

# yenifikir

ULUSLARARASI AKADEMİK FİKİR ARAŞTIRMA DERGİSİ  
International Journal of Academic Research and Ideas  
Since 2009

**Yıl: 2020 Dönem:** Güz-Kış

**Cilt: 12 Sayı: 25**

**Kuruluş Tarihi:** 26 Nisan 2009

Bahar-Yaz ve Güz-Kış dönemi olmak üzere yılda iki  
defa yayınlanır.  
(28 Aralık-28 Temmuz)

## İdari Kurul / Administrative Board

Yeni Fikir Stratejik Araştırmalar Merkezi  
(Yeni Fikir SAM) adına;  
On behalf of Yeni Fikir Strategic Research Center  
(Yeni Fikir SAM);

Sahibi / Yazı İşleri Müdürü / Owner / Chief Clerk  
Gönül ŞAHİN MEZKİT

Teknik Koordinatör / Technical Coordinator  
Ahmet Arif ÇOLAKOĞLU

Grafik-Tasarım / Graph Design By  
Rabia ÇAKI

**Year: 2020 Term:** Fall-Winter

**Volume: 12 Issue: 25**

**The Date of Foundation:** 26 April 2009

As Spring-Summer and Fall-Winter terms, Publishing  
twice a year  
(28th December-28th July)

## Akademik Kurul / Academic Board

**Baş Editör / Editor in Chief**  
Mesut MEZKİT

**Yardımcı Editörler / Associate Editors**  
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa BAYHAN  
Dr. Öğr. Üyesi Nezahat BELEN

**BASKI / PRESSED BY:** Detay Fotokopi Zafer Mahallesi 127 Sokak No:2/B AYDIN Tel: 0 256 215 37 30

## REKLAM VE İLETİŞİM ADRESİ / COMMUNICATION

Ramazanpaşa Mahallesi 23 Sokak No 12 Kat 2 Efeler / AYDIN Tel.: 0(256) 214 48 21  
[www.yenifikirdergisi.com](http://www.yenifikirdergisi.com) / <http://www.yfsam.com> / [yenifikirjournal@gmail.com](mailto:yenifikirjournal@gmail.com)

ISSN:1308-9412

Gamze SOLMAZ  
Doktora Öğrencisi / PhD.  
Pamukkale Üniversitesi / Genel İşletme  
gamzeesolmaz@gmail.com

Celeleddin SERİNKAN  
Prof. Dr.  
Pamukkale Üniversitesi  
İ.B.B.F. İşletme Bölümü  
cserinkan@pau.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0002-9584-4737>

<https://orcid.org/0000-0001-8056-2596>



## Örgütlerde Güç Mesafesinin Örgütsel Sessizlik ile İlişkisi: Bir Alan Araştırması

*The Relationship Between Power  
Distance and Organizational Silence in  
Organizations: A Field Research*

### Araştırma Makalesi / Research Article

Geliş Tarihi / The Date of Received: 06.12.2020

Kabul Tarihi / The Date of Accepted: 16.12.2020

Yayın Tarihi / The Date of Published: 28.12.2020

### Atıf / Citation

Solmaz G. & Serinkan C. (2020). Örgütlerde Güç Mesafesinin Örgütsel Sessizlik ile İlişkisi: Bir Alan Araştırması, Yeni Fikir Dergisi, 12 (25), 02-19

Solmaz G. & Serinkan C. (2020). The Relationship Between Power Distance and Organizational Silence in Organizations: A Field Research, The Journal of Yeni Fikir, 12 (25), 02-19

Bu makalede intihal programıyla benzerlik raporu alınmıştır.  
In this article, a similarity report with the plagiarism program was received.

## Örgütlerde Güç Mesafesinin Örgütsel Sessizlik ile İlişkisi: Bir Alan Araştırması

### Öz

Geert Hofstede'nin kültürel bir boyut olarak ele aldığı, gücün adil olmayan bir biçimde dağılımını ifade eden güç mesafesi, toplumsal örgütsel düzeyde bireyler arasındaki ilişkilerde büyük bir öneme sahiptir. Güçler arasındaki mesafenin uzak olması, güçlü olanın daha az güçlü olan bireylerin davranışları, kararları üzerinde daha fazla hâkimiyet kurmasına neden olmaktadır. İşgörenlerin örgütsel sorunlarla ilgili olarak fikirlerini kasıtlı olarak dile getirmemeleri anlamına gelen örgütsel sessizlik davranışı ise, Kabullenici Sessizlik, Korumacı Sessizlik ve Savunmacı Sessizlik olarak üç boyutta ele alınmaktadır. Bu çalışmada, İşgörenlerin örgütsel sessizlik davranışı göstermeleri ve güç mesafesi ilişkisinin ampirik olarak incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu sebeple çalışma, idari ve akademik personelin bir arada bulunduğu, üniversite çalışanları ana evreninde gerçekleştirilmiş, araştırma sonuçlarına göre güç mesafesi ve örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Güç Mesafesi, Örgütsel Sessizlik, Üniversite, Akademisyen

**Jel Kod:** M1,M12

## *The Relationship Between Power Distance and Organizational Silence in Organizations: A Field Research*

### Abstract

The distance of power, which Geert Hofstede treats as a cultural dimension and expresses the unfair distribution of power, has a great importance in the relations between individuals at the social organizational level. The farther the distance between the powers causes the stronger to have more control over the behaviors and decisions of the less powerful individuals. Organizational silence behavior, which means that employees do not express their opinions about organizational problems deliberately, is discussed in three dimensions as Acquiescent Silence, Prosocial Silence and Defensive Silence. In this study, it is aimed to empirically examine the effect of power distance on employee's behavior of organizational silence. For this reason, it is seen that there is a positive relationship between power distance and organizational silence according to the results of the study, which was conducted in the main universe of university employees, where the study, administrative and academic employees were together.

**Keywords:** Power Distance Employee Silence, University, Academician

**Jel Codes:** M1, M12

## 1. GİRİŞ

Bir kimsenin başkalarını kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneği olarak tanımlanan güç kavramı (Koçel,2007:431) geçmişten günümüze toplumsal, sosyal, siyasal, ekonomik ve yönetsel tüm ilişkilerde büyük önem taşımaktadır. Güç kavramı ilişkisel bir kavram olup, iki ya da daha fazla kişiden oluşan tüm etkileşimlerde rol almaktadır. En genel tanımı ile gücün eşit olmayan bir biçimde dağılımı olarak ifade edilen güç mesafesi kavramı ise (Şekerli ve Gerede, 2011: 20-21), gerek toplumsal ilişkiler gerekse örgütsel yapılarda kişiler arası ilişkilerde büyük önem sahiptir. Örgütsel açıdan ele alındığında, yatay ve dikey hiyerarşik yapılarda gücün adil olmayan bir biçimde dağılması, bir diğer ifade ile sahip olunan güçler arasındaki mesafenin uzak olması, güçlü olanın daha az güçlü olan bireylerin davranışları, kararları üzerinde daha fazla hâkimiyet kurmasına neden olmaktadır.

Geert Hofstede'ye göre, güç mesafesi, toplumda zayıfların güçlülerle ilişkisini anlatan bir kavramdır. Hofstede, güç mesafesini kültürel bir boyut olarak ele alır ve toplumların dar aralıklardan geniş aralıklara uzanan çeşitli derecelerde güç mesafelerine sahip olduğunu ifade eder. Güç aralığının dar olduğu toplumlarda güç aralığındaki kişiler arasında daha demokratik ve daha eşitlikçi ilişkiler beklenirken, güç aralığının geniş olduğu toplumlarda, daha hiyerarşik üstünlükler, otoriteye bağlılık, güç sahibi olduğuna inanılan kişilerin kararlarına bağlılık beklenir (Ay, 2005: 37).

Kültür ve güç mesafesi ilişkisi örgütsel bağlamı ele alındığında ise, güç mesafesi aralığının geniş olduğu örgütlerde hiyerarşik üstünlükler ön plana çıkmakta, işgörenlerin yöneticilerin otorite ve kararlarına bağlılık eğilimi göstermeleri beklenmektedir (Öğüt ve Karabacak, 2008: 150-151). Kararlara uyum sağlama, her zaman işgörenlerin aynı fikirde yer almasından kaynaklanmamakta, bazı durumlarda özellikle güç mesafesinin geniş olduğu otoriter yapılarda farklı fikrin dile getirilmemesi veya getirilememesinden de kaynaklanmaktadır. Beklenen davranışı sergileme ve kararlara uyumun ortaya çıkış nedenlerinden, sahip olunan fikrin ifade edilmekten kaçınılması kavramı, literatürde örgütsel sessizlik olarak nitelendirilmektedir. Kavramsal tanımı ile örgütsel sessizlik, işgörenlerin bilinçli bir şekilde bilgi, duygu ve düşüncelerini ifade etmekten kaçınmaları olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel sessizlik kabul edilen sessizlik, savunma amaçlı sessizlik ve koruma amaçlı sessizlik olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. **Kabullenici sessizlik**; çalışanın fikirlerini, düşünce ve önerilerini açıkça söylemenin ve fark yaratmanın anlamsız ve gereksiz olduğu inancıyla sessiz kalmasını ifade etmektedir. **Savunmacı sessizlik** ise, çalışanların fikirlerini ifade ettiklerinde olumsuz sonuçlarla karşılaşacağına yönelik inançları nedeniyle sessiz kalmalarını ifade etmektedir. **Korumacı sessizlik** ise, örgüt yararına sessizlik olarak da ifade edilmekte, işgörenlerin, bilgi ve fikirlerini örgüt veya çalışma

arkadaşlarının fayda görmesi amacı ile saklaması olarak tanımlanmaktadır.

Güç mesafesi kavramı ve örgütsel sessizlik bu doğrultuda ele alındığında, geniş güç mesafesi aralığının olduğu örgütsel yapılarda işgörenler yöneticilerine karşı fikirlerini söylemekten kaçınma daha çok yöneticileri ile sözde bir fikir birliği halinde olma eğilimi göstereceklerdir. Bu doğrultuda tasarlanan çalışmada güç mesafesinin örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin boyutları üzerindeki etkisi incelenmektedir. Araştırma ana evreni olarak akademisyenler çalışanları belirlenmiştir.

## 2. GÜÇ VE GÜÇ MESAFESİ

Türk Dil Kurumu tarafından "Bir olaya yol açan her türlü hareket, kuvvet, takat" ve "fizik, düşünce ve ahlak yönünden bir etki yapabilme veya bir etkiye direnebilme yeteneği, kuvvet, gayret" olarak tanımlanan güç kavramı, felsefe, sosyoloji, yönetim bilimleri ve pek çok bilim disiplini tarafından incelenmektedir. Weber, güç kavramını sosyolojik açıdan çok belirsiz bir kavram olarak nitelendirir ve gücü, bir sosyal ilişki içerisinde, bir kişinin hangi temele dayanırsa dayansın, direnmeyle karşılaşsa dahi istediğini yapabilme konuma sahip olma ihtimali olarak ifade etmektedir (Weber, 2017: 36-37). Güç, bir kişinin diğer bir kişinin davranışlarını etkileyebilme ve onun kendi istediklerine göre davranmasını sağlama kapasitesi olarak ifade edilmektedir. Gücün en önemli özelliklerinden birisi bağımlılığın bir fonksiyonu olmasıdır. Bireyin, güç sahibi olan kişiye olan bağımlılığı arttıkça, güç sahibi olan kişinin güç ve kontrol alanı artmaktadır (Robbins, 2012: 420). Emerson (1962) güç ve bağımlılık ilişkisi üzerinde durmuş ve tarafların bağımlılık derecelerinin güçlü ve zayıf olanı belirlediğini ifade etmiştir. Bir ilişkide aktör A'nın aktör B üzerindeki bağımlılığı, elde etmeyi hedeflediği amaçlarını B'ye bağlı olmadan elde edememesi, A'nın B'ye olan bağımlılığını ve B'nin A üzerindeki üstünlüğünün ve gücünün kaynağını oluşturmaktadır. Bu bağlamda gücü ' bir bireyin diğer bir bireyin inanç, davranış, tutum, fikir, amaç ve ihtiyaçlarını ya da sahip olduğu değerlerini istediği yönde değiştirebilmesi veya kontrol edebilme yeteneği olarak ifade etmek mümkündür (Bağcı ve Bursalı, 2011:10).

