

**Citation:** Doğan S. & Yılmaz M., Sağlık Kurumlarında Örgüt Kültürü İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, BMIJ, (2020), 8(2): 1523-1545 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i2.1440>

## SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ\*

Sermed DOĞAN<sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 8/03/2020

Mehmet YILMAZ<sup>2</sup>

Accepted Date (Kabul Tarihi): 29/04/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 25/06/2020

Çalışmada ilk yazar Sorumlu Yazar (Corresponding Author) rolündedir.

### ÖZ

#### Anahtar Kelimeler:

Sağlık Kurumları,  
Örgüt Kültürü,  
Örgütsel Sessizlik

#### JEL Kodları:

M12,  
M54,  
J24

Örgüt kültürü ya da kurum kültürü olarak ifade edilen kavram, en alt kademedeki çalışandan en üst basamaktaki yöneticilere kadar kurumun tüm fertlerini içine alan ve ilgilendiren bir yönetim sürecidir. Kavram kapsayıcı ve etkili yöntemi öngörmesi ve multidisipliner bir organizasyon anlayışına sahip olmasından dolayı hem üretim hem de hizmet sektöründe uygulamasına önem verilmektedir. Özellikle uzmanlaşma seviyesi yüksek, yoğun emek ve insan odaklı hizmet anlayışı sebebiyle sağlık kurumlarında tüm çalışanları kurumun misyon, vizyon, amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirmek örgüt kültürünü daha da önemli kılmaktadır. Örgüt kültürünün yeterli oranda anlaşılmadığı, yerleştirilmediği ve yaşanan değişiklikler karşısında esnek bir yapı haline dönüştürülemediği durumlarda karşımıza örgütsel sessizlik problemi çıkmaya muhtemeldir. Örgütsel sessizlik, sağlık hizmeti sunulan kuruluşlarda farklı disiplinler arasındaki iletişim ağının önemi göz önüne alındığında çalışanlar arasındaki hem çatışmanın hem de karşı tepkinin geri dönüşü olmayan hatalara neden olabilmesi bakımından üzerinde durulması gereken bir konudur. Sağlık kurumlarında örgüt kültürünün işler bir yapıda olması ve çalışanların katılımının desteklenmesi ile örgütsel sessizliğin ortadan kaldırılacağı düşünülmektedir. Bu sebepten dolayı çalışmanın amacı sağlık kurumlarında örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırma sonucunda, örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında karşılıklı ilişkinin olduğu ve örgüt kültürüne ait bazı alt boyutların örgütsel sessizlik alt boyutları üzerinde anlamlı etkisinin olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla örgüt kültürünün geliştirilmesi ve çalışanlar tarafından benimsenmesi durumunda örgütsel sessizliğin düzeyinin azalacağı sonucuna varılmıştır.

**Keywords:** Health Institutions Organization Culture Organizational Silence

**JEL Codes:** M12 M54 J24

\* Bu çalışma Dr Öğr. Üyesi Mehmet Yılmaz danışmanlığında Öğr. Gör. Sermed Doğan tarafından hazırlanan ve KSÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı'nda jüri önünde savunularak kabul edilen "Sağlık Kurumlarında Demografik Değişkenlere Göre Örgüt Kültürünün Katımlı Yönetim ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Bolu'da Kamu Hastaneleri Üzerine Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>1</sup> Öğr. Gör., Kayseri Üniversitesi, Sosyal Bilimler M.Y.O., [sermeddogan@kayseri.edu.tr](mailto:sermeddogan@kayseri.edu.tr), <https://orcid.org/0000-0001-8782-7227>

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İ.İ.B.F., [myilmaz25@gmail.com](mailto:myilmaz25@gmail.com), <https://orcid.org/0000-0002-5710-5263>

## **EXTENDED ABSTRACT**

### **THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL SILENCE IN THE HEALTH INSTITUTIONS**

#### **1. LITERATURE**

It represents an understanding that unites all employees from organizational culture under an umbrella. For this reason, creating a common mission, vision, value and employees' participation in the management processes are among the primary issues in the organizational culture. In cases where the opinions and thoughts of the employees are ignored and they are perceived as people who only meet the specified job criteria, the organizational silence situation is likely to mature. In the concept of organizational silence, it can be expressed as that the employees hide their thoughts about a problem and do not express their solutions. It is inevitable that such a situation will cause many irreversible problems that threaten human health and irreversible before health institutions. The aim of this study is to examine the effect of organizational culture on organizational silence in health institutions.

In the literature review, in studies related to organizational culture and organizational silence; Yalçınsoy (2019) has a weak effect on organizational silence as a result of a survey applied to the health sector, the effect of organizational culture on organizational silence in the research carried out on Çavuşoğlu and Köse (2016) and Sholekar and Shoghi (2017) academics, Acaray (2014) organizational culture and organizational silence are closely related concepts, Yaman and Ruçlar (2014) and Woo and Lee (2018) have a moderate negative relationship between organizational culture and organizational silence. In this respect, it is important to study the concepts by comparing them with different assumption findings in the literature.

#### **2. DESIGN AND METHOD**

The universe of the research includes 760 health and administrative staff within the body of Bolu Province Public Hospitals Institution General and Izzet Baysal State Hospital. In line with the data obtained with convenience sampling method, 212 questionnaires were included in the research sample. The survey form consists of three parts. Organizational culture scale of Haris and Moran, organizational silence scale of Miliken et al. (2003) and demographic variable expressions are included. The 5-point Likert scale (1 = Strongly Agree, 5 = Strongly Disagree) was used from the scoring of statements to measure organizational culture and organizational silence perceptions.

SPSS 22.0 package program was used in the analysis of the data. Firstly, skewness and kurtosis values were examined to determine whether the expressions in organizational culture and organizational silence scales show a normal distribution. As a result of the Shapiro Wilk normality test, the skewness and kurtosis coefficients were found to be between  $\pm 2$ . Accordingly, parametric tests were used to analyze the data. The relations between organizational culture and organizational silence scales were examined by Pearson Correlation analysis. Arithmetic mean and standard

deviation values of the variables are also presented in the correlation table. In addition, regression analysis was used to determine the effect of organizational culture sub-dimensions on organizational silence sub-dimensions. Within the scope of the research, the hypotheses listed below were tested.

