



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi

The Journal of International Social Research

Cilt: 9 Sayı: 46 Volume: 9 Issue: 46

Ekim 2016 October 2016

www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

**ÇALIŞANLARIN SESSİZ KALDIĞI KONULARIN KÜLTÜREL DEĞERLERLE OLAN İLİŞKİSİNİ  
BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA  
A RESEARCH ON THE DETERMINATION OF RELATIONSHIP BETWEEN THE ISSUES THAT  
EMPLOYEE REMAIN SILENT ON AND CULTURAL VALUES**

**Banu SARIBAY\***  
**Efe SARIBAY\*\***

**Öz**

Bu çalışmanın amacı; çalışanların sessiz kaldığı konuların ve bu konular ile kültürel değerler arasında bir etkileşim olup olmadığının tespit edilmesidir. Bu doğrultuda İzmir İli kamu kurumlarında çalışan 306 kişiden anket yöntemiyle elde edilen veriler, faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi vasıtasıyla değerlendirilmiştir. Öncelikle toplanan veriler aracılığıyla, ankette yer alan ifadelerin, değişkenleri ölçme gücünün açıklanabilmesi için faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bulgular değerlendirildiğinde, kamu kurumu çalışanlarının en fazla etik ve işyerine karşı sorumluluklardan kaynaklı sessiz kaldıkları; en az ise işi iyileştirmeye dönük çabalar konusunda sessiz kaldıkları görülmüştür. Araştırma sonucunda, sessiz kalınan konular ile kültürel değerler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Sessizlik, Sessiz Kalınan Konular, Kültürel Değerler, Faktör Analizi.  
**JEL Sınıflandırılması:** L2, L20, L32

**Abstract**

The purpose of this study is to ascertain the issues that employee remain silent on and whether there is an interaction between these issues and cultural values or not. For this purpose, the data gathered from 306 people who work at public institutions in İzmir are analyzed via factor analysis, correlation analysis and regression analysis. At first, factor analysis is used in order to measure the statement's exploratory power of variables. Afterwards, multiple regression analyses is conducted to test the hypotheses. When the findings are evaluated; it is seen that public employees remain silent mostly because of the ethic and responsibilities of work; and they stay silent the less about making an effort to improve the business. According to the results of the study, it is identified that there is a significant statistical relationship between the issues that employee remain silent on and cultural values.

**Keywords:** Organizational Silence, The Issues That Employee Remain Silent, Cultural Values, Factor Analysis.  
**JEL Classifications:** L2, L20, L32

**1.Giriş**

Günümüz yönetim literatüründe çalışanların işte, açıkça konuştuğu (speaking up) konuların farklı yönlerini ele alan çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar başlıca, çalışan sesi (employee voice), konu benimsetme (issue selling), muhbirlik (whistle-blowing), kendini savunma (championing) ve muhaliflik (dissent) gibi çalışmalardır. Örgütsel sessizlik üzerine yapılan araştırmalar ise henüz çok yeni ve az sayıdadır. Bunun nedeni, sessizlik kavramının tarifinin ve anlaşılmasının zor olmasıdır. Van Dyne, Ang ve Botero (2003:1388)'ya göre sessizlik konusuna az ilgi gösterilmesinin nedeni, çoğu görüşün sessizliği, konuşmanın yokluğu olarak görmesi ve sessizliğin analiz edilmesinin diğer davranışlara göre zor olmasıdır. Bununla beraber yönetim literatüründe örgüt içinde sessizliği, doğrudan bir fenomen olarak ele alan iki tane çalışma dikkat çekmektedir. Bunlardan birincisi Morrison ve Milliken (2000) in, kolektif olarak konuşmanın tehlikeli ya da yararsız olduğu algısı nedeniyle çalışanlar arasında bilgiyi kendine saklamanın yaygın olduğu ve örgütsel güçlerin sessizlik iklimini nasıl yarattığı ile ilgili olan çalışmadır. İkinci ise Pinder ve Harlos (2001)'un sessizliği, örgütsel durumlara ilişkin konularda değişimi etkileyebilme yeteneğinde olan insanların gerçek düşüncelerini kendilerine saklamaları olarak tanımladığı ve algılanan adaletsizlik hususunda çalışanların konuşup konuşmama kararı ile ilgili olan çalışmadır.

Örgütsel sorunlar hakkında görüşlerini ve endişelerini esirgeme olarak tanımlanan örgütsel sessizlik, örgütler ve özellikle yönetim açısından, yasal ve etik olmayan uygulamaları göz ardı etme potansiyeline sahip olması, etkili örgütsel öğrenmeyi engellemesi, örgütsel gelişim için açık bir engel niteliği taşıması ve de örgüt içinde çoğulculuğu, yaratıcılığı ve yenilikçiliği engellemesi açısından üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Bu bağlamda çalışma, çalışanların örgütte sessiz kaldığı konuların neler

\* Öğr. Gör. Dr., Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İzmir Havacılık Meslek Yüksekokulu, bsaribay@thk.edu.tr

\*\* Arş. Gör., Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Ekonometri Bölümü, efe.saribay@deu.edu.tr

olduğunun anlaşılması ve bu konuların içinde yaşanan kültürel değerlerle bir ilişkisinin olup olmadığının tespit edilmesi yönünde yapılandırılmıştır.

## 2.Örgütsel Sessizlik

Yönetim yazınında “sessizlik” kavramına ilk kez 1970 yılında sosyal bilimci Albert Hirschman değinmiştir. Hirschman’a göre ses çıkarma (voice) ve örgütten ayrılma (exit) örgütsel tatminsizliği ifade ederken; sessizlik ise bağlılığı (loyalty) başka bir deyişle örgütsel tatmini ifade etmektedir. Hirschman, çalışanların örgüt içi durumun düzeleceğini umarak bilinçli ve pasif bir şekilde sessiz kalma yolunu seçtiklerini ve buna da örgüte olan bağlılıkları neden olduğunu ileri sürmüştür (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009:8). Jensen (1973) de sessizliğin beş tane ikili fonksiyonun olduğunu ileri sürmüştür. Bu ikili fonksiyonlar ise şunlardır (Aktaran: Pinder ve Harlos, 2001:338):

(1) Sessizlik insanları hem bir araya getirebilir hem de birbirlerinden uzaklaştırabilir.

(2) Sessizlik, insan ilişkilerini hem düzeltebilir hem de iletişimsizlik nedeniyle zarar verebilir.

(3) Sessizlik bilgi sağlayabildiği gibi aynı zamanda bilgiyi gizleyebilir.

(4) Sessizlik derinlemesine bir düşüncenin göstergesi olabildiği gibi düşünce yokluğunun da işareti olabilir.

(5) Sessizlik kabul etmenin, boyun eğmenin bir göstergesi olabileceği gibi aynı zamanda isteksizliğin bir dışa vurumu ya da muhalif bir yaklaşım tarzı olabilir. Bu ikili fonksiyonlardan da görüldüğü üzere sessizlik, tek taraflı bir olgudan ziyade çok taraflı, karmaşık özelliklere sahip bir olgudur ve de yapısı gereği kullanıldığı yere ve bireylerin algısına göre farklı olarak değerlendirilebilmektedir.

Yönetim yazınına “örgütsel sessizlik” anlamındaki sessizlik 2000 yılında çalışılmaya başlanmış, sadece sesin olmaması ile ilişkilendirilmekten daha fazla anlamı ve içeriği olduğunu ilk defa Morrison ve Milliken ortaya koymuştur. Özellikle, bu araştırmacılar işle ilgili problem ya da konular hakkında endişe, düşünce ya da bilgileri saklı tutmayı topluluk düzeyinde yayılan bir olay olarak niteleyip bundan *örgütsel sessizlik* terimini türetmişlerdir (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009:18). Morrison ve Milliken (2000:707) örgütsel sessizliği, *işle ilgili konu, problem ya da sorunlar hakkında çalışanların kendi fikir ya da önerilerini kendilerine saklamalarını ifade eden kolektif bir olgu* olarak nitelendirmişlerdir. Araştırmacılara göre sessizlik, sadece reddedişi ya da muhalefeti ifade etmemekte, bireylerin bilgi eksikliğinden, kendini ifade etme fırsatlarının olmayışından, fikirleri dile getirmenin faydasız hatta tehlikeli olabileceği inancından da kaynaklanabilmektedir. Banerjee ve Somanathan (2001) ise **örgütsel ses (organizational voice)** terimini, örgütsel faaliyetleri etkileyebilecek olarak görülen kişilerin gönüllü olarak yaptıkları açıklamalar olarak nitelendirmiştir (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009:26).

Morrison ve Milliken (2000:707)'e göre örgütsel sessizlik önceki kavramlardan birkaç önemli özelliği ile farklılaşmaktadır. Şöyle ki, daha önceki çalışmalar genelde bireysel düzeydeki olaylara odaklanırken, örgütsel sessizlik *kolektif* düzeydeki faktörler üzerine odaklanmıştır. Buna ek olarak ve önemle, Morrison ve Milliken çalışanların toplu olarak neden sessiz kalmayı tercih ettiklerinden daha da öte *kastlı* olarak neden sessiz kalmayı tercih ettiklerini araştırmışlardır. Morrison ve Milliken ayrıca örgütsel sessizliğin gelişmesinde *sessizlik ikliminin* (climate of silence) çok önemli bir rol oynadığına dikkati çekmişlerdir. Onlara göre bu iklimin oluşmasında paylaşılan 2 yaygın inanç vardır (Morrison ve Milliken,2000:714):

(1) Örgütün sorunları hakkında konuşmanın çaba sarf etmeye değer olmadığı ve

(2) Düşünce ya da inançların belirtilmesi sonucu misilleme yapılabilir diye konuşmanın tehlikeli olarak görülmesidir.