Alfred Adler, insan davranışlarının arka planındaki 'üstünlük ve egemenlik' içgüdülerinin iktidar ve güç ilişkilerine dair temel yönelimler olduğunu ve insanların hayatları boyunca karşılaştıkları diğer insanlara, nesnelere, varlıklara veya diğer durumlara hükmetme, onları güdüm ve denetim altına alma çabaları olduğunu ifade etmektedir (Eroğlu, 2015: 240). Russel ise bu durumu, insanlar ve diğer canlılar arasındaki temel farklılıklar olarak ifade etmektedir. İnsanların güçlü isteklerinin bazılarının, diğer canlılardan farklı olarak esas itibariyle sınırsız ve doyurulma olanağından yoksun bulunuşu olarak nitelendirmekte ve insanoğlunun en sınır tanımayan isteklerinin en baştağının iktidar ve şan

kazanma isteği olarak nitelendirmektedir (Russell, 2017: 9-11).

Güç kaynakları, gücü kullananın güçten etkileneni "nasıl" etkilediğine göre sınıflandırılır. French ve Raven'ın "The Bases of Social Power" isimli çalışmasında güç, yasal güç, zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü ve karizma gücü olmak üzere 5 grupta incelenmiştir (French ve Raven, 1959: 151).

**Yasal güç;** yöneticinin hiyerarşideki pozisyonundan dolayı, kendi davranışlarını belirleme hakkına sahip olduğunun, örgüt üyeleri tarafından kabulü ile başlar (Helvacı ve Kayalı, 2011: 256). Bir diğer ifade ile bu güç kaynağında, astlar yöneticileri tarafından verilen emirlere uymaları gerektiğini bilirken, yöneticilerde astlardan talep hakkı olduğunu ve talep etmeleri halinde bunların yerine getirileceğini bilirler. Bu güç aslında örgüt içindeki pozisyonundan kaynaklanan yetkiyi temsil eder. **Zorlayıcı Güç;** Yöneticinin, örgüt üyelerinin davranışlarını ceza tehdidi (Fiziki, sözlü ve psikolojik şiddet) ile değiştirebilme gücü olarak tanımlanabilir. Zorlayıcı güçteki en önemli etken, örgüt üyelerinin Yönetici tarafından uygulanacak ceza tehdidinden kaçınma davranışdır (Helvacı ve Kayalı, 2011: 257). **Ödül Gücü;** ödül verebilme temeline dayandırılarak tanımlanmaktadır. (French ve Raven, 1959: 157). Yöneticinin, örgüt üyelerinden talep ettiği işlerin istediği şekilde yapılması durumunda ödül sunabilme veya talep ettiği işin istediği gibi olmaması durumunda vaat edilen ödüllerden mahrum bırakabilme gücünü temsil eder. **Uzmanlık Gücü;** Yöneticinin, örgüt üyelerinin değer verdiği alanlarda veya mesleki anlamda bilgi, birikim, beceri, yeteneğinin istenen seviyede olması, bu güç çeşidinin temelini oluşturmaktadır (Erdoğan, 1997: 24). **Karizma Gücü;** yöneticinin kendine özgü birtakım özelliklerinin örgüt üyeleri üzerinde pozitif etki yaratması olarak tanımlayabiliriz. Bu gücün temelini yöneticinin kişisel özellikleri oluşturmaktadır. Kendini, karizmasına hayranlık duyduğu yöneticisine benzeten, ileride ulaşmak istediği nokta olarak yöneticisini gören örgüt üyeleri, çoğu zaman kendilerinden talep edilen işleri çok fazla sorgulamadan yapabilirler. Lidere duyulan hayranlığın derecesi veya astların liderle kendilerini özdeşleştirme dereceleri arttıkça liderin karizmatik gücü daha etkili olur (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

Güç mesafesi kavramı ise Hofstede'nin kültürel boyutlar araştırması ile ön plana çıkmaktadır. Hofstede güç mesafesi kavramını; grup içerisinde gücün adil olmayan dağılım derecesi olarak ifade etmiştir. Gücün grup içerisinde göreceli olarak eşit olarak dağılması düşük güç mesafesi olarak ifade edilirken gücün eşit olmayan dağılımı yüksek güç mesafesi olarak tanımlanmaktadır (Şekerli ve Gere, 2011: 20-21). Güç mesafesi kültürler açısından da belirli farklılıkları temellendirmektedir. Bu değişkenler, yaşam düzeyleri, toplumsal eşitlik, gelir düzeyi, hiyerarşi yapıya yakınlık, liderlerin kullandıkları güç kaynakları arasındaki

farklılıklar, karar verme, kararlara katılım gibi pek çok değişkene etki etmektedir (Sığı ve Tıgılı, 2006: 330).

Hofstede, yüksek güç mesafesinin anlamını şu şekilde açıklamaktadır,

*"Eşitsizlikte herkesin haklı yerinin olduğu bir düzen bulunur ve düzen tarafından yer yüksek veya düşük olarak korunur. Çok az kişi bağımsız olmalı, pek çoğu bağımlı olmalıdır. Üstler, astların kendilerinden farklı olduğunu düşünür. Astlar, üstlerinin kendilerinden farklı olduğunu düşünür. Güç, toplumun temel gerçeğidir, iyi ve kötünden önce gelir. Güç sahibi olanlar, ayrıcalıklara yetkilidir, meşru olup olmaması önemli değildir. Güçlü kişiler, mümkün olduğunca güçlü görünmeye çalışmalıdır. Kötüye giden şeylerde suçlanacak olanlar güçsüzdür. Sosyal sistemi değiştirmenin yolu güçlüleri tahttan indirmektir. Diğer kişiler bir kişinin gücüne potansiyel tehdittir ve güvenilemez. Güçlüler ve güçsüzler arasında gizli bir çatışma vardır. Güçsüzler arasında iş birliği zordur çünkü insanlara az güvenmek bir normdur."* (Kemikkıran, 2015: 323).

Gücün bir toplumun bireyleri arasında neden olduğu mesafe, içinde bulunulan toplumun toplumsal değerleri ve normları ölçüsünde gerçekleşmekte ve toplum tarafından benimsenen güç düzeyleri arası farklılıklar zaman içerisinde içselleştirilerek kurumsallaşmaktadır. (Eğinli ve Çakır, 2011: 40). Güç mesafesi aralığı geniş olan kültürlerde güç dağılımı ve buna bağlı fırsat eşitsizliğinde dengesizlikler ön plana çıkarken, bu kültürlerde unvan, statü ve pozisyon gibi betimleyici özellikler ön plana çıkmakta ve saygı unsuru olarak kabul görmektedir. Güç aralığı dar olan kültürlerde ise, fırsat ve ödüllendirmelere bağlı eşitsizlikler daha az olmakla birlikte güç sahibi olan kişiler ile yakınlık sağlamak güç mesafesi aralığı geniş olan kültürlerle kıyasla daha kolay olmaktadır. Çalışma örgütlerinde yalnızca işverenin fikirleri ön planda olmamakta ve işçilerinde kararlara katılımı gerçekleşmektedir (Ay, 2005: 37). Güç mesafesinde güç aralığının boyutu bir örgütte astlar ve üstler arasındaki ilişkiler açısından önemli bir temel oluşturmaktadır. Güç aralığının geniş olduğu örgüt yapılarında astlar üstleri tarafından verilen kararları ve emirleri sorgulamadan yerine getirir ve yöneticilerinin daha güçlü olduklarına inanırlar. Güç mesafesinin dar olduğu örgüt yapılarında ise, astlar yöneticileri ile kendilerini eşdeğer olarak görmekte ve kararlara katılım göstermektedir. Sosyo-ekonomik düzeyi yüksek ülkelerde, güç aralığının dar ve daha bireysel davranışların ön planda olduğu ifade edilirken, sosyo-ekonomik düzeyi düşük ülkelerde, güç mesafesinin geniş ve daha kolektivist davranışların ön planda olduğu ifade edilmektedir (Öğüt ve Kocabacak, 2008: 150-151).

### 3. SESSİZLİK VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KAVRAMI

Sessizlik, Türk Dil Kurumu tarafından "ortalıkta gürültü olmama durumu, sükût" olarak tanımlanmakta, sükût ise, susma, konuşmama, söz söylememe

anlamlarına gelmektedir (TDK,2018). Sessizlik kavramı farklı disiplinler tarafından da ele alınmış olup, psikolojide içine kapanma, özgüvensizlik belirtisi gibi ele alınmaktadır. Sosyoloji de ise toplumsal suskunluk gibi olumsuz bir durum olarak nitelendirilmektedir. Sessizlik psikoloji ve sosyolojide daha çok olumsuz bir durum olarak karşımıza çıkarken sese dayalı gürültünün olmaması dinginlik huzur ve sakinlik anlamlarında olumlu bir çevresel özellik olarak da görülmektedir. Etik ve felsefe yazınında ise sessizliğin uygun ve önemli olduğu şartlar vurgulanmış ve sessizlik, ses çıkartmanın yokluğu olarak ele alınmamıştır. Bu yaklaşımlarda sessizlik sır saklama diğer bir ifade ile bilgiyi bilinçli bir kararlar elde tutma olarak ele almaktadır. Etik yaklaşımlarda günlük yaşam içerisinde hangi bilgilerin gizli tutulup hangi bilgilerin açıklanacağı kararında kişisel yargı ve ahlaki standartların kullanımı önemlidir vurgusu temel alınmaktadır (Çakıcı, 2007:147-148).

Sessizlik kavramında kişiler arası iletişim davranışlarını düzenleyen dilbilim sisteminin nezaket stratejileri uygulamalarında da yer almaktadır. Dayanışma ve anlayış anlamına gelen sessizlik olumlu bir nezaket stratejisi olarak ele alınırken mesafe koymaya yönelik sessizlik kalma davranışı ise olumsuz nezaket stratejisi olarak karşımıza ele alınmaktadır (Sarıkaya , 2013: 48).

Jensen (1973) sessizliğin beş dualistik fonksiyona hizmet ettiğini iletmişür.

1. Sessizlik insanları bir araya getirebilir veya onları uzaklaştırabilir.
2. Sessizlik insanlara zarar verebilir veya onları iyileştirebilir.
3. Sessizlik hem zarar verebilir hem de iyileştirebilir.
4. Sessizlik derin düşüncelere de işaret edebilir, hiç düşünmemeye de
5. Sessizlik hem onay hem de muhalefet anlamına gelebilir. (Pinder VE Harlos, 2001: 338).

Sessizlik kavramı ile ilgili literatürde pek çok tanımdan yola çıkarak sessizliğin, konuşmama durumundan çok daha fazlası olduğu ifade edilebilir. **Örgütsel sessizlik;** bir örgütte yer alan çalışanların örgütsel konular ile ilgili bilgi, görüş ve düşüncelere sahip olmalarına rağmen, çeşitli nedenlerden dolayı bu bilgi görüş ve düşünceleri ifade etmemelerini ifade etmektedir. Diğer bir ifade ile iş görenlerin örgütün durumu ile ilgili davranışsal zihinsel, duygusal veya gerçek ifadelerini bu durumu değiştirme ya da düzeltme yeteneği olan kişiler ile paylaşmaktan kaçınmaları olarak ifade edilebilir (Durak, 2012: 43-44).Pinder ve Harlos (2001) iş gören sessizliğini, bireyin değişim yaratacak veya durumların iyileşmesini sağlayabilecek davranışsal duygusal ya da bilişsel olan gerçek ifadelerini söylememesi olarak tanımlamıştır (Pinder ve Harlos, 2001: 334).