*H<sub>1</sub>: Organizational culture sub-dimensions have a significant effect on the perception and attitude of top management, which is the organizational silence sub-dimension.*

*H<sub>2</sub>: The organizational silence sub-dimensions of organizational culture sub-dimensions have a significant effect on the attitude of the department managers towards different ideas and problem solving techniques.*

*H<sub>3</sub>: Organizational culture sub-dimensions have a significant impact on the level of organizational silence, communication level and information sharing.*

### **3. FINDINGS AND DISCUSSION**

According to the correlation table, it was determined that there was a positive and positive relationship between organizational silence and sub-dimensions, and organizational culture and its sub-dimensions. These results support the judgment of the participants, who perceive the organizational culture at a higher level, that organizational silence will be perceived more positively.

“Top Management Perception and Attitude” of organizational culture sub-dimensions ( $F = 37.93, p < 0.05$ ), “Attitude of Department Managers towards Different Ideas and Problem Solving Techniques” ( $F = 94.90, p < 0.05$ ) and the model established to measure its effect on “Communication Level and Information Sharing Dimension” was found to have a statistically valid and significant effect ( $F = 106.64, p < 0.05$ ). In the study conducted by the researchers of Aliogullari (2012) and Bayın, Yesilaydın and Esatoglu (2015), it was found that administrative and organizational attitudes were the highest average as the reason for silence. Ozturk (2019) states that people who prefer organizational silence affect their problem solving skills and therefore, their solution skills are low and managers have an important role. This result supports the conclusion reached in our research. In the study of Erigüç et al. (2014b), it is stated that the managers' attitude "I know the best" is an important factor in organizational silence.

In the research, findings were obtained that the organizational culture and organizational silence are related. When we look at the literature review, Acaray et al. (2015), Cavusoglu and Kose (2016), Parcham and Ghasemzad (2017) and Yalcınoy (2019) stated in their research that there was a positive relationship between organizational culture and organizational silence. These results are findings similar to the relationship when we reach between organizational culture and organizational silence.

### **4. CONCLUSION, RECOMMENDATION AND LIMITATIONS**

It is concluded that when the relations are conducted based on a fair rewarding system, communication opportunity and trust basis for the employees by the top management, the employees can express themselves more easily. When the effect of “Department Managers' Attitude towards

Different Ideas and Problem Solving Techniques”, which is another dimension of organizational silence, is examined, the effect of “Supporting Participation”, “Effectiveness of Rewarding System”, “Effectiveness of Communication System” and “Support for Innovation and Creativity” dimensions have been identified. The sub-dimensions of the organizational culture “Supporting Participation”, “Effectiveness of Rewarding System”, “Effectiveness of Communication System”, “Level of Creation of Trust Environment” and “Support for Innovation and Creativity” have a significant effect on the last dimension, “Communication Level and Information Sharing”.

- In line with the probability that different concepts may have an effect on organizational silence, relations with intermediary or regulatory variables can be examined.
- In order for all employees working as health practitioners to gain an organizational identity, the mission, vision, purpose and goal unity must be determined by top management.
- It is important that all employees are offered equal opportunities in rewarding or punishing, and that they find practice in the principle of equality.
- Communication and sharing of ideas is an imperative for selecting the best medical treatment for the patient.
- Since the research is carried out in public health institutions, private sector employees are not included.
- Some participants were reluctant to be included in the questionnaire due to the presence of statements questioning their management attitude. This is likely to affect the responses to the items.
- The number of health personnel who could not participate in the survey due to intensive working conditions shows significant limitations.

## 1. GİRİŞ

Sağlık kurumları hizmet sunumu bakımından komplike yapıya sahip örgütlerdir. Karmaşık bir düzende olmasının nedeni hem tıbbi hem de idari faaliyetlerin bir arada ve birlikte yürütülmesinden kaynaklanmaktadır. Özellikle teknoloji çağının getirmiş olduğu yenilikleri klinik hizmetlere entegre etmek ise karmaşık ve zor bir süreci başarmayı gerektirmektedir. Yaşanan bu teknolojik ve bilişim gelişmelerini sağlık kurumlarının bünyesine doğru ve güvenilir bir biçimde uygulamaya geçirmek; örgütün tüm üyelerini sürece dahil eden bir anlayışı gerektirmektedir. Bu noktada tüm üyeleri içeren (Hatch ve Schultz, 1997: 359) ve çalışanların yaptıkları işlerin önemli ve kıymetli olduğunu vurgulayan aynı zamanda kurumun varlığını çalışanların idame ettirdiği anlayışını benimseyen örgüt kültürü kavramı devreye girmektedir. Örgüt kültürü özetle üyelerin nelere dikkat etmesi gerektiğini, nasıl tepki verdiklerini ve hangi eylemleri yapmaları gerektiğini tanımlamaktadır (Van Fleet ve Griffin, 2006: 702). Araştırmacılar örgüt kültürünü örgütsel hastalıkları iyileştirmekle kalmayarak aynı zamanda bir organizasyonda meydana gelen her olayı açıklamaya yarayacak bir yönetim yaklaşımı olarak da görmektedir (Tierney, 1988: 2). Bu nedenle liderler kültürü öncelikle anlamalı ve daha sonra örgüt kültürünü yeni bir vizyon etrafında, ortak varsayımları, değerleri ve normları içerecek şekilde geleceğe taşımalı ve gerektiğinde revizyonunu sağlamalıdır (Bass ve Avolio, 1993: 112).

Örgüt kültürü kavramı tüm çalışanların değerli olduğu, eşit değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin var olduğu hem kendi sorumluluklarındaki işlerde hem de kurumla ilgili alınacak kararlarda fikirlerine başvurulduğu bir yapıyı temsil etmektedir. Böyle bir işleyişin olmadığı yani; çalışanların sadece alınan kararları uygulayan kişiler olarak değerlendirildiği, eşit ödüllendirme ve terfi işlemlerinin olmadığı ve üst yönetim tarafından yıldırıma maruz bırakıldığı bir ortamda ise çalışanlar düşüncelerini ifade edemeyecekler ve sessiz kalacaklardır. Sessizlik kültürünün hâkim olduğu kurumlarda ise amaç ve hedef birlikteliğinin olmaması neticesinde başarıya ulaşma ve verimlilik elde etmenin imkânsız olacağı söylenebilir. Bu nedenle örgütsel sessizlik kaynağı olarak bireysel ve yönetsel faktörler söz

konusu olabileceği gibi sessiz kalma türleri ve biçimleri de kuruma ve toplumlara göre değişiklik göstermektedir.

