bolu’da Bir Uygulama”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, ss.67-94.

SOYSAL Abdullah, DOĞAN Sermed ve BAYNAL Tuğba, (2017) “Özel Sağlık Kurumlarında Müşteri İlişkileri Yönetimi”, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 7, Sayı 1, ss. 39-66.

### İş Deneyimi

Stajlar : Kahramanmaraş Özel Megapark Hastanesi / İnsan Kaynakları (2013)

: Aksaray Devlet Hastanesi / İstatistik (2014)

Çalıştığı Kurumlar : Arıkan Mensucat San. Ve Tic. A.Ş. / Personel Sorumlusu (2015 - ...)

Tarih :20.09.2017

## EKLER

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma, yüksek lisans tezi kapsamında örgüt kültürünün katılnalı yönetim ve örgütsel sessizlik üzerine etkisini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Ankete vereceğiniz cevaplar tamamen gizli tutulacak olup, elde edilen veriler akademik çalışma dışında kullanılmayacaktır. Her soruya içtenlikle cevap vererek, mümkünse hiçbir soruyu boş bırakmamanızı ve aklınıza gelen en uygun ifadeyi işaretlemenizi rica eder, değerli vaktinizi ayırarak araştırmamıza katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederiz.

Bu bölümde kişisel bilgileriniz ile ilgili sorular yer almaktadır. Lütfen sizin için uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

### I. BÖLÜM

#### 1. Yaşınız

- a) 18 - 34      b) 35-44      c) 45 yaş ve üzeri

#### 2. Cinsiyetiniz

- a) Kadın      b) Erkek

#### 3. Medeni Durumunuz

- a) Bekâr      b) Evli

#### 4. Mesleğiniz

- a) Sağlık idarecisi      b) Doktor      c) Teknisyen  
d) Hemşire      e) Ebe      f) Tıbbi Sekreter

g) Diğer sağlık personeli (Diyetisyen, Eczacı, Biyolog, Fizyoterapist, Psikolog, Sosyal Hizmet Uzmanı, .....)

#### 5. Eğitim Durumunuz

- a) Lise      b) Lisans - Yüksekokul      c) Yüksek Lisans/Doktora

#### 6. Aylık Gelir Miktarınız

- a)0-1500 TL      b) 1501-2000 TL      d) 2001-2500 TL      e) 2500 TL +

#### 7. Kaç Yıldır Bu Hastanede Çalışıyorsunuz

- a) 1 yıldan az      b) 1-5 yıl      c) 6-10 yıl      d) 11-15 yıl      e) 16-20 yıl      f) 21 yıl üzeri

| SORU NO | II. BÖLÜM: Bu bölümde çalıştığınız kurumun örgüt kültürü yapısı araştırılmaktadır. Lütfen soruları, aşağıda açıklaması verilen ölçeğe göre, size en uygun olan şıkkı işaretleyiniz. | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1       | Kurum yönetimi ile çalışanlar arasında karşılıklı güvene dayalı bir ilişki vardır.                                                                                                  |                         |              |            |             |                        |
| 2       | Kurumumuzda, işle ilgili konularda herkesin kararlara katılımcılığı desteklenmektedir.                                                                                              |                         |              |            |             |                        |
| 3       | İşimi yaparken, diğer birimlerden ihtiyaç duyduğum bilgilere kolaylıkla ulaşabilirim.                                                                                               |                         |              |            |             |                        |
| 4       | Kurumumuzda her düzeyde çalışanın birbirleriyle her konuda rahatça iletişim sağlayacağı bir ortam mevcuttur.                                                                        |                         |              |            |             |                        |
| 5       | Kurumumuzda işin yapılmasında ödül, sıkı kontrol ve cezadan daha önemlidir.                                                                                                         |                         |              |            |             |                        |
| 6       | Kurum çalışanları arasında sıkı bir dostluk ve karşılıklı güven vardır.                                                                                                             |                         |              |            |             |                        |
| 7       | Yöneticiler kendi düşüncelerinden farklı düşünceleri hoş karşılar ve bunun için açık kapı bırakılır.                                                                                |                         |              |            |             |                        |
| 8       | Kurumumuzdaki tüm ilişkilerde insanlar arasında karşılıklı saygı hissedilir.                                                                                                        |                         |              |            |             |                        |
| 9       | Kurum çalışanları yeterlik ve performanslarına göre tamamen objektif olarak maddi ve manevi ödüllendirilmektedir.                                                                   |                         |              |            |             |                        |
| 10      | Çalışanlar, işle ilgili veya özel problemlerini rahatça üstlerine iletebilmektedir.                                                                                                 |                         |              |            |             |                        |
| 11      | Kurumumuzda yönetime yakın olan çalışanlar desteklenir ve ödüllendirilir.                                                                                                           |                         |              |            |             |                        |
| 12      | Grup kararları sonuçları itibariyle, bireysel kararlardan daha başarılı olmaktadır.                                                                                                 |                         |              |            |             |                        |
| 13      | Çalıştığımız kurumun açıkça tanımlanmış vizyonu, misyonu ve hedefleri vardır.                                                                                                       |                         |              |            |             |                        |
| 14      | Kurumumuzda iş ile ilgili yaratıcı fikirler ve yenilikçi uygulamalar, çeşitli ödüllerle teşvik edilmektedir.                                                                        |                         |              |            |             |                        |
| 15      | Yapılacak işin her adımında üst yönetimin onayının alınmasına dikkat edilmektedir.                                                                                                  |                         |              |            |             |                        |
| 16      | İşletme içinde, işimle ilgili veya işimi etkileyen her türlü gelişmelerden her zaman haberdar olurum.                                                                               |                         |              |            |             |                        |
| 17      | İşimle ilgili yaptığım öneriler yönetim tarafından dikkate alınır.                                                                                                                  |                         |              |            |             |                        |
| 18      | İşletmemizin vizyon, misyon ve hedefleri tüm çalışanlarca bilinir ve paylaşılır.                                                                                                    |                         |              |            |             |                        |
| 19      | İşimle ilgili her konuda inisiyatif kullanmama izin verilir.                                                                                                                        |                         |              |            |             |                        |
| 20      | Çalışanlar yaptıkları işlerde birbirlerine destek verir ve tam bir işbirliği içinde çalışır.                                                                                        |                         |              |            |             |                        |