Morrison ve Milliken (2000:709)'e göre sessizlik ikliminin gelişmesine ve yayılmasına neden olan bir dizi örgütsel ve bağlamsal faktörler mevcuttur. Bunlar üst yönetim takımının özellikleri, örgütsel yapı ve politikalar, iletişim uygulamaları, çalışan ve yöneticilerin demografik özellikleri ve kolektif anlam verme süreci gibi faktörlerdir.

Vakola ve Dimitris (2005:443), Morrison ve Milliken'in ilk ampirik araştırmasındaki örgütsel sessizliğin sonuçları ile ilgili modeli kullanarak bir çalışma geliştirmişlerdir. Araştırmaya teknoloji sektöründe çalışan 677 kişi katılmıştır, çalışan sessizliği, örgütsel bağlılık ve iş tatmini konuları üzerinde araştırmada tahminlemede bulunmuşlardır ve yapılan araştırma sonucu sessizlik ikliminin 3 boyutu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar:

(1) Yöneticilerin sessizlik hakkındaki tutumları,

(2) Üst yönetimin sessizlik hakkındaki tutumu ve

(3) Örgütün iletişim olanaklarıdır.

Bu araştırmanın sonuçları çalışanların yönetsel tutumlar ile ilgili algılamalarının sessizlik kararını etkileyeceğini öne süren Morrison ve Milliken'in tezini desteklemiştir. Ayrıca Dimitris ve Vakola (2007:7) başka bir çalışmada Morrison ve Milliken modelinin öğelerine ön test uygulamış ve kesin geçerliliği olan bulgular elde etmişlerdir. Bu çalışma aynı zamanda ilerideki ampirik araştırmalar için de temel oluşturmuştur.

Türkiye’de sessizlik ile ilgili çalışmalar, 2006 yılında Çakıcı tarafından “Örgütlerde Sessiz Kalma ve Sesini Çıkartma” adlı çalışmasıyla başlamıştır. Çakıcı 2008 yılında yapmış olduğu “Örgütlerde Sessiz

Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmasında da örgütsel sessizlik ile ilgili üç ayrı ölçek (sessiz kalınan konular-sessiz kalma nedenleri- sessizliğin algılanan sonuçları) geliştirmiştir.

### 2.1.Sessiz Kalınan Konular

Morrison, Milliken ve Hewlin’in 2003 yılındaki çalışmalarında danışmanlık, finans, medya, ilaç ve reklamcılık sektöründen olmak üzere 40 tam zamanlı çalışan ile işyerinde hangi konularda sessiz kaldıklarına ilişkin görüşme yapmışlardır. Çalışanların %30'u finans sektöründen ve çalışanların %52'si kadındır. Çalışanların şimdiki işinde çalışma süresi ortalama 4 yıldır (en az:6 ay ve en çok:16 yıl) ve çalışanların %70'i daha önce farklı organizasyonlarda çalışmışlardır. Katılımcılara genel olarak, *şu anda çalıştıkları organizasyondaki işle ilgili problem ya da konularla ilgili endişelerini üstlerine bildirirken kendilerini rahat hissedip hissetmedikleri* sorulmuştur. Daha sonra çalışanlara, örgüt içinde endişe duydukları bir konuyu üstleriyle açıkça ya da dürüstçe konuşamayacaklarını hissettikleri özel durumların var olup olmadığı ve bu özel konuların belli bir türünün ya da sınıfının olup olmadığına dair sorular sorulmuştur. Çalışmada katılımcıların belli ya da herhangi bir konuda niçin sessizliği tercih ettiği ve onları buna teşvik eden faktörlerin neler olduğu ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Buna ek olarak, çalışanların belirttiği belli bir konu ya da sorun üzerinde artan rahatsızlık hissini, örgüt içinde diğerleri tarafından da hissedilip hissedilmediğine dair soru da yöneltilmiştir (Morrison, Milliken ve Hewlin: 2003:7-8).

Sonuçlara göre, görüşme yapılan 40 kişiden 34'ü ( %85'i) işyerinde konu ya da problemler karşısında sessiz kalmanın genel bir durum olduğunu, çok önemli bir konu olmasına rağmen patronlarına ulaşamama/konuşamama hissini bir kez de olsa deneyimlediklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların %51'i örgütteki konu ya da problemler hakkında konuşurken genel olarak kendilerini rahat hissettiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların %23'ü endişe duydukları sorun ya da konuları üstlerine ya da diğer çalışma arkadaşlarına aktarırken kendilerini tam anlamıyla rahat hissetmediklerini ifade etmişlerdir. %27'lik kesimin ise bu tarz konuları sadece emin olduğu kişilerle (örneğin en yakın amiri) konuşabildiği tespit edilmiştir. Birçok durumda, katılımcıların sadece işle ilgili (proje ya da özel görevler gibi) konuları konuşabildikleri, daha genel örgütsel konu ya da sorunlar hakkında görüş bildiremedikleri görülmüştür. Katılımcıların % 15'i (6 kişi) endişe duydukları konuları açıkça dile getiremediklerini bildirmişlerdir.

Araştırmaya katılanlar, çalışma arkadaşlarının performansından, rekabet ve işin temel kısmının geliştirilmesi ile ilgili öneri getirmeye dayanan konulara kadar geniş yelpazeye varan yanıtlar vermişlerdir. Milliken, Morrison ve Hewlin (2003:11-12) katılımcıların rahatsızlık duydukları bu konuları sınıflandırılarak 8 ana kategoriye ayrılmıştır. Bunlar:

- Amirlerinin ya da çalışma arkadaşlarının yeterliliği ya da performansı (%37,5)
- Örgütsel performans ya da iş süreçlerindeki aksamalar ve/veya bunların iyileştirilmesi için öneri sunma (%35)
- Ücret/ödemeler ya da ödeme eşitliği (%27,5)
- İşletme karar ya da politikalarıyla ilgili konular (örneğin hem fikir olmama) (%22,5)
- Kariyer konuları (%20)
- Etik ve adalet konuları (örneğin görevini kötüye kullanma, ayrımcılık yapma) (%20)
- Rahatsızlık verici konular (taciz gibi) ya da görevini suiistimal etme ( %17,5)
- Çalışma arkadaşlarıyla çatışma (%15)

Katılımcıların en sık dile getirdikleri konu, *yöneticilerinin ya da çalışma arkadaşlarının performansları* hakkında görüş bildirememeleridir. %38'lik örnekleme çalışanlar, yöneticilerinin ya da çalışma arkadaşlarının yetkinliği/iş becerisi hakkındaki bir konuyu üstlerine rahatlıkla bildiremedikleri ya da bu konuyla ilgili bir tartışma açamadıklarını ifade etmişlerdir. Astları ya da çalışma arkadaşları tarafından yetersiz olarak değerlendirilen ya da profesyonel olarak görülmeyen yöneticilerin yanı sıra, yeterli ve uygun performans gösteremeyen çalışanlar hakkında da görüş bildirememe de bu kategori içerisine dâhil edilerek değerlendirilmiştir (Milliken, Morrison ve Hewlin, 2003:11). Örneklemin üçte biri (%35) ise *örgütün verimliliğini arttırmaya yönelik teklifler sunmada ya da örgütsel performans ya da iş süreçlerindeki problemler* hakkında konuşacak kadar kendilerini rahat hissetmediklerini ifade etmişlerdir.

### 2.2.Kültürel Değerler ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Kültür; insanların, ailelerin, toplulukların, mesleklerin, sektörlerin, örgütlerin ve ulusların ne olduklarını ve birbirleriyle nasıl ilişki ve iletişim kuracaklarını belirleyen bir kavramdır. Kültür, aynı zaman periyodunda, belirli bir coğrafi bölgede yaşayan insan grubu tarafından paylaşılan ve göreceli bir sürekliliği olan manalar sistemidir (Tüz ve Altıntaş, 2008:7). Soydaş (2010:30)'a göre kültür, davranışların altında yatan değerler ve normlardır. Başka bir deyişle kültür, bir toplumun yaşayış biçimidir ve o toplumda yaşayan kişiler ile var olur. Bu yüzden költürsüz bir toplumdan bahsedilemeyeceği gibi költürün etkilemeyeceği bir bireyden de bahsedilemez. Kültür kısacası hayatın içinde ve hayatın tüm boyutlarını kapsayan bir olgudur. İnsanların çalıştıkları iş yerlerini de insanı insan yapan en önemli faktörlerden biri olduğu kabul edilen

kültürden soyutlanarak düşünmek mümkün değildir. Çünkü insanlar içinde yetiştikleri kültürlerin birer yansımasıdır ve sahip oldukları kültürleri, çalıştıkları yerlere taşıyor ve yaşatırlar.

