

KÜLTÜREL BOYUTLARIN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Hacettepe Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler
Fakültesi Dergisi,
Cilt 34, Sayı 4, 2016,
s. 1-18

Ali ACARAY

Yrd.Doç.Dr., Recep Tayyip Erdoğan
Üniversitesi,
Fındıklı Uygulamalı Bilimler
Yüksekokulu,
Bankacılık ve Finans Bölümü
aliacaray@hotmail.com

Neslihan ŞEVİK

Arş.Gör., Kocaeli Üniversitesi,
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İşletme Bölümü,
neslihanakman@hotmail.com

*Bu çalışma, 06-07 Kasım 2015 tarihlerinde
Tokat'ta düzenlenen 3. Örgütsel Davranış
Kongresi'nde sunulan "Örgüt Kültürüne İlişkin
Bazı Unsurların Örgütsel Sessizlik Üzerine
Etkisinin İncelenmesi" başlıklı bildirden
türetilmiştir.*

Öz: Bu çalışmada, kültürel boyutlardan güç mesafesi ve toplulukçuluk ile örgütsel sessizliğin boyutları arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Uluslararası ölçekli bir firmanın sadece İstanbul merkezdeki 900 çalışanından 462'si araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Veriler anket soru formu yoluyla toplanmıştır. Hipotezleri test etmede regresyon analizlerinden yararlanılmıştır. Araştırma sonuçları, güç mesafesinin kabullenici ($\beta = .413$, $p < .05$) ve korunma amaçlı ($\beta = .363$, $p < .05$) sessizliği artırdığını, fakat koruma amaçlı sessizlik üzerinde herhangi bir etkide bulunmadığını göstermektedir. Araştırma sonuçları, aynı zamanda, toplulukçuluğun kabullenici ($\beta = -.116$, $p < .05$) ve korunma amaçlı ($\beta = -.125$, $p < .05$) sessizliği azalttığını, fakat koruma amaçlı ($\beta = .134$, $p < .05$) sessizliği artırdığını ortaya koymuştur.

Anahtar Sözcükler: Güç mesafesi, toplulukçuluk, kabullenici sessizlik, korunma amaçlı sessizlik.

A RESEARCH ON THE EFFECT OF CULTURAL DIMENSIONS ON ORGANIZATIONAL SILENCE

Hacettepe University
Journal of Economics
and Administrative
Sciences
Vol. 34, Issue 4, 2016,
p. 1-18

Ali ACARAY

Assist.Prof.Dr., Recep Tayyip Erdoğan
University
Findikli School of Applied Sciences,
Banking and Finance Department
aliacaray@hotmail.com

Neslihan ŞEVİK

Res.Assist., Kocaeli University
Faculty of Economics and Administrative
Sciences,
Department of Business Administration,
neslihanakman@hotmail.com

*This paper is derived from the paper "A
Research on the Effects of Various Factors
Related to Organization Culture on
Organizational Silence" presented at the third
Congress on Organizational Behaviour.*

Abstract: In this study, it is aimed to investigate the relationships between cultural dimensions of power distance and collectivism with dimensions of organizational silence. The sample of the study consisted of 462 employees of 900 employees who work at a multinational company headquartered in Istanbul. Data were collected through a questionnaire. Regression analysis was used to test hypotheses. Research results showed that power distance increased acquiescent ($\beta = .413, p < .05$) and defensive ($\beta = .363, p < .05$) silence, but it had no effect on protective silence. The results also showed that collectivism decreased acquiescent ($\beta = -.116, p < .05$) and defensive ($\beta = -.125, p < .05$) silence, but it increased prosocial ($\beta = .134, p < .05$) silence.

Keywords: Power distance, collectivism, acquiescent silence, defensive silence, and prosocial silence.

GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin artan rekabet koşullarında başarılı biçimde mücadele edebilmeleri ve mücadelelerini sürdürebilmeleri gittikçe zorlaşmaktadır. Zorlaşan piyasa koşullarına işletmelerin ayak uydurabilmesinde ve rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmesinde sahip oldukları insan kaynakları en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü çalışanların sahip oldukları yenilikçi, farklı fikirleri ve düşünceleri işletmelerin en önemli zenginlik kaynağıdır. Örgütün kültürü de, bu yenilikçi ve farklı fikir ve düşüncelere sahip çalışanların oluşturduğu işletmelerin karakteristiği (Düren, 2007) olup bu karakteristik, örgütün politikalarına, stratejilerine, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ve diğer pek çok örgütsel davranış konularına anlam kazandırmaktadır. İçselleştirilen kültürel değerler, örgüte ilişkin konuların çalışanlar tarafından algılanması ve anlamlandırılması sürecinde önemli rol oynamaktadır. Bu bağlamda, örgütün bir davranış biçimi olarak kabul edilen örgütsel sessizlik de, örgütteki çeşitli kültürel değerlerden etkilenmektedir. Çalışanların fikirlerini, düşüncelerini ve bilgilerini bilinçli olarak yöneticileriyle paylaşıp paylaşmama kararlarında, sessiz kalmalarına ilişkin tutumlarının zamanlamasında ve algılamalarında örgütün kültürel değerleri etkili olmaktadır (Morrison, Milliken, 2000; Huang *vd.*, 2005). Dolayısıyla günümüzde örgütlerde yaygın biçimde görüldüğü ifade edilen ve Morrison ve Milliken'in (2000) de vurguladığı gibi örgütsel sessizliğin örgütlerdeki kültürel değerler açısından ele alınması önemli olmaktadır.

Örgütsel sessizlik, yazında yer alması bakımından yeni bir kavram olup ilk olarak Morrison ve Milliken (2000) tarafından ortaya konulmuştur. Örgütsel sessizliği Morrison ve Milliken (2000) çalışmalarında, “çalışanların örgüte ilişkin konu ve sorunlar hakkındaki fikir, görüş ve endişelerini kasıtlı biçimde söylememesi” olarak örgütsel düzeyde bir olgu şeklinde tanımlamışlardır. Sosyal Mücadele Teorisi (Blau, 1964) açısından değerlendirildiğinde ise örgütsel sessizlik, adil bir sosyal değişim ilişkisi kurulamaması durumunda ortaya çıkan önemli bir örgütsel davranış konusudur.

