

Örgütsel Kültür ve Güç İlişkileri 8

Veysi Turhan¹

Hasan Önal Şeyhanlıoğlu²

Said Kınır³

Özet

Bu çalışma, örgüt temelli kültürün otoriteler üzerinde oynadığı rolü irdelemektedir. Kültürün, gücü ön plana çıkaran ve çeşitlikleri kontrol altına alan bir vasıta olmakla beraber, sessizlik kültürünü ön plana çıkararak örgüt mensuplarının ifade özgürlüğünü kısıtladığı tartışılmaktadır. Dolayısıyla sessizlik ve ifade şekillerinin örgüt içindeki bağlantı, açıklık ve kontrol mekanizmalarıyla ne türde bir reaksiyon içinde olduğu değerlendirilmiştir. Buna ilaveten örgütlerde muhalefet ve ittifak ekseninde görünen kültür türleri tasnif edilmiş, bu türlerin örgütsel sadakat, yenilikçilik ve çatışma yönetimi üzerindeki muhtelif tesirleri ortaya çıkarılmıştır. Veriler, örgütsel kültür ve güç ilişkisinin müşterek ve güçlü bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışma, ölçülü bir kültür-güç reaksiyonunun daimi başarı ve çalışan katılımı için stratejik bir öneme sahip olduğunu belirtmektedir.

Giriş

Örgütler siyasî ve ekonomik yapılanmaların yanı sıra toplumsal, kültürel ve ruhsal süreçlerin bir arada bulunduğu yapılardır. Bu anlamda örgütsel kültür, yapının kimliğini, gelenek-göreneklerini, ahlakî değerlerini, iletişim türünü ve fertler arasındaki ilişkileri yapılandıran ana unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Kültür, örgüt temelinde paylaşılan inanç ve değerlerin ötesinde, otoritenin meşrulaştırılmasına, var olan düzenin devam ettirilmesine ve çeşitliliklerin kontrol altına alınmasını yardım eden bir yapı işlevi görebilmektedir. Bu nedenle örgütsel kültür, sadece bir “sadakat ve aidiyet

1 Turizm Rehberliği Bilim Uzmanı, Milli Eğitim Bakanlığı, veysiturhan21resmi@gmail.com, 0009-0003-0505-8922.

2 Doç. Dr. Batman Üniversitesi Turizm Fakültesi, , 0000-0002- 9056-5237

3 Prof. Dr. - Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Turizm Fakültesi, , 0000-0002-5459-3484

oluşturma” aracı değil, aynı zamanda toplumsal kontrolün, ahengin ve bazen de sessizliğin kaynağıdır.

Örgütsel kültürün araştırılması, birey-örgüt reaksiyonunu kavramada çok büyük bir öneme sahiptir. Bu kültür, örgüt mensuplarının ne tür eylemlerinin makul olduğunu göstererek onların kararlarını, kendilerini riske atma yönelimlerini ve düşünce özgürlüklerini direkt olarak etkilemektedir. Ayrıca örgüt arasında iş birliği, ahenk ve yardımlaşmayı artırırken; öte yandan eleştirel sesleri kontrol altına alma, yenilikçi düşünceleri yasaklama ya da çatışmaları gizleme işlevi de görebilmektedir. Bu sebeple örgütsel kültür, sadece örgüt içindeki dinamikleri değil, aynı zamanda örgüt mensuplarının hazır bulunuşluğunu, dürtülerini ve örgütsel aidiyetini de oluşturan kuvvetli bir faktördür.

Kültürün bu çift yönlü yapısı, örgütlerin departman şekillerini ve örgüt mensuplarıyla kurmuş olduğu bağlantıları doğrudan etkilemektedir. Bilhassa hiyerarşik ve güç sahibi yapılarda kültür, komuta merkezi olarak işlev görürken; paydaş ve uyurlanabilir yapılarda kültür, dayanışma ve ortak çıkarım üretimi için bir temel oluşturmaktadır. Dolayısıyla kültür, örgüt arasındaki otorite dengelerinin açık veya kapalı bir şekilde nasıl oluşturulduğunu ve devam ettirildiğini kavramada da çok önemli bir yorumlama aracıdır. Aynı şekilde kültür, örgüt fertlerinin eylemlerine yön veren kuralcı çerçeveler sergileyerek, örgütsel kimliğin devamlılığını ve yapısal belleğin iletilmesini sağlamaktadır.

Örgütsel kültürün tesiri sadece dahili ilişkilerle sınırlı kalmayıp; aynı zamanda harici ortamla kurulan ilişkilerde de aktif rol oynamaktadır. Kültürel yapı, örgütün değişiklikleri açık olduğunu, yenilikçi potansiyelini ve çevresel uyum kapasitesini direkt olarak etki altına alabilmektedir. Durağan ve inatçı kültürel yapılar, değişken şartlara adapte olmakta zorluk yaşarken; ılımlı ve anlayan kültürler, örgütün devamlılığını pekiştirmektedir. Dolayısıyla kültür, hem bir denge unsuru hem de bir değişim aracı olarak kabul edilmelidir. Örgütlerin zamana yayılan başarısı, kültürel yapının her iki işlevi arasında oluşturulan sisteme bağlı olmaktadır.

Bu aşamada kültürün örgütler içinde bir legalleştirme ve kontrol altına alma aracı olarak nasıl çalıştığı irdelenecek; sessizlik kültürü, düşünce hürriyeti, dahili kontrol sistemleri ile muhalefet ve ittifak bağlamında örgütsel kültür türleri incelenecektir. Çalışmanın amacı, örgütsel kültürün çok yönlü işlevlerini –hem koruyucu hem de kısıtlayıcı boyutlarını– akademik bir perspektifte sunmaktır. Bu bağlamda, kültürün sadece arka planda kalan bir unsur olmadığı, aynı zamanda örgütsel eylemlerin ve kritik kararların oluşum ve gelişiminde etkili olduğu hipotezlerle açıklanmaktadır.