Her kültürün sahip olduğu karşılaştırılabilecek birçok değeri mevcuttur ve bu değerlerin bazıları tüm toplumlarda ortak iken bazıları sadece belli toplumlara özgüdür. Fakat bu değerlerin tek tek karşılaştırılması oldukça zor olduğundan araştırmalarda genellikle gruplandırılarak organize edilmiştir. Kültürel değerlerin analizinde bu anlamda yapılmış en geniş kapsamlı araştırma Hofstede'in yaptığı analizlerdir. Hofstede çalışmasında kültürel değerleri 4 temel boyuta "Bireyci ve toplulukçu davranış (individualism-collectivism), belirsizlikten kaçınma (the avoidance of uncertainty), güç mesafesi (power distance), erillik-dişilik (masculinity-femininity) ayırarak incelenmiş; daha sonra uzun-dönem oryantasyon (long-short term orientation) ve hoşgörü-baskı (indulgence-restraint) boyutlarını da ekleyerek 6 temel boyutta incelemeye başlamıştır (Tüz ve Altıntaş, 2008:40; Hofstede vd., 2010: 37).

Kültürel değerler ve sessizliğin ilişkisine bakıldığında, yapılan az sayıdaki çalışmada kültürel değerler çerçevesinde çalışanların sessizlik davranışlarının etkilendiği görülmüştür. Hofstede (1997) Cultures and Organizations adlı kitabında yüksek güç mesafesi kültürüne sahip ülkelerdeki çalışanların, yöneticilerine olduğu kadar, iş arkadaşlarına da, kaygılarını ve görüşlerini seslendirmeye daha az eğilimli olduklarına dikkati çekmiştir. Morrison ve Milliken (2000:711) de çalışmasında, üst yönetim takımının üyeleri arasında güç mesafesinin yüksek olduğu ve kolektivist kültürlerden gelen kişilerin birleşimi varsa çalışanların sessizliği tercih etme olasılıklarının yüksek olduğunu belirtmiştir. Aynı şekilde Mooji ve Hofstede (2002:63) de, üst yönetim ekibi güç mesafesinin yüksek olduğu kültürden gelen bireylerden oluşursa, çalışanların sessiz kalmaları olasılıklarının fazla olacağını ileri sürmüşlerdir. Huang vd. (2005:471) ve Morrison ve Rothman (2009:112) benzer şekilde, çalışanların fikirlerini kendilerine saklamalarının güç mesafesi seviyesiyle ilişkili olduğunu ve güç mesafesinin daha az olduğu ülkelerdeki çalışanların fikirlerini seslendirme konusunda daha cesaretli olduklarını ifade etmiştir. Harvey vd. (2009:72-73) de toplulukçu kültürel değerlere sahip bireylerin gözlemledikleri haksız durumlar karşısında şikayet etme yerine sessiz kalmayı tercih edebileceklerini ileri sürmüşlerdir.

Türkiye'de sessizlik ve kültürel değerler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik az sayıdaki çalışmalardan Aşkun vd. (2009: 5)'nin çalışmasında güç mesafesi; Çaloğlu (2014:95)'nin çalışmasında da bireyci-toplulukçu kültürel değerlerin sessizlikle olan ilişkisine vurgu yapılmıştır. Sarıbay ve Kayalı (2016:534) ise sessizlik ve kültürel değerler ile ilgili diğer iki çalışmadan farklı olarak tüm kültürel değerlerin çalışanların sessizlik davranışı (pro-sosyal-savunucu-kabullenici) üzerinde etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri**

Hemen hemen bütün çalışanların kurumlarıyla ilgili konularda fikirleri, önerileri, endişeleri ya da kaygıları vardır ama genellikle bunları ya dile getirmeye çekinirler ya da dile getirmemeyi zaman içinde öğrenmişlerdir. Çalışanların örgüt içinde sessiz kalmalarına neden olan kariyer, ücret ya da ödeme eşitliği, çalışma arkadaşlarının performansı, çalışma arkadaşlarıyla çatışma, etik ve adalet konuları gibi benzer bir takım konular vardır. Çalışmada bu bağlamda çalışanların örgüt içinde hangi konular üzerinde sessiz kalmayı tercih ettikleri araştırılmıştır. Ayrıca içinde yaşanan kültür ile sessiz kalınan konular arasında bir ilişkinin olup olmadığı sorusuna da yanıt aranmıştır. Bu amaçla aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

H<sub>1</sub>: Örgütte sessiz kalınan konular ile kültürel değerler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1a</sub>: Etik ve işyerine karşı sorumluluklar ile kültürel değerler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1b</sub>: İletişim fırsatları ile kültürel değerler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1c</sub>: Çalışma arkadaşlarının performansı ile kültürel değerler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1ç</sub>: Yöneticilerin performans, tutum ve davranışları ile kültürel değerler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>1d</sub>: İyileştirmeye dönük çabalar ile kültürel değerler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### **3.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evreni, kamu sektöründe faaliyet gösteren İzmir ili sınırları içerisinde görev yapan kamu kurumu çalışanları oluşturmaktadır. TC. Devlet Planlama Teşkilatı'nın Haziran 2014 verilerine göre İzmir ili kamu kurumlarında toplam 130.795 kişi, Ocak 2015 verilerine göre ise 131.603 kişi çalışmaktadır ([http://www.dpb.gov.tr/F/Root/dosyalar/istatistikler/kamu\\_per\\_istatistikleri/ocak2015/8\\_illler\\_itibari\\_yillar\\_bazinda\\_istihdam\\_012015.pdf](http://www.dpb.gov.tr/F/Root/dosyalar/istatistikler/kamu_per_istatistikleri/ocak2015/8_illler_itibari_yillar_bazinda_istihdam_012015.pdf); 05.05.2015). Ancak araştırmanın evrenini oluşturan tüm çalışanlara ulaşmak oldukça güç olduğundan; İslamoğlu (2011:174-178)'nin kitabında belirtilen basit şans örnekleme yöntemi kullanılarak belirli bir anakütle için ilgili duyarlılık (hata payı) seviyesinin dikkate alınmasıyla ulaşılması gereken 399 kişi olduğu tespit edilmiştir. Bu örneklem doğrultusunda kurumlara dağıtılan anketlerden tam ve hatasız olarak doldurulmuş geri dönen anket sayısı 306'dır. Geriye dönen 306 adet anket

araştırma örneklemini oluşturmuş; araştırma bu anketler üzerindeki cevaplar doğrultusunda yapılmış ve analiz edilmiştir.

### 3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırmada veriler anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Anket formunun oluşturulmasında benzer amaçla yapılan çalışmalardan yararlanılmıştır. Anket formundaki örgütsel sessizlik ölçeği Çakıcı'nın 2008 yılındaki makale çalışmasından alınmıştır. Çakıcı bu ölçeği, 508 kişi üzerine yaptığı bir araştırma sonucu geliştirmiştir. Çakıcı'nın örgütsel sessizlik ölçeği 1- 5 arasında puanlanan beşli likert tipi bir ölçektir ve bireylerin örgüt içinde sessiz kaldığı konuların neler olduğunu ölçmektedir. Ölçek puanlamasında, Hiç katılmıyorum; 1 puan, katılmıyorum; 2 puan, Ne katılıyorum ne katılmıyorum; 3 puan, Katılıyorum; 4 puan, Tamamen katılıyorum; 5 puan olarak değerlendirilmektedir. İki bölümden oluşan anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 3 soru yer alırken; anketin ikinci bölümünde ise katılımcıların iş doyum düzeyini belirlemeye yönelik 22 soru yer almaktadır.

### 4. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu kısmında örnekleme ilişkin demografik özelliklere, faktör ve güvenilirlik analizleri ile hipotezlerin testinde kullanılan regresyon analizlerine yer verilmiştir.

#### 4.1. Demografik Bulgular

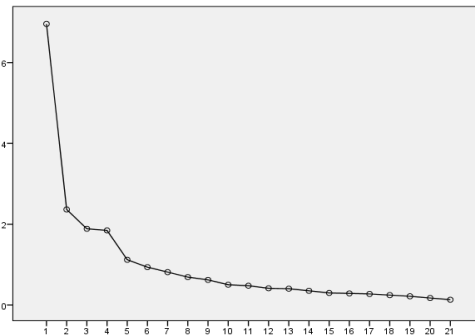
Araştırmaya 306 kişi katılmıştır. Bunların 183'ü memur, 79'u işçi, 44'ü ise şirket personeli (taşeron firmaya bağlı çalışan)'dir. Katılanların %46'sı kadın, %54 ise erkek çalışandır. Yaş aralığı ise 21 ile 65 yaş aralığında değişmekte olup; çalışanların %66'sı 21-40 yaş aralığındaki genç çalışanlardan, %34'ü ise 41- 65 yaş aralığındaki orta yaş ve üstü çalışanlardan oluşmaktadır.