## 2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI VE SAĞLIK KURUMLARINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü kavramı konusunda yapılan çalışmalar 1970'li yılların başında ortaya çıkmıştır (Hatch, 1993: 657) ve uzun bir geçmişe sahip olmasına rağmen (O'Reilly vd., 1991: 491) tanımı konusunda çok az fikir birliği bulunmaktadır (Barney, 1986: 657). Bunun nedeni olarak toplumların ve milletlerin değerleri, inançları, davranışları, ifadeleri, sembolleri vb. kavramları algılama ve belirtme biçimlerinin farklılık göstermesi ileri sürülebilir. Örgüt kültürü, paylaşılan varsayımlar, inanç (Denison ve Mishra, 1995: 214), değer türleri ve davranış normları olarak ifade edilebilir (Sheridan, 1992: 1038) ve örgütün etkinliği için önemli bir faktördür (Zheng vd., 2010: 765). Bir örgüt kültürünün var olabilmesi için de hedefe ulaşmak amacıyla birbirleriyle etkileşime giren birkaç kişinin var olduğu bir organizasyon söz konusu olmalıdır (Schein, 1983: 1). Bu doğrultuda örgüt kültürü (Deshpande ve Webster (1989), bireylerin örgütsel işlevleri anlamalarına yardımcı olan ve organizasyondaki davranış normlarını sağlayan ortak değerler ve inançlar örüntüsü şeklinde tanımlanabilir. Szczepańska (2014) örgüt kültürünü, bir kurumun çalışanları tarafından paylaşılan algılamının, düşünmenin, hissetmenin ve tepki vermenin bir yolu olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımda ise örgütte yaygın olarak paylaşılan ve güçlü bir şekilde tutulan bir dizi norm ve değer olarak ifade edilmektedir (Jabobs vd., 2013: 116).

Örgüt kültürü kavramında tek bir baskın bakış açısı veya yöntem yerine fikirlerin ve yaklaşımların zengin bir karışımı vardır (Ouchi ve Wilkins, 1985: 459). Sağlık kurumları da farklı birçok disiplini bir arada bulunduran ve bütüncül bir bakış açısı sağlayan sistematik örgütlerdir. Hizmet sağlayan bu kurumları sistematik yapan unsurlardan biri, farklı düzeyde uzmanlık gerektiren uygulamaları bir çatı altında bütün olarak sunabilme kabiliyetinin olmasıdır. Bu da bize sağlık kurumlarında farklı düşünce, kültür, gelenek ve göreneklere sahip bireyler tarafından kurum kültürü altında faaliyette bulunulduğunu göstermektedir. Sağlık

kurumlarında doktorlar, hemşireler, klinisyenler gibi farklı kültürel değerlere sahip gruplar tarafından sağlanan bireysel sağlık hizmetlerinde etkileşim ve kaliteli hizmet sunma hayati önem taşımaktadır (Rad, 2006: 609). Bu nedenle örgüt kültürü geniş çapta, çeşitli durumlar için uygun davranışı tanımlayarak, örgütlerde eyleme rehberlik eden bir dizi paylaşılan zihinsel varsayım olarak ifade edilmektedir (Ravasi ve Schultz, 2006: 437). Sağlık hizmetlerine duyulan ihtiyacın ne zaman ortaya çıkacağı ve kim tarafından ihtiyaç duyulacağı belirsizliği sağlık örgütlerinin geniş bir yelpazede faaliyet göstermesine neden olmaktadır. Sağlık kurumları farklı bakım ve tedavi uygulaması gerektiren hastalara hizmet sunması aynı zamanda bu hizmetlerin ikame edilememesi ve acil bir şekilde ihtiyaç duyulması nedeniyle sağlık kurumlarında tıbbi hataların azaltılması veya elimine edilmesinde etkili bir örgüt kültürü sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Park ve Kim (2009) tarafından yapılan çalışmada, sağlık kurumlarında örgüt kültürü rolünün bilinmesi hemşireler için çalışma ortamının kalitesini iyileştirmede faydalı olacağı belirtilmiştir.

### **2.1. Örgütsel Sessizlik Kavramı ve Sağlık Kurumlarında Örgütsel Sessizlik**

Pinder ve Harlos (2001) sessizlik kavramını duygu, düşünce ve eylemler dizisini kapsayan bir iletişim şekli olarak tanımlarken örgütsel sessizlik, tüm örgütsel çabaları boşa harcayabilecek, toplu sessizlik, öneri programlarına düşük düzeyde katılım, düşük kolektif dile getirme seviyeleri (Henriksen ve Dayton, 2006: 1539) gibi çeşitli biçimler alabilen verimsiz bir süreç olarak belirtilmektedir (Beheshtifar vd., 2012: 280; Çınar vd., 2013: 315). Başka bir ifade ile çalışanların örgütsel sorunlar hakkında görüşlerini ve endişelerini saklamayı tercih ettikleri durum (Fard ve Karimi, 2015: 220) “örgütsel sessizlik” olarak adlandırılır (Shojaie vd., 2011: 1731). Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizlik durumunun değişim ve gelişim için tehlikeli olduğunu bunun sebebi olarak da yöneticilerin olumsuz geri bildirim korkusu ve bir dizi örtülü inançla (Bagheri vd., 2012: 53) ilgili olduğu savunulmaktadır. Bu davranış sonucu olarak alternatif görüşleri, olumsuz geri bildirimleri ve doğru bilgileri engelleyerek karar verme ve değişim süreçleri üzerinde zararlı etkileri olabilmektedir (Liu vd., 2009: 1647). Aslında seslilik ya da dile getirme davranışı, teşvik edici bir davranış olmakla birlikte diğer çalışanlar ile aynı fikirde olunmasa bile prosedürlerde değişiklik yapılmasını önerir bir anlayışı

desteklemektedir (Van Dyne ve LePine, 1998: 109). Bowen ve Blackmon (2003) bu doğrultuda örgütsel dile getirmenin bir soruna yönelik tutumların algılanmasında önemli ölçüde etkileneceğini belirtmişlerdir.

