

# Çalışan Sessizliğinin Kültürel Değerlerle Olan İlişisini Belirlemeye Yönelik İzmir İli Kamu Kuruluşlarında Bir Araştırma<sup>1</sup>

<sup>1</sup>A research on the determination of relationship between employee silence and cultural values in public organisations in Izmir

Banu SARIBAY<sup>2</sup>, Cevdet Alptekin KAYALI<sup>3</sup>

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, kültürel değerler ile çalışan sessizliği arasında bir etkileşim olup olmadığının tespit edilmesidir. Bu amaç doğrultusunda, İzmir'de görev yapan 306 kamu kurumu çalışanından anket yönetimi kullanılarak veriler elde edilmiştir. 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. Araştırma bulgularına göre, çalışan sessizliği ile kültürel değerler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışan sessizliği türleri açısından bulgular değerlendirildiğinde, kamu kurumu çalışanlarının en fazla puro-sosyal güdülerden kaynaklı sessiz kaldıkları; kamu kurumlarının yapısı gereği, beklenen kabullenici sessizlik davranışı konusunda ise kararsız bir tutum sergiledikleri ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sessizlik, Çalışan Sessizliği, Kültürel Değerler

## ABSTRACT

The purpose of this study is to ascertain whether cultural values have interaction with employee silence. For this purpose sampling data was collected from 306 public employee in Izmir via survey method. In order to measure the statement's exploratory power of variables, first, factor analysis was used. Later, multiple regression analyses was conducted to test the hypotheses. Due to the research findings there is a significant statistical relationship between employee silence and cultural values. When the findings are evaluated in terms of the employee silence types; it was seen that public employees remain silent because of pro-social drivers and they show an undecisive (unstable) attitude regarding the expected acquiescent silence behaviour because of the nature of the public institutions.

**Key words:** Silence, Employee Silence, Cultural Values

## 1.GİRİŞ

Sessizlik kavramı örgüt içinde astlar, orta düzey yöneticiler ve üst düzey yöneticiler gibi farklı hedef kitleleri içinde barındırabilen bir olgudur. Kavram, ilk bakışta her ne kadar iletişime kapalı olma durumunu çağırırsa da, aslında önemli bir iletişim tarzıdır. Sessizlik sadece konuşmamak değil, aynı zamanda yazmamak, duymamak ve önemsememek anlamına gelmektedir (Nikmaram vd., 2012). Literatürde ilk kez Morrison ve Milliken (2000) tarafından ele alınan sessizlik, örgütsel değişim ve gelişimin önünü tıkayan ve çoğulcu bir örgüt anlayışın gelişmesine engel olan kolektif bir olgu olarak değerlendirilmiştir. Bagheri, Zarei ve Aeen (2012) da sessizliği; çalışanların örgüt için yararlı olabilecek bilgileri, isteyerek veya

istemeyerek kendilerine saklamaları durumu olarak değerlendirmişlerdir.

Sessizlik, çalışanların tamamen kendilerinden kaynaklanan, bilinçli bir davranış olabildiği gibi, örgüt içerisindeki yönetim şekli, örgüt kültürü ve yöneticilerin tutumları gibi nedenlerle sessizliğe zorlanılan bir durum da olabilmektedir (Blackman ve Sadler –Smith, 2009). Temkinli olma ya da kendini güven altına alma davranışının bir göstergesi olan sessizliği, Morrison ve Milliken "örgütsel sessizlik", Pinder ve Harlos gibi araştırmacılar ise "**çalışan sessizliği**" olarak adlandırmışlardır. Morrison ve Milliken (2000) çok sayıda kuruluşta örgütsel sorunlar hakkında çalışanların kolektif olarak, kendi görüş ve endişelerini saklamalarının nedenlerinden

<sup>1</sup>Bu çalışma, Sarıbay (2015)'in "Örgütsel Sessizlik ile Kültürel Değerler Arasındaki İlişinin İncelenmesi: Kamu Kuruluşlarında Bir Araştırma" adlı doktora tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup>Dr., Türk Hava Kurumu Üniversitesi İzmir Havacılık Meslek Yüksekokulu, banusaribay@gmail.com

<sup>3</sup>Doç. Dr., Celal Bayar Üniversitesi, cakayali@hotmail.com

birini “ulusal ve kültürel normlar” olduğunu bildirmişlerdir. Ulusal ve kültürel özellikler, bir toplumun üyelerinin davranışlarını şekillendirdiği gibi iş yaşamında da bireylerin üstlendiği rol ve tutumları etkilemektedir. Huang vd. (2005) de bu önermeden yola çıkarak yaptıkları çalışmada, kültürel güç mesafesi ile sessizlik davranışı arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmanın sonuçları, kültürel güç mesafesinin çalışanların fikirlerini kendilerine saklamalarının genel seviyesiyle ilişkili olduğunu ve güç mesafesinin daha az olduğu ülkelerdeki çalışanların fikirlerini açıklama konusunda daha cesaretli olduklarını göstermiştir.