Kültürel değerler, çalışanların örgütteki rollerini ve birbirleri arasında gerçekleşen iletişim süreçlerini etkilemekte, olaylar karşısında sergiledikleri tavır ve davranışlarını, anlamlandırma süreçlerini yönlendirmektedir. Çalışanlar da örgüt içerisinde kalabilmek ve mevcudiyetini sürdürebilmek için kültürel değerlerin istediği yönde davranışlar sergileme yoluna gitmektedir. Örgütsel sessizliği ele alan çalışmalarda da, kültürel değerlerin örgütsel sessizlik olgusunun ortaya çıkmasında, yaygınlaşmasında ve derinleşmesinde önemi ifade edilmektedir (Çakıcı, 2010, Huang *vd.*, 2005). Yazında kültürün sessizlikle ilişkisini ortaya koymaya yönelik yapılan çalışmalarda Hofstede'nin (1980) güç mesafesi boyutu kullanılmıştır. Morrison ve Milliken (2000) çalışmasında, yüksek güç mesafesinin örgütteki sessizliği güçlendiren bir durum olabileceğinden bahsetmişlerdir. Ayrıca Botero ve Dyne (2009), örgütlerdeki çalışanlar arasında güç ve statü farklılıkları ile ilgili inançların, yönetici-ast davranışları

konusunda alt kademe çalışanların algılamalarını etkileyebileceğini, Çakıcı da (2010) kültürel normların, örgütlerde sessizlik iklimini ortaya çıkaran yönetsel inançların gelişmesinde etkili olabileceğini ifade etmiştir. Sözen ve arkadaşları (2009) da, Türkiye'ye has kültürel değişkenlerin, çalışanların sessiz kalma davranışına etkide bulunabileceğini ve bu konuda çeşitli çalışmalar yapılması gereğinden bahsetmişlerdir. Ancak yazında kültürel değerler ile sessizlik arasındaki ilişki çok az incelenmiştir. Kültür boyutlarından güç mesafesi (Huang vd., 2005), bireycilik ve toplulukçuluk (Karakiraz, 2012) ile sessizlik arasındaki ilişkiye dair birkaç araştırma mevcuttur. Huang ve arkadaşları (2005), çok uluslu bir şirketin 24 ülkede bulunan 421 çalışanın katılmış olduğu çalışmada, kültürel güç mesafesi ile çalışanların fikirlerini saklaması arasında orta derecede pozitif yönlü bir ilişkiye rastlanmış olup, güç mesafesinin tüm örgüt birimlerinde çalışanlarının fikir ve düşüncelerini saklamaları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Karakiraz (2012) da, Türkiye'de devlet ve vakıf üniversitelerinde görev yapan 140 akademisyenin katılmış olduğu çalışmada, akademisyenlerin bireycilik değerleri ile sessizlik düzeyleri arasında negatif yönlü zayıf bir ilişkiye ve toplulukçuluk değerleri ile sessizlik düzeyleri arasında ise anlamlı bir ilişkiye ulaşamamıştır.

Yapılan yazın taramasında, kültürel boyutlardan güç mesafesi ve toplulukçuluğun örgütsel sessizlik üzerine etkisini araştıran yeterli düzeyde çalışma olmadığı gözlenmiştir. Bu bağlamda kültürel boyutların örgütsel sessizlik üzerine etkisine yönelik araştırmaların yapılması, ilgili yazına çeşitli katkılar sağlayacaktır. Kültürel boyutlar ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymak bu çalışmanın temel amacıdır. Çalışma kapsamında öncelikle çalışmanın kavramsal çerçevesi ve sonra metodolojisi ele alınacaktır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kültürel Boyutlar

Toplumsal yaşamın önemli unsurlarından biri olan kültür, örgütler için de çok önemli bir konudur. Toplum içinde bulunan birey toplumun kültürel değerlerini, davranışlarını, normlarını ve alışkanlıklarını benimseyip ona göre yaşıyorsa, örgütte çalışan da örgütün kültürel değerlerini anlayıp, davranış biçimlerini bu kültüre göre şekillendirmekte ve çalışma yaşamını sürdürmektedir. "Çalışanlar arasında paylaşılan değerler sistemi" (Robbins, 1989) olarak tanımlanan örgüt kültürü, çalışanların çeşitli konuları algılamalarında ve yorumlamalarında etkiler ortaya koymaktadır (Kwantes, Boglarsky, 2007). Konunun öncülerinden sayılan Schein (1991) da çalışmada, örgüt kültürünün çalışanlara nasıl davranmaları gerektiğini öğrettiğini, çalışanlar arasında ortak paydalar -dil, algılama, düşünme ve duygudaşlık- oluşturduğunu, çalışanlarına karşılaştıkları çeşitli sorunların çözümünü gösterdiğini ve çalışanların davranışlarına anlamlı bir zemin hazırladığını ifade etmiştir. Dolayısıyla çalışanlar ait oldukları

örgütteki bu kültürel değerleri paylaşırlar ve çeşitli şekillerde davranışlarında gösterirler.

Her örgüt kendisine has özellikler taşıyan farklı kültür yapılarına sahiptir. Yazında örgütlerin sahip oldukları benzer kültürel özellikleri belirlemeye yönelik çeşitli örgüt kültürü sınıflamaları yapılmış ve bu sınıflamalarda farklı kültürel boyutlar esas alınmıştır. Ayrıca böyle sınıflamalar yapmak, hangi kültürel değerlerin hangi örgütsel uygulamalarda hangi roller üstlendiğini ve hangi örgütsel çıktılar üzerine etkili olduğunu ortaya koymak açısından da gerekli ve faydalıdır (Unutkan, 1995). Bu sınıflamalardan biri de örgüt kültürü konusunda en çok atf alan (Doğan, 2007) Hofstede'nin (1980) ortaya koymuş olduğu Kültürel Boyutlar Modelidir. Hofstede örgütün kültürünü ulusal kültürün boyutları olan güç mesafesi, bireycilik/toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma düzeyi ve erillik/dişilik açısından ele almış ve bu durum pek çok araştırmacı tarafından test edilmiştir (Doğan, 2007). Bu çalışmada kültür modelindeki boyutlardan güç mesafesi ile bireycilik/toplulukçuluk örgütsel düzeyde ele alınmaktadır.

Hofstede'nin kültürel boyutlarından güç mesafesi; bireylerin, bir örgütteki gücün eşit bir şekilde dağılıp dağılmadığına dair kanaatleridir. Eşitsizliğin benimsenme düzeyi anlamına gelmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, astlar ve üstler birbirlerine eşit olmayan bir konumlanma içerisindedir. Hiyerarşik sistem de, bu konumlanma üzerine kurulmuştur. Merkezîyetçi bir yapı söz konusu olup, kimin kimler üzerinde yetkisi olduğu açıktır ve astlar ne yapılacağına söylenmesini üstlerinden beklerler. Resmi iletişim kanalları yukarıdan aşağıya doğru işler (Hofstede, 1984; Sargut, 2010). Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde ise, yönetenler ve çalışanlar arasında eşit bir konumlanma, katı olmayan merkezileşme ve asgari seviyede bir hiyerarşi mevcuttur. Örgütün imkânları tüm üyelerine eşit şekilde paylaştırılmıştır. Yöneticiler, denetleyici ve itaat edilmesi gereken kişilerden çok, astlarına yol gösteren demokrat kişiler olarak algılanırlar. Dolayısıyla bu tür örgütlerde önemli kararlar verileceği zaman, çalışanların öncelikle fikirleri alınmakta, ancak son kararı veren yönetici olmakta ve astlar tarafından bu karar kabul edilmektedir (Gürbüz, Bingöl, 2007; Bakan *vd.*, 2004).