Örgütsel sessizlik kavramını çalışanların iş ya da işyeri ile ilgili düşüncelerini üstlerine iletmeyerek bilinçli olarak suskun kalmaları şeklinde de tanımlanmaktadır. Çalışan, kendi görüşlerini dile getirmesinin işyerinde bir değişime yol açmayacağını düşünüyor ve bu nedenle görüşlerini ifade etmiyorsa bu durum kabullenici sessizlik olarak adlandırılmaktadır. Eğer çalışan, birtakım tehlikelerden kendisini korumak amacıyla susuyorsa korunma amaçlı sessizlik; başkalarının menfaatlerini korumak amacıyla sessiz kalıyorsa başkalarını koruma amaçlı sessizlik söz konusudur. Örgütsel sessizliğe yol açan faktörler ise yöneticilerin çalışanlarından negatif geribildirim alma korkuları; yine yöneticilerin çalışanlarla ilgili çıkarıcı ve güvenilmez oldukları vb. gibi olumsuz önyargıları, benzer şekilde kurumda çalışanların yararına olan uygulamaları en iyi kendilerinin bildiği inancı ve örgütte sessizliğin sağlıklı bir yapıya işaret ettiğine dair inançları şeklinde sıralanabilir. Örgütsel sessizliği besleyen bir diğer faktör ise, örgütsel yapı, politika ve uygulamalardır. Hiyerarşik ve merkezi yapılarda örgütsel suskunluk daha fazla olmaktadır. Yine yöneticilerin yukardan aşağıya hiyerarşik karar alma süreci uygulamaları, sessizliği derinleştiren unsur olmaktadır (Durak, 2012; Durak, 2014: 90-95).

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 (Bayın vd., 2015: 251-252). Bu hataların kontrol altına alınması ve gelebilecek zararın en aza indirilebilmesi için yöneticilerin sağlık çalışanlarına, iş yerindeki güvensiz koşullarla ilgili görüş ve endişelerini rahatlıkla ifade edebilecekleri ortamlar yaratmalıdırlar (Kılınç, 2012: 42). Sağlık sektöründe farklı disiplinlerden bir ekip ile çalışılmakta; dolayısıyla sağlık hizmetlerinin örgüt içi dinamikleri nedeniyle ortaya çıkan örgütsel sessizlik geri dönüşü olmayan ahlaki ve vicdani yükümlülükleri doğuran durumlara sebep



olabilmektedir (Yalçın ve Baykal, 2012: 43). Bu nedenle sessizliğin yönetsel ve örgütsel nedenlerini yok etmek ve çalışanların açıkça konuşabilecekleri bir örgütsel iklim oluşturmak idarecilerin elindedir (Erigüç vd., 2014a: 81-82). Park ve Keil (2009) “çoğu çalışan, örgüt içerisindeki belirli sorunları ve bu sorunlar hakkındaki gerçeği bilmesine rağmen gerçeği yöneticilerine söylemeye cesaret edemediklerini” belirtmişlerdir. Araştırmacılar örgütsel sessizliğe neden olan bu tutumlar arasında yöneticiler tarafından sunulan örtük fikirlerin etken olduğunu ileri sürmüşlerdir (Panahi vd., 2012: 736).

### **3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

#### **3.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi**

Sağlık kurumları birey ve toplum sağlığını ilgilendiren konularda ilk başvuru yapılan noktalar olması nedeniyle organize edilmiş ve işler bir yapıya sahip hizmet sunumunu gerektirmektedir. Bu ise ortak bir kültür çatısı altında aynı düşünceleri paylaşmak ve yönetim süreçlerine tüm çalışanların aktif katılımı ile mümkündür. Sağlık kurumlarında böyle bir algılamının neden olgunlaşması gerektiğini ortaya koymak amacıyla sağlık kurumlarında örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki incelenmiştir.

#### **3.2. Örneklem**

Çalışmanın evrenini oluşturan Bolu İli Kamu Hastaneler Kurumu Genel Sekreterliği ve İzzet Baysal Devlet Hastanesi bünyesinde 760 sağlık ve idari personel hizmet sunmaktadır. Tüm personele ulaşımdan kaynaklı zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle örneklem alma yoluna gidilmiştir. Örneklem yöntemlerinden kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Ural ve Kılıç'tan (2013) alınan formüle göre yapılan işlemler neticesinde örneklem %90 güven düzeyinde ve %10 örneklem hatası ile 201 kişi olarak hesaplanmış ve idari ve tıbbi personele 250 adet anket formu dağıtılmıştır. Araştırmaya eksik bilgi içermeyen 212 adet anket formu dahil edilmiştir. Bu doğrultuda anketlere %84,8 oranında geri dönüş sağlanmıştır. Araştırma Bolu İli Kamu Hastaneler Kurumu Genel Sekreterliği ve Bolu İzzet Baysal Devlet Hastanesi ile sınırlandırmıştır. Bu nedenle çalışmadan doğacak sonuçların tüm diğer sağlık kurumlarında görev yapan sağlık personelinin yansıtmayacaktır.

Çalışmanın verileri, Dr Öğr. Üyesi Mehmet Yılmaz danışmanlığında Öğr. Gör. Sermed Doğan tarafından hazırlanan ve KSÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı'nda Kasım 2017 yılında jüri önünde savunularak kabul edilen "Sağlık Kurumlarında Demografik Değişkenlere Göre Örgüt Kültürünün Katımlı Yönetim ve Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Bolu'da Kamu Hastaneleri Üzerine Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezi kapsamında toplanmıştır. KSÜ SBE tarafından ilgili kurumlarla yazışmalar yapılarak gerekli izinler alınmış ve anket çalışması "gönüllü katılım" çerçevesinde yürütülmüştür. 2017 yılı güz döneminde gerçekleştirilen bir saha araştırmasına dayandığından ayrıca "Etik Kurul İzni" alınması gerekmemektedir.