| SORU NO | III. BÖLÜM: Bu bölümde çalıştığınız kurumun katımlı yönetim durumu araştırılmaktadır. Lütfen soruları, aşağıda açıklaması verilen ölçeğe göre, size en uygun olan şıkkı işaretleyiniz. | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1       | Yaptığım iş ile ilgili benim görüşlerime de değer verilir.                                                                                                                             |                         |              |            |             |                        |
| 2       | Kurumumuzda planlar hazırlanırken iş görenler bu sürece katılmaktadır.                                                                                                                 |                         |              |            |             |                        |
| 3       | Denetim faaliyetinin etkinliği iş görenlerin bu sürece katılmasıyla sağlanır.                                                                                                          |                         |              |            |             |                        |
| 4       | Örgütsel iletişim yürütme faaliyetine katılmamızı etkileyen bir unsurdur.                                                                                                              |                         |              |            |             |                        |
| 5       | İşletmemizde, iş görenler, örgütlenme faaliyetine katılım sayesinde, yetki ve sorumluluklarını açık bir şekilde bilmektedir.                                                           |                         |              |            |             |                        |
| 6       | Yapacağım işle ilgili kararlara katılmam, bu konuda görüşlerime başvurulması çalışma verimliliğimi artırır.                                                                            |                         |              |            |             |                        |
| 7       | Yönetim faaliyetlerine katılım iş görenlerde yüksek derecede motivasyon sağlar ve kurumun başarısı artırır.                                                                            |                         |              |            |             |                        |
| 8       | Kurumumuzda önemli uygulama değişikliklerine gidildiğinde benim görüşlerime de başvurulur.                                                                                             |                         |              |            |             |                        |
| 9       | İşletme politikalarının belirlenmesi sürecinde iş görenlerin görüşlerine yeterince önem verilir.                                                                                       |                         |              |            |             |                        |

| SORU NO | IV. BÖLÜM: Bu bölümde çalıştığınız kurumun örgütsel sessizlik durumu araştırılmaktadır. Lütfen soruları, aşağıda açıklaması verilen ölçeğe göre, size en uygun olan şıkkı işaretleyiniz. | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1       | Kurum üst yönetimi; çalışanları, yaşanan anlaşmazlıkları ifade etmeleri için destekler.                                                                                                  |                         |              |            |             |                        |
| 2       | Bu kurumda düşüncelerimi ifade etmekte kendimi özgür hissedirim.                                                                                                                         |                         |              |            |             |                        |
| 3       | Kurumda bir anlaşmazlık yaşarsam, üst yönetim tarafından sorun çıkaran veya şikâyetçi bir kişi olarak algılanmam.                                                                        |                         |              |            |             |                        |
| 4       | Kurumdaki anlaşmazlıkları dile getirdiğimde üst yönetimin olumsuz bir tepkisi ile karşılaşmam.                                                                                           |                         |              |            |             |                        |
| 5       | Kurumda mevcut kural ve uygulamalarla ilgili bir uyuşmazlık yaşarsam, üst yönetim bunu kuruma karşı bir sadakatsizlik olarak algılamaz.                                                  |                         |              |            |             |                        |
| 6       | Bölüm/Birim yöneticimizin çalışanlar arasında çıkabilecek anlaşmazlıkları en iyi şekilde çözebileceğine inanıyorum.                                                                      |                         |              |            |             |                        |
| 7       | Bölüm/Birim yöneticimizin çalışanların söylediklerine önem verdiğine inanıyorum.                                                                                                         |                         |              |            |             |                        |
| 8       | Bölüm/Birim yöneticimizin çalışanlardan gelebilecek eleştirilere açık olduğuna inanıyorum.                                                                                               |                         |              |            |             |                        |
| 9       | Bölüm/Birim yöneticimizin, çalışanların yaşanan anlaşmazlıkları ifade edebilmelerini desteklediğine inanıyorum.                                                                          |                         |              |            |             |                        |
| 10      | Bölüm/Birim yöneticimizin çalışanların katkı sağlayabilecek farklı fikirlerini ifade edebilmelerini desteklediğine                                                                       |                         |              |            |             |                        |

|    |                                                                                                               |  |  |  |  |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
|    | inaniyorum.                                                                                                   |  |  |  |  |  |
| 11 | Farklı Bölüm/Birimlerde olan mesai arkadaşlarımız ile iletişimimiz çok iyi düzeydedir.                        |  |  |  |  |  |
| 12 | Bu kurumda biz çalışanlar arasındaki tecrübe ve bilgi alışverişi sistemli ve organize durumdadır.             |  |  |  |  |  |
| 13 | Bu kurumda biz ile yöneticilerimiz arasındaki iletişim yeterli düzeydedir.                                    |  |  |  |  |  |
| 14 | Kurumda meydana gelen değişimler biz çalışanlara yeterince iletilmektedir.                                    |  |  |  |  |  |
| 15 | Bu kurumda, kurumun misyonu, planları, amaçları ve süreçleri ile ilgili olarak biz çalışanlara bilgi verilir. |  |  |  |  |  |

**Katılımınız için teşekkür ederim...**