Hofstede'nin (1980) kültürel boyutlarından bireycilik/toplulukçuluk ise; örgüt içinde baskın olan değer ve normların, bireysel ihtiyaçların mı, yoksa grubun ihtiyaçlarının mı giderilmesine önem verdiğini ifade etmektedir. Bireycilik ya da toplulukçuluk yönelimine ilişkin inanç ve değerlerin baskın olması durumu, birey ve grupların algı, tutum ve davranışlarına yansımakta ve bu durum da örgüt içinde farklı uygulamalara neden olmaktadır (Hofstede, Bond, 1988). Bireyci değerlerin baskın olduğu örgütlerde yönetim, bireylerin yönetimidir, çalışanlar arasında "ben" bilinci gelişmiştir ve çalışan istihdamında ve onların terfi kararlarında yetenekleri ve kurallar dikkate alınmaktadır. Toplulukçu değerlerin baskın olduğu örgütlerde ise, çalışanlar

kendilerini diğer grupların bir parçası olarak tanımlamakta ve böyle aralarında “biz” bilinci gelişmiştir. Bu kültürlerde yönetim, grup yönetimidir. Çalışanın istihdamında ve onların terfi kararlarında, bireyler grup içerisinde çalışan olarak değerlendirilmektedir. Ancak toplulukçu kültürlerde bireycilik değerlerinin yok sayıldığı anlamı kesinlikle çıkarılmamalıdır, sadece daha az olduğu söylenmektedir (Erkenekli, 2013). Toplulukçu kültürler çalışanlarına destekleyici uygulamalara, grupların dayanışmasına ve kişilerarası bağlılıklara öncelik vermektedir (Yılmaz *vd.*, 2005). Böylece bu kültürlerin yoğun olduğu örgütlerin çalışanlarında daha güçlü duygusal bağlar bulunmaktadır (Terzi, 2000).

1.2. Örgütsel Sessizlik

Sessizlik kavramı, ilk anlamda iletişime kapalı olma, başka bir ifade ile konuşmama durumunu akla getirirse de, gerçekte önemli bir iletişim biçimi olarak görülmektedir. Aslında, çalışanlar çalışma hayatlarında, sessiz kalarak ya da sessizleşerek pek çok konuda mesai arkadaşlarına, amirlerine ve örgütlerine çeşitli mesajlar göndermektedir. Çalışanların örgütün güvenliğine ilişkin bir bilgiyi, başkalarına söylememeleri durumunda olduğu gibi, aslında örgütlerini koruma yoluna gitmeleri, sessizliklerinin stratejik, amaçlı ve proaktif olabileceğini göstermektedir (Dyne *vd.*, 2003:1360-1361). Bu tür bir sessizleşme içerisindeki çalışan, aktif ve bilinçli bir davranış şekli ortaya koyarak örgütünü korumak yolunda iletişim içerisinde olabilmektedir.

Morrison ve Milliken (2000) çalışmasında örgütsel sessizliğin ortaya çıkmasının, örgütlerde değişime, gelişime ve çoğulcu bir örgüt geliştirmeye engel bir tehlike olduğunu ve bu durumun çalışanlar arasında kolektif bir olgu haline gelmesinin ise örgüt düzeyinde etkili olabileceğini ifade etmektedir. Pinder ve Harlos (2001) sessizliği, “değişimi etkileyebilme ve düzeltibilme yeteneğinde olduğu algılanan kişilere karşı, örgütsel durumlara ilişkin konularda, kişinin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki düşüncelerini saklaması” şeklinde tanımlarken; Tangirala ve Ramanujam (2008) ise, “çalışanların iş ve örgütle ilgili konularda, düşüncelerini, bilgilerini ve endişelerini içeren önemli bilgileri kasıtlı bir şekilde kendilerine saklamaları, iletişimden kaçınmaları” olarak tanımlamakta ve sessizliğin çalışanların bilinçli bir kararı olduğunu ifade etmektedirler.

Örgütsel sessizlik konusu, bu alanda araştırmacıların dikkatini çekmesi ve alana odaklanmalarıyla birlikte hangi boyutlarının olabileceği araştırılmaya başlanmıştır. Örgütsel sessizlikle ilgili yazın taraması yapıldığında farklı türde sınıflandırmaların yapıldığı görülmektedir. Örgütsel sessizliği, Pinder ve Harlos (2001), kabullenici ve korumacı sessizlik olarak iki boyutta, Dyne ve arkadaşları (2003) ise kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı sessizlik olarak üç boyutta sınıflandırmaktadır. Bu

çalışmada da Dyne ve arkadaşlarının(2003) sınıflandırması esas alınmaktadır. Bu boyutlar şöyledir:

Kabullenici Sessizlik: Bu tür sessizliği Dyne ve arkadaşları (2003), “çalışanların herhangi bir konu, sorun ya da durum ile ilgili gelişmeleri kabul etmelerinin neticesinde bahsedilen durum ve gelişmelere ilişkin olarak görüş, düşünce ve bilgilerini ifade etmemeleri” olarak tanımlamaktadır. Bu davranışı sergileyen çalışan, örgütünün şartların kabul etmekte bir çeşit, “tevekkül ve kaderine boyun eğme” düşüncesi içerisinde bulunmakta, mevcut koşulları değiştirmek ve bu konularda konuşmak, seçenekler ortaya koymak için herhangi bir çaba içerisine girmeyi istememekte, başka bir ifade ile kendini geri çekerek mevcut durumu kabullenmektedir (Dyne *vd.*, 2003). Dolayısıyla kabullenici sessizlik pasif davranış unsurlarını içermektedir. Çalışan kasıtlı olarak bu davranışı sergilemekte ve ilgisiz davranış içine girmektedir (Çakıcı, 2008).