1. Kültür Kavramı

Kültür kavramı, sosyal bilimlerin en esas ve en çok ihtilaflı kavramlarından biridir. Antropoloji, sosyoloji, psikoloji, iletişim, yönetim ve teşkilat faaliyetleri gibi pek çok sistem, kültürü çeşitli yönlerden açıklamış ve ifade etmiştir. Yaygın manada kültür; bir kitlenin bireyleri arasında aktarılan ilkeler, prensipler, kurallar, semboller, dil, standartlar, tutum biçimleri ve veri sistemlerinden oluşan aktif bir mekanizma olarak uygun görür. Bu mekanizma, fertlerin dünyayı nasıl kavradıklarını, açıkladıklarını ve bu açıklama şekillerinin kitlesel ya da kurumsal eylemlere nasıl evrildiğini saptar. Kültür, gerek ferdi tanıtımın gerekse toplumsal bağlılığın oluşumunda ana bir sorumluluk üstlenir (Nural& Kalay, 2023; Yahyagil, 2011).

Kültür sadece eskilerden gelen bir emanet olmamakla birlikte, bununla birlikte sürdürülebilir bir şekilde tekrar oluşturulan ve evrilen bir akıştır. Bu anlamda kültür, gerek geçmişten gelen devamlılık gerekse yenilenme kapasitesi barındırır. Kültürel öğeler; fertlerin pratiklerini yönlendiren normatif çerçeveler sunarken, aynı zamanda toplumsal yapının sınırlarını ve imkânlarını da belirler. Dil, semboller, ritüeller, mitler, hikâyeler ve kolektif hafıza gibi öğeler, kültürün hem taşıyıcıları hem de yeniden üreticileridir. Kültür, bireylerin hangi davranışların kabul edilebilir olduğunu, hangi değerlerin öncelikli olduğunu ve hangi anlamların ortak olduğunu belirlemede işlevseldir (Güvenç, 1996).

Örgütsel manada kültür, bir örgütün fertlerinde olan kurallar, ölçütler, ritüeller, simgesel pratikler, mitler, hikâyeler ve dil gibi öğelerin tamamıdır. Bu öğeler, vakit geçtikçe örgütün eylemlerini, ortam ilişkilerini, yönetici şeklini ve kuralcı temennilerini sevk etmektedir. Örgüt kültürü, bireylerin örgüt içindeki rollerini nasıl algıladıklarını, hangi davranışların ödüllendirildiğini veya cezalandırıldığını ve örgüt içi ilişkilerin nasıl kurulduğunu belirlemede temel bir çerçeve sunar. Ayrıca örgüt kültürü, dış çevreyle kurulan ilişkilerde tutarlılık ve kimlik oluşturma açısından da stratejik bir araçtır (Schein, 2010).

1.1. Kültürün Gücü

Kültür, bireylerin ortak yaşamlarına yön veren en sağlam dinamiklerden biridir. Sosyal düzlemde kültür; gelenek-görenekler, inançlar, değerler, simgeler ve dil vasıtasıyla kişilerin dünyayı kavrama, değerlendirme ve anlamlandırma şekillerini belirlemektedir. Bu yönüyle kültür, kişisel eylemlerin ölçülerini belirleyen ve sosyal düzenin sürekliliğini temin eden görünmez bir kontrol mekanizması görevi görmektedir (Yahyagil, 2011). Kültürün etkisi, bu görünmezliği yardımıyla kişiler üzerinde köklü bir etkide bulunmakta; çünkü genellikle araştırılmadan kabul edilen davranış

kalıplarını, düşünce yapılarını ve toplumsal ilişkileri normalleştirir (Schein, 2010).

Örgütsel olarak kültür, çalışma şekillerinden karar vermeye kadar, iletişim şekillerinden örgütsel değerlerin paylaşılmasına kadar birçok alan üzerinde etki bırakmaktadır. Kültür, örgütlerde karşılıklı bir anlam dünyası oluşturarak ferdler arasında sadakat duygularını sağlamlaştırmakta ve örgütsel birlikteliği sağlamaktadır. Lakin kültürün gücü sadece birleştirici değil, aynı zamanda sınırlayıcı ve kontrolcüdür. Ne tür düşüncelerin destekleneceği, ne tür eylemlerin onaylanacağı ve ne tür seslerin bastırılacağı, örgüt kültürünün gizli fakat otoriter mekanizmalarıyla belirlenmektedir (Çavuşoğlu & Köse, 2016).

Kültür, legalleştirici fonksiyonu sayesinde örgütsel gücün ve liderlik yapısının güç kazanmasına da katkıda bulunmaktadır. Örgüt içinde alınan kararların “normal” veya “zaruri” olarak idrak edilmesi, doğrusu kültürün sahip olduğu güçten kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda kültür, gücün sadece yasal ya da şekilsel kanunlara değil, aynı zamanda ortak inanç ve değerlere bağlı olarak devam ettirilmesini de mümkün kılmaktadır. Fakat birbiriyle aynı olan kültürel perspektif, muhtelif düşüncelerin, eleştirilerin ya da yenilikçi düşüncelerin kontrol altına alınması için de işletelebilmektedir. Sessizlik kültürü, bu anlamda kültürün kontrol edici tarafının somut bir örneği olarak ön plana çıkmaktadır. Buna bağlı olarak örgüt mensupları genellikle hâkim olan örgütsel normlarla zıtlaşmamak için sessiz olmayı yeğlemektedirler (Kaya, 2019).

Kültürün gücü sahip olduğu bu yetkilerin yanı sıra örgütlerde muhalefet ve ittifak arasındaki uyuma da yön vermektedir. Güce dayalı örgüt kültürü, bir taraftan örgüt mensuplarının müşterek amaçlar etrafında bir araya gelmesini sağlarken; diğer taraftan örgüt içi zıtlıkların nasıl kontrol edileceğini de belirlemektedir. Uyum, çoğu zaman kültürel unsurların içselleştirilmesiyle oluşturulurken; çatışma ise, kültürel normlara kafa tutan ferdlerin ya da toplulukların varlığıyla ön plana çıkmaktadır. Bu anlamda kültür, sadece toplumsal bir bağlayıcı değil, aynı zamanda bir bölünme ve rekabet ortamıdır (Hofstede, 2001).