İşgörenlerin, çalışma örgütlerinde karşılaştıkları sorun ve durumlar ile ilgili iyileştirme veya değişime yönelik fikirlerini ifade etme konusunda sessiz kalma

davranışına yönelmeleri, öneri ya da fikirlerinin herhangi bir değişikliğe neden olmayacağı inancı ile birlikte mevcut konularını muhafaza etme ve sorun yaratan biri olarak algılanma endişesi olarak da ifade edilebilir (Doğu ve Yılmaz, 2017: 18). İşgören ve örgüt açısından pek çok sorunu da beraberinde getiren örgütsel sessizlik ile ilgili çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Vroom tarafından geliştirilen bekleme teorisi, Neolle ve Neumann tarafından geliştirilen sessizlik sarmalı teorisi, Snayder tarafından ortaya konulan Kendini uyarılma teorisi örgütsel sessizlik teorileri içinde yer almaktadır.

Vroom tarafından geliştirilen bekleme teorisine göre bireyler, çeşitli davranış biçimleri ve seçenekleri arasında bir tercih yaparken, daha önce elde ettikleri deneyim ve tecrübelerden yola çıkarak, ilgili davranışın kendisi için ne tür bir sonuca yol açtığını öğrenecek, bir tür fayda-maliyet analizi gerçekleştirecektir. Bireyin sağlayacak olduğu yarar, ilgili davranış için göstereceği davranış çabasından fazla ise, daha fazla çaba göstermeyi sürdürecektir. Diğer bir ifade ile bireyin çeşitli davranış seçenekleri arasında yapmış olacağı tercihin, bireyin bu davranışı gerçekleştirmekle elde edeceği sonucu arzulanma derecesine ve ilgili davranışın beklenen sonuca ulaştırması hakkında sahip olduğu ihtimale bağlı olacaktır (Eroğlu, 2015: 473).

Örgütsel sessizlik kavramı açıklayan bir diğer teori ise, sessizlik sarmalı olarak karşımıza çıkmaktadır. Neolle ve Neumann tarafından geliştirilen Sessizlik Sarmalı teorisi, ilk olarak kamuoyu çalışmalarında geliştirilmiş ve bireylerin, çoğunluk tarafından kabul gören fikre uyum sağlamamaları durumunda izolasyon korkusunun oluşabileceğini ve bu korkunun bireyleri çoğunluğun fikirlerine katılım sağlamasına neden olabileceği ifade edilmektedir. Bireyler, uyum göstermeyle ilgili farkındalık düzeyi yaratmak için ve toplumdaki egemen fikri öğrenme için çeşitli arayışlar içerisine girmektedir. Birey düşüncesinin toplumda var olan egemen düşünce ile ortak payda da olmaması durumunda fikirlerini beyan etmekten kaçınır ve fikirlerini sansürleme yolunda karar alır. Bu bağlamı ile sessizlik sarmalı fikir beyan etmeden önce fikrin toplumsal destek düzeyini ve izolasyon tehlikesini değerlendirmesi olarak ifade edilebilir (Çakıcı, 2007: 153).

Bowen ve Blackmom, sessizlik sarmalı teorisini örgütsel bağlamı ile ele alarak, işgörenlerin, aynı örgütte yer alan diğer çalışma arkadaşlarından destek almamaları durumunda sessiz kalacaklarını, ses çıkartmayacaklarını vurgulamaktadır. Örgütlerde sessiz kalma ve ses çıkartma arasındaki tercihlerin, büyük ölçüde örgütte ve çalışma grubundaki egemen görüşten ve algılanan örgütsel destekten etkilendiği ifade edilebilir. Sessizlik sarmalı bu bağlamda değerlendirildiğinde, örgütsel gelişim için gerekli olan, grup içi tartışmalarında gerçek fikirlerin beyan edilmemesini ve açık olmayı engellediği ifade edilebilir (Tayfun ve Çatır, 2013: 120).Örgütsel sessizlik kavramını açıklayan bir diğer teori ise, 1974 yılında Snayder tarafından ortaya konulan Kendini Uyarılma Teorisidir.

Kendini uyarılma teorisi, bireylerin sosyalleşme olgusu içerisinde yer aldıkları toplum ve çevreye uyum gösterme gayreti içerisinde girdiğini ve diğer topluluklarla olan ilişkilerinde, toplum içinde yansıttığı imajını düzenleme ve kontrol etme gayreti içinde olduğunu ifade etmektedir. Kendini uyarılma düzeyi yüksek olan kişiler, içinde yer aldıkları grup, örgüt ve toplumun, kendilerine attıkları hareket tarzına göre davranışlarını dizayn etmekte, diğer bir ifade ile koşulların gerektirdiği kişi imajını çizmektedir.

Kendini uyarılma düzeyi örgütsel bağlamda ele alındığında, kendini uyarılma düzeyi yüksek iş görenlerin üstleri nezdinde itibar kazanmak veya iyi karşılanmak için, üstlerinin duymak istediklerini açık bir şekilde ifade ederken, duymak istemedikleri hususlarda sessiz kalmayı tercih edebilecekleri ifade edilebilir. Kendini uyarılma düzeyi azaldıkça işgörenler, stratejik davranmanın dışına çıkarak, fikirlerini daha açık ifade

etme ve konuşma eğilimi göstereceklerdir (Uçar, 2016: 72).

### 3.1. Örgütsel Sessizlik Tipleri

İşgörenlerin çoğu zaman yaptıkları işleri ve içerisinde yer aldıkları örgütleri geliştirmeye yönelik fikir, bilgi, duygu ve düşünceleri vardır. İşgörenlerin bu bilgi, duygu ve düşünceleri bilinçli olarak dile getirmemesi olarak adlandırılan örgütsel sessizlik ile yapılan sınıflandırmalar sessizliğin altında yatan temel nedene veya bireyin beklentilerine göre farklı biçimlerde sınıflandırılabilir (Sarıkaya:2013).

Van Dyne ve diğerleri örgütsel sessizlik türleri ile ilgili literatürde daha önce yapılan çalışmalarını da baz alarak örgütsel sessizliği üç temel çalışan davranışına dayanarak altı spesifik davranış olarak kategorilendirilmiştir (Dyne vd. , 2003: 1362).

Davranış Biçimleri	İşgören Sessizliği Bilinçli olarak iş ile ilgili bilgi ve düşüncelerin saklanması	İşgören Konuşması Bilinçli olarak iş ile ilgili fikir bilgi ve görüşlerin açıklanması
İşgören Güdülleri		
Kayıtsızlık Çekilme/vazgeçmeye dayalı-fark yaratamayacağı hissi	Kabullenici Sessizlik Çekilme amaçlı fikir esirgeme fark oluşturmayacağı düşüncesiyle görüş bildirmeme	Kabullenici Konuşma Çekilme temelli fikirler açıklama, fark oluşturmayacağı düşüncesiyle grupla aynı fikirde olma
Koruma Amaçlı Davranış Korkuya dayalı-kişisel olarak risk altında olma korkusu	Savunmacı Sessizlik Korkuya dayalı olarak bilgiyi esirgeme, kendini koruma amacıyla gerçekleri göz ardı etme	Korunma Amaçlı Konuşma Korku nedeni ile dikkatleri başka yöne çekecek fikirleri açıklama, korunmak için diğerlerine odaklanan fikirleri açıklama
Diğerlerine Yönelik Davranış İşbirliğine dayalı-fedakârlık ve iş birliği hissi	Koruma Amaçlı Sessizlik İş birliği temelli gizli bilgileri esirgeme, örgütün yararı için özel bilgileri koruma	Koruma Amaçlı Konuşma İş birliği temelinde problemlere çözümler sunma, örgüt yararına değişim için yapıcı fikirler önerme

Tablo 3-1: Amaçlarına Göre Sessizlik ve Sessizliğin Özel Türleri Kaynak: (Dyne, Ang. & Botero, 2003, s. 1363)

#### 3.1.1. Kabullenici Sessizlik

İnsanların çoğu bir kişinin davranışını sessiz olarak nitelendirdiğinde genellikle kişinin hiç iletişim kurmadığını ifade etmektedir. Fakat işgörenler bir fikre sahip olduğu durumlarda da bilgi ve görüşlerini ifade etmekten kaçınabilirler. Sessizlik tutumu yalnızca sesin yokluğu olarak ifade edilemez, sessizlik çeşitli işgören tutumları ile farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Pinder ev Harlos tarafından da ifade edilen ilk sessizlik şekli kabullenici sessizlik, işgörenlerin fikir, duygu ve düşünce sahibi olduğu bir konuda çekilme amaçlı fikirlerini esirgemesi ve görüş bildirmemesi olarak ifade edilebilir (Dyne vd, 2003: 1366).

İşgörenlerin fikir, duygu ve düşüncelerini bilinçli bir şekilde ifade etmemelerinin temel nedenleri, fikirlerinin beyan edilmesi halinde önemsenmeyeceği ve bu durumda ilgili fikrin yöneltilen durumda herhangi bir fark yaratmayacağı düşüncesi, kişisel olarak kendini

yetersiz hissetmesi, fikir ve davranışlarını işyerinde alınan kararlara ve oluşturulan kurallara göre şekillendirmesi ve bunları kabullenmesi olarak ifade edilebilir (Alparslan ve Kayalar, 2012: 141).

Her sosyo-kültürel yapı kendi gelenekleri ve dinamiklerine uygun tarzda bir iletişim zihniyeti ortaya koymaktadır. Kolektivist ve hiyerarşik toplumsal yapılarda yöneticilerin paternalist, bir diğer ifade ile babacanlık ve hamilik görevlerini üstlenmesi, örgüt içinde astlarına yönelik koruma, yönlendirme ve astlarının iyiliğine olacağı düşünülen kararları onun adına vermesine neden olmaktadır. Paternalist toplumsal yapılarda üstler astlarının bağlılık göstermesini ve itaat etmesini beklemektedir. Otoriter ve baskıcı bir toplumda yetişen bireyler ile demokratik ve açık toplumda yetişen bireylere kıyasla kabullenici sessizliğe bürünme olasılıklarının daha fazla olduğu ifade edilebilir (Durak, 2012: 53).

### 3.1.2. Savunmacı Sessizlik

Örgütsel sessizliğin bir diğer türü olan savunmacı sessizlik, korkuya dayalı olarak kendini korumaya yönelik bilgiyi esirgemek, fikir ve görüşlerin paylaşılmasından kaçınılmasını ifade etmektedir. Savunmacı sessizlik, işgörenlerin fikirlerini beyan edildiğinde oluşabilecek potansiyel çatışmalardan kaçınmak amacı ile uyum ya da anlaşma sağlanmasına yönelik sessiz kalma davranışları olarak da ifade edilebilir. Savunmacı sessizliğin, kabullenici sessizliğe göre daha stratejik ve daha proaktif bir davranış olduğu söylenilebilir (Çavuş vd,2015: 14). Savunmacı sessizlikte, bireyin durum karşısında fikir sahibi olmasına ve durumu değiştirebileceğine rağmen fikrini söylemeyip sessizliğe bürünmesi, fikrini beyan ettikten sonra sorumluluğu üzerine almak istememesi olarak ifade edilebilir (Dilek ve Taşkıran, 2016: 410).