Araştırma bu bağlamda çalışan sessizliği ile kültürel değerler arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek yönünde yapılandırılmış ve konuyla ilgili literatürde sadece güç mesafesi (Morrison ve Milliken, 2000; Mooji ve Hofstede 2002; Huang vd., 2009; Morrison ve Rothman 2009; Aşkun vd., 2009) ve bireycilik-toplulukçuluk (Çaloğlu, 2014) boyutları çalışılmış olan kültürel değerlerin, tüm boyutlarının incelenmesinin sessizlik davranışı analizine önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Literatürde ayrıca kamu sektöründe yapılan çalışmaların (Gambarotto ve Cammozzo, 2010; Gül ve Özcan, 2011; Tiktaş, 2012; Özdemir ve Sarioğlu, 2013) sayıca azlığı ve bürokratik yönetimde sessizliğin emirlere/kurallara uyma ve itaat gibi normal bir durum olarak değerlendirilmesi de araştırmanın kamu sektöründe yapılması hususunda belirleyici olmuştur.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Çalışan Sessizliği

Pinder ve Harlos (2001) çalışan sessizliğini, değişimi etkileme veya düzeltbilme yeteneğine sahip olduğu algılanan insanların, örgütsel durumlarla ilgili konularda kişinin davranışsal, bilişsel ve/veya duygusal değerlendirmeleri hakkındaki gerçek düşüncelerini kısıtlaması olarak tanımlamıştır. Yönetim literatüründe çalışan sessizliği ve örgütsel sessizlik, aynı olguya atıfta bulunduğu için birbirine alternatif olarak kullanılmaktadır (Briensfield, Edwards ve Greenberg, 2009).

Pinder ve Harlos (2001) çalışan sessizliğinin, pasif (quiescence) ya da kabullenici (acquiescence) nedenlere bağlı olarak farklı anlamlarının olduğunu ileri sürmüştür. Pinder ve Harlos’un çalışmasından sonra Dyne vd. (2003), bu kavramı ayrıntılarıyla incelemiş ve çalışan sessizliğinin altında bu

faktörlerin yanı sıra pro-sosyal güdülerin de olduğunu ileri sürmüşlerdir. Dyne vd. (2003)’e göre çalışanı konuşmaya ya da konuşmamaya güdüleyen 3 ayrı sebep vardır. Bu sebeplere bağlı olarak 3 farklı özellikte çalışan sessizliği oluşmaktadır.

#### 2.1.1. Kabullenici Sessizlik (Acquiescent Silence)

Kabullenici sessizlik işle ilgili düşünce, bilgi ve görüşlerin, boyun eğme ya da vazgeçme/geri çekilme duygularına dayalı olarak saklanması olarak ifade edilmektedir. Kabullenici sessizlik kavramı, Hirschman (1970)’in iş bağlılığı düşük olanların pasif bir davranış şekli olan umursamama/ihtimal etmeden geliştirilmiştir. Pinder ve Harlos (2001) tarafından kavramsallaştırılan kabullenici sessizlik, haksız bir durum karşısında çalışanın çıkış yollarını aramaması, bunların farkında olmaması ya da olsa bile isteksiz davranması anlamına gelmektedir. Kabullenici sessizliğin temelinde iş, organizasyon ya da duruma ilişkin ilginin ya da bunlarla olan ilişkinin kesilmesi vardır. Kabullenici sessizliğe sahip çalışanlar, örgütün gelişmesinden ümidini kesmiş ve bu konu da hiçbir öneri de bulunmayan insanlardır. Bu kişilerin motivasyonları düşüktür, açıkça konuşmanın bir fark yaratmayacağını ya da yararsız olduğunu düşünürler. Ayrıca sessizlikleri itaat anlamına gelmektedir. Çalışan itaati, örgütsel şartları derinden ve durumu sorgulamadan kabul edişi ifade eden; kabullenici sessizliğin ayrılmaz bir parçasıdır (Pinder - Harlos, 2001).