Korunma Amaçlı Sessizlik: Bu tür sessizliği Dyne ve arkadaşları (2003), “çalışanların herhangi bir konu, sorun ya da durum ile ilgili görüşlerini ifade etmeleri durumunda, çevreden gelebilecek tepkilerden korkmasına bağlı olarak kendilerini savunmak adına bilgi, görüş ve düşüncelerini aktif olarak saklamaları” şeklinde tanımlarken, Pinder ve Harlos (2001) ise, “çalışanın kişisel olarak açıkça konuşmasının muhtemel sonuçlarından korkmasından dolayı kasıtlı olarak sessiz kalmayı benimsemesi” olarak ifade etmektedir. Bu kasıtlı ve aktif durumun ortaya çıkmasında Morrison ve Milliken (2000) korku faktörünün önemli rol oynadığını vurgulamaktadır. Açıkça ifade etmekten çekinen çalışanların, kariyerlerinde kısıtlanma yaşamamak, meslektaşlarının ve yöneticilerinin çeşitli desteklerinden yoksun kalmamak ve diğer çeşitli pek çok kişisel kayıpları engellemek için böyle bir sessizliği tercih etmeleri muhtemeldir (Detert, Burris; 2007). Korunma amaçlı sessizliğin beslendiği önemli bir kaynak olarak da çalışanların sosyal sermayelerini korumak istemeleri karşımıza çıkabilmektedir (Morrison, Milliken, 2003).

Koruma Amaçlı Sessizlik: Örgütsel vatandaşlık davranışı yazınına atfen ortaya konulan bu tür sessizliği Dyne ve arkadaşları (2003), “çalışanların diğerlerini düşünme veya işbirliği kurma amaçlarına bağlı olarak, örgütüne ya da diğer çalışma arkadaşlarına yarar sağlamak amacıyla, herhangi bir durum hakkındaki görüş, düşünce ve bilgilerini kasıtlı olarak söylememesi, saklaması” şeklinde tanımlanmaktadır. Böyle bir sessizlik tanımdan anlaşıldığı üzere; iki şekilde görülmektedir: Birincisinde, çalışan örgütünü korumak için sessiz kalırken, ikincisinde ise diğer çalışma arkadaşlarını korumak için sessiz kalmaktadır. Böyle bir sessizlik güdüsü içerisinde çalışan, isteğe bağlı olarak, gönüllü olarak öncelikle kişisel yararlarını değil, diğer çalışma arkadaşlarının ve örgütün yararlarını ön planda tutmaktadır (Podsakoff *vd.*, 2000). Çalışanın gösterdiği bu davranışın temelinde başkalarının faydası, başkalarına fedakârlık yapma güdüsü ön

plandadır. Dolayısıyla bu tür sessizlik, yazındaki kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik şekillerine göre olumlu bir davranış biçimidir (Dyne *vd.*, 2003).

1.3. Hipotez Geliştirme

Çalışanların davranışlarını etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkan kültür, örgütlerde sessizliğin ortaya çıkmasına ve kollektif bir hal almasına neden olabilmekte (Demir, 2010; Morrison, Milliken, 2000) ve dolayısıyla örgüt içindeki farklı kültürel unsurlara bağlı olarak sessizlik davranışı farklılaşmış olarak karşımıza çıkabilmektedir. Morrison ve Milliken (2000) çalışmalarında sessizlik kültürünün olduğu örgütlerde çalışanların fikir ve düşüncelerini ifade etmediklerini ve fikirlerin değersiz olduğu ya da olumsuz geri tepki alma korkusu yüzünden de konuşmadıkları ifade etmişlerdir. Örgütsel yapı ve politikaların, yönetsel uygulamaların sessizliği besleyebileceğini öne sürmüşlerdir. Bu bağlamda örgütteki kültürel boyutları incelemek birçok örgütsel sonuçları anlayabilmek ve yönetebilmek açısından önemli ve de gerekli olmaktadır.

Örgüt içerisinde yüksek güç mesafesinin olması durumunda çalışanların örgütsel bir konuya ilişkin görüş ve düşüncelerini açıklamaları düşük olmaktadır. Çünkü bu kültürlerde çalışanlar diğer çalışanlarla çatışmaktan kaçınmak, amirlerinden aldıkları emri karşı gelmeksizin ve yetkililerin yaptıklarını eleştirmeksizin kabul etmek üzere sosyalleştirilmişlerdir (Hofstede'den (1991) aktaran Huang *vd.*, 2005). Dolayısıyla yüksek güç mesafesi karar alma süreçlerine katılımı azaltabilmektedir (Yılmaz *vd.*, 2005). Ayrıca katı ve yüksek derecede dikey hiyerarşi, çalışanların yukarı yönlü iletişim imkânlarını azaltarak, açıkça konuşmanın tehlikeli olduğu ve çaba göstermeye değmeyeceği yönündeki algılamalarını kuvvetlendirebilmekte (Morrison, Milliken, 2000; Morrison, Rothman, 2009) ve sessiz kalmalarına neden olabilmektedir. Yüksek güç mesafeli kültürlerde çalışanlar, patronlarının sırf patron olması sebebiyle haklı olduklarına inanabilmektedirler (Arindel, 2003). Böylesi bir durum, çalışanların amirlerine daha fazla boyun eğme davranışına yol açarak sessiz kalmalarına neden olabilir. Buradan hareketle,

H₁: Kültürel değerlerden güç mesafesi arttıkça kabullenici sessizlik de artmaktadır.

H₂: Kültürel değerlerden güç mesafesi arttıkça korunma amaçlı sessizlik de artmaktadır.

H₃: Kültürel değerlerden güç mesafesi arttıkça koruma amaçlı sessizlik de azalmaktadır.

Örgüt içerisinde toplulukçuluk yöneliminin yüksek olması durumunda çalışanların grup içinde bulunma, grubun önceliklerine değer verme, grup içerisinde

güçlü bir duygusal bağ kurma gibi değerleri ön plana çıkacak ve biz duygusu egemen olacaktır. Bu kültürde katılımcılık, ilişki kurma ve ahlaki uyum değerleri yüksek, iletişim kurma imkânları zengindir. Örgüt içerisinde iletişim fırsatlarının zenginliği, çalışanların açıkça konuşma davranışını daha rahat gerçekleştirebilmelerine ve problemleri açıkça ve yapıcı biçimde tartışabilmelerine neden olabilecektir (Vakola, Bouradas, 2005, Chen *vd.*, 1998). Çalışanların birbirlerine olan güven duygusu iletişimlerinin sürekliliğini ve süresini etkileyerek aralarındaki bağların gelişmesine, güçlenmesine ve derinleşmesine de katkı sağlayabilecektir (Ruppel, Harrington, 2000). Buradan hareketle,

H₄: Kültürel değerlerden toplulukçuluk arttıkça kabullenici sessizlik de azalmaktadır.

H₅: Kültürel değerlerden toplulukçuluk arttıkça korunma amaçlı sessizlik de azalmaktadır.