İşgörenler, yöneticisinin duymak istemeyeceği ve duyduğu zaman kendisini cezalandıracağını düşündüğü herhangi bir bilgi veya durumu da paylaşmaktan kaçınabilir, cezalandırılma korkusu ile işgören içinde bulunduğu örgüt ile ilgili bir veri elde ettiğinde bu veriyi görmezden gelme veya yanlış aktarma yoluna gidebilir. Yöneticilerin yanlış eylem ve davranışlarından dolayı kendilerini yetersiz, savunmasız hissetmek kaygısından ve bu durumda oluşabilecek tehditlerden korunmak amaçlı böyle bir geri bildirim korkusu olduğu ileri sürülmüştür (Alparslan ve Kayalar, 2012: 141).

### 3.1.3. Korumacı Sessizlik

Korumacı sessizlik davranışı, Van ve diğerleri tarafından, Pinder ve Harlos tarafından belirtilen iki sessizlik davranışından farklı bir biçimde literatüre eklenmiştir. Van ve diğerleri Korumacı sessizlik davranışını açıklarken örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilişkilendirerek, korumacı sessizliği, iş birliği temelli fikirleri ve başkalarına odaklanmış proaktif davranışları ifade etmektedir.

Korumacı sessizlik de korunmacı sessizliğe benzer bir şekilde alternatiflerin farkındalığı ve göz önünde bulundurulması ile bilinçli bir şekilde fikir, bilgi ve duyguların dışa vurulmamasını ifade eder. Korumacı sessizlikte bireysel bir olumsuzluktan kaçınma davranışı yerine, diğer kişilere yönelik endişe nedeni ile sessiz kalma davranışı gerçekleşmektedir (Dyne vd. 2003:1368).

## 3.2. Sessiz Kalma Biçimleri

Bilinçli olarak, iş ile fikir, duygu ve düşüncelerin saklanmasını ifade eden örgütsel sessizlik davranışları çalışan itaati, sağır kulak sendromu, pasif kalma ve razı olma ile çekilme ve başka davranışlara yönelme olarak farklı şekillerde kendini göstermektedir.

### 3.2.1. Çalışan İtaati

Arapça kökeninden gelen itaat kelimesi, Türk Dil Kurumu tarafından "söz dinleme, boyun eğme ve buyruğa uyma" anlamlarına gelmektedir (TDK,2018). İtaat en basit anlamı ile varlığını buyruk ve emirlerden

alan bir kabulleniş tarzı olarak ifade edilebilir. Buyruk itaat istemekte ve bu istek zorlayıcı bir istek olduğu için zorlayıcılığını güçten ve bu gücü kullandıktan almaktadır (Anbarlı, 2001: 320).

Gücün merkezde toplandığı ve otoriter bir yönetim anlayışı hâkim olan geleneksel örgüt yapılarının en önemli özelliklerin biri itaattir. Geleneksel örgüt yapılarında yönetim tarzında, biçimsel ilişkiler esnek olmayan kurallar ve çok katmanlı bir hiyerarşik yapı özellikleri görülmektedir. Farklı görüş veya görüş ayrılıklarına tahammülü olmayan, otorite ve otoriteyi destekleyen genel kurallara itaatin sisteme genel bağlılığın bir gerekliliği olduğu otoriter anlayış içerisinde çalışanlar, örgüt içi genel politikaları ve liderin talimatlarını takip etmek ve talimat ve kararlara itaat göstermek zorundadır (Saylı, 2008: 189).

Çalışan itaatinin yaygın olduğu örgüt yapılarında öne çıkan bir diğer özellik ise güç mesafesidir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ve örgütlerde işgörenler, yalnızca yöneticilerine değil, meslektaşlarına karşı da fikir ve görüşlerini açık bir şekilde beyan etmekten kaçınmaktadır. Bu durumun temel nedeni ise, güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, kişilerin patronun sadece patron olması nedeni ile haklı olduğuna inancı nedeni ile çatışmaktan kaçınmak ve yöneticilerinden aldıkları emirlere, statünün önemli bir güç olması nedeni ile itaat etmek durumunda olmalarına yönelik kalıplaşmış olan inançlarıdır (Çakıcı, 2007: 155).

Güç mesafesinin düşük olduğu örgütsel yapılarda ise, yönetici ve işgörenler arasında eşit bir yapılanma, katı olmayan bir merkezileşme ve daha asgari düzeyde bir hiyerarşi söz konusu olup, yöneticiler bir denetleyici ve itaat edilmesi gereken kişiler olmaktan ziyade daha çok astlarına yol gösterici ve demokratik kişiler olarak algılanırlar. Bu yapılarda astlar yönetim tarafından belirlenen bir kararda, yöneticinin nihai kararı vereceğini kabul etmekle birlikte, yöneticileri konu ile ilgili fikirlerine başvurduğunda fikirlerini beyan etmekten kaçınmamaktadır (Acaray, 2015:450).

### 3.2.2. Sağır Kulak Sendromu

İşgörenler, örgüt içerisine yaşanan problemleri ve karşılaştıkları olumsuz durumları, fikirlerini beyan ettiğinde sonuçlarından çekinmesi veya konuştuklarında herhangi bir sonuç elde edilmeyeceğine yönelik olan inancı nedeni ile görmezlikten ve duymazlıktan gelerek yok sayma eğiliminde olabilirler.

Sağır Kulak sendromu olarak adlandırılan bu davranışların örgütsel bir norm haline gelmesi durumunda, diğer işgörenleri de bu şekilde davranmaya iterek, sürekli sessiz kalmaya itebilir (Sarıkaya , 2013: 59). Sağır kulak sendromu, çalışanların memnun olmama durumlarını açık bir şekilde ifade etmekten kaçındığı örgütsel bir norm olarak, örgütsel bir hareketsizlik olarak da tanımlanabilir (Çakır, 2016: 16). Sağır Kulak sendromu cesaret kırıcı bir organizasyonel norm olarak karşımıza çıkmaktadır. Sağır Kulak sendromu, örgüt kültürü,



örgütsel adaletsizlik gibi kavramlar ile de ilişkilidir. Bazı örgütler, sistematik olarak ya da öngörülebilir bir şekilde, haksızlık yaratan bir atmosferi teşvik ederek, işgörenlerin sessiz kalmalarına neden olabilmektedir (Pinder ve Harlos, 2001:346).

### 3.2.3. Pasif Kalma ve Rız Olma

Örgütsel sessizliğin bir diğer davranış şekli ise pasif kalma ve rız olma biçiminde karşımıza çıkmaktadır. Örgüt içinde yaşanan değişiklikler ve gelişmelere rıza gösterme temelinde, ilgili konuda fikir, duygu ve düşüncelerin beyan edilmemesi olarak tanımlanmaktadır. Bu sessizlik davranışında işgörenler fikirlerini ifade etse bile bir farklılık oluşturamayacağına inandığı durum karşısında çok fazla konuşmak istememekte, mevcut duruma rız olmakta ve mevcut durumu değiştirmeye yönelik bir girişimde bulunmamaktadır (Karacaoğlu ve Cingöz, 2009: 701). İşgörenlerin bir çeşit'' tevekkül ve kaderine boyun eğme'' düşüncesi ile içinde bulunduğu koşullara rıza göstererek ve koşulları değiştirmek için bir çaba sarf etmeyerek kasıtlı olarak pasif ve ilgisiz bir davranış sergilemektedir (Acaray, 2015: 451).

### 3.2.4. Çekilme ve Başka Davranışlara Yönelme

Örgütlerde ortaya çıkan sessizlik sonucunda işgörenler, çekilme ve başka davranışlara yönelme eğiliminde bulunabilmektedir. İşgörenlerin, fikir, duygu ve düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmeleri durumunda bir değişikliğe yol açamayacağı, beyan ettiği fikirleri nedeni ile soyutlanma, terfi edememe, cezalandırılma ve işten çıkarılma gibi olumsuz sonuçlar ile karşılaşabileceğine yönelik inancı, çalışanı risksiz veya daha az riskli davranışlara yönelmeye itecektir (Dal, 2017: 30). Bu durum örgütlerde yanlış kararlar alınmasına veya etkili kararların alınmamasına, sorunların zamanında çözüme kavuşturulmamasına ve çalışanın örgüte olan güveninin azalmasına neden olabilir (Sarıkaya, 2013: 60). Çalışanların sessiz kalarak çekilme davranışı göstermeleri devamsızlık ve işten ayrılma gibi durumların öncüsü de olabilir (Brinsfield, 2009: 30).

### 3.3. Örgütsel Sessizliğin Sonuçları

İşgörenler, bağlı oldukları örgütte, mevcut durum, yaşanan problemler veya gelişmeler hakkında bilinçli bir şekilde fikir, duygu ve düşüncelerini beyan etmemesi ve sessiz kalması olarak tanımlanan örgütsel sessizliğin yarattığı sonuçlar, bireysel ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki başlık altında ele alınabilir.

#### 3.3.1. Bireysel Sonuçlar

Örgütlerde işgörenlerin fikir ve geri beslemelerini engelleyen sessizlik durumu, yalnızca örgütsel sonuçlara değil aynı zamanda işgörenlerin istenmeyen davranışlarının ortaya çıkmasına da neden olmaktadır. Bu etkiler, işgörenlerin kendini değersiz hissetmesi, işgörenlerin çevrelerini kontrol etme eksikliği algıları ve işgörenlerin bilişsel uyumsuzluk yaşamaları olarak üç temelde ele alınabilir (Durak, 2012: 76-77).

İşgörenler için konuşmak risk taşısa da konuşmamakta yıpratıcı bir etki göstermektedir. İşgörenler konuşmadığı zaman kendilerini çaresiz hissetmekte ve bu durum endişe, stres ve uzun vadede tükenmişliğe neden olmaktadır (Şimşek ve Aktaş, 2014: 124) İşgörenlerin kendilerini değersiz hissetmesi, örgütsel sessizliğin işgörenler üzerindeki en önemli etkilerinden birini oluşturmaktadır. Örgütsel sessizlik ikliminde işgörenler konuşmaktan kaçındığı için, yöneticilerin kendilerini dinlememesinden dolayı kendilerine önem vermediğini ve değersiz olduğunu algılamaktadır. Kendilerine değer verilmediği algısı oluşan işgörenler, örgüte de daha az değer verecek ve örgüte olan güveni de azalacaktır. Bu durum ise, işgörenlerin iş tatmini ve motivasyonunda azalmaya neden olup, işten ayrılma ve psikolojik olarak geri çekilmeyi tetikleyecektir (Durak, 2012: 76).

Örgütsel sessizliğin işgörenler üzerindeki bir diğer önemli etkisi ise, çevrelerini kontrol etme eksikliği algıları olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenler bağlı oldukları örgütlerde yürütmekte oldukları ve etki sahibi oldukları iş ve işlemler ile ilgili kontrolü sağlama ve kontrolü kendilerinde hissetme isteğine sahiplerdir. Sağlanması beklenen bu kontrol durumunu kendi fikir ve tercihlerini ortaya koyabildikleri durumlarda kendilerinde hisseden işgörenler, kendilerini ifade etmekten yoksun kaldıklarında kontrol duygusunu da kaybetmektedir. Kontrol duygusu eksikliği yaşayan işgörenlerde ise, fizyolojik ve psikolojik yılgınlık, vazgeçme, stres tabanlı huzursuzluk, iş tatminsizliği, motivasyon düşüşleri hatta sabotaj gibi pek çok etki ortaya çıkabilmektedir (Alparslan ve Kayalar, 2012: 144).

Örgütsel sessizliğin işgörenler üzerindeki bir diğer etkisi olan bilişsel uyumsuzluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Festinger, Bilişsel Uyumsuzluk Teorisinde, bireylerin bilişsel inanç ve davranışları arasında tutarlılığı sürdürmeye güdülendiğini ve bu ikisi arasında tutarsızlıkların oluşmasının bilişsel uyumsuzluğa yol açtığını ifade etmektedir (Aksoy vd, 2016: 23).