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Örgüt kültürü ölçeği Haris ve Moran'un çalışmasındaki maddeler (Bayram, 2011:67), örgütsel sessizlik ölçeği Miliken vd., (2003) tarafından geliştirilen maddeler (Alparslan, 2010:62) ve demografik özellikleri soran maddeleri içermektedir. Örgüt kültürü ölçeği güven ortamının oluşma seviyesi, katılımcılığın desteklenmesi, iletişim sisteminin etkinliği, ödüllendirme sisteminin etkinliği, yaratıcılık ve yenilikçiliğe verilen destek ve vizyon paylaşılma seviyesi alt boyutlarından oluşmaktadır. Örgütsel sessizlik ölçeğinde üst yönetim tutumu, bölüm yöneticisi tutumu ve iletişim fırsatları alt boyutları bulunmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde örgüt kültürünü ölçmeye yönelik 20 sorudan oluşan ifadeler yer almaktadır. İfadelerin puanlamasında 5'li Likert (1= Kesinlikle Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum) ölçeği kullanılmıştır. Örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ( $\alpha$ ) .94 değerini almıştır. Araştırmanın son bölümünde katılımcıların örgütsel sessizlik algılarını ölçmeye yönelik 15 soruyu içeren ölçek yer almaktadır. Ölçeğe ilişkin soruların puanlamasında 5'li Likert (1= Kesinlikle Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılmıyorum) ölçeğinden yararlanılmıştır. Örgütsel sessizlik algısına yönelik güvenilirlik katsayısı ( $\alpha$ ) .96 olduğu tespit edilmiştir.

#### 4. UYGULAMA

Araştırmaya ilişkin veriler SPSS 22.0 paket programı kullanılarak istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Hipotezlerin testine geçmeden önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediğine bakılmıştır. Normallik testi olarak kullanılan Shapiro-Wilk çarpıklık ve basıklık katsayılarının  $\pm 2$  arasında konumlandığı görülmüştür. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının  $\pm 2$  değerleri arasında yer alması durumunda verilerin normal dağılım göstereceği varsayılmaktadır. Bu doğrultuda verilerin analizinde parametrik testler kullanılmıştır. Örgüt kültürü ve örgütsel sessizlik değişkenleri arasındaki ilişki Pearson Korelasyon analizi kullanılarak gösterilmiştir. Aynı zamanda örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel sessizlik alt boyutları üzerinde etkisini belirlemede regresyon analizi kullanılmıştır. Bu doğrultuda aşağıda belirtilen hipotezler test edilmiştir.

*H<sub>1</sub>: Örgüt kültürü alt boyutları örgütsel sessizlik alt boyutu olan üst yönetimin algılama ve tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>2</sub>: Örgüt kültürü alt boyutları örgütsel sessizlik alt boyutu olan bölüm yöneticilerinin farklı fikir ve sorun çözme tekniklerine karşı tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

*H<sub>3</sub>: Örgüt kültürü alt boyutları örgütsel sessizlik alt boyutu olan iletişim düzeyi ve bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

##### 4.1. Bulgular

Korelasyon tablosuna göre örgüt kültürü ve alt boyutları ile örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasında pozitif yönde anlamlı ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar örgüt kültürü ve alt boyutları daha yüksek seviyede algılandıkça örgütsel sessizlik ve alt boyutların daha olumlu algılanacağı yargısını desteklemektedir. Regresyon tablolarına ilişkin bulgularda ise örgüt kültürüne ait alt boyutların örgütsel sessizlik alt boyutları üzerinde etkisini belirlemek için kurulan modellerin istatistiksel olarak geçerli ve anlamlı olduğu belirlenmiştir. Örgüt kültürüne ait alt boyutlardan hangilerinin etkide bulunduğu ilişkin bulgular Tablo 3, 5 ve 7'de aktarılmıştır.

**Tablo 1.** Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Cronbach Alfa ve Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sessizlik Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Değerleri

	$\bar{X}$	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ÖK	3,30	0,71	-										
KD	3,38	0,78	0,899**										
İF	3,43	0,79	0,868**	0,797**									
Ö	2,78	0,99	0,783**	0,642**	0,681**								
GO	3,31	0,83	0,833**	0,744**	0,767**	0,632**							
YY	3,21	0,87	0,919**	0,846**	0,807**	0,705**	0,727**						
V	3,58	0,68	0,799**	0,655**	0,666**	0,435**	0,677**	0,691**					
ÖS	3,29	0,81	0,879**	0,816**	0,926**	0,726**	0,725**	0,839**	0,621**				
ÜY	2,94	1,07	0,623**	0,586**	0,630**	0,587**	0,437**	0,608**	0,374**	0,817**			
BY	3,38	0,87	0,840**	0,780**	0,860**	0,694**	0,699**	0,811**	0,595**	0,951**	0,862**		
İ	3,45	0,83	0,884**	0,802**	0,770**	0,595**	0,724**	0,806**	0,678**	0,829**	0,656**	0,776**	-

\*\*p<0,01 (çift-yönlü)

Not. ÖK= Örgüt Kültürü, KD= Katılımcılığın Desteklenmesi, İF= İletişim Fırsatları, Ö= Ödüllendirme, GO= Güven Ortamı, YY= Yenilik ve Yaratıcılık, V= Vizyon, ÖS= Örgütsel Sessizlik, ÜY= Üst Yönetim Tutumu, BY= Birim Yöneticisi Tutumu, İ= İletişim

**Tablo 2.** Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Üst Yönetimin Algılama ve Tutumu Üzerine Etkisinin Olup Olmadığını Gösteren Regresyon Analizi

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

Analiz sonuçlarına göre örgüt kültürü alt boyutlarının “Üst Yönetim Algılama ve Tutumu” üzerinde etkisini ölçmek için kurulan modelin istatistiksel olarak geçerli ve anlamlı bir etkide bulunduğu tespit edilmiştir (F= 37,93, p<0,05). Ayrıca bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında güçlü düzeyde ilişkiden bahsedilebilir (R= 0,73). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene ait varyansı %53 oranında açıkladığı görünmektedir (R<sup>2</sup>= 0,523).

**Tablo 3.** Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Üst Yönetimin Algılama ve Tutumu Üzerine Etkisinin Olup Olmadığını Gösteren Regresyon Katsayıları Ve Anlamlılığına İlişkin Bulgular

	Standart Olmayan Katsayılı		Standart Katsayılı	t	Sig. (p)	Hipotez
	B	Std. hata				
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 3'te aktarılan örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel sessizlik alt boyutu olan “Üst Yönetimin Algılama ve Tutumu” üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca boyutlar arasında katsayılarına bakıldığında

“İletişim Sisteminin Etkinliği” boyutunun üst yönetim tutumu üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ( $\beta= 0,55$ ).