Kültürün örgüt arasındaki gizli tesiri, örgüt mensuplarının eylemlerine yön veren kuramsal çerçeveler vasıtasıyla kendini ortaya çıkarmaktadır. Bu çerçeveler, örgüt mensuplarının ne tür eylemlerin makul olabileceğini, ne tür düşüncelerin desteklenebileceğini ve ne tür kuralların aşılmaması gerektiğini açıklamaktadır. Bilhassa örgütlerde yer alan gayri resmi kurallar ve sembolik faaliyetler, kültürün rehberlik yapma gücünü sağlamlaştırmaktadır. Nitekim bu durum, bir taraftan örgüt mensuplarının örgütteki görevlerini

ve sorumluluklarını kavramada belirleyici olurken, diğer taraftan örgütsel kimliğin devamlılığını da temin etmektedir. Kültürün bu özelliği, örgütlerde gerek ferdi gerekse toplumsal eylemlerin şekillenmesinde önemli bir referans noktası olarak işlev görmektedir (Koçel, 2019).

Ayrıca kültür, örgütler arasındaki güç ilişkilerinin tabiatını da biçimlendirmektedir. Güç, kültürel normlar vasıtasıyla normalleştirilirken; kültür, bu güçten ne ölçüde faydalanılacağını, hangi kişiler tarafından yürütüleceğini ve hangi kapsamlarda işleneceğini açıklamaktadır. Bu ortak reaksiyon, örgütlerdeki liderlik şekillerini, karar verme zamanlarını ve çatışmaları yönetebilme şekillerini doğrudan etkilemektedir. Ortak kültürlerde gücün daha fazla paylaşımcı ve genel bir vasıta olarak kabul edilirken; hiyerarşik sistemlerde güç, kontrol ve denetim yapılarıyla uyum halinde olmaktadır. Dolayısıyla kültür, sadece bir değerler bütünü değil; aynı zamanda örgütsel yönetimin kapsam alanını çizen ve yöneten bir yapıdır (Eren, 2012).

Sonuç olarak, kültürün çok kapsamlı bir güce sahip olduğu söylenebilir. Bir taraftan kişileri ortak değerlerin etrafında bir araya getirerek sosyal ve kurumsal düzeni destek verirken, diğer taraftan eleştirel söylemlerin kısıtlandırılmasına ve çeşitliliklerin kontrol altına alınmasını yardımcı olmaktadır. Her iki görev, kültürü hem birleştirici hem de sınırlayıcı bir otorite olarak yorumlamayı zorunlu kılmaktadır. Örgüt temelli araştırmalar bakımından kültür, yalnızca geride duran bir unsur olarak değil, aynı zamanda örgüt içi güç dengelerinin en kritik belirleyicisi olarak görülmelidir (Metin, Tutgaç & Gündoğdu, 2022).

1.2. Örgütsel Kültür

Örgütsel kültür, çağdaş yönetim ve örgüt faaliyetlerinde en çok münazara edilen kavramlardan biridir. Bu kavram, örgüt mensuplarının sahip olduğu ortak değerleri, inançları, gelenek-görenekleri ve simgeleri kapsamaktadır. Ayrıca örgüt temelli yaşamın gerek zahiri gerekse gizli taraflarını düzenlemektedir (Yahyagil, 2011). Dolayısıyla örgütsel kültür, örgüt içindeki işleyişi yönlendiren gizli bir “sosyal birleştirici” görevi görmektedir (Şahinyan, 2011).

Örgüt kültürü, kişilerin söylem ve eylemlerini şekillendirdiği için örgütsel organizasyonun da kritik bir belirleyicisidir. Otoriter bir örgüt kültürü, kişiler arasındaki sadakat duygularını pekiştirirken, örgütün amaçlarına uyum sağlamayı da basitleştirmektedir (Yolcu, 2016). Buna ilaveten, örgüt kültürü sadece bir birleşme vasıtası olarak değil, aynı zamanda kontrol ve denetim mekanizmasıdır. Kuralcı değerler, hangi eylemlerin mükafatlandırılacağını,

hangilerinin ise cezalandırılacağını açıklayarak örgüt içinde gizli bir otoritel yapı kurmaktadır (Özokutucu, L. C. (2019; Nural& Kalay, 2023).

Türkiye’de yapılan araştırmalar, örgüt kültürünün çeşitli örgütsel verilen üzerinde tesir ettiğini ortaya koymaktadır. Örneğin, örgüt kültürünün örgütsel sessizlik eylemini fazlalatabileceği veya azaltabileceği, kişilerin örgütsel demokrasiyi nasıl bir şekilde deneyimlediğine bağlı olmaktadır (Metin, Tutgaç & Gündoğdu, 2022). Öte yandan, liderlik şekli ve örgüt kültürü etkileşimi, kişilerin örgütsel aidiyet seviyelerini de biçimlendirmektedir. Bu veriler, örgüt kültürünün sadece “esnek” bir değerler bütününden ibaret olmadığını, aynı zamanda somut performans sonuçları oluşturan önemli bir unsur olduğunu göstermektedir (Uğuz, 2021).

Örgüt kültürü aynı zamanda örgüt içi çatışmaların ve uyumun belirleyicisidir. Kültürel değerlerin homojen olduğu ortamlarda çatışmalar daha az yaşanırken; kültürel çeşitliliğin yüksek olduğu örgütlerde çatışma olasılığı da artmaktadır (Karcioğlu, Kahya & Buzkan, 2012). Ancak çatışmaların yönetim biçimi de kültürel yapıya bağlıdır; kimi kültürlerde otoriter yaklaşımlar baskınken, kimilerinde katılımcı ve demokratik çözüm yolları benimsenmektedir (Çavuşoğlu & Köse, 2016).

Sonuç olarak, örgütsel kültür hem bireyler hem de örgütler açısından çok boyutlu etkiler yaratmaktadır. Bir yandan örgütsel istikrarı, bütünleşmeyi ve performansı desteklerken, diğer yandan kontrol ve baskı mekanizması olarak da işlev görebilmektedir. Bu nedenle örgütsel kültürün incelenmesi, yalnızca örgütlerin işleyişini anlamak için değil, aynı zamanda güç, otorite ve özgürlük ilişkilerini çözümlemek için de kritik öneme sahiptir (Gençer, 2019).