#### 2.1.2. Savunucu Sessizlik (Defensive Silence)

Morrison ve Milliken (2000) ise korku duygusunun, örgütsel sessizliğin ana faktörlerden biri olduğunu bildirmiştir. Pinder ve Harlos (2001) yaptığı çalışmada, bulunulan durumun tasvip edilmemesine bağlı planlanmış ihmalin, pasif sessizliği gösterdiğine dikkati çekmiş; bu anlamda pasif sessizlik terimini, açıkça konuşmanın sonuçlarından korkmaya dayalı kasti sessiz kalma durumu olarak kullanmıştır. Bu iki çalışmayı temel alan Dyne vd. (2003) savunucu sessizlik terimini ortaya koymuştur. Savunucu sessizlik, işle ilgili düşünce, bilgi ya da görüşlerin korkuya dayalı olarak saklı tutulmasını içeren, kasıtlı ve ileride olması mümkün tehditlere karşı kendini koruma amacı taşıyan bir davranış şeklidir. Savunucu sessizlik ayrıca kişisel hataları saklamayı da içerebilir, kişi kendi hata ya da eksikliği ortaya çıkmasını engelleme adına sessizliği tercih edebilir (Dyne vd., 2003; Gephart vd., 2009). Kabullenici sessizlikten farklı olarak pro-aktif bir davranıştır ve alternatiflerin

farkında olma ve bunların üzerine düşünmeyi içerir. Savunucu sessizliğin bu anlamda bireyin stratejik bir kararı olduğu söylenebilir. Kariyerinde ilerleyememe, işini kaybetme, arkadaşlarının ve yöneticilerinin desteğinden mahrum kalma gibi kişisel kayıplar bu sessizlik türünün nedenleri arasındadır (Detert ve Burris,2007).

### 2.1.3. Pro-sosyal Sessizlik (ProSocial Silence)

Dyne vd. (2003) daha önce literatürde yer almayan üçüncü bir sessizlik türünü, pro-sosyal sessizliği ortaya koymuştur. Pro-sosyal sessizlik, işle ilgili düşünce, bilgi ve görüşlerin örgüt ya da diğer insanların yararına saklı tutulmasını ifade etmektedir. Bu kavram Organ (1988)'ın pro-sosyal bir davranış olan, örgütsel vatandaşlık davranışından geliştirilmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışında olduğu gibi pro-sosyal sessizlik de isteyerek yapılan, pro-aktif ve diğer kişilerin ve örgütün yararına odaklı bir davranıştır. İşbirliği, dayanışma ve başkalarını düşünme (özgecilik) güdülerine dayalı olarak oluşur. Pro-sosyal sessizlik, savunucu sessizlik de olduğu gibi alternatiflerin farkında olmaya dayalı, düşünce, bilgi ve görüşlerin saklanması içeren, bilinçli olarak verilen bir sessizlik karardır (Dyne vd.,2003). Sorunları gereksiz yere büyütmemeye, iş arkadaşlarının yetersizliğini dile getirmeme ve örgüt içi bilgiyi dışarıya çıkarmama gibi davranışlar bu sessizlik türüne örnek gösterilebilir (Tayfun ve Çatır, 2013).

### 2.2. Kültürel Değerler ve Çalışan Sessizliği ile İlişkisi

Kültür; insanların, ailelerin, toplulukların, mesleklerin, sektörlerin, örgütlerin ve ulusların ne olduklarını ve birbirleriyle nasıl ilişki ve iletişim kuracaklarını belirleyen bir kavramdır. Giddens (1998) kültür kavramını açıklarken, kültür ve toplum ilişkisini vurgulamış ve biri olmadan diğerinin olamayacağını savunmuştur. Buna göre kültür, artifactler (insan eliyle yapılmış şeyler) bütünüdür, bu artifactler günümüz toplumunu oluşturan öğelerin başında gelmektedir. Bu nedenle insanları, çalıştıkları iş yerlerini de insanı insan yapan en önemli faktörlerden biri olan kültürden soyutlayarak düşünmek mümkün değildir.

Bireyler, belirli değerlere verdikleri önem veya öncelik bakımından farklılık gösterir ve bireyin değer öncelikleri, büyük ölçüde içinde yaşadığı kültürün ya da sosyal sistemin ürünü olarak kabul edilmektedir (Meglino ve Ravlin, 1998). Her kültürün sahip olduğu karşılaştırılabilir 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 değerler genellikle gruplandırılarak kıyaslanmaktadır. Kültürel değerlerin analizinde bu anlamda yapılmış en kapsamlı araştırma ise Hofstede'e ait analizlerdir. Hofstede analizinde, 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; Hofstede vd., 2010).

Ulusal ve kültürel özellikler, bir toplumun üyelerinin davranışlarını şekillendirdiği gibi iş yaşamında da üstlenilen rol ve tutumları etkilemektedir. Bu bağlamda Hofstede (1997)'in araştırması, yüksek güç mesafesi kültürüne sahip ülkelerdeki çalışanların, yöneticilerine olduğu kadar iş arkadaşlarına da kaygı ve görüşlerini seslendirmeye daha az eğilimli olduklarını göstermiştir. Hasegawa ve Gudykunst (1998)'un araştırmasına göre kültür, insanların sessizliği kullanma şekillerini, sessizliğe karşı olan tutumlarını ve sessizliğe yükledikleri anlamları biçimlendirmektedir. Konuyla ilgili Morrison ve Milliken (2000) ve Mooji ve Hofstede (2002) de araştırmalarını bu yönde yapılandırmışlar ve güç mesafesi yüksek toplumlardan gelen kişilerin çoğunlukta olduğu örgütlerde çalışanların sessiz kalma olasılığının yüksek olacağını ileri sürmüşlerdir. Aynı şekilde Huang vd. (2005) de güç mesafesinin, çalışanların fikirlerini kendilerine saklama seviyesiyle ilişkili olduğunu ve güç mesafesinin daha az olduğu ülkelerdeki çalışanların fikirlerini seslendirmede daha cesaretli olduklarına dikkati çekmişlerdir.