#### 4.2. Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışanların sessiz kaldıkları konuların belirlenmesine yönelik örgütsel sessizlik ölçeğine öncelikle güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Ölçekte yer alan 22 ifadenin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,88 olarak bulunmuştur. Elde edilen sonuç, ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Örneklem yeterliliğini gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucunda 0,849 (>0,50) değeri, örneklemin yeterli olduğunu ifade etmektedir. Değişkenler arasında yüksek korelasyonun olup olmadığını gösteren Barlett Küresellik testi de  $p= 0,000 (<0,05)$  anlamlı olarak bulunmuştur. Bunların sonucunda verilerin faktör analizine uygun olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışanların hangi konularda sessiz kaldıklarını belirlemeye yönelik bu ölçeğe uygulanan ilk faktör analizinde toplamda 6 faktör elde edilmiştir. Ancak 6. Faktör tek değişkenden oluştuğu için, bu değişken "hem fikir olmadığım iş yeri politikaları veya kararları hususunda sessiz kalmayı tercih ederim" analizden çıkarılarak yeniden bir faktör analizi uygulaması yapılmıştır. Tekrarlan faktör analizi sonucunda beş faktörün toplam varyansın % 67,50'sini açıkladığı görülmüştür. Aşağıdaki Şekil 1'de eğimin kaybolmaya başladığı noktaya kadar olan nokta sayısı faktör sayısını vermektedir. Buna göre grafikte beşinci faktörden itibaren çizgi grafiği eğimini önemli ölçüde kaybetmeye başlamaktadır. Bu nedenle çalışanların hangi konularda sessiz kaldıklarını gösteren ölçeğin faktör sayısı 5 ile sınırlandırılmıştır.

Şekil1: Örgütsel Sessizlik Ölçeği Faktör Özdeğerinin Eğim Grafiği



Tablo1: Çalışanların Sessiz kaldığı Konulara İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	Faktör Yüğü	Özdeğer değeri	% Değ.	Ort.	S.S	Alfa
Etik ve İşyerine Karşı Sorumluluklar	İşleri aksatan kişisel çekişme ve çatışmaların üstlere aktarılması	,786	6,96	33,13	3,13	0,95
	Etik olmayan konuların üstlere rahatlıkla aktarımı	,748				
	İşleri aksatan ve tembellik yapanların üstlere aktarılması	,748				
	Kişisel çıkarlarını, kurum çıkarlarının önünde tutanların dile	,744				

	getirilmesi						
	İş yerindeki israf ve kayıpların üstlere aktarılması	,678					
	Kötü muamelelerin (küfür, hakaret, şiddet, yıldırma vb.) üstlere aktarılması	,665					
	İş yerinde adil olmayan uygulamaların (ayrımcılık, kayırmacılık, haksızlık vb.) dile getirilmesi	,514					
<b>İletişim Fırsatları</b>	Fiziki yetersizliklerin üstlere rahatlıkla aktarılması	,824	2,36	11,26	3,16	0,96	0,84
	Kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının üstlerden çekinmeden talep edilmesi	,803					
	İş yerindeki araç-gereç eksikliğinin üstlerden çekinmeden talep edilmesi	,801					
	Amaca hizmet etmeyen kuralların yöneticilere aktarılabilmesi	,471					
	Birimdeki performans düşüklüğünün çekinmeden üstlere bildirilmesi	,465					
<b>Çalışma Arkadaşlarının Performansı</b>	Mesai arkadaşlarının iş konusundaki yetersizliğinin üstlere bildirilmesi	,915	1,88	8,99	2,42	0,98	0,82
	Meslektaşların düşük performans göstermesinin üstlere bildirilmesi	,891					
	Meslektaşlarının bilgi, beceri ya da yetenek konularındaki yetersizliklerinin yüzlerine söylenmesi	,681					
<b>Yöneticilerin Performans, Tutum ve Davranışları</b>	Yöneticilerin düşük performans göstermesi karşısında sessiz kalınmaması	,911	1,85	8,79	1,74	0,65	0,85
	Yöneticilerin yetersizliğinin yüzlerine açıkça söylenmesi	,904					
	Yöneticiler yanlış tutum ve davranışlar içindelerse onlarla bu tutumlarının konuşulması	,773					
<b>İşleri İyileştirmeye Dönük Çabalar</b>	İş arkadaşlarıyla işleri iyileştirmeye dönük fikirlerin paylaşılması	,830	1,12	5,33	3,75	0,96	0,82
	İşlerin daha iyi yürütmesi için öneri sunmaktan çekinmeme	,822					
	İşlerin işleyişi ya da süreçlerinde aksama ya da hata varsa bunların üstlere bildirilmesi	,744					
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>		<b>67,498</b>					

Tablo 1'e göre toplam varyansın % 67,50'sini açıklayan beş faktörden ilki, varyansın %33'ünü açıklamaktadır. Bu faktörde işyerindeki etik konular, kötü muameleler, tembellikler, israf ve kayıplar bir araya gelmiştir. Bu faktör Çakıcı'nın geliştirmiş olduğu ölçekteki "**etik ve işyerine karşı sorumluluklar**" adlı faktörle tutarlık gösterdiği için adı değiştirilmemiştir. Ancak Çakıcı (2008)'dan farklı olarak bu faktöre "iş yerinde adil olmayan (haksızlık, ayrımcılık, kayırmacılık) uygulamaların dile getirilmesi" eklenmiştir. Bu faktör toplamda 7 değişkeni içermektedir ve bu faktörün temel değişkenleri ise işleri aksatan kişisel çekişme ve çatışmaların üstlere aktarılması (,786); etik olmayan konuların üstlere rahatlıkla aktarımı (,748); işleri aksatan ve tembellik yapanların üstlere aktarılması (,748) ve kişisel çıkarlarını, kurum çıkarlarının önünde tutanların dile getirilmesi (,744)'dir.

İkinci faktör toplam varyansın %11'ini açıklamaktadır. Bu faktörde, *fiziki yetersizliklerin üstlere rahatlıkla aktarılması; kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının üstlerden çekinmeden talep edilmesi; iş yerindeki araç-gereç eksikliğinin üstlerden çekinmeden talep edilmesi; amaca hizmet etmeyen kuralların yöneticilere aktarılabilmesi; birimdeki performans düşüklüğünün çekinmeden üstlere bildirilmesi* gibi çalışma koşul ve olanaklarını içeren 5 değişken bir araya gelmiştir. Bu faktörde, Çakıcı (2008)'nin ölçeğindeki farklı değişkenler bir araya gelerek ikinci faktörü oluşturmuştur. Bu faktör "**taleplerin üstlere iletimi**" olarak adlandırılmıştır. Yapılan analizde belirlenen faktörlerin en belirleyici değişkeni işyerinde fiziki yetersizlik varsa bunun rahatlıkla üstlere aktarılması (,824)'dir. Belirleyici diğer 2 faktör ise kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının üstlerden

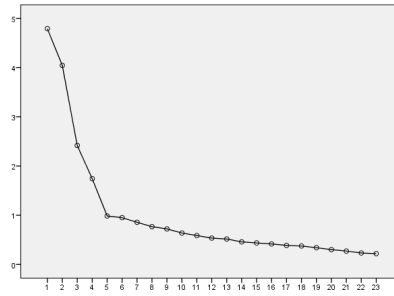
çekinmeden talep edilmesi (.803) ve iş yerindeki araç-gereç eksikliğinin üstlerden çekinmeden talep edilmesi (.801)'dir.

Üçüncü faktörde, çalışanların performans ve yetersizlikleri bir araya gelmiştir. Bu Çakıcı (2008)'nin ölçeğindeki "**çalışanların performansı**" olarak adlandırılan faktörler tutarlılık göstermiştir. Toplam varyansın % 9'unu açıklamaktadır. Bu faktördeki en temel değişken ise mesai arkadaşlarının iş konusundaki yetersizliğinin üstlere bildirilmesi (.915)'dir. Dördüncü faktör, "**yöneticilerin performans, tutum ve davranışları**" olarak adlandırılmıştır. Bu faktör de varyansın %9'unu açıklamaktadır. Bu faktör 3 değişkenden oluşmaktadır ve en temel belirleyicileri, yöneticilerin düşük performans göstermesi karşısında sessiz kalınmaması (.911) ve yöneticilerin yetersizliğinin yüzlerine açıkça söylenmesi (.904)'dir. Ayrıca bu değişkenlerin, çalışanların en sık sessiz kalmayı tercih ettikleri konuların başında geldiğini görülmektedir. Son faktör ise "**işleri iyileştirmeye dönük çabalar**" olarak adlandırılmıştır. Bu faktör toplam varyansın %5'ini açıklamaktadır. Faktördeki üç değişkenin üçü de temel belirleyici (.700'ün üstünde) durumundadır. Elde edilen faktörler ayrıca Morrison, Milliken ve Hewlin (2003)'in yapmış olduğu çalışmada belirttiği sessiz kalınan konular ile de tutarlılık göstermektedir.

Faktör analizi sonucunda elde edilen 21 soruluk ölçeğin güvenilirliği 0,90 olarak bulunmuştur. Tablo 3.11'de çalışanların hangi konularda sessiz kaldıklarına ilişkin faktörlerin güvenilirlik düzeyleri incelendiğinde etik ve iş yerine karşı sorumluluklar faktörü 0,86; koruyucu etmenler faktörü 0,84; çalışanların performansı faktörü 0,82; yöneticilerin performans tutum ve davranışları faktörü 0,85 ve iyileştirmeye dönük çabalar faktörü 0,82 olarak saptanmıştır. Ölçeği oluşturan tüm faktörlerin güvenilirlik düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür.