1.3. Sessizlik Kültürleri

İletişim, bir örgütün sağlıklı biçimde işlemesinin temel dayanaklarından biridir. Ancak her kurumda, çalışanların düşüncelerini, endişelerini ya da eleştirilerini rahatça dile getirebildiği bir ortamdan söz etmek mümkün değildir. Çoğu zaman farklı sebeplerle çalışanlar sorunlarını paylaşmaktan çekinirler ve bu durum, alan yazında “örgütsel sessizlik” kavramıyla açıklanır (Morrison & Milliken, 2000; Çavuşoğlu & Köse, 2016). Sessizlik, yalnızca bireysel bir tepki olmaktan çıkıp zamanla örgüt kültürüne yerleşebilir; böylece çalışanların ortak bir suskunluk tutumu geliştirdiği bir atmosfer oluşur. İşte bu durum, “sessizlik kültürü” olarak tanımlanmaktadır (Pinder & Harlos, 2001; Metin, Tutgaç & Gündoğdu, 2022).

Örgütlerde sessizlik kültürünün ortaya çıkışı çoğu zaman güç dengesizlikleriyle ve otorite ilişkilerinin baskınlığıyla yakından bağlantılıdır.

Çalışanlar, çoğu durumda cezalandırılma korkusuyla, dışlanma ihtimalinden ya da yöneticilerle ters düşme endişesinden dolayı suskun kalmayı tercih ederler (Yıldız, 2013). Başlangıçta yalnızca bir savunma refleksi gibi görünen bu tutum, zamanla kurum içinde yerleşik bir davranış biçimine dönüşür. Sessizlik artık sadece bireysel bir tepki değil, örgütte kabul gören ve hatta ödüllendirilen bir norm hâlini alır. Böylece sessizlik, kişisel bir strateji olmaktan çıkar; paylaşılan değerlerin, yani kurum kültürünün bir parçasına dönüşür. (Nural& Kalay, 2023)

Örgütlerde sessizlik kültürünün etkileri çok yönlüdür. Kısa vadede, bu sessizlik görünürde çatışmaları yatıştırır ve geçici bir uyum sağlayarak ortamın sakin kalmasına yardımcı olur. Fakat zamanla sessizlik, çalışanların yeni fikirler üretme, öğrenme ve gelişme şansını azaltır (Karcioğlu, Kahya & Buzkan, 2012). Çalışanlar, gördükleri sorunları, gözlemlerini veya önerilerini paylaşamadıkça, örgüt hatalarından ders çıkaramaz ve aynı sorunlar tekrarlamaya devam eder. Bu durum özellikle kriz anlarında, kurumun dayanıklılığını zayıflatır ve kırılganlığı artırır (Çakıcı, 2007).

Türkçe araştırmalar, sessizliğin genellikle güçlü hiyerarşiye sahip, iletişimin sınırlı olduğu ve otoriter liderliğin baskın olduğu örgütlerde yerleştiğini göstermektedir (Uğuz, 2021). Bu kültürün en dikkat çekici sonucu, çalışanlarda “öğrenilmiş çaresizlik” duygusunun ortaya çıkmasıdır. Çalışanlar, fikirlerini ya da eleştirilerini dile getirmelerinin hiçbir değişiklik yaratmayacağına inandıkça, sessizlik kalıcı bir davranış hâline gelir (Yolcu, 2016). Başka bir deyişle, susmak bir tercih olmaktan çıkar; örgütün bir parçası, neredeyse görünmez bir kural gibi benimsenir. Örgütlerde sessizlik alışkanlığının yerleşmesi, yalnızca çalışanların bireysel motivasyonunu etkilemekle sınırlı kalmaz; aynı zamanda kurumun öğrenme kapasitelerini ve yenilik geliştirme süreçlerini de doğrudan sınırlar. Araştırmalar, iletişimin kesintisiz olmadığı ve eleştiriye kapalı yönetim tarzlarının hâkim olduğu örgütlerde, çalışanların yaratıcılık potansiyelinin bastırıldığını ortaya koymaktadır. Bu durum, kurumların çevresel değişimlere hızla uyum sağlama becerilerini zayıflatır ve uzun vadede sürdürülebilirliklerini riske atar. Bu nedenle, sessizlik alışkanlığının olumsuz sonuçlarını azaltmak için yöneticilerin katılımcı bir liderlik yaklaşımı benimseyerek güvenli bir ortam inşa etmeleri ve çalışanların düşüncelerini özgürce paylaşabilecekleri yapısal düzenlemeler geliştirmeleri kritik bir öneme sahiptir (Detert & Burris, 2007; Edmondson, 1999).

Özetle, sessizlik alışkanlıkları, örgütlerin görünmez ancak etkili dinamiklerinden biri olarak öne çıkar. İlk bakışta istikrar sağlayıcı gibi görünse de, uzun vadede yenilik üretme kapasitesini, çalışanların bağlılığını

ve kurumun sürdürülebilirliğini tehdit eder. Bu nedenle, örgütlerin sessizliği dönüştürecek mekanizmalar geliştirmesi, yalnızca iletişim özgürlüğünü desteklemek açısından değil, aynı zamanda rekabet avantajı ve kurumsal başarı için de hayati bir öneme sahiptir (Gençer, 2019).

1.4. Örgütlerde İfade Özgürlüğü

İfade özgürlüğü, bireylerin fikirlerini ve duygularını açık bir biçimde paylaşabilme yetisi olarak tanımlanır. Örgütler bağlamında ise bu kavram, çalışanların düşüncelerini, önerilerini ve eleştirilerini yöneticilerle veya diğer ekip üyeleriyle özgürce aktarabilme olanağı anlamına gelir. Böyle bir özgürlük, yalnızca demokratik bir hak sağlamakla kalmaz; aynı zamanda kurum içi etkileşimi güçlendirir ve karar alma süreçlerini daha sağlıklı ve etkin hâle getirir (Sancar, 2007).