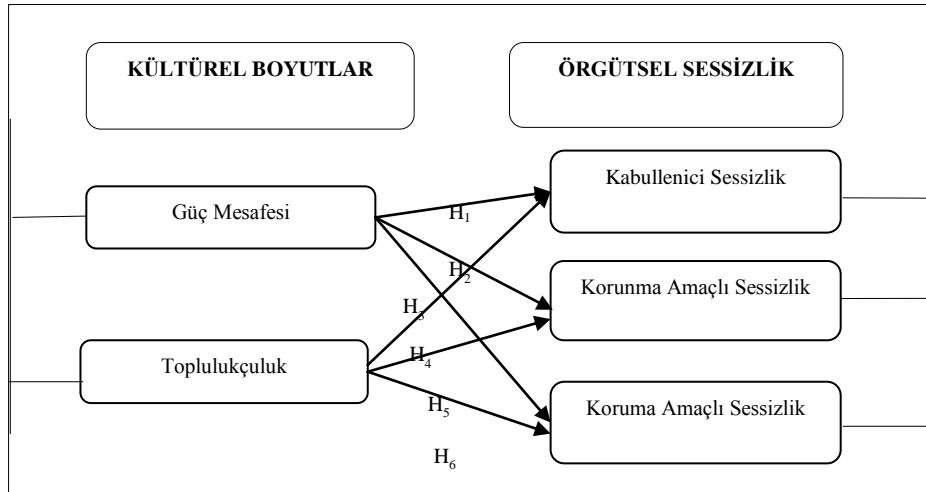
H₆: Kültürel değerlerden toplulukçuluk arttıkça koruma amaçlı sessizlik artmaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modelinde (Şekil 1) kültürel boyutlardan güç mesafesi ve toplulukçuluk bağımsız değişken, örgütsel sessizliğin boyutları ise bağımlı değişken olarak değerlendirilmiş ve her bir bağımsız değişkenin her bir örgütsel sessizlik davranışına etkisine bakılmıştır.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



2.2. Örneklem Süreci

Araştırmanın örneklemini çeşitli sektörlerde (gıda ve temizlik vb.) faaliyet gösteren uluslararası ölçekli bir firmanın sadece İstanbul merkezde çalışanları (çalışan sayısı 900 olarak bildirilmiştir) oluşturmaktadır. Örneklem tekniği olarak kolayda örneklem kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan soru formu firma çalışanlarının tamamına gönderilmiştir. Ankete katılanların sayısı 470 olup, 8'i güvenilir bulunmadığı için analize katılmamıştır. 462 anket analize alınmıştır. Uygulamalı araştırmalarda evrenden seçilen örneklemden geri dönüş oranının genellikle % 20-40 arasında değiştiği göz önüne alınması durumunda (Öğüt, 2003) %51.33 iyi derecede bir geri dönüş oranı sayılabilir.

2.3. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formu hazırlanmıştır. Anket formunda ilk olarak araştırmaya katılanların demografik özelliklerini öğrenmek amacıyla çeşitli sorular sorulmuştur. Bu sorular araştırmanın analizlerine dahil edilmemiştir. Anket formunun ikinci ve üçüncü bölümünde ise, kültürel boyutları ve örgütsel sessizliği ölçmek amacıyla toplam otuz soru bulunmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkiler kesinlikle katılmıyorum=1 ve kesinlikle katılıyorum=5 arasındaki 5'li likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

Kültürel boyutlardan güç mesafesi ve toplulukçuluk boyutlarını ölçmek için Yılmaz vd., (2005) çalışmalarında kullandığı kültürel boyutlar ölçeği kullanılmıştır. Güç mesafesi boyutunda toplam sekiz ifade bulunmaktadır. Bu ölçekteki sorulardan birisi "Firmamızda alt kademedeki çalışanlar her hangi bir güce sahip değildirler." şeklindedir. Toplulukçuluk boyutunda ise toplam yedi ifade bulunmaktadır. Bu ölçekteki sorulardan birisi "Firmamızda grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir." şeklindedir. Yılmaz vd., (2005) çalışmasında güç mesafesinin güvenilirliği (.87) iken toplulukçuluğun güvenilirliği (.80) olarak tespit edilmiştir.

Örgütsel sessizliği ölçmek için Dyne vd., (2003) tarafından geliştirilen 3 boyutlu ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek daha önce yapılan bazı çalışmalarda da kullanılmıştır (Taşkıran, 2010; Şehitoğlu, 2010; Karacaoğlu, Cingöz, 2009). Ölçekte toplam on beş ifade bulunmaktadır. Bu ölçekteki sorulardan birisi "Yöneticimin tepkisinden korktuğum için değişime yönelik fikirlerimi söylemem." şeklindedir. Şehitoğlu (2010) tarafından yapılan çalışmada kabullenici sessizliğin güvenilirliği (.74); korunma amaçlı sessizliğin güvenilirliği (.81) ve koruma amaçlı sessizliğin güvenilirliği ise (.86) olarak tespit edilmiştir.

2.4. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada, verilerin analizinde çeşitli istatistiksel yöntemlerden faydalanılmıştır. Verilerin toplanmasında yararlanılan ölçeklerin her biri için güvenilirlik analizleri, yapısal geçerlilikleri için de faktör analizi kullanılmıştır. Araştırma hipotezlerinin sınanmasında Çoklu Regresyon Analizi ve ilişkilerin ortaya çıkarılmasında Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır.

3. BULGULAR

3.1. Katılımcıların Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde, yarısının erkek, diğer yarısının kadın, %64'ü 26-35 yaş arasında, %72.5'i üniversite mezunu; çalışanların %54.3'ü evli; %47.4'ü 1-5 yıl kıdeme sahip; %56.7'si personeldir.

3.2. Faktör ve Güvenilirlik Analizlerine İlişkin Bulgular

Araştırmada yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenlerin geçerlilik ve güvenilirlikleri yapılan önceki çalışmalarda sınanmış olsa da, bu çalışmada da ölçekler güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine yeniden tabi tutulmuştur. Araştırmanın bağımsız değişkenlerinden güç mesafesi ve toplulukçuluğun faktör analizi yapılmış ve analiz neticesinde güç mesafesini ölçen sekiz ifade tek bir faktör altında toplanırken, toplulukçuluk boyutuna ait üç ifade, farklı boyut oluşturdukları için analizden çıkarılması uygun görülmüş ve kalan ifadeler tek bir boyut altında toplanmıştır. Güç mesafesine ilişkin sekiz ifadenin toplam varyansın %56.03'ünü, toplulukçuluğa ilişkin dört ifadenin toplam varyansın %57.66'sını açıkladığı görülmüştür. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda, güç mesafesinin alfa değeri ($.86$), toplulukçuluğun ise ($.75$) olarak bulunmuştur.

Araştırmanın içsel değişkeni olan örgütsel sessizliğin de aynı şekilde faktör analizi yapılmış ve tüm ifadeler yazına uygun bir şekilde ilgili faktörlerin altında toplanmıştır. On beş ifade üç faktör altında toplanarak toplam varyansın %56.79'unu açıkladığı görülmüştür. Güvenilirlik analizine tabi tutulan tüm faktörlerin güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 1' de sunulmaktadır.