Aşağıdaki tabloda kültürel değerler ile ilgili faktör analizine yer verilmiştir. İlk aşamada ölçeğe, KMO ve Barlett testleri uygulanmıştır. Ölçeğin KMO değeri 0,812 bulunmuştur (Tablo2). Barlett testinin sonucunda da anlamlılık değeri 0,000 çıkmıştır.  $p < 0,05$  (0,000) olduğu için kültürel değerlere ait verilerde faktör analizi uygulanması uygun görülmüştür.

**Şekil 2:** Kültürel Değerler Ölçeği Faktör Özdeğerinin Eğim Grafiği



**Tablo 2:** Kültürel Değerler Ölçeği KMO ve Barlett Testi

Barlett Küresellik Testi	Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Değeri	,812
	Yaklaşık Ki-Kare	3004, 580
	Serbestlik Derecesi	300
	Anlamlılık Değeri	,000

Kültürel değerleri belirlemeye yönelik bu ölçeğe uygulanan ilk faktör analizinde toplamda 5 faktör elde edilmiştir. Ancak 5. Faktör iki düşük faktör yüküne sahip değişkenden oluştuğu için, bu değişkenler analizden çıkarılarak yeniden bir faktör analizi uygulaması yapılmıştır. Tekrarlan faktör analizi sonucunda dört faktörün toplam varyansın % 58,06'sını açıkladığı görülmüştür. Faktörlerin belirlenmesi için Şekil 2'de verilen faktör analizi çizgi grafiği dikkate alınmıştır. Grafik incelendiğinde eğimin kaybolmaya başladığı noktaya kadar olan nokta sayısı faktör sayısını ifade etmektedir. Bir başka yaklaşımla öz değeri (eigenvalue) 1'den büyük olan faktörler (4 faktör) araştırmanın yeni değişkenleri olarak alınmıştır.

**Tablo 3:** Kültürel Değerler Ölçeğine İlişin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Değişkenler		Faktör Yükü	Öz değer	% Değ.	Ort.	S.S	Alfa
Eril ve Dişil Kültürler	Erkeğin profesyonel bir kariyere sahip olması, kadının profesyonel bir kariyere sahip olmasından daha önemlidir	,807					
	Toplantılar bir erkek tarafından başkanlık edildiğinde daha etkili olarak yürümektedir	,805					
	Yüksek bir pozisyonda erkeğin olması, kadının olmasından daha tercih edilebilir bir durumdur	,801					
	Örgütsel problemleri çözmek, erkeklere özgü	,779					

	olan etkin ve kuvvetli bir yaklaşım gerektirmektedir		4,79	20,83	2,73	0,88	0,86
	Kadınlar, erkekler kadar işte tanınmaya ve yükselmeye değer vermeyebilirler.	,714					
	Bazı işleri yapmakta, erkekler kadınlardan daha başarılıdır	,641					
	Erkekler genelde problemleri mantıksal analiz ile çözerken kadınlar sezgi ile çözmektedirler	,590					
	Kadınlar erkeklere göre daha arkadaşça ortamda çalışmayı tercih edebilirler	,540					
<b>Toplulukçu ve Bireyci Kültürler</b>	Grubun başarısı, bireyin başarısından daha önemlidir	,756	4,05	17,58	3,87	0,79	0,83
	Çalışanlar, sadece grubun iyiliğini düşündükten sonra kendi hedeflerinin peşinde olmalıdır	,734					
	Grubun (çalışma grubunun) iyiliği, bireysel ödüllerden daha önemlidir.	,732					
	Bireylerden, grubun başarısı için kendi hedeflerinden vazgeçmeleri beklenebilmelidir.	,715					
	Yöneticiler, bireysel hedefler zarar görse dahi, grup bağlılığını özendirilmelidir	,692					
<b>Yüksek ve Düşük Belirsizlikten Kaçınma Kültürleri</b>	Kurullar ve düzenlemeler, çalışanlara kuruluşun onlardan ne beklediğini söylemesi açısından önemlidir.	,844	2,42	10,51	4,20	0,65	0,85
	Standart çalışma prosedürleri, çalışanlara işlerini yaparken yardımcı olmaktadır	,802					
	Çalışanların kendilerinden ne beklediğini bilmeleri için, iş gereksinimlerinin ve talimatlarının detaylı bir biçimde belirtilmesi önemlidir	,778					
	Yöneticiler, çalışanlarından kural ve prosedürleri yakından takip etmelerini beklemelidir.	,747					
	Çalışanların işlemler hakkında detaylı bir biçimde bilgilendirilmesi önemlidir	,688					
<b>Yüksek ve Düşük Güç Mesafesi Kültürleri</b>	Yöneticiler, çoğu kararları astlarına danışmadan alabilirler	,813	1,74	7,58	3,83	0,69	0,73
	Yöneticiler, çalışanlarının fikirlerine çok nadiren başvururlar	,804					
	Yöneticiler çalışanları yönetirken güç ve otorite kullanmaya ihtiyaç duyarlar	,788					
	Yöneticiler çalışanlar ile iş dışı sosyal ilişki kurmaktan kaçınırlar	,564					
<b>Açıklanan Toplam Varyans</b>			<b>58,060</b>				

Kültürel değerler ölçeğinin orijinalinde 4 boyut bulunmakta olup, bu araştırma kapsamında yapılan faktör analizi sonucunda aynı şekilde 4 boyut saptanmıştır. Sadece düşük faktör yükleri nedeniyle analiz dışı bırakılan 2 değişken dışında diğer değişkenlerin orijinal ölçekteki yapıya benzer bir dağılım gösterdiği görülmüştür. Elde edilen 4 faktöre ilişkin toplam açıklanan varyans % 58,06 olarak bulunmuştur (Tablo 3). Faktörler sırasıyla “eril-dişil kültürler”, “bireyci-toplulukçu kültürler”, “yüksek ve düşük belirsizlikten kaçınma kültürleri” ve “yüksek ve düşük güç mesafesi kültürleri”dir. Kültürel değerler ölçeğinde belirlenen faktörlerin madde yüklerine bakıldığında; eril-dişil kültürler faktörünün madde yükleri 0,81 ile 0,54 arasında; bireyci-toplulukçu kültürler faktörünün madde yükleri 0,76 ile 0,65 arasında; yüksek ve düşük belirsizlikten kaçınma kültürleri faktörünün madde yükleri 0,84 ile 0,67 arasında; yüksek ve düşük güç mesafesi kültürleri faktörünün madde yükleri ise 0,81 ile 0,56 arasında değiştiği görülmektedir. Bu sonuçlara göre tüm değişkenlerin faktör yüklerinin 0,50 üzerinde olması değişkenlerin bulunduğu yapı ile uyum sağladığını göstermektedir.

İlk faktör “eril-dişil kültürler” toplam varyansın %21’ini açıklamaktadır. Bu faktör toplamda 8 değişkeni içermektedir ve bu faktörün 4 temel değişkeni vardır. Faktörün temel değişkenleri ve yükleri Tablo 3’te görülen “eril-dişil kültürler” boyutunun ilk 4 değişkenidir. İkinci faktör ise toplam varyansın %18’ini açıklamaktadır. Bu faktör, bireyin kendisiyle toplum arasındaki ilişkiyi ne şekilde tanımladığıyla ilgili olan boyuttur. Toplulukçu-bireyci kültürler faktörü 6 değişkenden oluşmaktadır. Bireyci toplumlarda kişiler önemli konular hakkındaki kararlarında kendi isteklerine öncelik verirler ve bireysel başarıyı



önemserler. Toplulukçu/Kolektivist toplumlarda ise bireyler kendilerini diğer bireylerden ayrı olarak göremezler ve onlar için toplumla uyum içinde olmak önemlidir. Değişkenlerde ifade edilen grubun başarısının ve iyiliğinin bireysel olarak elde edilen başarıya da ödüllerden daha önemli olduğudur. Örnek olarak verilebilecek değişkenler ise “grubun başarısı, bireyin başarısından daha önemlidir” (,756) ve “çalışanlar önce grubun iyiliğini düşündükten sonra kendi hedeflerinin peşinde olmalıdırlar” (,734) ifadeleridir.

Üçüncü faktörde, yüksek ve düşük belirsizlikten kaçınma kültürlerinin özellikleri bir araya gelmiştir. Toplam varyansın % 10'unu açıklamaktadır. Bu faktördeki en temel değişken ise “kurallar ve düzenlemeler, çalışanlara kuruluşun onlardan ne beklediğini söylemesi açısından önemli (,844) olduğudur. Son faktör ise yüksek ve düşük güç mesafesi kültürlerinin özellikleri bir araya gelmiştir. Bu faktör de varyansın %8'ini açıklamaktadır. Bu faktör 4 değişkenden oluşmaktadır ve en temel belirleyicileri, yöneticilerin astlarına danışmadan karar alması (,813) ve yöneticilerin çalışanların fikirlerine nadiren başvurmaları (,804)'dır.