**Tablo 4.** Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Bölüm Yöneticilerinin Farklı Fikirlere ve Sorun Çözme Tekniklerine Karşı Tutumu Üzerine Etkisinin Olup Olmadığını Gösteren Regresyon Analizi

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

Örgüt kültürü alt boyutlarının “Bölüm Yöneticilerinin Farklı Fikir ve Sorun Çözme Tekniklerine Karşı Tutumu” üzerinde etkisi için kurulan modelin istatistiksel olarak geçerli ve anlamlı bir sonuç elde edilmiştir (F= 94,90, p<0,05). Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında güçlü düzeyde ilişki vardır (R= 0,86). Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken durumundaki “Birim Yöneticilerinin Farklı Fikir ve Sorun Çözme Tekniklerine Karşı Tutumu” değişkenine ait varyansı %74 oranında açıklamaktadır (R<sup>2</sup>= 0,74).

**Tablo 5.** Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Bölüm Yöneticilerinin Farklı Fikirlere ve Sorun Çözme Tekniklerine Karşı Tutumu Üzerine Etkisini Olup Olmadığını Gösteren Regresyon Katsayıları Ve Anlamlılığına İlişkin Bulgular

	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.

Tabloda 5'te aktarılan örgüt kültürü alt boyutlarının "Bölüm Yöneticilerinin Farklı Fikir ve Sorun Çözme Tekniklerine Karşı Tutumu" boyutu üzerinde anlamlı bir etkinin olduğu tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Katsayılara göre "Yenilik ve Yaratıcılığa Verilen Destek" boyutunun birim yöneticisi tutumu üzerinde en fazla etkiye sahiptir ( $\beta = 0,29$ ).

**Tablo 6.** Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının İletişim Düzeyi Ve Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisinin Olup Olmadığını Gösteren Regresyon Analizi

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

Örgüt kültürü alt boyutlarının "İletişim Düzeyi ve Bilgi Paylaşımı Boyutu" üzerinde etkisini belirlemek için kurulan model istatistiksel olarak geçerli ve anlamlıdır ( $F = 106,64$ ,  $p < 0,05$ ). Bağımlı değişken ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren R değeri 0,87 olduğundan bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında istatistiksel olarak güçlü düzeyde ilişki vardır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken durumundaki "İletişim Düzeyi ve Bilgi Paylaşımı" boyutuna ait varyansı %76 oranında açıklamaktadır ( $R^2 = 0,76$ ).

Tablo 7'de örgüt kültürünün beş alt boyutunun "İletişim Düzeyi ve Bilgi Paylaşımı" boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Boyutlar arasındaki katsayılara göre "Güven Ortamının Oluşma Seviyesi" boyutu iletişim düzeyi ve bilgi paylaşım boyutu üzerinde en fazla etkiye sahiptir ( $\beta = 0,21$ ).

**Tablo 7.** Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının İletişim Düzeyi ve Bilgi Paylaşımı Boyutuna Etkisinin Olup Olmadığını Gösteren Regresyon Katsayıları Ve Anlamlılığına İlişkin Bulgular

	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.

## 5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel sessizlik alt boyutları ile ilişkisine bakılmıştır. İlk olarak örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel sessizlik alt boyutu olan “Üst Yönetimin Algılama ve Tutumu” üzerindeki etkisi incelenmiştir. Üst yönetim tarafından çalışanlara yönelik adil bir ödüllendirme sistemi kurulduğunda, yatay ve dikey düzeyde iletişim imkânı ve güven temeline dayalı olarak ilişkiler yürütüldüğünde çalışanların yetkin oldukları konularda kendilerini daha rahat ifade edebilecekleri sonucuna varılmıştır. Alioğulları (2012) ile Bayın, Yeşilaydın ve Esatoğlu (2015) araştırmacıları tarafından yapılan çalışmada da sessizlik nedeni olarak yönetsel ve örgütsel tutumların en yüksek ortalamayı aldığı tespit edilmiştir.

Örgütsel sessizlik kavramına ait bir diğer boyut olan “Bölüm Yöneticilerinin Farklı Fikirlerle ve Sorun Çözme Tekniklerine Karşı Tutumu” üzerine etkisi incelendiğinde, “Katılımcılığın Desteklenmesi”, “Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği”, “İletişim Sisteminin Etkinliği” ve “Yenilik ve Yaratıcılığa Verilen Destek” boyutlarının etkisi belirlenmiştir. Bu boyutlar arasında “Yenilik ve Yaratıcılığa



Verilen Destek” boyutunun örgütsel sessizlik alt boyutu üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu durum sağlık kurumlarında yöneticilerin diğer çalışanlardan farklı görüş ve öneri sunan bireylerin fikirlerini ifade etmelerine imkan tanıdıklarında ve desteklediklerinde olası sorunlara karşı çözüm yolları geliştirmeyi olumlu algıladıkları tespit edilmiştir. Öztürk (2019) örgütsel sessizliği tercih eden kişilerin problem çözme becerilerini etkilediği ve bu nedenle de çözüm becerilerinin düşük olduğunu vurgulayarak yöneticilere önemli görev düştüğünü belirtmektedir. Bu sonuç araştırmamızda ulaşılan sonucu destekler niteliktedir.

Son boyut olan “İletişim Düzeyi ve Bilgi Paylaşımı” üzerinde örgüt kültürünün “Katılımcılığın Desteklenmesi”, “Ödüllendirme Sisteminin Etkinliği”, “İletişim Sisteminin Etkinliği”, “Güven Ortamının Oluşma Seviyesi” ve “Yenilik ve Yaratıcılığa Verilen Destek” alt boyutlarının anlamlı bir etkisi vardır. Ayrıca “Güven Ortamının Oluşma Seviyesi” boyutunun örgütsel sessizlik alt boyutu üzerinde en fazla etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak çalışan katılımına önem veren ve kurum içinde ya da dışında aktif ve güçlü iletişim sistemi bulunan sağlık örgütlerinde çalışanlar kendi statüsündeki ve üst kademedeki çalışanlar ile rahatlıkla iletişime geçebilecek ve alanı ile ilgili bilgileri paylaşabileceklerdir. Erigüç vd., (2014b) araştırmasında yöneticilerin örgüt içerisinde “en iyisini ben bilirim” biçimindeki tutumu örgütsel sessizlik konusunda önemli bir etken olduğunu belirtmiştir.