Kurumsal açıdan ifade özgürlüğünün en önemli getirilerinden biri, öğrenme ve gelişim süreçlerini hızlandırmasıdır. Çalışanlar düşüncelerini serbestçe dile getirebildiğinde, hatalar kolaylıkla fark edilir ve sorunlar çözülür. Bu durum, yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına da uygun bir ortam yaratır. Tam tersine, ifade özgürlüğünün sınırlandırıldığı kurumlarda suskunluk hâkim olur; çalışanlar fikirlerini paylaşmaktan kaçınır ve bu durum, örgütün gözden kaçan problemler karşısında adeta körleşmesine yol açar (Mert, 2018; Bayram & Özkanan, 2024)

Türkiye’de gerçekleştirilen çalışmalar, çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilmelerinin, kurumsal bağlılık, iş memnuniyeti ve performans üzerinde doğrudan etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Görüşlerine değer verilen kurumlarda, çalışanlar daha yüksek motivasyon gösterir ve işbirliği düzeyleri artar. Buna karşılık, ifade hakkının sınırlı olduğu örgütlerde, çalışanlar kendilerini önemsiz hisseder ve bu durum, işten ayrılma eğilimini yükseltir (Keleş, 2006; Çelik, 2019)

İfade özgürlüğü, sadece bireysel düzeyde değil, örgüt genelinde de güven atmosferinin güçlenmesine katkı sağlar. Çalışanlar, fikirlerini dile getirdiklerinde olumsuz bir tepki görmeyeceklerine inandıklarında, kurum içi güven duygusu gelişir. Bu güven ortamı, uzun vadede katılımcı bir örgüt ikliminin oluşmasına ve çalışanların aktif rol almasına olanak tanır (Demir, 2016; Çelik, 2019; Akduman, 2022).

İfade özgürlüğü, örgütlerde yalnızca bireylerin tatmin duygusu ve psikolojik güvenliği için değil, aynı zamanda etik bir yönetim anlayışının yerleşmesi açısından da kritik bir öneme sahiptir. Çalışanların fikirlerini rahatça paylaşabildiği kurumlarda, etik dışı uygulamalara karşı daha sağlam bir iç denetim mekanizması oluşur. Bu durum, örgüt içindeki şeffaflığı

arttırırken, yöneticilerin hesap verebilirlik sorumluluğunu da güçlendirir (Karaköse, 2008). Ayrıca, ifade özgürlüğü, kurumsal etik iklimin pekişmesine katkı sağlar ve çalışanların örgüte duyduğu güven ile aidiyet duygusunu derinleştirir (Çevikbaş, 2004; Özdemir, 2021).

Bununla birlikte, ifade özgürlüğünün etkin biçimde hayata geçirilebilmesi yalnızca kültürel yapıya değil, örgüt içi iletişim kanallarının açıklığına da bağlıdır. Açık kapı uygulamaları, geri bildirim mekanizmaları ve yatay iletişim ağları, çalışanların görüşlerini rahatça aktarabilecekleri ortamlar oluşturur. Bu tür girişimler, ifade özgürlüğünün kurum genelinde yerleşmesini kolaylaştırırken, aynı zamanda çatışmaların yapıcı ve çözüm odaklı bir şekilde yönetilmesini sağlar. Dolayısıyla, ifade özgürlüğü, hem bireysel yetkinliklerin gelişimini hem de örgütün kurumsal olgunluğunu destekleyen temel bir yapı taşıdır. Sonuç olarak, örgütlerde ifade özgürlüğü, hem bireyler hem de kurumlar açısından stratejik bir gereklilik olarak değerlendirilmelidir. Bu özgürlüğü teşvik eden bir kurum iklimi, yalnızca çalışanların psikolojik güvenliğini sağlamaz; aynı zamanda örgütün yenilik üretme kapasitesini ve uzun vadeli sürdürülebilirliğini de güçlendirir (Dökmen, 2005; Özdemir, 2021).

2. Çatışma Ekseninde Kültür Tipleri

Örgütlerde çatışmalar, kaçınılmaz ve doğal bir süreçtir; çalışanların farklı beklentileri, değer yargıları, hedefleri veya iletişim biçimleri bu duruma zemin hazırlar. Çatışmaların nasıl yönetileceği ise doğrudan kurumun kültürel yapısıyla bağlantılıdır (Karcıoğlu, Kahya & Buzkan, 2012). Örgüt kültürü, çatışmaların algılanış biçimini, yorumlanma tarzını ve çözüm yollarını belirleyen temel çerçeveyi sunar.

Literatürde, çatışma bağlamında kültür tipleri genellikle dört başlık altında incelenir: “güç odaklı kültür”, “rol odaklı kültür”, “başarı odaklı kültür” ve “destekleyici kültür” (Halis, 2000). Güç odaklı kültürün baskın olduğu kurumlarda çatışmalar çoğunlukla otoriter yöntemlerle bastırılır; karar alma süreçleri merkezileşmiş olup farklı sesler genellikle tehdit olarak algılanır (Çavuşoğlu & Köse, 2016). Rol odaklı kültürlerde ise çatışmalar, kurallar ve prosedürler aracılığıyla çözülmeye çalışılır; bu nedenle bireyler arası esneklik sınırlıdır.

Başarı odaklı kültür hâkim olan örgütlerde çatışmalar genellikle performans ve hedef odaklıdır. Çalışanlar belirlenen hedeflere ulaşmak için yoğun çaba gösterirken, ortaya çıkan çatışmalar işlevsel biçimde yönetilerek yenilik ve değişimi destekler. Destekleyici kültürün baskın olduğu kurumlarda ise

çatışmalar, diyalog ve uzlaşma yollarıyla çözülür. Güven ve karşılıklı anlayış, çatışmaları yapıcı bir araç hâline dönüştürür (Eren, 2012).

Araştırmalar, farklı kültür tiplerinin çatışma yönetim biçimlerini belirgin şekilde şekillendirdiğini ortaya koymaktadır. Türkiye’de yapılan bir çalışmada, güç odaklı kültürün otoriter çatışma yönetimini teşvik ettiği; destekleyici kültürün ise işbirlikçi ve uzlaşmacı yöntemleri desteklediği saptanmıştır. Benzer şekilde, rol odaklı kültürlerde kurumsal prosedürlerin öne çıktığı, başarı odaklı kültürlerde ise çatışmaların yenilikçi çözümler için fırsat olarak değerlendirildiği gözlemlenmiştir (Karcıoğlu, Kahya & Buzkan, 2012).