Faktör analizi sonucunda elde edilen 23 soruluk ölçeğin güvenilirliği 0,78 olarak bulunmuştur. Tablo 3'de toplumların ulusal karakterlerini belirlemeye ilişkin faktörlerin güvenilirlik düzeyleri incelendiğinde; kadınsı-erkeksi kültürler faktörü 0,86; bireyci-toplulukçu kültürler faktörü 0,83, yüksek ve düşük belirsizlikten kaçınma kültürleri faktörü 0,85 ve yüksek ve düşük güç mesafesi kültürleri faktörü 0,73 olduğu görülmüştür.

### 4.3. Hipotezlerin Testi

Çalışmada, çalışanların sessiz kaldıkları konular ile kültürel değerler arasında bir etkileşim olup olmadığının görülmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda kültürel değerler ile çalışanların sessiz kaldıkları konular arasındaki ilişkinin belirlenmesi için regresyon analizine başvurulmuştur. İlk bağımlı değişken olarak “etik ve işyerine karşı sorumluluklar” ele alınarak, kültürel boyut değişkenleri ile olan ilişkileri incelenmiş, daha sonra diğer örgütsel sessizlik boyutları ile arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı, yapılan çoklu regresyon analizleriyle değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Regresyon modeli oluşturulmadan önce tüm boyutların kendi aralarındaki karşılıklı ilişkisini gösteren korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4: Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar

Değişkenler	Erillik-Dişilik	Bireycilik-Toplulukçuluk	Belirsizlikten Kaçınma	Güç Mesafesi
Etik ve İşyerine Karşı Sorumluluklar	-,103	,073	,146*	-,166**
İletişim Fırsatları	-,069	,151**	,232**	-,269**
Çalışma Arkadaşlarının Performansı	,141*	,001	,012	-,132*
Yöneticilerin Performans, Tutum ve Davranışları	-,116*	-,068	-,122*	-,269**
İş İyileştirmeye Dönük Çabalar	-,140	,296**	,298**	-,152**

Korelasyon analizi sonuçlarına göre ise etik ve işyerine karşı sorumluluklar değişkeni ile erillik-dişilik ve bireycilik-toplulukçuluk kültürel değer boyutları; iletişim fırsatları ile erillik-dişilik kültürel değer boyutu; çalışma arkadaşlarının performansı ile bireycilik-toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma kültürel değer boyutları; yöneticilerin performans, tutum ve davranışları ile bireycilik-toplulukçuluk kültürel değer boyutu ve iyileştirmeye dönük çabalar ile erillik-dişilik kültürel değer boyutu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı gözlenirken; diğer değişkenler ile kültürel değer boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmanın yukarıda belirtilen hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan regresyon analizleri ve elde edilen bulgular ise aşağıda belirtilen gibidir:

Tablo 5: Etik ve İşyerine Karşı Sorumluluklar ile Kültürel Değerler Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R	R <sup>2</sup>	Beta	Sig.
Eril - Dişil	Etik ve İşyerine Karşı Sorumluluklar	,246	,061	-,075	,186
Bireycilik - Toplulukçuluk				-,008	,901
Belirsizlikten Kaçınma				,165	,009
Güç Mesafesi				-,177	,002

(Anova Testi: F= 4,858; sig= ,001)

Tablo 5'deki regresyon analizi tablosuna göre bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir (R=0,246). Anova testi sonucuna göre, F= 4,858; sig=0,001 olduğu için oluşturulan regresyon modeli anlamlıdır. Ayrıca çalışanların örgütte sessiz kaldığı konulardan biri olan etik ve işyerine ve karşı sorumlulukların, kültürel değerlerin alt boyutlarından olan eril-dişil ve bireyci-toplulukçu kültürler ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülürken (p>0,05); güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma kültürel değer boyutları ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, çalışanların sessiz kaldığı konulardan biri olan etik ve

işyerine karşı sorumlulukları güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma kültürel değer alt boyutlarının etkilediği söylenebilir. Ortaya konan H<sub>1a</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6: İletişim Fırsatları ile Kültürel Değerler Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R	R <sup>2</sup>	Beta	Sig.
Eril - Dişil	İletişim fırsatları	,378	,143	-,021	,694
Bireycilik - Toplulukçuluk				,031	,601
Belirsizlikten Kaçınma				,250	,000
Güç Mesafesi				-,293	,000

(Anova Testi: F= 12,572; sig= ,000)

Yapılan regresyon analizi incelendiğinde, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır (p<0,05). İletişim fırsatları ile kültürel değerler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir (R=0,378). Regresyon modelindeki R<sup>2</sup> determinant katsayısı değerine göre, çalışanların sessiz kaldığı konulardan biri olan iletişim fırsatlarındaki değişkenliğin %14'ü kültürel değerler tarafından açıklanmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkiye bakıldığında ise eril-dişil ve bireyci-toplulukçu kültürler dışındaki değişkenlerle anlamlı bir istatistiksel ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre ortaya konan H<sub>1b</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 7: Çalışma Arkadaşlarının Performansı ile Kültürel Değerler Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R	R <sup>2</sup>	Beta	Sig.
Eril - Dişil	Çalışma Arkadaşlarının Performansı	,208	,043	,160	,005
Bireycilik - Toplulukçuluk				-,017	,782
Belirsizlikten Kaçınma				,046	,468
Güç Mesafesi				-,155	,007

(Anova Testi: F= 3,419; sig= ,009)

Tablo 7 incelendiğinde bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir (R=0,208). Oluşturulan regresyon modeli de anlamlılık düzeyi 0,05 değerinden küçük (p=0,009) olduğu için anlamlıdır. Tablo 7'de bağımlı değişken olan çalışma arkadaşlarının performansının, bağımsız değişkenlerin ikisi (belirsizlikten kaçınma kültürü ve bireyci-toplulukçu kültürler) ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülürken (p>0,05); diğer ikisi (güç mesafesi ve eril-dişil kültürler) ile anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ortaya konan H<sub>1c</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 8: Yöneticilerin Performans, Tutum ve Davranışları ile Kültürel Değerler Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R	R <sup>2</sup>	Beta	Sig.
Eril - Dişil	Yöneticilerin Performans, Tutum ve Davranışları	,304	,092	-,095	,087
Bireycilik - Toplulukçuluk				-,051	,405
Belirsizlikten Kaçınma				-,078	,202
Güç Mesafesi				-,253	,000

(Anova Testi: F= 7,640; sig= ,000)

Tablo 8'e göre yöneticilerin performans tutum ve davranışları ile bağımsız değişkenler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir (R=0,304). Başka bir deyişle ileri sürülen H<sub>1c</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Regresyon modelinin anlamlılığı, yapılan Anova testi sonucuna göre de ispatlanmıştır (F=7,640;sig=0,000). Tablo 8'de çalışanların sessiz kalmasına neden konulardan biri olan yöneticilerin performans tutum ve davranışlarının sadece güç mesafesi kültürel değeri ile ilişkisinin olduğu görülürken (p<0,05); diğer kültürel değer alt boyutlarıyla anlamlı bir istatistiksel ilişkinin olmadığı görülmüştür (p>0,05). Ayrıca analiz sonucuna göre güç mesafesi ile arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir (p<0,05; β=-,253). Belirleme katsayısı olan R<sup>2</sup>'ye göre ise güç mesafesi değişkeni yöneticilerin performans, tutum ve davranışları nedeniyle sessiz kalınmasının %9'unu açıklamaktadır.

Tablo 9: İşleri İyileştirmeye Yönelik Çabalar ile Kültürel Değerler Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R	R <sup>2</sup>	Beta	Sig.
Eril - Dişil	İşleri İyileştirmeye Yönelik Çabalar	,403	,162	-,100	,061
Bireycilik - Toplulukçuluk				,187	,002
Belirsizlikten Kaçınma				,232	,000
Güç Mesafesi				-,158	,003

(Anova Testi: F= 14,589; sig= ,000)

Örgütte çalışanların sessiz kalmalarına neden olan konulardan bir diğeri de işleri iyileştirmeye yönelik çabalarıdır. Tablo 9 incelendiğinde, bağımlı değişkenle bağımsız değişkenler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir (R=0,403). Oluşturulan regresyon modeli, Anova testi sonucuna göre, F=14,589 ve anlamlılık düzeyi p=0,000 olduğundan anlamlıdır. Regresyon modelindeki R<sup>2</sup> determinat

katsayısı değerine göre, işleri iyileştirmeye yönelik çabalar konusunda sessiz kalma tercihindeki değişkenliğin %16'sı üç bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Bağımlı değişkeni açıklayan bağımsız değişkenlerden güç mesafesi ile arasında negatif ve anlamlı bir ilişki varken; diğer 2 bağımsız değişken ile arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

### 5. Sonuç ve Öneriler

Araştırma kapsamında çalışanların örgüt içinde hangi konular hakkında sessiz kaldıkları ve bu konuların kültürel değerlerle arasında bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma bu doğrultuda, İzmir İli kamu kuruluşlarında görev yapan 306 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde çalışanlar işyerinde en çok yöneticilerinin performans, tutum ve davranışları ile çalışma arkadaşlarının performansı hakkındaki konularda sessiz kalmayı tercih ettikleri ortaya çıkmıştır. Araştırmada çalışanların sessiz kaldıkları konular ile içinde yetiştikleri/yaşadıkları kültürel değerler arasında anlamlı bir ilişki olduğu da belirlenmiştir.