## 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

### 3.1. Araştırmanın Amacı

Sessizliğin meydana gelmesinde bir takım örgütsel ve bireysel koşullar rol oynamaktadır. Örgütsel koşullardan biri olan kültürel geçmiş Morrison ve Milliken (2000) tarafından öne sürülmüş ve güç mesafesinin yüksek olduğu ve kolektivist toplumlarda meydana gelen örgütlerde sessizliğin daha yaygın olacağı önermesi geliştirilmiştir. Bununla birlikte Huang vd. (2005) de güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerdeki bireylerin hiyerarşik eşitsizlikleri

doğal karşılama eğiliminde oldukları ve güç sahibi kişilerle doğrudan çatışmak yerine endişe ya da fikir ayrılıklarını söylemekten kaçındıkları ortaya koymuştur. Hofstede (1997)'in araştırması da benzer şekilde yüksek güç mesafesine sahip ülkelerde çalışanların işle ilgili kaygı ve görüşlerini seslendirmeye daha az eğimli olduklarını göstermiştir. Bu önerme ve bulgulardan yola çıkarak, kültürel değerler ile çalışanların sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmış ve bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

**H<sub>1</sub>:** Çalışanların sessizlik davranışı ile kültürel değerler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1a</sub>:** Pro-sosyal sessizlik davranışı ile kültürel değerler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1b</sub>:** Savunucu sessizlik davranışı ile kültürel değerler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1c</sub>:** Kabullenici sessizlik davranışı ile kültürel değerler arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.2. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırmada veriler anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Anket formunun oluşturulmasında benzer amaçla yapılan çalışmalardan yararlanılmıştır. Anket formundaki çalışan sessizlik davranışı ölçeği Dyne vd.'nin 2003 yılındaki makale çalışmasından ve kültürel değerler ölçeği ise Hofstede'in dört kültürel değer boyutunu birey seviyesinde ölçen Dorfman ve Howell (1998)'in ölçeğidir. Bu ölçek Aktaş'ın 2010 yılındaki doktora tez çalışmasında da kullanılmış, geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Üç bölümden oluşan anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 4 soru yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde katılımcıların sessizlik davranışlarını belirlemeye yönelik 15 soru yer almaktadır. Çalışanların sessizlik davranışlarını belirlemeye yönelik soruların faktör analizine uygun olup olmadığını kontrol etmek için, öncelikle faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda beşli likert (1=hiç katılmıyorum,5=tamamen katılıyorum) tipi 15 soruya ait KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,842 olarak bulunmuş, Barlett test sonucu da anlamlı çıkmıştır ( $p < 0,05$ ). Yapılan faktör analizinde dört faktörlü bir yapı elde edilmiş; dördüncü faktörde 2 değişken olduğu için bu değişkenler analizden çıkartılarak ikinci kez faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda açıklanan toplam varyans (öz değerleri 1 veya daha fazla olan faktörlerin alınması kriterine göre) 66,82% olarak bulunmuştur. Açıklanan toplam varyansın 33,11%'lik kısmını pro-

sosyal sessizlik faktörü, 24,4'lük kısmını savunucu sessizlik, %9,31'lik kısmını ise kabullenici sessizlik faktörü oluşturmaktadır. Ayrıca ilgili 13 soruya yönelik güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach's Alpha değeri 0,74 olarak tespit edilmiştir. Bu değer anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Anketin üçüncü bölümünde ise toplumun davranış özelliklerini anlamaya yönelik 25 soru yer almaktadır. Bu ölçeğe de bir önceki ölçekte olduğu gibi faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda beşli likert (1=hiç katılmıyorum,5=tamamen katılıyorum) tipi 15 soruya ait KMO örneklem uygunluğu test sonucu 0,812 olarak bulunmuş, Barlett test sonucu da anlamlı çıkmıştır ( $p < 0,05$ ). Yapılan faktör analizi sonucunda 4 boyut elde edilmiş, faktör yük değerleri düşük olan ( $< 0,50$ ) 2 soru kapsam dışı bırakılmıştır. Elde edilen 4 faktöre ilişkin toplam açıklanan varyans 58,06% olarak bulunmuştur. Faktörler sırasıyla "eril-dişil", "bireyci-toplulukçu", yüksek-düşük belirsizlikten kaçınma" ve "yüksek ve düşük güç mesafesi" kültürel değerleridir. Faktör analizi sonucunda elde edilen 23 soruluk ölçeğin güvenilirliği ise 0,78 olarak bulunmuştur.