Örgüt sessizlik bilişsel uyumsuzluğu arttıran bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt içerisinde yanlış uygulamalara karşı, değiştiremeyeceği veya cezalandırılacağına yönelik inancı nedeni ile sessiz kalan işgörenler, kendi değerleri ve davranışları arasında yaşanan bu çelişkiden dolayı bilişsel uyumsuzluk yaşamaktadır. Festinger'in teorisinde belirttiği tutarlılığı sürdürme güdüsünü gerçekleştiremeyen işgörenler, strese kapılarak, kendilerini giderek artan ve uyum sağlayamayan bir çaresizlik içinde bulacaktır. Bu süreç işgörenin çalışma şartlarında tatminsizlik yaratabilecek görev veya işinde değişiklik yapmasına neden olabilecek bir süreci oluşturabilmektedir (Durak, 2012: 77-78).

#### 3.3.2. Örgütsel Sonuçlar

Örgütlerin faaliyetli etkin ve verimli bir şekilde sürdürebilmesi için, değişen çevreye yanıt verebilmeli, takım çalışmaları yapabilmeli ve bilgi ve haberlerin paylaşılması konusunda açık bir yapıya sahip olması

gerekmektedir. Örgütsel sessizlik ise, örgütsel gelişim ve değişimin önünde bir engel olarak karşımıza çıkmaktadır (Özdemir ve Uğur, 2013: 262).

Örgütte var olan sessizlik ikliminden dolayı, işgörenler, fikri katkı sağlayamama, sorunların göz ardı etme veya görmezden gelinme, olumsuz bildirimlerden kaçınma veya problemler karşısında çözüme yönelik bir çaba göstermeme şeklinde davranış sergileyebilmektedir. Bu hareketsizlik ve tepkisizlik durumu örgütlerde sağlıklı karar almada engel oluşturmakta, başarısız süreçlere ve hatalı karar alınması gibi sonuçlara neden olabilmektedir (Yalçınsoy, 2017:14).

Örgütsel sessizlik durumunda işgörenler, hataların tespiti ve dile getirilmesi konusunda yöneticileri ile fikir paylaşmaktan kaçınması, örgüt içi iletişimde aşağıdan yukarıya doğru bilginin zamanında iletilmemesine ve kritik bilgilerin yönetsel düzeyde dolaşımını ve problemlerle yüzleşmesini olumsuz etkileyecektir. İşgörenlerin, yöneticileri veya eşdeğer pozisyonda oldukları diğer işgörenler ile fikir, duygu ve düşüncelerini paylaşmaması örgütsel sosyalizasyonu ve örgüt içi uyumun sağlanması konusunda da engelleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Alparslan ve Kayalar, 2012: 143).

#### 4. GÜÇ MESAFESİ VE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Naide Jahangirov (2012) tarafından yapılan "Kültürel Bir Değişken Olarak Güç Mesafesi Ve Cam Tavan Engeli Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Araştırma" da kadın çalışanların, kültürel bir değişken olarak ele alınan güç mesafesi algılamaları ve güç mesafesinin cam tavan ile ilişkisi incelenmiş olup, kadın çalışanların cam tavan ve güç mesafesini erkek çalışanlara göre daha yoğun algıladıkları ve kadın çalışanlarda güç mesafesi algısı ile cam tavan algısı arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Erdoğan Korkmaz (2012) tarafından yapılan "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi" adlı çalışmada güç mesafesinin, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma sağlık sektöründe çalışan kamu görevlileri örnekleminde gerçekleştirilmiş olup, güç mesafesinin, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu; örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki üzerinde anlamlı ve düzenleyici bir etkisi olduğunu göstermiştir. (Korkmaz, 2017: 86).

Umutcan Özgür ve Ezgi Cevher(2016) tarafından yapılan "Sessizlikteki Mobbing: Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki" adlı çalışmada mobbing ve örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ve örgütsel sessizliğin en fazla sosyal itibara yönelik saldırılardan etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada öne çıkan bir diğer bulgu ise, örgütsel sessizliğin yaş ve eğitim durumuna göre farklılaşmasıdır.

İbrahim Durak(2012) tarafından yapılan "Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik" adlı çalışmada, kamu ve vakıf üniversitelerinde görev yapan öğretim üyelerinin niçin üstleri ile konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih ettiği, hangi konularda sessiz kaldığı, hangi konularda sessiz kalmak yerine konuşmayı tercih ettikleri ve örgütsel sessizliğin örgüt ve çalışanlar için olası sonuçları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretim elemanlarının örgütlerde konuşma nedenlerinden en yüksek oranın, haksızlığı ortadan kaldırma amacı ile konuşmak olduğu, konuşmak yerine sessiz kalmayı tercih etmelerindeki en yüksek oran ise, meslektaşlarının bilgi, beceri ve teknik yetersizlikleri olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Araştırmada, öğretim elemanlarının yöneticileri ile konuşmak yerine sessiz kalmalarına etki eden nedenlerden başlıca iki neden, mevcut durumu düzeltecek yetkiye sahip olmama ve konuşmanın yararının olmadığı düşünce olduğu olarak belirlenmiştir. Örgütsel sessizliğin olası sonuçları ile ilgili bulgular incelendiğinde, en olası sonuçların, problemin üzerinin örtülerek daha da büyümesine yol açacağı bulgusunun öne çıktığı görülmektedir.

#### 5. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE SINIRLILIKLARI

Güç kavramı toplumsal tüm alanlarda karşılaşılan ve tüm ilişkilerde etkin rol oynayan bir kavramdır. Güç mesafesi ise, gücün adil olmayan dağılımı şeklinde ifade edilmektedir. Örgütsel açıdan ele alındığında, hiyerarşiler arasında güç mesafesinin artması, güç dağılımında zayıf olan kişi için pek çok olumsuz duruma neden olmaktadır. Güç dağılımının adil olmaması durumunda güçlü olan bireyler, zayıf olan bireylerin davranışları üzerinde daha fazla etkiye sahip olmaktadır. Örgütsel sessizlik davranışları ile bireyin, kendini korumak, savunmak veya kurumu korumak amacıyla bilgi ve fikirlerini ifade etmemesi olarak ifade edilmektedir. Güç mesafesinin artması, güçlü olan kişilerin diğer bireyler üzerindeki etkisini artırır iken, diğerleri bu güce karşı, fikir, bilgi veya itirazlarını, kararı değiştiremeyeceği, sonucunda cezalandırılacağı gibi sebepler ile dile getirmekten kaçınmaktadır. Örgütsel sessizlik ve güç mesafesi arasında bir etkileşim olduğu daha önce yapılan çalışmalar, karşılaşılan uygulamalar ve gözlemlerle elde edilmiştir.

Yapılan literatür taraması ve gözlemler sonucunda bu araştırmanın temel amacı güç mesafesi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin araştırılmasıdır. Araştırma zaman ve maddi kısıtlar nedeni ile bir yükseköğretim kurumunda görev yapan akademisyenler üzerinde yapılmıştır. Araştırma ana evreninin akademisyenler seçilmesinin temel nedenleri:

- Yükseköğretim kurumlarında hem akademik yapının hem de idari yapının yönetsel pozisyonlarda yer alması,

- Akademisyenler ve bilim insanlarının yeni fikirler ve bilgiler üretmesi ve bu bilgileri paylaşmasının bilimsel ve toplumsal gelişim için önemli olması olarak öne çıkmaktadır.

Araştırma yapılırken 1500 akademisyenin görev yaptığı bir ilin üniversitesinde, kolayda örnekleme yöntemi ile toplam 150 anket dağıtılmış, toplam 104 ankete geri dönüş sağlanmıştır. Soruların yetersiz yanıtlanması ve cevapların güvenilir bulunmaması nedeni ile 7 anket analiz dışı bırakılmış ve 97 anket üzerinden analiz gerçekleştirilmiştir. Anketlerden elde birebir dağıtılmış yine aynı yöntemle geri toplanmıştır.

### 5.1. Anket Sorularının Oluşturulması ve Ölçeğin Seçimi

Araştırmaya esas teşkil eden anket formunun hazırlanmasında psikoloji, siyaset bilimi ve sosyolojide yaygın bir şekilde kullanılan likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Likert ölçeği 1'den 5'e kadar sıralanan değerler "1= kesinlikle katılmıyorum, 2=çoğunlukla katılmıyorum, 3=ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4= çoğunlukla katılıyorum, 5= tamamen katılıyorum" şeklinde ifade edilmiştir.

Anket temel olarak 3 kısımdan oluşmaktadır.

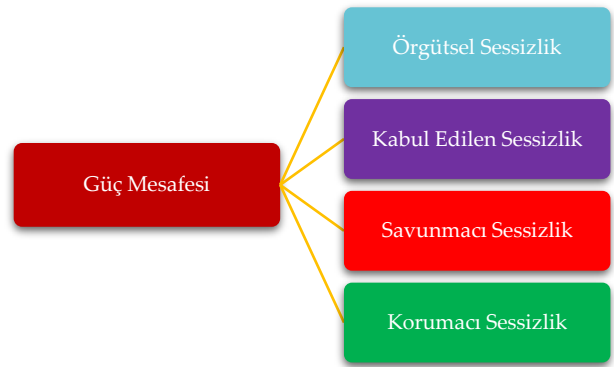
Birinci kısmı sorularını oluşturan " Dorfman ve Howell (1988) tarafından geliştirilen güç mesafesi ölçeği Akyol (2009) doktora tezinden (Örgüt Kültüründe Güç Mesafesi ve Liderlik İlişkisi ) alınarak kullanılmıştır. Ölçek toplam 4 soru ve tek boyuttan oluşmaktadır.

İkinci bölümün sorularını oluşturan Dyne, Ang ve Botero (2003) tarafından geliştirilen örgütsel sessizlik ve seslilik ölçeği Sarıkaya (2013) yüksek lisans tezinden (Karar verme süreçleri ve örgütsel sessizlik ) alınarak kullanılmıştır. Ölçek de toplam 30 ifade yer almaktadır. Örgütsel sessizlik, kabullenici, savunmacı ve korumacı sessizlik olmak üzere 3 boyutta ölçülmektedir. 1-5. sorular kabullenici sessizliği, 11-15. Sorular savunmacı sessizliği, 21.-25. sorular korumacı sessizliği ölçmek amacıyla çalışanlara yöneltilmiştir. Örgütsel seslilik de kabullenici, savunmacı ve korumacı seslilik olmak üzere 3 boyutta ölçülmektedir. 6-10. sorular kabullenici sesliliği, 11-15. Sorular savunmacı sesliliği, 21.-25. sorular korumacı sesliliği ölçmek amacıyla çalışanlara yöneltilmiştir. Araştırma kapsamında seslilik soruları kontrol soruları olarak ele alınmış olup, değerlendirme ve analiz dışı tutulmuştur.

### 5.2. Araştırmanın Hipotezleri

Güç Mesafesinin Örgütsel Sessizlik üzerine etkisinin incelendiği bu çalışmada güç mesafesi ve örgütsel sessizliğin boyutları hipotezler oluşturulurken dikkate alınmıştır.

Şekil 1'de Güç Mesafesinin ve örgütsel sessizlik ve boyutları üzerindeki etkisini modellendirilmiştir. Araştırmanın modelde dikkate alınarak geliştirilen ve incelenen hipotezleri şu şekilde sıralanabilir.



Şekil 5-1: Güç Mesafesinin Örgütsel Sessizlik ve Boyutlarına Etkisi

- H1a: Güç Mesafesi, Örgütsel Sessizliği pozitif yönde etkilemektedir.
- H1b: Güç Mesafesi, Örgütsel Sessizliğin boyutlarından kabul edilen sessizliği pozitif yönde etkilemektedir.
- H1c: Güç Mesafesi, Örgütsel Sessizliğin boyutlarından savunmacı sessizliği pozitif yönde etkilemektedir.
- H1d: Güç mesafesi, Örgütsel sessizliğin boyutlarından korumacı sessizliği pozitif yönde etkilemektedir.
- H2a: Örgütsel sessizlik, unvana göre farklılık göstermektedir.
- H2b: Örgütsel sessizlik, cinsiyete farklılık göstermektedir.
- H2c: Örgütsel sessizlik, yaşa göre farklılık göstermektedir.