Sonuç olarak, örgütlerde çatışmalardan doğan kültürel yapılar, kurum içi iklimi ve çalışanlar arasındaki etkileşimi derinlemesine şekillendirmektedir. Güç ve rol odaklı kültürler çoğunlukla baskıcı ve kısıtlayıcı yöntemleri öne çıkarırken, başarı ve destek odaklı kültürler çatışmaları yapıcı bir araç olarak değerlendirerek örgütün gelişimine katkıda bulunur. Bu nedenle, kurumların çatışma yönetiminde etkili bir strateji geliştirebilmeleri için, sahip oldukları kültürel yapının bilincinde olmaları hayati önem taşımaktadır..

3. Uyum Ekseninde Kültür Tipleri

Bir örgütün uzun vadeli başarısı sadece verimlilik veya performansla ölçülmez; kurum içindeki işbirliği ve uyum da hayati öneme sahiptir. Uyum, çalışanların ortak değerler etrafında birleşmesi, hedefleri içselleştirmesi ve koordineli çalışmasıyla gerçekleşir (Yahyagil, 2011). Bu süreci yönlendiren en güçlü araçlardan biri ise örgüt kültürüdür; kültür, davranış kalıplarını şekillendirir ve kurum içi uyumun kalıcı olmasını sağlar (Eren, 2012).

Farklı kültürel yapılar, uyumun sağlanma biçimini farklılaştırır. Kurallar ve standart prosedürlerin ağırlıklı olduğu rol odaklı yapılar, istikrarı koruyarak uyumu tesis eder. Güven ve iletişim temeline dayanan destekleyici yapılar, çalışanlar arasında güçlü bir işbirliği ve dayanışma ortamı yaratır. Başarı odaklı kültürler, hedef odaklı performans ve rekabet ile uyumu sağlar; bu yaklaşım yeniliği teşvik ederken, zaman zaman bireysel anlaşmazlıkları da artırabilir. Güç odaklı yapılar ise merkezi karar mekanizmalarıyla uyumu zorunlu kılar; gönüllü katılımdan çok otoriteye bağlılık üzerinden denetim söz konusudur (Karcıoğlu, Kahya & Buzkan, 2012).

Türkiye’de yapılan çalışmalar, destekleyici kültürün çalışan bağlılığı ve motivasyon açısından en olumlu sonuçları verdiğini göstermektedir (Gençer, 2019). Otoriteye dayalı güç kültürü kısa vadede düzen sağlayabilse de, uzun dönemde çalışanlarda baskı ve motivasyon kaybına yol açabilir (Çavuşoğlu & Köse, 2016). Başarı odaklı yapılar ise yenilikçiliği desteklese de, zaman

zaman çalışanlar arasında rekabet kaynaklı çatışmalara zemin hazırlayabilir (Eren, 2012).

Örgüt içindeki uyumun tesis edilmesinde yalnızca kültürel yapı değil, liderlik yaklaşımı ve iletişim biçimi de belirleyici bir etkiye sahiptir. Özellikle katılımcı ve dönüştürücü liderlik modelleri, çalışanların kurum değerlerini benimsemesini kolaylaştırır ve ortak hedefler doğrultusunda işbirliğini teşvik eder. Bu bağlamda, liderin kültürü destekleyen tutumu, uyumun sürekliliği için hayati bir rol oynar. Benzer şekilde, şeffaf ve açık iletişim ortamları, çalışanların kendilerini ifade etmesini ve örgüte duygusal olarak bağlanmasını sağlar; böylece kültür, yalnızca yapısal bir unsur değil, aynı zamanda sürekli etkileşim halinde olan dinamik bir alan olarak ortaya çıkar (Koçel, 2019).

Örgütsel uyumun kalıcılığı, kültürün çevresel değişimlere uyum sağlayabilme kapasitesiyle de doğrudan ilişkilidir. Katı ve esnek olmayan kültürel yapılar, hızla değişen piyasa koşulları ve teknolojik gelişmelere adaptasyon sağlamakta güçlük çekebilir. Bu nedenle, kurum kültürünün hem iç tutarlılığı hem de dışsal esnekliği dengeli bir biçimde yönetilmelidir. Esnek kültürler, çalışanların değişime açık olmasını ve yenilik süreçlerine aktif katılımını destekler. Bu perspektiften bakıldığında, kültür tiplerinin yalnızca mevcut uyumu sağlamakla kalmayıp, gelecekteki örgütsel dönüşümlere de katkıda bulunup bulunmadığı değerlendirilmelidir (Şimşek & Çelik, 2021). Sonuç olarak, uyum odaklı kültür tipleri, örgütün dirençliliği, çalışan bağlılığı ve kurumsal sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir.

4. Örgütsel Kültür ve Güç Arasındaki İlişki

Örgütsel kültür, kişilerin ortak değerleri, normları ve davranış şekillerini kapsayan bir sistem iken; güç ise bu değer ve normların gerçekleşmesini, devam ettirilmesini ya da değiştirilmesini sağlayan önemli bir mekanizmadır (Şimşek, Çelik & Akgemci, 2014). Güç, örgütün içinde hem görünür bir otorite biçiminde hem de daha üstü kapalı normlar, simgeler ve iletişim şekilleri vasıtasıyla kendini gösterebilmektedir. Bu anlamda örgütsel kültür, otoritenin meşrulaştırılmasına öncülük ederken, aynı zamanda güç dengelerinin örgütsel sistemin devam ettirilmesinde belirleyici bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır (Bakan & Büyükbeşe, 2010).

Örgüt kültürü ve güç arasındaki denge özellikle de üç hususta dikkat çekmektedir. İlk olarak, güç ve hiyerarşi hususudur. Güç, örgütsel kültürün içinde liderlerin otoritelerini legalleştirirken, diğer örgüt mensuplarının da bu otoriteyi kabul etmesini sağlamaktadır. İkinci olarak, kontrol ve denetim hususudur. Güç, örgüt kültürünün örgüt mensuplarının eylemlerine yön vermesi için bir araç işlevi görmektedir; bu da örgüt içinde sistemin muhafaza

edilmesini sağlamaktadır (Eren, 2012). Üçüncüsü ise ortak katılım ve direnç hususudur. Örgüt mensupları, kültürel normlar sayesinde örgütsel değerlere katılırken, aynı zamanda muhtelif değerleri olan gruplar direnç kültürü geliştirebilmektedir (Şahin, 2019).