### 3.3. Araştırma Evreni ve Örneklem Seçimi

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\\_iller\\_itibari\\_yillar\\_bazinda\\_istihdam\\_012015.pdf](http://www.dpb.gov.tr/F/Root/dosyalar/istatistikler/kamu_per_istatistikleri/ocak2015/8_iller_itibari_yillar_bazinda_istihdam_012015.pdf);05.05.2015). Ancak araştırmanın evrenini oluşturan tüm çalışanlara ulaşmak oldukça güç olduğundan; araştırmada örneklem alma yoluna gidilmiştir. Yamane (2010)'nin temel örnekleme yöntemleri kitabında basit şans örnekleme yöntemi kullanılarak belirli bir ana kütle için ilgili duyarlılık (hata payı) seviyesinin dikkate alınmasıyla ulaşılması gereken 399 kişi olduğu tespit edilmiştir. Ancak eksik, cevaplanamayan veya uygun yanıtlanmayan anketler olabilir düşüncesiyle örnek hacmi 500 kamu çalışanı olarak genişletilmiştir. Kurumlara dağıtılan anketlerden tam ve hatasız olarak doldurulmuş geri dönen anket sayısının 306'dır. Bu 306 adet anket araştırma örneklemini oluşturmuş; araştırma bu anketler üzerindeki cevaplar doğrultusunda yapılmış ve analiz edilmiştir.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Demografik Veriler

Araştırmaya katılan 306 kamu çalışanı ile ilgili demografik veriler ve tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki Tablo 1'deki gibidir:

**Tablo 1:** Çalışanların Demografik Özellikleri

Demografik Değişkenler	Kategoriler	N	%
Cinsiyet	Kadın	140	45,8
	Erkek	166	54,2
Yaş	21-30	78	25,5
	31-40	124	40,5
	41-50	72	23,5
	50 ve üstü	32	10,5
Eğitim	İlköğretim	29	9,5
	Lise	81	26,5
	Yüksekokul (Ön lisans)	55	18
	Üniversite (Lisans)	115	37,6
	Lisansüstü	26	8,5
Çalışma Şekli	İşçi	79	25,8
	Memur	150	49
	Sözleşmeli Memur	33	10,8
	Şirket Personeli	44	14,4

### 4.2. Hipotezlerin Testi

Çalışmada, çalışanların sessizlik davranışları ile kültürel değerler arasında bir etkileşim olup olmadığının görülmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda kültürel değerler ile çalışanların sessizlik davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesi için regresyon analizine başvurulmuştur. İlk bağımlı değişken olarak pro-sosyal sessizlik davranış tipi ele alınarak, kültürel

boyut değişkenleri ile olan ilişkileri incelenmiş, daha sonra savunucu ve kabullenici sessizliğin kültürel değerler 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 2:** Değişkenlere İlişkin Korelasyonlar, Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Cronbach's Alpha Değerleri

Değişkenler	Ort.	St.Sap.	Alpha	Erillik-Dişilik	Bireycilik-Toplulukçuluk	Belirsizlikten Kaçınma	Güç Mesafesi
Pro-sosyal Sessizlik	3,99	0,93	0,91	-,180**	,333**	,320**	-,159**
Savunucu Sessizlik	3,25	0,98	0,85	,248**	-,014	-,011	,287**
Kabullenici Sessizlik	2,61	0,96	0,65	,261**	-,017	-,076	,208**

(Not: \*\* korelasyon katsayısı %99 güvenle anlamlı olduğunu göstermektedir)

Tablo 2'deki çalışan sessizliği ifadelerine genel olarak bakıldığında; verilen cevapların ortalaması pro-sosyal ve savunucu sessizlik için "katılıyorum" ifadesine yakın bir değerken; çalışanlar kabullenici

sessizlikte ise kararsız noktaya yakın bir değerde oldukları söylenebilir. Yani çalışanlar kurumlarında pro-sosyal ve savunucu sessizliğe neden olan güdüler nedeniyle sessiz kalırken; kabullenici eğilimlere bağlı

olarak ise sessiz kalma hususunda kararsız kaldıkları ortaya çıkmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre ise bireycilik-toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma kültürel değerleri ile savunucu ve kabullenici sessizlik davranışları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir

ilişki olmadığı gözlenirken; diğer boyutlar arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir.