Araştırmada çalışanların hangi konularda sessiz kaldıklarını belirlemeye yönelik yapılan faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda etik ve işyerine karşı sorumluluklar, iletişim fırsatları, çalışma arkadaşlarının performansı, yöneticilerin performansı ve tutumları ile işi iyileştirmeye dönük çabalar gibi faktörlerin çalışanların sessiz kalmayı tercih ettikleri konular olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların sessiz kaldığı konular üzerinde en fazla öneme sahip konunun "**etik ve işyerine karşı sorumluluklar**" olduğu görülmüştür. Bu sonuç Çakıcı (2008)'nin yapmış olduğu araştırmadaki "etik konu ve sorumluluklar" adını verdiği faktörle de tutarlılık göstermektedir. Çalışanların sessiz kaldığı bir diğer önemli konu da **iletişim fırsatları**dır. Bu konu altında fiziki yetersizliklerin üstlere rahatlıkla aktarılması, kişisel gelişim ve eğitim ihtiyaçlarının, araç ve gereç eksikliklerinin çekinmeden talep edilmesi gibi ifadeler bir araya gelmiştir. Çakıcı (2008:130)'nin yapmış olduğu araştırmada çalışanlar, etik konular ve sorumluluklar ile yönetim sorunu konusunda; Milliken, Morrison ve Hewlin (2003: 11-12)'nin araştırmada çalışanlar, yöneticilerinin ya da çalışma arkadaşlarının yetenek ve performansı, iş süreçlerindeki aksamalar ve iyileştirmeye dönük öneriler sunma ve ücretler konusunda; Erigüç vd. (2014:72)'nin yaptığı araştırmada çalışanlar, yöneticilerinin performans, bilgi, beceri ve yeterliliği ile meslektaşlarının performansı konusunda; Oruç (2013:34)'un araştırmada çalışanlar, yönetici ve yönetimle ilgili ve çalışanların performansı konularında; Bayram (2010:40)'ın araştırmada çalışanlar, çalışanların performansı ve yönetim sorunu konusunda sessiz kaldıkları görülmüştür. Bu sonuçların, çalışanların hizmet verdikleri sektörün ve yapmış oldukları işin niteliğine bağlı olarak farklılaştığını söylemek mümkündür.

Araştırmada çalışanların içinde yaşadıkları toplumsal kültürel değerler ile sessiz kaldıkları konular arasında bir ilişki olup olmadığının görülmesi de amaçlanmıştır. Bu doğrultuda yapılan analizler sonucunda araştırma amacı için oluşturulan hipotezlerin hepsi kabul görmüştür. Etik ve iş karşı sorumluluklar ile kültürel değerler arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu konuyu güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma kültürel değer alt boyutlarının etkilediği görülmüştür. Çalışanların bu konuyla ilgili kaygı ve rahatsızlıklarını dile getirirlerse belirsiz bir ortam yaratacakları, ortaya attıkları iddia karşısında üst yönetimin ya da yöneticilerinin nasıl bir tutum sergileyeceğini de tam olarak tahminleyemedikleri için sessiz kaldıklarını söylemek mümkündür. Bu durumu, belirsizlikten kaçınma eğiliminin ve güç mesafesinin yüksekliğinin (Sargut, 2010:180-182) desteklediğini söylenebilir ve araştırma sonucu da bunu desteklemiştir.

Çalışmanın bir diğer sonucuna göre iletişim fırsatları ile kültürel değerler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. İletişim fırsatları konusunu da belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi kültürel değerlerinin etkilediği görülmüştür. Sonuca göre güç mesafesi ile arasında negatif yönlü bir ilişki varken; belirsizlikten kaçınma ile arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Güç mesafesi yüksek olan bir ülke olarak, çalışanlarımızın bu konu altında ifade edilen bazı konulardaki eksiklik ya da rahatsızlıkların üstlere rahatlıkla dile getirmesi çok fazla kolay olmayacaktır. Çalışanlar dile getireceği konular hakkında yanlış anlaşılmaktan, yöneticinin yerine düşünme algısı ve yöneticiler her şeyin en iyisini bilir inancı (Morrison ve Milliken, 2000: 708) nedeniyle çekineceklerdir. Barutçugil (2011:86)'in de ifade ettiği gibi güç mesafesi yüksek olan toplumlarda çalışan ile yönetici arasında mesafe hissedilir ve mutlaka korunur. Belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksekliği nedeniyle de çalışanların iletmek istedikleri taleplerin belirsiz bir algıya sebep vermemesi gereğiyle sessizliğe dönüşmekte olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca Sargut'a göre güç mesafesi boyutu belirsizlikten kaçınma boyutu ile birlikte incelendiğinde, Türkiye gibi yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimi olan toplumlar, tehdit edici belirsizliği azaltmak için güç mesafesini açarak tepki vermektedirler.

Çalışanların sessiz kaldıkları bir diğer konu olan çalışma arkadaşlarının performansıdır. Yapılan analiz sonucu çalışma arkadaşlarının performansı konusu ile eril dışıl ve güç mesafesi kültürel değişkenleri arasında anlamlı bir istatistiksel ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Türk toplumu, Hofstede'in sınıflamasında dışıl kültürler grubunda ama eril-dışıl ayrımının orta sınırına en yakın bir ülkedir (Sargut, 2010: 175, Köse ve Ünal, 2003: 110). Türk kültürünün dışıl özellik göstermesi Türkiye'de insan ilişkilerine saygı göstermenin ne

kadar önemsemediğini göstermektedir. Bu anlamda çalışanlar, çalışma arkadaşları düşük performans gösterebilirler bile merhamet (kimsenin ekmeği ile oynamayım), kurum içi huzur, dayanışma bozulması gibi kadınsı özellikler gereği seslerini çıkarmayacaklar ve sessizlik içinde kalıp benden bulmasında anlayışı içinde gereğini olurlarına bırakacaklardır.

Yöneticilerin performans, tutum ve davranışları çalışanların sessiz kaldığı konulardan bir diğeridir. Araştırma sonucunda yöneticilerin performans tutum ve davranışlarının sadece güç mesafesi kültürel değeri ile ilişkisinin olduğu, diğer kültürel değer alt boyutlarıyla anlamlı bir istatistiksel ilişkinin olmadığı görülmüştür. Güç mesafesi fazla olan toplumlardaki örgütlerin yapıları hiyerarşiye dayalıdır ve çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişki, yönetim tarafından belirlenir. Yöneticiler çalışanlarından verdikleri emirlere itaat etmelerini beklerler ve çalışanlar da yöneticilerinin görüşlerine katılmadıklarını açıklamaktan; ilişkilerini bozmamak adına çekinirler. Çalışanların kurum içindeki ilişkilerini adına sessiz kalmaları, güç mesafesi yüksek olan toplumlarda görülen bir davranış şeklidir (Morrison ve Milliken, 2000: 711). Yapılan analiz sonucunda elde edilen bu sonuç, özellikle güç mesafesinin yüksek olduğu Türkiye gibi toplumlarda çalışanların kendini uyarılma düzeyi yüksek olacağından olağandır (Mooji ve Hofstede, 2002: 63).

İşleri iyileştirmeye dönük çabalar, iş arkadaşlarıyla işleri iyileştirmeye dönük fikirlerin paylaşılması ve işlerin daha iyi yürütmesi için öneri sunmaktan çekinmemeye gibi ifadeleri içermektedir. İşleri iyileştirmeye dönük çabaların araştırma sonucunda, eril-dişil kültürel değer boyutu haricindeki diğer tüm kültürel değer boyutlarıyla ilişkisinin olduğu görülmüştür. Mooij ve Hofstede (2002:64) yüksek güç mesafesi kültürüne sahip ülkelerdeki çalışanların, işle ilgili kaygılarını ve görüşlerini seslendirmeye daha az eğilimli olduklarını ortaya koymuşlardır. Bu durum, yüksek güç mesafesine sahip ülkelerdeki bireylerin çevrelerindeki kişilerle doğrudan çatışmayı engelleyecek ve/veya yöneticilerinden gelen talimatların eleştirisini yapmadan uygulayacak şekilde sosyalleşmiş olmalarıyla açıklanmıştır (Huang, Vliert ve Veght, 2005: 462). Çalışanların işleri iyileştirmeye yönelik konularda sessiz kalması sonucunu, literatürün desteklediği görülmektedir. Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar (2015:322) ve Wasti (2000:205)'ye göre ise Türk çalışanları bazı özellikleri farklı olsa da toplulukçu kültüre sahiptir. Toplulukçu kültür özellikleri araştırmada elde edilen bu sonucu desteklemektedir. Şöyle ki toplulukçu kültürlerde bir çalışan işle ilgili bir öneri getirirse ya da işle ilgili bir aksamaya ilişkin herhangi bir fikir geliştirirse çalıştığı iş arkadaşlarından farklılaşacağı ya da öne çıkabileceği için iş yeri huzur ve uyumunu bozmamak adına sessiz kalmayı tercih edebilir. Aynı çalışan işyerinde karşılaştığı bir sorun hakkında bir fikre sahip olsa ya da herhangi bir fikir hakkında diğerleri ile aynı görüşe sahip olmasa bile toplulukçu kültürün etkisi ile bu fikrini dile getirmekten kaçınabilir.