Türkiyede faaliyet gösteren örgütler üzerinde yapılan araştırmalar, otorite sahibi hiyerarşik mekanizmalarda kültürün daha fazla otorite temelli şekillendiğini göstermektedir. Bu durum, örgüt mensuplarının düşüncelerini ifade etme tarzlarını da kısıtlamaktadır. Ayrıca katılımcı yöneticilik anlayışının hakim olduğu örgütlerde güç daha fazla bölüşülmekte ve kültür, demokratik ilkeler üzerinden biçimlenmektedir. Böylece örgütlerde güç ile kültür arasındaki denge sadece otoriteyi değil, aynı zamanda dayanışmayı ve motivasyonu da doğrudan etkilemektedir (Özkalp & Kirel, 2010).

Örgütsel kültür ile güç arasındaki etkileşim, sadece sistemsel seviyede değil, aynı zamanda sosyolojik ve psikolojik seviyede de ortaya çıkmaktadır. Güç, örgüt içinde ne tür söylemlerin ve eylemlerin geçerli olduğunu açıklayarak kültürel kodları oluşturmaktadır. Nitekim bu durum, örgüt mensuplarının örgüt içindeki yerlerini ve görevlerini kavramalarını doğrudan etkilemektedir. Örneğin, herhangi bir örgütte belirli unsurların (müdür odası, unvan, kıyafet türü vb.) güç unsuru olarak sayılması, kültürel normların bu unsurlar çerçevesinde kurulmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle de güç, kültürel yapının gizli ama yönlendirici bir unsur hâline gelmektedir (Erkmen, 2010)

Örgüt kültürü, güç dengelerinin devamlılığını sağlamak adına bir meşruiyet düzlemi sunmaktadır. Bu meşruiyet, örgüt mensuplarının örgütün belirlediği kuralları ve yönetici vasıflarını içselleştirmesiyle pekişmektedir. Fakat bu içselleştirme aşaması, daima gönüllülük esaslı gerçekleşmemektedir. Bilhassa otokrat güç mekanizmalarının egemen olduğu örgütlerde kültür, denetim aracı olarak işlerken; daha katılımcı örgütlerde kültür, dayanışma ve ortak ürün üretimi için bir düzlem oluşturmaktadır. Dolayısıyla örgüt kültürü ve güçler arasındaki denge, örgütlerin demokratikleşme seviyesini ve örgüt mensuplarının örgütü temsil eden vatandaşlık davranışlarını da doğrudan etkileyebilmektedir (Martin, 2002).

Sonuç itibarıyla, örgütsel kültür ve güç arasındaki denge, örgütlerin yönetim şekillerini, karar verme süreçlerini ve örgüt mensuplarının eylemlerini temelden etkilemektedir. Güç, kültürün kuralcı düzenini muhafaza eden bir vasıta olarak görev yapmaktadır. Kültür ise gücün legal olma kaynağını temin etmektedir. Bu sebeple örgütlerin sürdürülebilirlik ve başarı hedeflerinde, güç ve kültürün etkileşiminin sistematik bir şekilde yönetilmesi büyük önem taşımaktadır.

5. Sonuç

Bütün bu bilgilerden yola çıkarak, örgütsel kültür ve güç arasındaki denge, örgütlerin kimliğini, örgüt mensuplarının eylemlerini ve örgütlerin sürdürülebilirliğini gösteren temel bir çerçeve teşkil etmektedir. Bu sebeple örgütler, kültür ve güç arasındaki ilişkiyi göz önünde bulundurarak, gerek gücün işleyişini gerekse örgüt mensuplarının ortak katılımını sağlayacak liderlik anlayışları geliştirmelidir. Güç ve kültür arasındaki bu denge sadece yönetsel kuralları değil, aynı zamanda örgüt içi dengelerin niteliğini, örgüt mensuplarının örgüte karşı beslediği güveni ve örgütsel aidiyet seviyelerini de doğrudan etkilemektedir. Bilhassa ortak kültürlerin yaygın olduğu yapılarda, otorite daha çok paylaşımcı bir vasıta olarak görev yapmaktadır. Bu durum da örgüt mensuplarının kendilerini ifade edebilmelerini, karar verme süreçlerine dahil olmalarını ve örgütle daha sağlam bir bağ kurmalarını sağlamaktadır.

Buna karşılık, otoriteye dayalı ve hiyerarşik kültürlerin egemen olduğu örgütlerde güç, daha çok kontrol ve denetim mekanizmaları üzerinden işletilmekte; bu durum, örgüt mensuplarının ifade özgürlüğünü sınırlandırarak sessizlik kültürünün oluşmasına zemin hazırlayabilmektedir. Sessizlik kültürü, örgüt içinde potansiyel sorunların görünmez kalmasına, yenilikçi fikirlerin bastırılmasına ve örgüt mensuplarının psikolojik iyi oluşlarının zedelenmesine neden olabilir. Bu bağlamda, örgütlerin uzun vadeli başarısı yalnızca güçlü bir kültürel yapıya değil, aynı zamanda bu yapının örgüt mensuplarının katılımını ve ifade özgürlüğünü destekleyecek biçimde tasarlanmasına bağlıdır. Güç ve kültür arasındaki ilişkinin sağlıklı biçimde yönetilmesi, örgütlerde hem yönetsel etkinliği hem de insani gelişimi mümkün kılacak bir zemin oluşturur.

Örgütsel kültürün güce aracılık eden bir yapı olarak işlev görmesi, aynı zamanda örgüt içi normların ve değerlerin nasıl üretildiğini ve yeniden üretildiğini de belirler. Bu üretim süreci, yalnızca yöneticilerin değil, tüm örgüt üyelerinin katılımıyla şekillendiğinde kültür daha kapsayıcı ve dinamik bir nitelik kazanır. Aksi takdirde kültür, yalnızca belirli bir grubun çıkarlarını koruyan ve farklılıkları bastıran bir araç hâline gelebilir. Bu noktada kültürün demokratikleşmesi, örgüt içi eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkeleriyle doğrudan ilişkilidir. Gücün meşru biçimde kullanılması, kültürün bu ilkeleri desteklemesiyle mümkündür.