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

**Tablo 3:** Pro-Sosyal Sessizlik ile Kültürel Değerler Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R	R <sup>2</sup>	Beta	Siy.
Güç Mesafesi	Pro-Sosyal Sessizlik	,447	,199	-,215	,003
Belirsizlikten Kaçınma				,338	,000
Eril - Dişil				,147	,008
Bireycilik - Toplulukçuluk				,257	,000

(Anova Testi: F= 18,741; sig= ,000)

Yapılan regresyon analizi incelendiğinde, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Pro-sosyal sessizlik davranışı ile kültürel değerler arasında pozitif ve önemli bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $R=0,447$ ). Regresyon modelindeki  $R^2$  determinant katsayısı

değerine göre, pro-sosyal sessizlik davranışındaki değişkenliğin %20'si kültürel değerler tarafından açıklanmaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkiye bakıldığında ise güç mesafesi dışındaki değişkenlerle pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre ortaya konan  $H_{1a}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 4:** Savunucu Sessizlik ile Kültürel Değerler Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R	R <sup>2</sup>	Beta	Sig.
Güç Mesafesi	Savunucu Sessizlik	,362	,131	,382	,000
Belirsizlikten Kaçınma				-,059	,510
Eril - Dişil				,244	,000
Bireycilik - Toplulukçuluk				,031	,675

(Anova Testi: F= 11,377; sig= ,000)

Tablo 4'deki regresyon analizi özet tablosuna göre bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir ( $R=0,362$ ). Anova testi sonucuna göre,  $F= 11,377$ ;  $sig=0,000$  olduğu için oluşturulan regresyon modeli anlamlıdır. Ayrıca çalışanların sessizlik davranışı eğilimlerinden biri olan savunucu sessizliğin, kültürel değerlerin alt boyutu olan belirsizlikten kaçınma ve bireyci-toplulukçu kültürler ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülürken ( $p>0,05$ );

güç mesafesi ve eril-dişil kültürlerle ile arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Regresyon modelindeki  $R^2$  determinant katsayısı değerine göre, savunucu sessizlik davranışındaki değişkenliğin % 13'ü bu iki bağımsız değişken tarafından açıklanmaktadır. Buna göre, savunmacı sessizliği en çok güç mesafesi daha sonra da eril-dişil kültürel değer alt boyutları etkilemektedir. Buna göre ortaya konan  $H_{1b}$  hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 5:** Kabullenici Sessizlik ile Kültürel Değerler Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R	R <sup>2</sup>	Beta	Sig.
Güç Mesafesi	<b>Kabullenici Sessizlik</b>	,331	,109	<b>,272</b>	<b>,000</b>
Belirsizlikten Kaçınma				-,152	,090
Eril - Dişil				<b>,259</b>	<b>,000</b>
Bireycilik - Toplulukçuluk				,057	,440

(Anova Testi: F= 9,233; sig= ,000)

Tablo 5 incelendiğinde bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir (R=0,331). Oluşturulan regresyon modeli de anlamlılık düzeyi 0,05 değerinden küçük (p=0,000) olduğu için anlamlıdır. Tablo 5'te bağımlı değişken olan kabullenici sessizliğin, 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. Bu iki değişkeninin kabullenici sessizlik davranışındaki değişkenliği açıklama oranının ise %11 olduğu görülmektedir (R<sup>2</sup>=,109). Ortaya konan H<sub>1c</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

## 5. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Araştırma kapsamında çalışanların sessizlik davranışları ile kültürel değerler arasındaki ilişki araştırılmıştır. Belirtilen amaç kapsamında çalışma, İzmir İli kamu kuruluşlarında görev yapan 306 kamu çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, kültürel değerler ile çalışanların sessizlik davranışları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada çalışan sessizliği ile kültürel değerler arasındaki ilişkiyi, Türk kültürünün toplulukçu yapısı ve güç mesafesinin yüksekliğinin desteklediği ortaya çıkmıştır.

Araştırmada çalışanların en fazla pro-sosyal sessizlik davranışına sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Çalışanların örgüt yararına olan bilgileri saklamalarındaki ana amaç, kurumun ve diğer çalışanların menfaatini bilinçli olarak ön planda tutmadır. Türk kamu yönetiminin bürokratik yapısının yanı sıra, Türk insanının duygusal olmasının da (kadınsı kültüre yakınlık) bu sonucun oluşmasında önemli bir etken olduğu belirtilmelidir. Yapılan analizde ayrıca pro-sosyal sessizlik ile belirsizlikten kaçınma, bireyci-

toplulukçu ve eril-dişil kültürel değerler arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilirken; güç mesafesi ile negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Kolektivist toplumlarda grup tarafından kabul görmek, grup içindeki ilişkiyi devam ettirmek için çatışmadan kaçınmak, yardımlaşmak ve başkalarının ihtiyaçlarına fazlaca önem vermek son derece önemli olduğundan; bu iki faktör arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin görülmesinin beklenen bir sonuç olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonucu, Martingo ve Douglas (1999), Harvey vd. (2009) ile Çaloğlu (2014)' nun araştırmaları da desteklemektedir.