Araştırmada örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik kavramlarının birbirleriyle ilişkili olduğuna yönelik bulgular elde edilmiştir. Literatür taramasına baktığımızda Acaray vd., (2015), Çavuşoğlu ve Köse (2016), Parcham ve Ghasemizad (2017) ve Yalçınsoy (2019), araştırmalarında örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde anlamlı ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuçlar örgüt kültürü ile örgütsel sessizlik arasındaki ulaştığımızda ilişkiye benzer bulgulardır.

## **6. ÖNERİLER**

Örgütsel sessizlik kavramı örgütsel güven (Fard ve Karimi, 2015), örgütsel vatandaşlık (Çınar vd., 013), örgütsel bağlılık (Panahi vd., 2012), işten ayrılma niyeti (Elçi vd., 2014) ile ilişkilendirildiği çalışmalar bulunmakla birlikte araştırmamızda

örgüt kültürü ile ilişkisine bakılmıştır. Örgütsel sessizlik üzerine farklı kavramların etkisinin olabileceği bu nedenle de aracı veya düzenleyici değişkenler ile ilişkiler incelenebilir.

Sağlık uygulayıcısı olarak görev yapan tüm çalışanların örgütsel bir kimlik kazanabilmesi için üst yönetim tarafından misyon, vizyon, amaç ve hedef birlikteliği belirlenmiş olmalıdır. Gerçekleştirilecek bu birliktelik sonucunda örgütte yaşanacak gelişmeler ve yenilikler karşısında çalışanların sürekli bilgi sahibi olduğu, düşüncelerine önem verilerek bilgisine başvurulduğu ve kararlara katılım ile kurumun bir parçası olduğu düşüncesi yerleştirilmelidir. Aynı zamanda tüm çalışanlara eşit fırsat sunularak ödüllendirme ya da cezalandırmada eşitlik ilkesi nezdinde uygulama bulması önem arz etmektedir.

Sağlık kurumlarında üzerinde durulması gereken ve kurumun örgütsel bütünlüğüne destekleyen bir diğer konu ise iletişimdir. Hastaneler ve diğer sağlık kurumlarının yapısı gereği hastalara sadece bir birim üzerinden hizmet sunulmamaktadır. Farklı uzmanlıklardaki hekimlerden ve yardımcı sağlık personellerinden yararlanılmaktadır. Bu durum sağlık kurumlarında farklı disiplinler arasında etkin, doğru ve güvenilir bir iletişim ağını gerekli kılmaktadır. İletişim sisteminin gerekliliğini, sağlık kurumlarının insan sağlığına etki gösterecek bir alanda hizmet sunması ve sonuçlarının telafisinin olmamasından dolayıdır. Aynı zamanda kurumun devamlılığında ve iş faaliyetlerine hızlı bir biçimde cevap verebilecek yapıya sahip olmasının gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. İletişim sisteminin sağlık kurumlarında etkin bir biçimde olmasında insan sağlığı odak noktayı oluştururken, bir diğer vurgulanması gereken konu ise çalışanların yönetim ekibi ile kolay biçimde iletişimi ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilmesidir. Böyle bir ortamın olmadığı sağlık kurumlarında sessizlik kavramı yani örgütsel sessizlik gündeme gelecektir.

Sağlık kurumları tam konsantrasyon ve yoğun iş temposu ile hizmet sunan çalışanların olduğu kurumlardır. 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 fikir paylaşımı içerisinde 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 sonuç olacaktır.



## KAYNAKÇA

- Acaray, Ali (2014), Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Alioğulları, Zişan D. (2012), Örgütsel Sessizlik Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Alparslan, Ali, 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.
- Bagheri, Ghodratollah - Zarei, Reihaneh - Aeen, Mojtaba, N. (2012), "Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors)", *Ideal Type of Management*, 1(1), ss. 47-58.
- Barney, Jay, B. (1986), "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?", *The Academy of Management Review*, 11(3), ss. 656-665.
- Bass, Bernard, M. ve Avolio, Bruce, J. (1993), "Transformational Leadership and Organizational Culture", *Public Administration Quarterly*, 17(1), ss. 112-121.
- Bayın, Gamze - Yeşilaydın, Gözde - Esatoğlu, Afsun, E. (2015), "Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi", *Journal of Business Research*, 7(1), ss. 248-266.
- Bayram, Ali (2011), Örgüt Kültürünün Kurumsal İtibara Etkisi ve Kayseri'deki Özel Hastanelerde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Beheshtifar, Malikeh - Borhani, Hossein - Moghadam, Mahmood, N. (2012), "Destructive Role of Employee Silence in Organizational Success", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(11), ss. 275-282.
- Bowen, Frances ve Blackmon, Kate (2003), "Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice", *Journal of Management Studies*, 40(6), ss. 1393-1417.
- Çavuşoğlu, Selin ve Köse, Sevinç (2016), "Örgüt Kültürünün Örgütsel Sessizlik Davranışına Etkisi", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 115-146.
- Çınar, Orhan - Karcıoğlu, Fatih - Alioğulları, Zişan, D. (2013), "The relationship between organizational silence and organizational citizenship behavior: a survey study in the province of Erzurum, Turkey", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99(6), 314-321.
- Çınar, Orhan - Karcıoğlu, Fatih - Alioğulları, Zişan, D. (2013), "The Relationship Between Organizational Silence and Organizational Citizenship Behavior: A Survey Study in the Province of Erzurum, Turkey", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99(2013), ss. 314-321.
- Denison, Daniel, R. ve Mishra, Aneil, K. (1995), "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", *Organization Science*, 6(2), ss. 204-223.

Deshpande, Rohit ve Jr Webster, Frederick E. (1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", *Journal of Marketing*, 53(1), ss. 3-15.

Durak, İbrahim, (2012), *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*, Ekin Basım Yayın, Bursa.

Durak, İbrahim, (2014), "Örgütsel Sessizliğin Demografik Ve Kurumsal Faktörlerle İlişkisi: Öğretim Elemanları Üzerine Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), ss: 89-108

Elçi, Meral - Karabay, Melisa, E. - Alpkan, Lütfihak - Şener, İrge (2014), "The Mediating Role of Mobbing on the Relationship between Organizational Silence and Turnover Intention", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150(2014), 1298-1309.