### 5.3. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Araştırmada 35 sorudan oluşan ve likert ölçeği kullanılarak düzenlenen nicel kısmının verileri demografik bulgular ve ana ölçek soruları olmak üzere iki aşamada incelenmiştir.

#### 5.3.1. Demografik Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmanın evreninin oluşturan akademisyenler farklı demografik özelliklere sahiptir. Araştırma bulgularının doğru olarak değerlendirilmesi için araştırmanın bu kısmında katılımcıların demografik özelliklerine ait istatistikî bulgulara yer verilmiştir.

Cinsiyet	Sayı	Yüzde
Kadın	41	42,3
Erkek	56	57,7
<b>Toplam</b>	<b>97</b>	<b>100,0</b>

Tablo 5-1: Katılımcıların Cinsiyete göre dağılımı

Tablo 5-1 incelendiğinde katılımcıların yüzde 42,3'ünün kadın, yüzde 57,7'sinin ise erkek katılımcılardan oluştuğu görülmektedir.

Yaş	Sayı	Yüzde
18-25 yaş	1	1,0
26-33 yaş	40	41,2
34-41 yaş	22	22,7
42-49 yaş	24	24,7
50 ve üzeri	10	10,3
<b>Toplam</b>	<b>97</b>	<b>100,0</b>

Tablo 5-2: Katılımcıların Yaş'a Göre Dağılımı

Tablo 5-2 incelendiğinde, katılımcıların yüzde 1'inin 18-25 yaş aralığında, yüzde 41,2'sinin 26-33 yaş aralığında, yüzde 22'sinin 34-41 yaş aralığında, yüzde 24,7'sinin 42-49 yaş aralığında, yüzde 10'unun ise 50 ve üzeri yaş grubunda yer aldığı görülmektedir.

Çalışma Yılı	Sayı	Yüzde
1 yıldan az	6	6,2
1-3 yıl	6	6,2
3-5 yıl	23	23,7
5-7 yıl	12	12,4
7-9 yıl	4	4,1
10 yıl ve üzeri	46	47,4
<b>Toplam</b>	<b>97</b>	<b>100,0</b>

Tablo 5-3: Katılımcıların Çalışma Yılına Göre Dağılımı

Tablo 5-3 incelendiğinde, katılımcıların yüzde 6,2'sinin 1 yıldan az, yüzde 6,2'sinin 1-3 yıl arası, yüzde 2,7'sinin 3-5 yıl arası, yüzde 12,4'ünün 5-7 yıl arası, yüzde 4,1'inin 7-9 yıl arası, yüzde 47,4'ünün ise 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir.

Unvan	Sayı	Yüzde
Öğretim Görevlisi	12	12,4
Araştırma Görevlisi	42	43,3
Doktor Öğretim Üyesi	13	13,4
Doçent Doktor	17	17,5
Profesör Doktor	13	13,4
<b>Toplam</b>	<b>97</b>	<b>100,0</b>

Tablo 5-4: Katılımcıların Unvana Göre Dağılımı

Tablo 5-4 incelendiğinde, katılımcıların yüzde 12,4'ünün öğretim görevlisi, yüzde 43,3'ünün Araştırma Görevlisi, yüzde 13,4'ünün Doktor Öğretim Üyesi, yüzde 17,5'inin Doçent Doktor, yüzde 13,4'ünün ise Profesör Doktor olarak görev yaptığı görülmektedir.

### 5.3.2. Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Yapısal Geçerlilik ve Faktör Yapılarına İlişkin Analizi

Ölçeklerin yapısal geçerliliklerini ölçmek için faktör analizi yapılmıştır. Elde edilen verilerin faktör çözümüne uygun olup olmadığının belirlenmesinde KMO (KaiserMeyer-Olkin) ve Barlett testleri uygulanmaktadır. KMO oranının 0,5'in üzerinde olması ve

Barlett testinin ise anlamlı çıkması gerekmektedir. Bu testlerinin sonuçlarının faktör analizi yapmaya imkân vermesi durumunda, ölçeğin temel bileşenlerini tespit etmek için Component Faktör Analizi gerçekleştirilmektedir. Ölçeğin kaç faktörden oluştuğunun belirlenmesinde ise öz değer (Eigenvalue) istatistiğinden faydalanılmaktadır. Özdeğer istatistiği 1'den büyük olan faktörler anlamlı olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, faktörün tanımladığı maddeyi ölçebilmesi için, o faktörle olan ilişkisini gösteren faktör yük değerinin 0,45 ve daha yüksek olması tercih edilmektedir. Ancak uygulamada az sayıda madde için bu sınır değer 0,30'a kadar inebilmektedir.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,751
Approx. Chi-Square		864,607
Bartlett's Test of Sphericity	df	153
	Sig.	,000

Tablo 5-5: Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları

Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik ölçeğine ilişkin KMO ve Bartlett's testinin bulguları içeren tablo 5-5 incelendiğinde KMO değerinin 0,751>0,50 olduğu ve ölçeğin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir.

Faktör Numarası ve Faktör Adı	Özdeğer	Varyans	Birikimli Varyans
Faktör 1 Korumacı Sessizlik	4,83	26,904	26,904
Faktör 2 Kabul Edilen Sessizlik	3,28	18,27	45,176
Faktör 3 Savunmacı Sessizlik	2,02	11,253	56,429
Faktör 4 Güç Mesafesi	1,36	7,579	64,008

Tablo 5-6: Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik İlişkin Faktör Analizi Başlangıç Çözüm İstatistik Sonuçları

Tablo.5-6 incelendiğinde güç mesafesi ve örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin başlangıç çözümünde özdeğerler, varyans ve birikimli varyans değerleri hesaplanarak faktör sayısı dört olarak belirlenmiştir. Birinci faktör korumacı sessizlik olarak belirlenmiş ve varyansın %29,9'unu açıklamaktadır. İkinci faktör kabul edilen sessizlik olarak belirlenmiş ve varyansın %18,27'sini açıklamaktadır. Üçüncü faktör olarak belirlenen savunmacı sessizlik varyansın %11,25'ini açıklamaktadır. Dördüncü faktör olarak ele alınan Güç Mesafesi ise varyansın %7,5'ini açıklamaktadır.

İfadeler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
İşyerimin yararı için işimle ilgili özel bilgileri korurum.	0,901			
İşyerime zarar vereceğini düşündüğüm bir bilgiyi açığa çıkarmam.	0,864			
İşyerimi düşündüğüm için işyerine ait özel bilgileri korurum.	0,840			
Örgütsel surları söylemem için yapılan baskılara direnirim.	0,761			
İşyeri dayanışma ortamını bozmamak için işyeri ile ilgili gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	0,754			
Bir değişiklik yaratmayacağını düşündüğüm için fikirlerimi beyan etmek istemem.		0,897		
Değişime yönelik konularda öneri sunma konusunda isteksizimdir.		0,869		
Fark yaratacağımı düşünmediğim için iyileştirme-geliştirme çalışmalarına ilişkin fikirlerimi söylemem.		0,685		
Sorunlara ilişkin çözüm önerilerimi kendime saklarım		0,620		
İşyerinde kendimi korumak için işyerindeki bazı olayları görmezlikten gelirim.			0,879	
Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi söylemem.			0,659	
İşyerinde kendimi korumak için iyileştirmeye yönelik öneriler vermem.			0,644	
Sonuçlarından çekindiğim için ilgili bilgileri paylaşmam.			0,573	
Sonuçlarından çekindiğim için fikirlerimi söylemem.			0,531	
Yöneticiler işle ilgili konularda nadiren çalışanların fikirlerini almalıdır.				0,887
Yöneticiler işle ilgili çoğu kararını astlara sormadan almalıdır.				0,876
Bir yöneticinin astları ile olan ilişkisinde sıklıkla konumu gereği sağladığı yetki ve gücü kullanması gereklidir.				0,550
Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili verdiği kararlara karşı çıkmamalıdır.				0,435

Tablo 5-7: Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Geçerlilik Analizi Faktör Yükleri

Araştırma kapsamında katılımcılara yöneltilen, “çalıştığım kurumda yöneticiler, önemli işlerini astlara delege etmemekte, kendileri yapmaktadır” ve “iş ile ilgili fikirlerimi ilk amirime söylemeyi tercih ederim” ifadeleri faktör yükleri değerlendirildiğinde iki’den fazla faktörde açıklanmıştır. Bu nedenle güç mesafesine ait 1 ifade ve kabul edilen sessizliğe ait bir ifade analiz dışında bırakılmıştır.

### 5.3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bir ölçme aracı ile aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığını ifade etmektedir. Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik ölçeğinin güvenilirlik analizinde en yaygın olan yöntem olan “alfa katsayısı” yöntemi esas alınmıştır. Bir ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için alfa değerinin en az 0,70 olması istenmektedir.

Güç mesafesi ve Örgütsel Sessizlik ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek için alfa katsayısı esas alınmıştır.

Güç mesafesi ölçeği 5 ifadeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Faktör yükleri ölçülürken örgütsel sessizliğin faktör yüklerinde de anlamlı bir karşılık bulan “çalıştığım kurumda yöneticiler, önemli işlerini astlara delege etmemekte, kendileri yapmaktadır” sorusu analizin dışında tutulmuştur. Örgütsel sessizlik ölçeği ise, üç boyu ve 15 sorudan oluşmaktadır. Faktör yükleri ölçülürken “iş ile ilgili fikirlerimi ilk amirime söylemeyi tercih ederim” ifadesi örgütsel sessizliğin iki alt boyutunda da anlamlı karşılık bulduğu için analiz dışında tutulmuştur.

Araştırma verileri üzerinde yapılan güvenilirlik analizine ait bulgular tablo 5-8’de yer almaktadır. Bu bulgular incelendiğinde, güç mesafesi  $\alpha$  katsayısının 0,73, kabul edilen sessizlik  $\alpha$  katsayısının 0,72, savunmacı sessizlik  $\alpha$  katsayısının ise 0,72 olduğu ve korumacı sessizlik  $\alpha$  katsayısının 0,73 olduğu ifade edilebilmektedir. Bir ölçeğin güvenilir kabul edilebilmesi için  $\alpha$  katsayısının 0,70’in üzerinde bir değer alması gerektiği bilgisi doğrultusunda güç mesafesi ve örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir.