Çalışmanın diğer bir sonucuna göre **savunucu sessizlik** ile kültürel değerler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Yapılan analizde savunucu sessizlik ile güç mesafesi ve eril-dişil değerler arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Savunucu sessizliğin temelinde korku ve kaygı vardır ve güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda da görülme olasılığı fazladır. Araştırmadaki sonucu, Hofstede (1997), Morrison ve Milliken (2000), Mooji ve Hofstede (2002), Huang vd. (2009) ile Morrison ve Rothman (2009)'ın yapmış olduğu araştırmalar desteklemektedir. Konuyla ilgili Cüceloğlu (2008)'na göre Türkiye'deki işyerlerinde ast üstüne "benim iyi bir fikrim var" diyemez çünkü "ben senden daha iyi biliyorum ve senin yerinde gözüm var" anlamı çıkar. Bu nedenle de çalışan iş korkusu nedeniyle görüşlerini dile getiremez ve "salla başını al maaşını" tarzı davranışlarda bulunur. Savunucu sessizlik davranışı göstermenin altındaki eğilim, sadece yöneticiyle ilgili korkular değil; aynı zamanda dışlanmaya ilişkin korkulardır. Dişil özellikler gösteren bir toplumda çalışanların gruptan dışlanmamak için hakim olan düşünce yapısına uymayı tercih etmeleri doğaldır. Araştırmada kamu çalışanlarının sessizlik davranışı ile ilgili elde edilen sonuçlar, Eryılmaz (2015)'in bürokraside, çalışanları

örgüt parçasına uyan ve bu amaçla kullanılan standart ve gayrişahsi birer varlık olarak değerlendirilmesiyle de tutarlılık göstermektedir.

Çalışma literatür açısından değerlendirildiğinde, çalışan sessizliği ile ilgili araştırmaların çoğunun yurt dışında gerçekleştiği, ulusal literatürde ise 2008 yılında çalışılmaya başlandığı ve belli sektör ve aynı konular üzerinde ilişkiyi tespit etmeye odaklı araştırmalar (Yeşilaydın ve Bayın, 2015) üzerinden çalışmaların yapıldığı görülmüştür. Yapılan araştırma, sözü edilen çalışmalardan farklı olarak çalışan sessizliği ile kültürel değerler üzerine yapılandırılmış ve araştırmada öngörülen kültürel değerler ile çalışan sessizliği arasındaki anlamlı ilişki kanıtlanmıştır. Ayrıca kültürel değerlerle çalışan sessizliğin ilişkisini tespit etmeye yönelik yabancı literatürde az sayıda çalışmanın olması ve yerli literatürde de kapsamlı bir çalışmanın mevcut olmaması yapılan çalışmayı anlamlı kılmış ve araştırmaya ileride yapılacak

çalışmalar için bilgilendirici ve yol gösterici bir nitelik kazandırmıştır.

Sessizliğin her ne kadar kamu sektöründe düzen/uyum olarak algılanmasına rağmen, diğer sektörlerde olduğu gibi kamu sektöründe de sessizliğin arzu edilen bir durum olmadığı unutulmamalıdır. Hizmetlerin vatandaşa ulaştırılmasında birincil kaynak olan çalışanın fikir, öneri ya da sorunlarının kurum içinde dikkate alınması hem kurum hem de çalışanlar açısından önem taşımaktadır. Özellikle yöneticiler bu konuda bilinçli olup, olumlu bir iletişim kültürü yaratırlarsa çalışanlar görüşlerini bildirmekten çekinmeyecek ve kamu kurumları böylece daha kaliteli hizmet üretebilecek duruma geleceklerdir. Bu anlamda sessizlik ile ilgili kamu alanında daha fazla araştırmanın yapılması gerektiği ve yapılacak araştırmalarda da sessizliğin nedenleri, sonuçları ve kurum performansı üzerine olan etkilerinin ele alınmasının kurumlardaki sessizlik durumunun daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKLAR

Aktaş, M. (2010) "İzleyicilerin Kültürel Değerleri ve Liderliğe Duydukları İhtiyaç" Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aşkun B., Bakoğlu R. ve Berber, A. (2009) "Remaining Silent or Not: Is Power Distance a Barrier For Academicians?" International Conference on Social Sciences, İzmir.

Bagheri, G., Zarei, R., Aeen, M. N., (2012) "Organizational silence" Ideal Type of Management, 1(1), 47-58.

Blackman, D. ve Sadler-Smith, E. (2009) "The Silent and The Silent in Organizational Knowing and Learning" Management Learning, 40(5): 569-585.

Brinsfield, C.T., Edwards M.S. ve Greenberg J. (2009) "Voice and Silence in Organizations: Historical Review and Current Conceptualizations", Greenberg ve Edwards (Eds), Voice and Silence in Organizations, Emerald Group Publishing, England.