Erigüç, Gülsün - Özer, Özlem - Saygılı, Meltem. (2014a), "Sağlık Kurumlarında Örgütsel Sessizlik: Çalışan Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti", [Bildiri]. N. Sarp ve A.Ç. Yiğit (Ed.). 8. Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Bildiri Kitabı, ss.347-355. Girne: Lefke Avrupa Üniversitesi.

Erigüç, Gülsün - Özer, Özlem - Songur, Cuma - Turaç, İlkay, S. (2014b), "Bir Devlet Hastanesinde Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Üzerine Bir Araştırma", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), ss. 61-84.

Fard, Parastoo, G. and Fariba, Karimi (2015), "The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University", *International Education Studies*, 8(11), 219-227.

Henriksen, Kerm ve Dayton, Elizabeth (2006), "Organizational Silence and Hidden Threats to Patient Safety", *Health Services Research*, 41(4), ss. 1539-1554.

Jacobs, Rowena - Mannion, Russell - Davies, Huw, T.O. - Harrison, Stephen - Konteh, Fred - Walshe, Kieran (2013), "The Relationship Between Organizational Culture and Performance in Acute Hospitals", *Social Science and Medicine*, 76(2013), ss. 115-125.

Jo Hatch, Mary (1993), "The Dynamics of Organizational Culture", *The Academy of Management Review*, 18(4), ss. 657-693.

Jo Hatch, Mary ve Schultz, Majken (1997), "Relations Between Organizational Culture Identity and Image", *European Journal of Marketing*, 31(5/6), ss. 356-365.

Kathleen L. - Gowen III, Charles, R. (2007), "Organizational Culture, Critical Success Factors, and the Reduction of Hospital Errors", *International Journal of Production Economics*, 106(2), ss. 368-392.

Kılınç, Erhan (2012), *Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas.

Liu, Dan - Wu, Jun - Ma, Jiu-cheng (2009), "Organizational Silence: A Survey on Employees Working in a Telecommunication Company", International Conference on Computers & Industrial Engineering, ss. 1647-1651.

Milliken, Frances, J. - Morrison, Elizabeth - Hewlin, Patricia, F. (2003), "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why", Journal of Management Studies, 40(6), ss. 1453-1476.

Morrison, Elizabeth, W. ve Milliken, Frances, J. (2000), "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", The Academy of Management Review, 25(4), ss. 706-725.

O'Reilly III, Charles, A., Chatman, Jennifer ve Caldwell, David, F. (1991), "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", The Academy of Management Journal, 34(3), ss. 487-516.

Ouchi, William, G. ve Wilkins, Alan, L. (1985), "Organizational Culture", Annual Review of Sociology, 11(1985), ss. 457-483.

Öztürk, Elif, U. (2019), Sağlık Yönetimi Alanında Çalışan Yöneticilerin Ve İdari Personelin Örgütsel Sessizlik Düzeylerinin Problem Çözme Becerileri Üzerine Etkisi: Bir Kamu Hastanesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Panahi, Belal - Veisheh, Seid, M. - Divkhar, Said - Kamari, Farideh (2012), "An Empirical Analysis on Influencing Factors on Organizational Silence and its Relationship with Employee's Organizational Commitment", Management Sciences Letters, 2(3), ss. 735-744.

Parcham, Ebrahim and Ghasemizad, Alireza (2017), "The impact of organizational culture on employees' organizational silence In Shiraz University of Medical Sciences", Journal of Health Management and Informatics, 4(1), ss. 25-30.

Park, Chong, W. ve Keil, Mark (2009), "Organizational Silence and Whistle-Blowing on IT Projects: An Integrated Model", A Journal of the Decision Sciences Institute, 40(4), ss. 901-918.

Park, Jae, S. ve Kim, Tae, H. (2009), "Do Types of Organizational Culture Matter in Nurse Job Satisfaction and Turnover Intention?", Leadership in Health Services, 22(1), ss. 20-38.

Pinder, Craig, C. ve Harlos, Karen, P. (2001), "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice", Research in Personnel and Human Resources Management, 20(2001), ss. 331-369.

Rad, Ali, M. M. (2006), "The Impact of Organizational Culture on the Successful Implementation of Total Quality Management", The TQM Magazine, 18(6), ss. 606-625.

Ravasi, Davide ve Schultz, Majken (2006), "Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture", The Academy of Management Journal, 49(3), ss. 433-458.

- Schein, Edgar, H. (1983), "The Role of the Founder in the Creation of Organizational Culture", *Organizational Dynamics*, 12(1), ss. 13-28.
- Sheridan, John, E. (1992), "Organizational Culture and Employee Retention", *The Academy of Management Journal*, 35(5), ss.1036-1056.
- Shojaie, Samereh - Matin, Hasan, Z. - Barani, Ghasem (2011), "Analyzing the Infrastructures of Organizational Silence and Ways to Get Rid of it", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30(2011), ss. 1731-1735.
- Szczepańska, K. (2014), "The Importance of Organizational Culture for Innovation in the Company", *Forum Scientiae Oeconomia*, 2(3), ss. 7-39.
- Tierney, William, G. (1988), "Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials", *The Journal of Higher Education*, 59(1), ss. 2-21.
- Ural, Ayhan ve Kılıç, İbrahim (2013), *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*. Detay Yayıncılık, 4. Baskı, Ankara.
- Van Dyne, Linn ve LePine, Jeffrey, A. (1998), "Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity", *The Academy of Management Journal*, 41(1), ss. 108-119.
- Van Fleet, David D. ve Griffin, Ricky, W. (2006), "Dysfunctional Organization Culture", *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), ss. 698-708.
- Yalçın, Begüm ve Baykal, Ülkü (2012), "Özel Hastanelerde Görevli Hemşirelerin Sessiz Kaldığı Konular ve Sessiz Kalma Nedenleriyle İlişkili Faktörler", *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 9(2), ss. 42-50.
- Yalçınsoy, Ayhan (2019), "Örgüt Kültürü ve Örgüt İkliminin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinin Analizi" *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 67-77.
- Zheng, Wei - Yang, Baiyin - McLean, Gary, N. (2010), "Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management", *Journal of Business Research*, 63(7), ss. 763-771.