İfadeler	a	Düzeltilmiş Korelasyon	Alfa Katsayısı
<b>Güç Mesafesi</b>			
	<b>0,73</b>		
Yöneticiler işle ilgili çoğu kararını astlara sormadan almalıdır.		0,342	0,725
Bir yöneticinin astları ile olan ilişkisinde sıklıkla konumu gereği sağladığı yetki ve gücü kullanması gereklidir.		0,428	0,716
Yöneticiler işle ilgili konularda nadiren çalışanların fikirlerini almalıdır.		0,232	0,735
Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili verdiği kararlara karşı çıkmamalıdır.		0,097	0,748
<b>Kabul Edilen Sessizlik</b>			
	<b>0,72</b>		
Değişime yönelik konularda öneri sunma konusunda isteksizimdir		0,286	0,736
Bir değişiklik yaratmayacağını düşündüğüm için fikirlerimi beyan etmek istemem.		0,471	0,712
Sorunlara ilişkin çözüm önerilerimi kendime saklarım		0,436	0,719
Fark yaratacağımı düşünmediğim için iyileştirme-geliştirme 4 çalışmalarına ilişkin fikirlerimi söylemem		0,516	0,719
<b>Savunmacı Sessizlik</b>			
	<b>0,72</b>		
Sonuçlarından çekindiğim için fikirlerimi söylemem		0,389	0,722
Sonuçlarından çekindiğim için ilgili bilgileri paylaşmam.		0,435	0,718
İşyerinde kendimi korumak için işyerindeki bazı olayları görmezlikten gelirim		0,274	0,731
İşyerinde kendimi korumak için iyileştirmeye yönelik öneriler vermem.		0,553	0,713
Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi söylemem		0,326	0,726
<b>Korumacı Sessizlik</b>			
	<b>0,73</b>		
İşyeri dayanışma ortamını bozmamak için işyeri ile ilgili gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.		0,163	0,741
İşyerimin yararı için işimle ilgili özel bilgileri korurum.		0,273	0,731
Örgütsel surları söylemem için yapılan baskılara direnirim.		0,220	0,736
İşyerime zarar vereceğini düşündüğüm bir bilgiyi açığa çıkarmam.		0,232	0,735
İşyerimi düşündüğüm için işyerine ait özel bilgileri korurum.		0,183	0,739

Tablo 5-8: Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

### 5.3.4. Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Temel Göstergeler

Araştırmaya katılan katılımcıların güç mesafesine yönelik ifadelerle ilişkin katılım düzeyler Tablo 5-9'da, güç mesafesi ifadelerine yönelik katılım düzeyleri ise Tablo 5-10'de gösterilmektedir. Likert ölçeği kullanılan çalışmada "1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyor, Ne Katılmıyorum 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum" ifadeleri ile ölçüm düzeyleri

belirlenmiştir.

Aritmetik ortalama aralıkları dikkate alınarak ölçek değerlerinin yorumlaması; 1-2,59 Aralığı düşük düzey, 2,60-3,39 Aralığında orta düzey, 3,39-5,00 Aralığında yüksek düzey olarak ifade edilebilir.

Tablo 5-9 incelendiğinde katılımcıların güç mesafesi ile ilgili ifadelerle orta düzeyde katılım gösterdikleri görülmektedir.

İfadeler	$\bar{x}$	Standart Sapma	Düzye
<b>Güç Mesafesi</b>			
	<b>3,1</b>		
Yöneticiler işle ilgili çoğu kararını astlara sormadan almalıdır.	3,27	1,12	Orta
Bir yöneticinin astları ile olan ilişkisinde sıklıkla konumu gereği sağladığı yetki ve gücü kullanması gereklidir.	3,13	1,06	Orta
Yöneticiler işle ilgili konularda nadiren çalışanların fikirlerini almalıdır.	3,14	1,3	Orta
Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili verdiği kararlara karşı çıkmamalıdır.	3,23	1,05	Orta

Tablo 5-9: Güç Mesafesi Ölçeğine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

İfadeler	$\bar{x}$	Standart Sapma	Düzye
<i>Kabul Edilen Sessizlik</i>	2,34		<i>Düşük</i>
Değişime yönelik konularda öneri sunma konusunda isteksizimdir	2,24	0,86	Düşük
Bir değişiklik yaratmayacağını düşündüğüm için fikirlerimi beyan etmek istemem.	2,6	1,02	Orta
Sorunlara ilişkin çözüm önerilerimi kendime saklarım	2,17	0,76	Düşük
Fark yaratacağını düşünmediğim için iyileştirme-geliştirme çalışmalarına ilişkin fikirlerimi söylemem	2,37	0,92	Düşük
<i>Savunmacı Sessizlik</i>	2,15		<i>Düşük</i>
Sonuçlarından çekindiğim için fikirlerimi söylemem	2,06	0,81	Düşük
Sonuçlarından çekindiğim için ilgili bilgileri paylaşmam.	2,02	0,84	Düşük
İşyerinde kendimi korumak için işyerindeki bazı olayları görmezlikten gelirim	2,53	0,944	Düşük
İşyerinde kendimi korumak için iyileştirmeye yönelik öneriler vermem.	2,08	0,68	Düşük
Korkutulduğum (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe korkusu vb. gibi) için, sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi söylemem	2,09	0,91	Düşük
<i>Korumacı Sessizlik</i>	3,91		<i>Yüksek</i>
İşyeri dayanışma ortamını bozmamak için işyeri ile ilgili gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	3,88	0,96	Yüksek
İşyerimin yararı için işimle ilgili özel bilgileri korurum.	4,08	0,84	Yüksek
Örgütsel sırları söylemem için yapılan baskılara direnirim.	3,7	1,01	Yüksek
İşyerime zarar vereceğini düşündüğüm bir bilgiyi açığa çıkarmam.	3,87	1,01	Yüksek
İşyerimi düşündüğüm için işyerine ait özel bilgileri korurum.	4,04	0,96	Yüksek

Tablo 5-10: Örgütsel Sessizlik Ölçeğine Yönelik Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

Tablo.5-10 incelendiğinde, katılımcıların kabul edilen ve sessizlik ifadelerine düşük düzeyde, korumacı sessizlik ifadelerine ise, yüksek düzeyde katıldığı görülmektedir. Tablo 5-10'dan elde edilen bulgular ışığında, araştırmanın yapıldığı kurumda çalışanların, fikirlerini ifade etmenin sonuçlarda bir değişiklik yaratmayacağı düşüncesi ve kendini korumak için sessiz kalmadıkları ancak konu örgütü ve çalışma arkadaşlarının zararına olacak bir noktaya geldiğinde onları korumak adına sessiz kaldıkları söylenebilir.

### 5.3.5. Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiye Yönelik Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Araştırmada güç mesafesinin örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin boyutları olan "kabul edilen

sessizlik", "savunmacı sessizlik" ve "korumacı sessizlik" üzerindeki etkisini ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır.

H1a hipotezinde örgütsel güç mesafesinin örgütsel sessizliği anlamlı derecede ve pozitif yönde etkilediği öngörülmektedir. Hipotezi test etmek için bağımsız değişken güç mesafesi ile bağımlı değişken örgütsel sessizlik algılaması arasında doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular Tablo 5-11'de görülmektedir.

Tablo 5-11' de yer alan veriler incelendiğinde güç mesafesinin örgütsel sessizliği pozitif yönde ( $b=0,117$ ) ve anlamlı derecede ( $P=0,048 < 0,05$ ) etkilediği görülmektedir. B değerinin yorumlanması olarak; güç mesafesinin bir birim artması örgütsel sessizliği 0,117

Değişken	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı	T	P
Sabit	2,434	0,193		12,641	0,000
Güç	0,117	0,059	0,201	2,002	0,048
R=0,201					
R <sup>2</sup> =0,041					
P=0,048					

Tablo 5-11: Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi

birim artıracaktır. Belirleyicilik katsayı değerine ( $R^2 = 0,041$ ) bakıldığında güç mesafesinin %0,4'ünü açıkladığı görülmektedir. Tüm bu sonuçlar incelendiğinde H1a hipotezi desteklenmiştir.

H1b hipotezinde güç mesafesinin örgütsel sessizliğin boyutlarından "kabul edilen sessizliği" pozitif yönde etkileyeceği öngörülmektedir.

Hipotezi test etmek için bağımsız değişken güç mesafesi ile bağımlı değişken kabul edilen sessizlik algılaması arasında doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular Tablo 5-12'de görülmektedir.

Değişken	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı	T	P
Sabit	1,807	0,322		5,619	0,000
Güç	0,170	0,098	0,175	1,734	0,086
R=0,175					
R <sup>2</sup> =0,031					
P=0,048					

Tablo 5-12: Güç Mesafesi ve Kabul Edilen Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 5-12' de yer alan veriler incelendiğinde, ( $P=0,086 < 0,05$ ) değeri temel alındığında, güç mesafesinin örgütsel sessizliğin boyutlarından kabul edilen sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu doğrultuda H1b hipotezi reddedilmiştir.

H1c hipotezinde güç mesafesinin örgütsel sessizliğin boyutlarından savunmacı sessizliği anlamlı

derecede ve pozitif yönde etkilediği varsayılmaktadır. Hipotezi test etmek için bağımsız değişken güç mesafesi ile bağımlı değişken kabul edilen savunmacı sessizlik algılaması arasında doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular Tablo 5-13'te görülmektedir.

Değişken	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı	T	P
Sabit	1,440	0,269		5,349	0,000
Güç	0,225	0,082	0,271	2,742	0,007
R=0,271					
R <sup>2</sup> =0,073					
P=0,048					

Tablo 5-13: Güç Mesafesi ve Savunmacı Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 5-13' te yer alan veriler incelendiğinde güç mesafesinin örgütsel sessizliğin boyutu savunmacı sessizliği pozitif yönde ( $b=0,225$ ) ve anlamlı derecede ( $P=0,007 < 0,05$ ) etkilediği görülmektedir. B değerinin yorumlanması olarak; güç mesafesinin bir birim artması savunmacı sessizliği 0,225 birim artıracaktır. Belirleyicilik katsayı değerine ( $R^2 = 0,073$ ) bakıldığında güç mesafesinin savunmacı sessizliğin %0,07'ini açıkladığı görülmektedir. Tüm bu sonuçlar incelendiğinde H1c hipotezi kabul edilmiştir.

H1d hipotezinde güç mesafesinin örgütsel sessizliğin boyutlarından korumacı sessizliği anlamlı derecede ve pozitif yönde etkilediği varsayılmaktadır. Hipotezi test etmek için bağımsız değişken güç mesafesi ile bağımlı değişken kabul edilen korumacı sessizlik algılaması arasında doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular Tablo 5-14'te görülmektedir.

Değişken	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı	T	P
Sabit	4,0563	0,354		5,349	0,000
Güç	-0,42	0,108	-0,40	2,742	0,695
R=0,40					
R <sup>2</sup> =0,02					
P=0,695					

Tablo 5-14: Güç Mesafesi ile Korumacı Sessizlik Arasındaki Regresyon Analizi



Tablo 5-14'te de yer alan veriler incelendiğinde, ( $P=0,695<0,05$ ) değeri temel alındığında, güç mesafesinin örgütsel sessizliğin boyutlarından korumacı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu doğrultuda H1d hipotezi reddedilmiştir.

Pozisyonunuz	$\bar{X}$	Standart Sapma	Sig(p)
Öğretim Görevlisi	2,67	0,33	0,804
Araştırma Görevlisi	2,81	0,49	
Doktor Öğretim Üyesi	2,76	0,36	
Doçent Doktor	2,86	0,37	
Profesör Doktor	2,86	0,50	

**Tablo 5-15: Unvan ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Varyans Analizi**

Tablo 5-15'te gösterilen varyans analizi sonuçlarına göre, p değerinin 0,804 ile 0,05 den büyük bir değer olması örgütsel sessizliğin unvana göre farklılık göstermediğini bulgusuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda H2a hipotezi reddedilmiştir.

H2b hipotezinde örgütsel sessizliğin, cinsiyete farklılık gösterdiği ileri sürülmektedir. Bu hipotezin analizi için t testi uygulanmış ve tablo 5-16'da gösterilen bulgular elde edilmiştir.

Cinsiyet	$\bar{X}$	Standart Sapma	Sig(p)
Kadın	2,82	0,44	0,805
Erkek	2,79	0,44	

**Tablo 5-16: Cinsiyet ve Örgütsel Sessizlik Arasında T Testi**

Tablo 5-16 incelendiğinde gösterilen t testi analizi sonuçlarına göre, p değerinin 0,805 ile 0,05 den büyük bir değer olması örgütsel sessizliğin cinsiyete göre farklılık göstermediğini bulgusuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda H2b hipotezi reddedilmiştir.

H2c hipotezinde örgütsel sessizliğin, yaşa göre farklılık gösterdiği öngörülmektedir. Bu hipotezin analizi için varyans analizi (Anova) testi uygulanmış ve tablo 5-17'de gösterilen bulgular elde edilmiştir.