Tablo 1. Örgütsel Sessizliğe İlişkin Faktör Analiz Sonuçları

DEĞİŞKENLER	Faktörün Katkısı	Cronbach Alpha Değeri	Açıklanan Varyans
Kabullenici Sessizlik		.85	%22.369
Firmamızda, benimle ilgili olmayan konularda değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmada isteksizim.	.686		
Firmamızda alınacak kararlara rıza gösteren biri olduğum için düşüncelerimi kendime saklarım.	.746		
İçinde bulunduğum firmadaki sorunlara çözüm üretme konusunda düşüncelerimi kendime saklarım.	.783		
Firma içinde fark yaratabileceğime inanmadığım için, iyileşme ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	.706		
Beni ilgilendirmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki fikirlerimi ifade etmem.	.694		
Korunma Amaçlı Sessizlik		.79	%18.217
Yöneticimin tepkisinden korktuğum için değişime yönelik fikirlerimi söylemem.	.661		
Yöneticimin tepkisinden korktuğum için, işimle ilgili bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	.707		
Bu firmada çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	.580		
Firmadaki devamlılığımı korumak için iyileştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.	.700		
Firmada korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine yönelik fikirlerimi saklarım.	.730		
Koruma Amaçlı Sessizlik		.73	%16.204
Firma içindeki işbirliği ortamını korumak için gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	.717		
Firmaya veya iş arkadaşlarıma yarar sağlamak için özel bilgileri kendime saklarım.	.689		
Firma veya iş arkadaşlarımdan sınırlarımı söylemem konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim.	.720		
Firma veya iş arkadaşlarıma zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	.671		
Firma veya iş arkadaşlarımla ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	.636		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü	.870		
Bartlett Sınama Testi, Yaklaşık Ki-Kare Değeri	2514.436		
Serbestlik Derecesi	105		
Anlamlılık Düzeyi	.000		

3.3. Korelasyon Analizi

Tablo 2’deki korelasyon verilerine göre, güç mesafesi ile kabullenici sessizlik arasında ($r=.428$, $p<.01$) ve güç mesafesi ile korunma amaçlı sessizlik arasında ($r=.382$, $p<.01$) pozitif ilişkiler, toplulukçuluk ile kabullenici sessizlik arasında ($r=-.155$, $p<.01$) ve toplulukçuluk ile korunma amaçlı sessizlik arasında ($r=-.161$, $p<.01$) negatif ilişkiler, toplulukçuluk ile korunma amaçlı sessizlik arasında ($r=.178$, $p<.01$) pozitif ilişkiler bulunmaktadır. Bu sonuçlardan, güç mesafesi ve toplulukçuluk ile örgütsel sessizliğin birbirleriyle ilişkili kavramlar olduğunu görülmektedir.

Tablo 2. Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Ortalama, Standart Sapma Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	Ss.	1	2	3	4	5
(1) Güç Mesafesi	2.67	.80	-				
(2) Toplulukçuluk	3.56	.74	-.177**	-			
(3) Kabullenici Sessizlik	2.18	.79	.428**	-.155*	-		
(4) Korunma Amaçlı Sessizlik	1.94	.66	.382**	-.161**	.623**	-	
(5) Korunma Amaçlı Sessizlik	4.20	.55	.013	.178**	-.152**	-.195**	-

** .01 seviyesinde korelasyon anlamlıdır. (çift taraflı).

* .05 seviyesinde korelasyon anlamlıdır. (çift taraflı).

3.4. Hipotez Testleri

Araştırmada geliştirilen hipotezler, kültürel boyutlardan güç mesafesi ve toplulukçuluk ile örgütsel sessizlik boyutlarından kabullenici, korunma amaçlı ve korunma amaçlı sessizlik arasındaki ilişkilerin test edilmesi neticesinde irdelenmektedir. Yapılan çoklu regresyona ilişkin sonuçlar Tablo 3’te görülmektedir.

Tablo 3. Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişkenler Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız / Bağımlı Değişkenler	Kabullenici Model 1			Korunma Amaçlı Model 2			Korunma Amaçlı Model 3		
	β	t	Sig.	β	t	Sig.	β	t	Sig.
Güç Mesafesi	.413	9.683	.000	.363	8.325	.000	.036	.772	.440
Toplulukçuluk	-.116	-2.029	.043	-.125	-2.454	.015	.134	2.858	.004
F		53.679			42.615			4.121	
R ²		.190			.157			.018	
Adj. R ²		.186			.153			.013	

** : $p < .01$, * : $p < .05$

Tablo 3 model 1’de görüldüğü üzere, güç mesafesi kabullenici sessizliği $p < .05$ anlamlılık seviyesinde .413 gibi bir beta katsayısı ile pozitif yönde etkilerken, toplulukçuluk kabullenici sessizliği $p < .05$ anlamlılık seviyesinde -.116 gibi bir beta katsayısı ile negatif yönde etkilemektedir. Dolayısıyla H_1 ve H_4 hipotezleri kabul edilmiştir.

Model 2’de, güç mesafesi korunma amaçlı sessizliği $p < .05$ anlamlılık seviyesinde .363 gibi bir beta katsayısı ile pozitif yönde, toplulukçuluk korunma amaçlı sessizliği $p < .05$ anlamlılık seviyesinde -.125 gibi bir beta katsayısı ile negatif yönde etkilemektedir. Dolayısıyla H_2 ve H_5 hipotezleri kabul edilmiştir.

Model 3’te ise, sadece toplulukçuluk değişkeni koruma amaçlı sessizliği $p < .05$ anlamlılık seviyesinde .134 gibi bir beta katsayısı ile pozitif yönde etkilemektedir. Güç mesafesi ile koruma amaçlı sessizlik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Dolayısıyla H_6 hipotezi kabul, H_3 hipotezi ise desteklenmemiştir.

R^2 katsayısı, modelimizde bulunan güç mesafesi ve toplulukçuluğun örgütsel sessizliği ne oranda açıkladığını ortaya koymaktadır. Araştırmada test ettiğimiz modelde güç mesafesinin ve toplulukçuluğun kabullenici sessizliğin %19’unu, korunma amaçlı sessizliğin %15.7’sini ve koruma amaçlı sessizliğin ise %1.3’ünü açıkladığı ortaya çıkmıştır.

SONUÇ

Kültürel değerler, zaman içerisinde örgütlerde belirli davranış kalıplarının gelişmesine ve bu davranış kalıplarının aynı şekilde sürdürülmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla kültürel değerler zamanla çalışanların davranışlarında standartlar geliştirmektedir. Çalışanlar da örgüt içerisinde davranış seçimlerini yaparken, örgütün kültürel değerlerini dikkate alacak ve ona göre tercih yapacaklardır.