Ayrıca kültür ve güç arasındaki ilişki, örgütlerin değişim ve dönüşüm süreçlerinde de kritik bir rol oynar. Değişime açık kültürel yapılar, gücün yeniden tanımlanmasına ve daha esnek biçimlerde kullanılmasına olanak tanır. Bu tür yapılar, örgütlerin çevresel belirsizliklere karşı daha dirençli

olmasını ve yenilikçi stratejiler geliştirmesini kolaylaştırır. Güç, bu bağlamda yalnızca bir kontrol aracı değil, aynı zamanda bir yönlendirme ve ilham kaynağı olarak da işlev görebilir. Kültür ise bu gücün hangi değerler etrafında şekilleneceğini ve nasıl meşrulaştırılacağını belirleyen bir çerçeve sunar.

Türkçe literatürde yapılan çalışmalar, özellikle kamu ve özel sektör örgütlerinde kültür ve güç ilişkilerinin farklı biçimlerde tezahür ettiğini göstermektedir. Kamu kurumlarında daha çok hiyerarşik ve bürokratik kültürler egemenken, özel sektörde katılımcı ve yenilikçi kültürlerin yükselişte olduğu gözlemlenmektedir. Bu farklılık, örgütlerin yönetim biçimlerini, örgüt mensuplarıyla kurdukları ilişkileri ve stratejik yönelimlerini doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla kültür ve güç arasındaki ilişki, yalnızca içsel bir dinamik değil; aynı zamanda örgütün dış çevreyle kurduğu bağların niteliğini de belirleyen bir faktördür.

Son olarak, örgütsel kültürün destekleyici ve kapsayıcı bir yapıya sahip olması, gücün meşru, adil ve paylaşımcı biçimde kullanılmasını kolaylaştırır. Bu tür bir kültürel yapı, yalnızca örgüt içi uyumu ve iş birliğini artırmakla kalmaz; aynı zamanda örgütün dış çevreyle olan ilişkilerinde de güvenilirlik ve itibarı pekiştirir. Dolayısıyla kültür ve güç arasındaki ilişki, örgütlerin stratejik yönelimlerini, değişim kapasitesini ve kurumsal dayanıklılığını belirleyen çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmalıdır. Bu çerçevede örgütler, kültürel yapılarının güce nasıl aracılık ettiğini sorgulamalı; otoriteyi yeniden tanımlayan, katılımı teşvik eden ve ifade özgürlüğünü kurumsallaştıran yönetim modelleri geliştirmelidir. Bu yaklaşım, hem örgüt mensuplarının psikolojik güvenliğini hem de örgütlerin uzun vadeli başarısını güvence altına alacak bir yönetsel vizyonun temelini oluşturacaktır.

Kaynakça

- Akduman, G. (2022). *Örgütsel güven*. Özgür Yayınları.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gereken durum analizi: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMU İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(18), 73-92.
- Bayram, V. & Özkanan, A. (eds.) (2024). *Örgütsel Davranış*. Özgür Yayınları. DOI:
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çavuşoğlu, S., & Köse, S. (2016). Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranışına etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3), 391-418.
- Çelik, G. (2019). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmininin iş performansı üzerindeki etkisi*. İstanbul: İKSAD Yayıncılık
- Çevikbaş, R. (2004). *Yönetimde etik ve yozlaşma*. Etik Kurulu Yayınları.
- Demir, C. (2016). Örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bir uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 47-80.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183>
- Dökmen, Ü. (2005). *İletişim çatışmaları ve empati*. Sistem Yayıncılık.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erkmen, T. (2010). *Örgüt kültürü*. Beta Yayınları.
- Gençer, G. (2019). *Otel işletmelerinde örgüt kültürü, örgütsel sessizlik ve iş performansı arasındaki ilişki: Kuşadası örneği* (Yüksek lisans tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güvenç, B. (1996). *Kültürün ABC'si*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2. baskı). Sage Publications.
- Karicioğlu, F., Kahya, C., & Buzkan, K. (2012). Çatışma yönetim stratejisinin tahmin edicileri olarak örgütsel kültür tipleri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 35-56.
- Keleş, H. N. (2006). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: İlaç üretim ve dağıtım firmalarında bir araştırma*. Konya: Selçuk Üniversitesi Yayınları.

- Koçel, T. (2019). *İşletme yöneticiliği* (17. bs.). Arıkan Yayınları.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. SAGE Publications.
- Mert, G. (2018). *Örgütsel öğrenme*. Artikel Yayıncılık.
- Metin, İ., Tutgaç, C., & Gündoğdu, B. (2022). Örgüt kültürü ve örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(3), 25-44. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.1129290>
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nural, D., & Kalay, F. (2023). Örgüt kültürü: Teorik bir inceleme. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 627-647. <https://doi.org/10.18023/kafkases.1258064>
- Özdemir, N. (2021). *Whistleblowing (bilgi ifşası) ve örgütsel güven*. Eğitim Yayınları.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özokutucu, L. C. (2019). Örgüt kültürünün çalışan davranışı üzerindeki etkisi (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Şahin, A. (2019). *Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik*. Hazine ve Maliye Bakanlığı Yayınları.
- Şahinyan, M. (2011). *Örgüt kültürünün örgütsel başarıya etkisi ve bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sancar, T. (Ed.). (2007). *İfade özgürlüğü: İlkeler ve Türkiye*. İletişim Yayınları.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. baskı). Jossey-Bass.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. (2014). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Uğuz, B. (2021). *Lider kaynaklı korku kültürünün örgütsel sessizlik üzerindeki rolü* (Yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yahyağil, M. Y. (2011). *Kültür kavramı ve örgüt kültürü*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Yolcu, H. (2016). Örgüt kültürü ve ilişkili olduğu örgütsel sonuçlar: Kuramsal bir çalışma. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 6(11), 619-648. <https://doi.org/10.26466/opus.306881>