Çaloğlu, D.Ö. (2014) "Örgütsel Sessizlik ve Kültürel Değişkenler Üzerine Ampirik Bir Araştırma" Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Cüceloğlu, D. (2008) "Korku Kültürü Niçin 'Mış Gibi' Yaşıyoruz" Remiz Kitabevi, İstanbul.

Detert J.R. ve Burris E.R. (2007) "Leadership Behaviour and Employee Voice: Is The Door Really Open?" Academy of Management Journal, 50(4): 869-884.

Dyne, L.V., Ang, S. ve Botero, I.C. (2003) "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs" Journal of Management Studies, 40 (6): 1359-1392.

Eryılmaz, B. (2015), "Kamu Yönetimi-Düşünceler-Yapılar-Fonksiyonlar-Politikalar" Umuttepe Yayınları, Kocaeli.

Gambarotto, F. ve Cammozzo, A. (2010) "A Dream out of Silence: Employee Voice and Innovation in a Public Sector Community Practice" eContent Management Pty Ltd. Innovation: Management, Policy & Practice, Vol.12,.

Gephard, J.J., Detert, J.R., Trevin, L.K.E ve Amy, C. (2009) "Silenced by Fear: The Nature, Sources and Consequences of Fear at Work" Research in Organizational Behavior, 29: 163-193.

Giddens, A. (1998) "Modernliğin Sonuçları" Ayrıntı Kitabevi, İstanbul.

Gül, H. ve Özcan, N. (2011) " Mobbing ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler: Karaman İl Özel İdaresinde Görgül Bir Çalışma" Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(2), 107- 134.



- Harvey, P, Martinko M. J. ve Douglas S.C. (2009) "Causal Perceptions and The Decision to Speak Up or Pipe Down" Greenberg ve Edwards (Eds), Voice and Silence in Organizations, Emerald Group Publishing, United Kingdom.
- Hasegawa,T. ve Gudykunst, W.B. (1998) "Silence in Japan and United States" Journal of Cross-Cultural Psychology, 29:668-664.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. ve Minkov, M. (2010) "Cultures and Organizations: Software of the Mind" The McGraw-Hill Companies, USA.
- Huang, X., Van de Vliert, E. ve Van der Vegt, G. (2005) "Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally" Management and Organization Review, 1(3): 459-482.
- Martinko,M.,J. ve Douglas S.C. (1999) "Culture and Expatriate Failure: An Attributional Explication" The International Journal of Organizational Analysis, 7(3): 265-293.
- Meglino, B.M. ve Ravlin E.C. (1998) "Individuals Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research" Journal of Management, 24(3): 351-389.
- Mooji, M.,D. ve Hofstede, G. (2002) "Convergence and Divergence Inconsumer Behaviour: Implications for International Firms" Journal of Retailing, Vol.78: 61-69.
- Morrison, E.W. ve Milliken, F.J. (2000) "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in A Pluralistic World" Academy of Management Review, 25(4), 706-725.
- Morrison, E.W., ve Rothman, N.B. (2009) "Silence and the Dynamics of Power" Greenberg ve Edwards (Eds), Voice and Silence in Organizations, Emerald Group Publishing, England.
- Nikmaram,S., Yamchi, H.G., Shojaii, S., Zahrani, M.A. ve Alvani, S.M. (2012) "Study on Relationship Between Organizational Silence and Commitment in Iran" World Applied Sciences Journal, 17(10), 1271-1277.
- Özdemir, L., Sarioğlu Uğur, 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. ve Harlos, K. P. (2001) "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence As Responses to Perceived Injustice" Research in Personnel and Human Resources Management, 20: 331-369.
- Tayfun, A., Çatır O. (2013) "Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma" İşletme Araştırmaları Dergisi, 5(3), 114-134.
- Tıktaş, G. (2012) "Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Sessizlik İlişisine Yönelik Bir İnceleme" Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tüz, V., M. ve Altıntaş, Ç., A. (2008) "Yönetime Kültürel Bakış", Furkan Ofset, Bursa.
- Yamane, T. (2010) "Temel Örnekleme Yöntemleri" (Çev: Esin, A., Aydın, C., Bakır, M.,A. ve Gürbüz, E.), Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Yeşilaydın, G. ve Bayın, G. (2015) "Türkiye'de Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi" Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15(4),103-120.
- [http://www.dpb.gov.tr/F/Root/dosyalar/istatistikler/kamu\\_per\\_istatistikleri/ocak2015/8\\_iller\\_itibari\\_yillar\\_bazinda\\_istihdam\\_012015.pdf](http://www.dpb.gov.tr/F/Root/dosyalar/istatistikler/kamu_per_istatistikleri/ocak2015/8_iller_itibari_yillar_bazinda_istihdam_012015.pdf); 05.05.2015.