Çalışma literatürü açısından değerlendirildiğinde, örgütsel sessizlik konusunun henüz yeni olduğu (son 5 yılda yapılan araştırmalarda bir artış söz konusudur), yapılan çalışmaların belli sektör (sağlık, eğitim, turizm, finans vb.) ve ilişkili bazı konular (örgütsel bağlılık, liderlik, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adalet, performans vb.) üzerinde gerçekleştiği görülmüştür. Ayrıca yapılan araştırmalarda örgütsel sessizlik ile ilgili belli konular üzerinde ölçümlenmeler yapıldığı da fark edilmiştir. Bu bağlamda yapılan araştırmalarda çalışanların en çok neden sessiz kaldıkları (ölçüm aracı: Çakıcı, 2008) ve hangi sessizlik davranışını (ölçüm aracı: Van Dyne vd. 2003) gösterdikleri tespit edilmeye çalışılmıştır (Yeşilaydın ve Bayın, 2015:111; Gürdoğan ve Atak, 2016: 1110). Araştırmada bu çalışmalardan farklı olarak çalışanların sessiz kalmayı tercih ettikleri konuların neler olduğunu tespit etme yönünde yapılandırılmış ve araştırmada öngörülen kültürel değerler ile sessiz kalınan konular arasındaki anlamlı ilişki kanıtlanmıştır. Araştırmanın kamu sektöründe yapılmış olması da çalışmayı diğer araştırmalardan farklı kılmıştır. Ayrıca kültürel değerlerle çalışan sessizliğin ilişkisini tespit etmeye yönelik yabancı ve yerli literatürde az sayıda çalışmanın olması yapılan çalışmayı anlamlı kılmış ve araştırmaya ileride yapılacak çalışmalar için bilgilendirici ve yol gösterici bir nitelik kazandırmıştır.

Sonuç olarak bu çalışma sessiz kalınan konular ve kültürel değerlerle olan ilişkisini tespit etme yönünde bir görüntü verse de genel bir görüntü sunmamaktadır. Araştırmanın yapıldığı kamu sektöründe sessizlik, kuruma ve işe bağlılığı, memnuniyeti, uyumu ve yöneticiye saygıyı ifade ettiği için bu çalışmayı yapmayı hem anlamlı hem de zor kılmıştır. Araştırma gerek yapıldığı sektör gerekse diğer sektörlerde yaygın ve genellikle görmezden gelinen bir konu olduğu için daha fazla araştırma yapmak gerektiği açıktır. Sessiz kalınan konuların ayrıntılı bir şekilde incelenmesi ve onu besleyen kültürel köklere inilmesinin; kurumlar için sessizliğin daha iyi anlaşılmasına ve sessizliği azaltacak tedbirlerin ön görülmesi yönünde önemli katkı sağlayacağı söylenebilir. Son olarak konuya ilişkin sonraki araştırmalar için, farklı sektörlerin çalışmaya dahil edilmesi, örneklem sayısının daha da artırılması ve sektörler ya da ülkeler arası karşılaştırmalı çalışmaların yapılması da getirilebilecek öneriler arasındadır.

#### KAYNAKÇA

AŞKUN, Bige, Olcay, BAKOĞLU Refika ve BERBER, Aykut (2009). "Remaining Silent or Not: Is Power Distance a Barrier For Academicians?", *International Conference on Social Sciences*, İzmir.

- BARUTÇUGİL, İsmet (2011). *Kültürler Arası Farklılıkların Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hiz.Ltd. Şti.
- BAYRAM, Yalçın, T. (2010). *Üniversitelerde Örgütsel Sessizlik*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BRINSFIELD, Chat, EDWARDS Marissa ve GREENBERG Jerald (2009). Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations, (Ed. Greenberg J. ve Edwards M.S.), *Voice and Silence in Organizations*, (3-33), United Kingdom: Emerald Group Publishing.
- ÇAKICI, Ayşehan (2006). "Örgütlerde Sessiz Kalma ve Sesini Çıkartma", *Önce Kalite Dergisi*, Cilt.15,S.106,ss.42-47.
- ÇAKICI, Ayşehan (2008). "Örgütlerde Sessiz Kalman Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.17,S.1,ss.117-134.
- ÇALOĞLU, Dila, Özge (2014). *Örgütsel Sessizlik ve Kültürel Değişkenler Üzerine Ampirik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DIMITRIS, Bouradas ve VAKOLA, Maria (2007). "Organizational Silence: A New Challenge for Human Resource Management", *Athens University of Economics and Business*, ss.1-19.
- DYNE, Linn Van, ANG, Soon ve BOTERO, Isabel (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, Cilt.40, S.6, ss.1359-1392.
- ERİĞÜÇ, Gülsün, ÖZER, Özlem, SONGUR, Cuma ve TURAC, İlkey, Sevinç (2014). "Bir Devlet Hastanesinde Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Üzerine Bir Araştırma", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt.4, S.2, ss.61-84.
- HARVEY, Paul, MARTINKO Mark, J. ve DOUGLAS Scott, C. (2009). Causal Perceptions and The Decision to Speak Up or Pipe Down, (Ed. Greenberg J. ve Edwards M.S.), *Voice and Silence in Organizations*, (63-82), United Kingdom: Emerald Group Publishing.
- HOFSTEDE, Geert, (1997). *Cultures and Organizations: Software of The Mind*, USA: McGraw-Hill Companies.
- HOFSTEDE, Geert, HOFSTEDE, Gert Jan ve MINKOV, Michael (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, USA: McGraw-Hill Companies.
- [http://www.dpb.gov.tr/F/Root/dosyalar/istatistikler/kamu\\_per\\_istatistikleri/ocak2015/8\\_iller\\_itibari\\_yillar\\_bazinda\\_istihdam\\_012\\_015.pdf](http://www.dpb.gov.tr/F/Root/dosyalar/istatistikler/kamu_per_istatistikleri/ocak2015/8_iller_itibari_yillar_bazinda_istihdam_012_015.pdf); 05.05.2015.
- GÜRDOĞAN, Arzu ve ATAK, Onur (2016). "Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Sessizlikleri Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel Örneği", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt.9, Sayı:44,ss.1106-1116.
- HUANG, Xuguang, VAN DE VLIERT, Evert ve VAN DER VEGT, Gerben (2005). "Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally", *Management and Organization Review*, Cilt.1, Sayı.3, ss.459-482.
- İSLAMOĞLU, Hamdi, A. (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- KAGITÇIBAŞI, Çiğdem ve CEMALCILAR, Zeynep (2015). *Dünden Bugüne İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş*, İstanbul: Evrim Yayınevi.
- KÖSE, Sevinç ve ÜNAL Aylin (2003). *Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları*, İzmir: Güven Kitabevi.
- MOOIJ, De Marieke. ve HOFSTEDE, Geert (2002). "Convergence and Divergence Inconsumer Behaviour: Implications for International Retailing", *Journal of Retailing*, Vol.78, ss. 61-69.
- MORRISON, Wolfe, Elizabeth ve MILLIKEN, Frances, J. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World", *Academy of Management Review*, Cilt.25,S.4,ss.706-725.
- MORRISON, Wolfe, Elizabeth ve MILLIKEN, Frances, J. (2003). "Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations", *Journal of Management Studies*, Cilt.40,S.6, ss.1353-725.
- MORRISON, Wolfe, Elizabeth ve ROTHMAN, Naomi, B. (2009). Silence and the Dynamics of Power, (Ed. Greenberg J. ve Edwards M.S.), *Voice and Silence in Organizations* (111- 135), United Kingdom: Emerald Group Publishing.
- MORRISON, Wolfe, Elizabeth, MILLIKEN, Frances, J. ve Hewlin, Patricia F. (2003). "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*, Cilt.40, S.6,ss. 1-35.
- ORUÇ, Murat (2013). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki: Bir Firmada Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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*, Cilt.20, ss.331-369.
- SARGUT, Selami (2010), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, Ankara: İmge Kitabevi.
- SARIBAY, Banu ve KAYALI, Cevdet, A. (2016). "Çalışan Sessizliğinin Kültürel Değerlerle Olan İlişisini Belirlemeye Yönelik İzmir İli Kamu Kuruluşlarında Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*, Cilt.16, Sayı.3,ss.531-540.
- SOYDAŞ, UZUNÇARŞILI, Ayla (2010). *Kültürler Arası İletişim Farklı Kültürel Ortamlarda Çalışma ve İletişim*, İstanbul: Parşömen Yayıncılık.
- TÜZ, VERGİLİEL, Melek ve ALTINTAŞ, Füsün, Çınar (2008). *Yönetime Kültürel Bakış Ulusal Kültür Temelli Bir Yaklaşım*, Bursa: Furkan Ofset.
- VAKOLA, Maria ve DIMITRIS, Bouradas (2005). "Antecedents And Consequences of Organizational Silence: An Empirical Investigation", *Employee Relations*, Cilt.27,S.5,ss. 441-458.
- WASTI, Arzu (2000). "Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, Akademisyenler ve Profesyoneller Gözüyle: Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları", *Türk Psikologlar Derneği*, Sayı.21, pp.201-224.
- YEŞİLAYDIN, Gözde ve BAYIN, Gamze (2015). "Türkiye'de Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.15, S.4,ss. 103-120.