Bu çalışmada, kültürel boyutlardan güç mesafesi ve toplulukçuluğun örgütsel sessizlik alt boyutlarından kabullenici, korunma amaçlı ve koruma amaçlı sessizlik davranışı üzerindeki etkileri, uluslararası ölçekli bir firmanın sadece İstanbul merkezinde çalışanlardan elde edilen veriler çeşitli istatistiksel yöntemler kullanılarak irdelenmeye çalışılmıştır.

Araştırma yapılan firmada çalışanlar, güç mesafesi kültür boyutunu orta düzeye yakın, toplulukçuluğu ise yüksek seviyeye yakın olarak algıladıkları, korunma amaçlı sessizliği en az, koruma amaçlı sessizliği ise en yüksek olarak algılamışlardır. Ayrıca hipotez testleri sonuçları, çalışanların güç mesafesi algılamasının kabullenici ve korunma amaçlı sessizliğini artırdığını, fakat koruma amaçlı sessizlik üzerinde herhangi bir etkide bulunmadığını; toplulukçuluk algılamasının ise kabullenici ve korunma

amaçlı sessizliği azaltırken, koruma amaçlı sessizliği artırdığını ortaya koymuştur. Elde edilen bulgular örgütteki kültürel boyutların çalışanların örgütsel sessizlik davranışı üzerinde önemli etkilerinin olduğunu göstermektedir.

Örgüt içerisinde güç mesafesinin yüksek olması çalışanların iletişim imkânlarını azaltacak, fikir ve görüşlerini ifade edebilecekleri üst yöneticilerle aralarına uzak mesafeler koyacaktır. Böyle bir durumda çalışanların kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik algılamaları da artacaktır. Morrison ve Milliken de (2000), yüksek güç mesafesi yönelimli çalışanların, yetkililerin tüm yaptıklarını eleştirmeksizin kabul etme eğiliminde olduklarından ve bu tür örgütlerde otorite tartışılmaz olarak değerlendirileceği için ses çıkarmanın ya da otoriteye karşı olumsuz geri dönüşler yapmanın, çok az görülen bir durum olacağını ifade etmişlerdir. Bu durum araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Aynı zamanda araştırma sonuçları, Huang ve arkadaşlarının (2005) yapmış olduğu çalışmada ulaşılan sonuçlarla uyusmaktadır. Örgütteki kültürel güç mesafesi yüksek olarak algılandıklarında çalışanların sessizlik düzeyleri de artacak, fikirlerini saklama yoluna gideceklerdir. Ayrıca çalışmalarında, yüksek güç mesafesine sahip ülkelerdeki insanların hiyerarşik eşitsizlikleri doğal karşılama eğiliminde olduklarını ve güç sahibi kişilerle doğrudan çatışmalardan kaçınabilmek için endişelerini üstlerine söylemekten daha fazla çekindiklerini ifade etmişlerdir.

Örgüt içerisinde çalışanların yüksek toplulukçuluk eğilimleri, kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik algılamalarını azaltacaktır. Çünkü bu kültürlerde çalışanlar arasında grup içerisinde davranma, duygusal bağ kurma, grubun amaç ve hedeflerine odaklanma, grup içinde güvenli olma ve gruptan yana tavır alma değerleri yüksektir. Grup içerisinde davrandıkları için korkuya da gerek yoktur. İletişim formları gayri resmidir. Cameron ve Quinn'in (1999) rekabetçi değerler modelindeki klan kültürü özellikleri ile toplulukçuluk kültürü özellikleri benzerdir. Acaray da (2014) yaptığı çalışmada, klan kültürünün daha çok benimsendiği kültürlerde kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik algılamalarının azaldığını ortaya koymuştur. Grup içerisinde bulunmak ve grupla birlikte düşünmek ise koruma amaçlı sessizliği artıran bir durumdur. Bir başka ifade ile bu kültürlerde çalışanlar kabullenici ve korunma amaçlı sessizlik tutumunda bulunmayıp konuşmakta, ancak ilişkileri, örgütü ve iş arkadaşlarıyla olan bağları devam ettirmek amacıyla da koruma amaçlı sessizlik tutumlarını yüksek göstermektedirler. Şimdiye kadar oluşturdukları sosyal sermayenin varlığına zarar vermemek ve devamlılığını sağlamak için çalıştıkları ortamda ilişkilerini belli bir düzeyde sürdürmek istemektedirler. Dolayısıyla değer verilen ilişkinin korunması güdüsü ile çalışanlar sessiz kalmaktadır (Morrison, Milliken, 2003). Çalışanların genel olarak kendi aralarında dostça ve yakın ilişkilere sahip olmaları koruma amaçlı sessizlik tutumlarının yüksek çıkmasına neden olabilmektedir. Türk kültürünün toplulukçu yapısı ve güç mesafesinin yüksek olması (Sargut, 2010) da bu durumu destekler niteliktedir.

Yapılan çalışmanın yazına katkıları yanında, diğer alan araştırmalarında olduğu gibi bazı kısıtları da vardır. En önemli kısıt, çalışmanın uluslararası ölçekli bir firmanın İstanbul'daki çalışanları ile sınırlı olması, başka bir ifade ile örneklemin sadece bu firmadan seçilen çalışanlardan oluşmasıdır. Araştırmanın amacına uygun olarak yapılan analizler, ulaşılan sonuçlar ve yorumlar örneklem grubu göz önüne alınarak yapılmıştır. Farklı bir örneklem grupları için yapılacak analiz sonuçlarının değişiklikler ortaya koyması olasıdır.

Çalışma istatistiksel olarak kültürel boyutların örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini ortaya koyması sebebiyle önem arz etmektedir. Dolayısıyla yürütülecek sonraki çalışmalarda araştırmanın sonuçlarının genellenebilirliğini artıracak farklı ve geniş kapsamdaki örneklemeler üzerinde, örgütsel sessizliğin öncülleri ve ardıllarını bir arada değerlendiren farklı değişkenlerle daha geniş bir çerçevede incelemeler yapılması yazına daha fazla katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda diğer kültürel boyutların da araştırmaya dahil edilerek örgütsel sessizlik üzerine etkileri araştırılabilir. Ayrıca Türk kültürü tipi yüksek güç mesafeli bir kültür olarak bilindiğine göre hangi insan kaynakları uygulamalarının örgütsel sessizliği (koruma amaçlı sessizlik hariç) azaltabileceğine ilişkin araştırmalar yapılabilir.