Pozisyonunuz	$\bar{X}$	Standart Sapma	Sig(p)
18-25	2,75		0,99
26-33	2,81	0,51	
34-41	2,82	0,25	
42-49	2,78	0,4	
50 ve üzeri	2,83	0,48	

**Tablo 5-17: Yaş ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Varyans Analizi**

Tablo 5-17'de gösterilen varyans analizi sonuçlarına göre, p değerinin 0,804 ile 0,05 den büyük bir değer olması örgütsel sessizliğin unvana göre farklılık

H2a hipotezinde örgütsel sessizliğin, unvana göre farklılık gösterdiği öngörülmektedir. Bu hipotezin analizi için varyans analizi (Anova) testi uygulanmış ve tablo 5-15'te gösterilen bulgular elde edilmiştir.

göstermediğini bulgusuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda H2a hipotezi reddedilmiştir.

## 6. SONUÇ

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmadan elde edilen nicel sonuçlar değerlendirilmiş ve bu sonuçlar doğrultusunda ortaya konulabilecek önerilere yer verilmiştir. Araştırmada güç mesafesinin, örgütsel sessizlik ve boyutlarına etkileri değerlendirilmiş daha sonra da demografik değişkenler ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma verileri, tanımlayıcı analiz, regresyon analizi, t testi ve varyans analizine tabi tutularak değerlendirilmiştir.

Güç mesafesi ile ilgili sonuçlar değerlendirildiğinde, kurumda orta düzeyde bir güç mesafesi algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın yapılması sırasında sıklıkla yöneltilen bir soru olarak, akademisyenlerin yönetici olarak konumlandığı kişilerin farklılık göstermesinin sonucu etkilediği düşünülmektedir. Katılımcıların bir kısmı yönetici olarak bağlı buldukları anabilim dalı bölüm başkanını esas alırken, diğer kısım fakülte ve üniversite bazında yer alan idari yöneticileri esas almıştır. Yapılan gözlemler ve araştırma sırasında kurulan birebir iletişimlerle, anabilim bölüm başkanını esas alındığında güç mesafesi aralığının daha dar, idari yöneticiler esas alındığında ise güç mesafesi aralığının daha geniş olduğu ifade edilebilir.

Örgütsel sessizlik ile ilgili veriler değerlendirildiğinde ise, kabul edilen ve savunmacı sessizliğin düşük düzeyde, korumacı sessizliğin ise yüksek düzeyde olması araştırmanın önemli sonuçlarından birini oluşturmaktadır. Sonuçların değerlendirilmesi kısmında araştırmanın kapsadığı evren ve yapılan örneklemin büyük öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Bilimsel çalışmaların gerçekleştirdiği, yeni fikir ve teorilerin, yeni yaklaşımların ortaya konduğu üniversitelerde, fikirlerin ve bilgilerin bilinçli bir şekilde gizlenmemesinde mesleki birikim ve bilginin büyük önemi olduğu düşünülmektedir. Güç mesafesi algılamasında etkili olduğu belirtilen, yönetici olarak algılanan kişilerin farklılık göstermesi sessizlik sonucu üzerinde de etkili olmaktadır. Anabilim başkanının yönetici olarak algılanması durumunda sessizlik

davranışının daha az düzeyde görüldüğü yapılan gözlemler sonucu elde edilmiştir. Bunun nedeni ise, bölüm başkanı ile bölümde yer alan akademisyenler arasında hiyerarşik bir yönetim anlayışından ziyade akademik tecrübeye ve bilgiye dayalı bir yapının olması, anabilimlerin idari birimlere göre daha küçük organizasyonlar olması ve bu nedenle iletişim yapılarının daha informal olması olarak ifade edilebilir. Sessizlik tutumlarını etkileyen bir diğer durum ise, üniversitelerde fakülte bazında ve genel bazda fikirlerin beyan edilip kararların alındığı kurulların olması büyük önem taşımaktadır.

Araştırmanın temel hipotezleri değerlendirildiğinde ise, güç mesafesinin artmasının örgütsel sessizliği arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamı ile güç mesafesi aralığının genişlemesinin, örgüt üyeleri tarafından kararlara katılma, fikir, görüş veya duygularını ifade etmekten kaçınmaya yönelmelerine neden olduğu ifade edilebilir.

Güç mesafesi ile örgütsel sessizliğin boyutlarına yönelik hipotezler değerlendirildiğinde, güç mesafesi ile savunmacı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, korumacı ve kabullenici sessizlik arasında anlamlı bir

ilişki bulunamamıştır. Bu bağlamı ile akademisyenlerin güç mesafesinden kaynaklanan nedenler ile güç aralığı geniş dahi olsa fikirlerini ifade etmelerinin bir sonuç değiştirmeyeceğine yönelik olan inançlarının bir sessizlik davranışına yönelmediği fakat fikir, bilgi ve düşüncelerini ifade ettiğinde olumsuz bir geri kazanım sağlayacağına olan inançlarının sessizlik tutumuna yöneldikleri ifade edilebilir. Bu durum ise güç mesafesi aralığının genişlemesi durumunda yöneticiler tarafından olumsuz geri dönüşlerin sonuçlarının yaptırım gücünün fazla olmasından kaynaklandığı ifade edilebilir. Araştırmanın demografik bulguları ele alındığında ise, demografik değişkenler ile örgütsel sessizlik arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır.

Tüm bu bağlamları ile araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, araştırmanın temel hipotezi olan güç mesafesi düzeyinin örgütsel sessizlik üzerinde etkili olduğu ifade edilebilir. Bilimsel gelişmelerin sağlandığı ve bilimsel gelişmelerin toplumsal tüm gelişmeler için büyük önem taşıdığı üniversitelerde fikirlerin, duygu ve düşüncelerin beyan edinilmekten kaçılmamasının bilimsel, yönetsel ve toplumsal anlamda gelişmelere önemli katkı sağlayacağı ifade edilebilir.

## KAYNAKÇA / BIBLIOGRAPHY

- Acaray, A. (2015). Örgüt Kültürüne İlişkin Bazı Unsurların Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinin İncelenmesi. 3. Örgütsel Davranış Kongresi (s. 449-457). Tokat: Aybil Yayınevi.
- Aksoy, C., Aslantaş, M., & Arslan, V. (2016). Adaletin Çalışma Hayatındaki Yansıması : Örgütsel Adalet. *International Journal of Innovative Strategical Social Research*, 1(1), 19-32.
- Alparslan, A. M., & Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları ve Örgütsel ve Bireysel Etkileri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(6), 136-147.
- Anbarlı, Ş. (2001). Bir Pasif Direnme Modeli Olarak Sivil İtaatsizlik. *C.Ü İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(1), 319-328.
- Ay, C. (2005). İşletmelerde Etiksel Karar Almada Kültürün Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 12(2), 31-52.
- Bağcı, Z., & Bursalı, Y. M. (2011). Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Çalışanların Algılamalarına Bağlı Analitik Bir İnceleme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(9), 9-21.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Brinsfield, C. T. (2009). Employee Silence: Investigation Of Dimensionality Development Of Measures, And Examination Of Related Factors. Dissertation. USA: The Ohio State University.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde Sessizlik :Sessizliğin Teorik Temelleri ev Dinamitleri. *Ç.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çakır, E. (2016). Örgütsel Sessizlik, Sessizliğin Nedenleri ve Sonuçları: Bir Devlet Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Çavuş, M. F., Develi, A., & Sarioğlu, G. S. (2015). Mobbing ve Örgütsel Sessizlik: Enerji Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3(1), 10-20.
- Dal, H. (2017). Ortaöğretim Kurumlarında Örgütsel Sessizliğe İlişkin Öğretmen Görüşleri: Ankara İli Çankaya İlçesi Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara.
- Dilek, Y., & Taşkıran, E. (2016). Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 7(13), 402-434.
- Doğu, G. A., & Yılmaz, B. (2017). Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez Teşkilatı Çalışanlarının Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sessizlik Algıları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *CBÜ Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 12(1), 16-27.
- Durak, İ. (2012). *Korku Kültürü ve Örgütsel Sessizlik*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1360-1392.
- Eğinli, A. T., & Çakır, S. Y. (2011). Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansıması. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 37-50.
- Erdoğan, B. (1997). Örgütsel Güç ve Politika. *Yönetim Dergisi*, 8(26), 21-31.
- Eroğlu, F. (2015). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- French, J. R., & Raven, B. (1959). The Basis Of Social Power. *Studies in Social Power*. D. Cartwright (Ed.) (s. 150-167). Michigan-Ann Arbor: Institute.
- Helvacı, M. A., & Kayalı, M. (2011). Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi (Uşak İli Örneği). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(22), 255-279.
- Karacaoğlu, K., & Cingöz, A. (2009). İşgören Sessizliğinin Kaynağı Olarak Liderlik Davranışı ve Örgütsel Adalet Algısı. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (s. 700-707). Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları.
- Kellman, H. C. (1961). Processes Of Opinion Chance. *The Bobbs Merrill Series İn The Social Sciences*(25), 57-78.
- Kemikçiran, N. (2015). Güç Mesafesi Yüksekse Eşitsizlik Mi İstenir? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 70(2), 317-344.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Korkmaz, E. (2017). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öğüt, A., & Kocabacak, A. (2008). Küreselleşme Sürecinde Türk İş Kültüründe Yaşanan Dönüşümün Boyutları. *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 145-170.

- Özdemir, G. (2014). Weberyen Anlamda Türklerde Otorite ve Meşruiyet İlişkisi ( 15. yüzyıl Osmanlı Dönemine Kadar). *Akademik İncelemeler Dergisi*, 69-90.
- Özdemir, L., & Uğur, S. S. (2013). Çalışanların " Örgütsel Ses ve Sessizlik" Algılamalarının Demografik Nitelikler Açısından Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektörde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 257-281.
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee Silence: Quiescence And Acoquiescence As Responses To Perceivde Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*(20), 361-369.
- Russell, B. (2017). İktidar. İstanbul: Cem Yayınevi.
- Sarıkaya, M. (2013). Karar Verme Süreçleri ve Örgütsel Sessizlik. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Denizli.
- Saylı, H. (2008). Geleneksel Yönetim Paradigmasının Sınırlayıcı Alanlarına Karşı Post-Modern Yönetim Paradigmasının Geliştirici Alanları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 10(11), 181-200.
- Sığırı, Ü., & Tıgılı, M. (2006). Hofstede'nin " Belirsizlikten Kaçınma" Kültürel Boyutunun Yönetimsel Örgütsel Süreçlere ve Pazarlama Açısından Tüketici Davranışlarına Etkisi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 21(1), 327-342.
- Stephan P. Robbins, T. A. (2012). Örgütsel Davranış. İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Şekerli, E. B., & Gerece, E. (2011). Kültürün EKY'ye Etkileri ve Türk Pilotların Hofstede Kültür Boyutları Açısından Durumları. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(1), 20-37.
- Şimşek, E., & Aktaş, H. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Kişilik ve Yaşam Doyumu Etkileşimi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136.
- Tayfun, A., & Çatır, O. (2013). Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 114-134.
- Türk Dil Kurumu. (tarih yok). Nisan 28, 2018 tarihinde Türk Dil Kurumu Web Sitesi: <http://www.tdk.gov.tr/> adresinden alındı
- Uçar, Z. (2016). İşgören Sessizliği; Teorik Yaklaşımlar Temelinde Betimsel Bir Analiz. *BEU Akademik İzdüşüm*, 1(1), 67-86.
- Weber, M. (2017). Bürokrasi ve Otorite. Ankara: Adres Yayınları.
- Yalçınsoy, A. (2017). Örgütsel Sessizlik ve Sonuçları. *The Journal Of Social Science*, 1(1), 1-19.