Birçok olumsuz sonuçlarının olduğu örgütsel sessizliğin örgütlerde ortaya çıkmasını engellemek veya çıktığında etkili stratejilerle bu durumu yönetmede en büyük görev örgütün yöneticilerine düşmektedir. Yöneticilerin çalışanlarına karşı tutumu, yöneticilik biçimleri bu kapsamda çok önemlidir. Ayrıca örgütlerde sessizliğin yaygınlaşması ve kolektif bir hal alması arzu edilmeyen bir durum olduğuna göre öncelikle yöneticiler mevcut kültürel değerleri analiz etmeli ve pek çok örgütsel çıktıyı (çalışan performansı, iş tatmini, verimlilik vb.) yönetirken bu analizlerden yararlanmalıdır. Yüksek güç mesafeli kültürlerde örgütsel sessizliği azaltmak için daha fazla düzenlemeler ve geliştirmeler ortaya koymalı, bu noktada katılımcı yönetim tarzı sergilenerek çalışanların fikir ve görüşleri mutlaka alınmalı, karar alma süreçlerine katılımları sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2014), "Örgüt Kültürü, Örgütsel Sessizlik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", Basılmamış Doktora Tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi.
- Bakan, İ., T. Büyükbeşe, Ç. Bedestenci (2004), Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü, İstanbul: Alfa.
- Blau, P. (1964), Exchange and Power in Social Life, New York: Jossey-Bass.
- Cameron, K.S., R.E. Quinn (1999), Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Series in Organizational Development.

- Çakıcı, A. (2008), “Örgütlerde Sessizlik Tercihi ve Sessizlik Türleri”, İş ve Özel Yaşama Psikolojik Bakışlar, Ed.: T. Solmuş. İstanbul: Epsilon, 85-109.
- Çakıcı, A. (2010), Örgütlerde İşgören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?, Ankara: Detay.
- Chen, C.C, J.R. Meindl, H. Hui (1998), “Deciding on Equity or Parity: A Test of Situational, Cultural, and Individual Factors”, J Organ Behaviour, 19, 115–129.
- Demir, M. (2010), “Algılanan Adalette Örgütsel Sessizlik Davranışının Kariyer Beklentisine Etkisi”, 11. Ulusal Turizm Kongresi Bildiri Kitabı, Kuşadası, 577-589.
- Detert, J.R., R.B. Ethan (2007), “Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open?”, *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Doğan, B. (2007), Örgüt Kültürü, İstanbul: Beta, 1. Basım.
- Düren, Z. (2007), “Kültürlerarası Yönetimde Koalisyon Gereği ve Sinerjik Yaklaşımlar”, *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 3(6), 85-107.
- Dyne, V.L., S. Ang, I.C. Botero (2003), “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs”, *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Erkenekli, M. (2013), “Toplumsal Kültür”, Örgütsel Davranış, Editörler: Ü. Sığırı, S. Gürbüz, İstanbul: Beta.
- Gürbüz, S., D. Bingöl (2007), “Çeşitli Örgüt Yöneticilerinin Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Eril-Dişil ve Bireyci- Toplulukçu Kültür Boyutlarına Yönelik Eğilimleri Üzerine Görgül Bir Araştırma”, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 6(2), 68-87.
- Hofstede, G. (1984), *Culture’s Consequences: International Differences in Work Related Values*, (Abridged Edition), Newbury Park: Sage.
- Hofstede, G., M.H. Bond (1988), “The Confucius Connection: From Cultural Roots to Economic Growth”, *Organizational Dynamics*, 16(4), 4-21.
- Hofstede, G. (1990), “Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases”, *Organizational Dynamics*, 16(4), 286-314.
- Huang, X., E.V. Vliert, G.V. Vegt (2005), “Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross- Nationally”, *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482.
- Karacaoğlu, K., A. Cingöz (2009), “İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı”, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Osmangazi Üniversitesi, 21-23 Mayıs, Eskişehir, 698-705.
- Karakiraz, A. (2012), “Kültürel Boyutlardan Kontrol Odağı, Bireycilik ve Toplulukçuluğun İşgören Sessizliğine Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Kwantes, C., C. Boglarsky (2007), “Perceptions of Organizational Culture, Leadership Effectiveness and Personal Effectiveness Across Six Countries”, *Journal of International Management*, 13(2), 204-230.
- Morrison, E.W., F.J. Milliken (2000), “Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World”, *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.

- Morrison, E.W., F.J. Milliken, P.F. Hewlin (2003), "An Exploratory Study of Employee Silence: Issue that Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, September, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E.W., N.B. Rothman (2009), "Silence and the Dynamics of Power", Voice and Silence in Organizations: Eds.: J. Greenberg, M.S. Edwards, England: Emerald Group Publishing.
- Öğüt, A. (2003), "Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kriz Yönetimi Yaklaşımları: Tekstil Sektörü Örneği", Selçuk Üniversitesi, *SBE Dergisi*, 9, 287-304.
- Piderit, S.K., S.J. Ashford (2003), "Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make in Speaking up About Gender Equity Issues", *Journal of Management Studies*, 40(6), 1477-1502.
- Podsakoff, P.M., S.B. MacKenzie, J.B. Paine, D.G. Bachrach (2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Pinder, C.C., K.P. Harlos (2001), "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Response to Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Robbins, S.P. (1989), "Organizational Behaviour Concepts: Controversies and Applications, USA", Prentice Hall Inc.
- Ruppel, C.P., S.J. Harrington (2000), "The Relationship of Communication, Ethical Work Climate, and Trust to Commitment and Innovation", *Journal of Business Ethics*, 25(4), 313-328.
- Sargut, S. (2010), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: İmge.
- Schein, E.H. (1991), "What is Culture?", in Frost, P.J., Moore, I.F., Louis, M.R., Lunberg, C.C., J. Martin (Ed.) *Reframing Organizational Culture*, Sage, Newbury Pak, 243-253.
- Sözen, C., H.O. Yeloğlu, F. Ateş, (2009), "Eşitsizliğe Karşı Sessiz Kalma: Mavi Yakalı Çalışanların Motivasyonu Üzerine Görgül Bir Çalışma", S.Ü. *SBE Dergisi*, 22, 395-408.
- Şehitoğlu, Y. (2010), "Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Tangirala, S., R. Pangaraj (2008), "Employee Silence on Critical Issues: The Cross Level Effects Procedural Justice Climate", *Personnel Psychology*, 61(1), 37-68.
- Taşkıran, E. (2010), "Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma", Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Terzi, A.R. (2000), *Örgüt Kültürü*, Ankara: Nobel.
- Unutkan, G.A. (1995), *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Vakola, M., D. Bouradas (2005), "Antecedents and Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation", *Employee Relations*, 27(4-5), 441-458.
- Yılmaz, C., L. Alpan, E. Ergun (2005), "Cultural Feterminants of Customer- and Learning-Oriented Value Systems and Their Joint Effects on Firm Performance", *Journal of Business Research*, 58, 1340 – 1352.