



GÜÇ MESAFESİ - ÖRGÜTSEL SESSİZLİK İLİŞKİSİ: AFGANİSTAN'DAKİ TÜRK İŞGÖRENLER ÖRNEĞİ*

THE RELATIONSHIP BETWEEN POWER DISTANCE AND ORGANIZATIONAL SILENCE: A CASE STUDY ON TURKISH EMPLOYEES IN AFGHANISTAN

Gaye ATİLLA**
İlkay DİRİN***

Öz

Güç mesafesi, bir toplumu oluşturan bireylerin birbirleri ile eşit olup olmama durumunu algılama dereceleridir. İşgörenlerin örgütsel sorunlarla ilgili olarak fikirlerini kasıtlı olarak dile getirmemeleri anlamına gelen örgütsel sessizlik davranışı ise işgörenlerden yüksek performans ve verimlilik bekleyen örgütler için dikkate alınması gereken bir olgudur. Örgütsel sessizlik davranışı aynı zamanda, örgütler için örgütsel gelişim ve değişimi engelleyici bir tehdittir. İşgörenlerin örgütsel sessizlik davranışı göstermelerinde etkili olduğu düşünülen Hofstede'nin kültürel boyutlarından güç mesafesi ile ilişkisi, ülkemizde ve genel olarak yazında pek incelenmemiş bir konudur. Bu çalışmada güç mesafesi ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması ve varsa güç mesafesinin örgütsel sessizlik boyutları üzerindeki etkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın örneklemini Afganistan'ın Kabil şehrinde çalışan 94 adet Türk işgören oluşturmaktadır. İşgörenler tarafından doldurulan anketlere korelasyon ve basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre; güç mesafesi ile örgütsel sessizlik boyutları arasında istatistik olarak anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir.

Anahtar Kelimeler: Güç Mesafesi, Örgütsel Sessizlik, Hofstede'nin Kültür Boyutları.

Abstract

Power distance is the perception level of individuals forming a society whether or not they are equal to each other. Organizational silence behavior on the other hand, which means that employees do not intentionally Express their ideas about organizational issues, is a fact to be considered for organizations that expect high performance and efficiency from the employees. Organizational silence behavior, at the same time, is a threat to organizational development and change. Power distance, one of the cultural dimensions of Hofstede, which is believed to be effective on employees in demonstrating organizational silence behavior, is an issue that has not been so much studied in our country and in general in the literature. It was aimed in this study to reveal the relationship between power distance and dimensions of organizational silence and to investigate the effect of power distance on the dimensions of organizational silence. The sample of the study consists of 94 employees of Turkish origin working in Afghanistan. Correlation analysis and simple linear regression were applied to the questionnaires filled by employees. According to findings, there is no statistically significant relationship between power distance and dimensions of organizational silence.

Keywords: Organizational Silence, Power Distance, Hofstede's Cultural Dimensions.

1. GİRİŞ

Günümüzde işgörenlerin, örgütleri ile daha fazla bütünleşmeleri ve örgütleri için daha fazla performans göstermeleri için örgütler tarafından çeşitli uygulamalar geliştirilmiştir. Bu uygulamalar arasında iş zenginleştirme, işgören güçlendirme, örgütsel takım çalışmaları, kendi kendini yöneten takımlar, toplam kalite yönetimi uygulamaları ve örgütsel demokrasinin tabana yayılması sayılabilir. Bu uygulamalara rağmen, çeşitli sebeplerden ötürü işgörenlerin zaman zaman örgütlerine karşı bir kayıtsızlık içinde oldukları, sessizlik davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir. İşgörenlerin sessizliği, yeni fikirlerin örgüte girmelerine engel olmakta ve dolayısıyla örgütsel gelişimini engellemektedir (Kahveci ve Demirtaş, 2013, 52). İşgörenler örgüt ile ilgili çoğu sorunları birinci elden bilmelerine rağmen, bu bilgiyi bazen üst yönetimle paylaşmak istememektedirler. Örgütlerde işgörenler tarafından çeşitli olası sorunlarla ilgili bilgi paylaşımını kısıtlayan bir takım etmen kuvvetler bulunmaktadır. Bu kuvvetler genel olarak örgütsel sessizlik olarak adlandırılmaktadır (Morrison ve Milliken, 2000, 706; Bagheri vd., 2012, 47). Örgütsel gelişimin sağlığı açısından birçok akademisyen tarafından üst yönetimle işgörenler arasında çift yönlü

* 17. Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresi'nde sunulan "Güç Mesafesi - Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Afganistan'daki Türk Asıllı İşgörenler Örneği" isimli bildirinin genişletilmiş halidir.

** Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

*** Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD Doktora Öğrencisi



ilişkiler kurulmasının önemi vurgulanmasına rağmen, yapılan araştırmalar sonucu hala önemli bir kısım işgörenin fikirlerini açıkça üst yönetime aktarmakta zorluk çektiği görülmektedir (Çakıcı, 2007, 146; Atilla Gök, 2016, 104).

Örgüt kültürü, örgütleri birbirinden ayıran ve örgütlerin başarısına ve rekabet avantajlarına önemli oranda etki eden bir olgudur (Uslu ve Ardıç, 2013, 314). Örgütlerin kültürleri, ait oldukları toplumsal bağlamdan büyük oranda etkilenmektedir (Hofstede vd., 2010, 73-75). Bu bağlamda, Hofstede vd.(2010)'nin ülkelerin değerlerini ve kültürlerini incelediği çalışmasında bahsettiği beş adet kültür boyutundan güç mesafesi boyutunun, örgütsel sessizlik üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Güç mesafesi, bir örgütün mensuplarının, örgüt içerisindeki gücün örgüt içerisinde işgörenler ve yöneticiler arasında eşit olmayan bir şekilde dağıldığına ilişkin kabul derecelerini belirtmektedir (Hofstede vd., 2010, 61).

Çalışmanın temel amacı, güç mesafesi ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişkiyi ve varsa güç mesafesinin örgütsel sessizlik boyutları üzerindeki etkisini belirlemektir. Çalışmanın ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerinde örgütsel sessizlik ve güç mesafesi ile ilgili kavramsal bilgiler verilecek, birbirileri ile ilişkileri açıklanacak ve konu ile ilgili diğer çalışmalardan bahsedilecek, beşinci bölümünde kavramlar arasındaki ilişki ampirik olarak test edilecek, çalışmanın bulguları verilecek ve altıncı bölümünde çalışmanın sonucu yorumlanacaktır.

2. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Örgütsel sessizlik, işgörenlerin örgütsel sorunlar hakkında, örgütün baskısına maruz kalınacağına dair yaygın inançlara dayanarak, var olan fikir ve görüşlerini açıklamamasına bağlı olarak ortaya çıkan kolektif bir olgudur (Morrison ve Milliken, 2000, 707). Örgütsel sessizliğinin en önemli özellikleri; işgörenlerin örgütsel sorunlarla ilgili sahip olduğu bilgiyi kasıtlı olarak paylaşmaması ve sessizliğe neden olan öncüllerin çeşidine göre örgütsel sessizliğinin değişkenlik göstermesidir. Diğer bir deyişle, kasıt ve neden, işgören sessizliğinin belirlenmesi ve çeşidinin belirlenmesinde kritik öneme sahiptir (Brinsfield, 2009, 6).

İşgörenleri sessizlik davranışına teşvik eden etmenlerden, farklı çalışmalarda ve çalışmaların konusu ile ilgisine göre birbirinden farklı olarak bahsedilmiştir. Görece birçok nedeni çalışmasında belirten Çakıcı (2010, 18-31) ve Üçok ve Torun'a (2015, 29) göre, işgören sessizliğinin nedenleri temel olarak bağlamsal (bireysel, örgütsel ve yönetsel) ve korku ve algılanan risk faktörleri olmak üzere iki boyutta irdelenebilir. Bireysel faktörler olarak; deneyim eksikliği, düşük iş pozisyonu, dış kontrol odaklı olma, düşük düzeyde kendine saygı duyma, yüksek düzeyde iletişim endişesi, yüksek düzeyde kendini uyarılma ve düşük düzeyde başarıma ihtiyacı sayılabilir. Örgütsel faktörler olarak; haksızlık kültürünün varlığı, sağır kulak sendromu, sessizlik ikliminin varlığı, hiyerarşik yapı ve itaat kültürünün varlığı sayılabilir. Yönetsel faktörler olarak; üste güvensizlik duyulması, mesafeli ilişkiler, üstler tarafından desteklenmeme, üstlerin sahip oldukları örtük inançlar ve üstlerin farklı görüşlere açık olmaması sayılabilir. Bağlamsal faktörlerin hepsi bir arada etki göstermek suretiyle işgörenlerde açıkça konuşmanın fayda yaratmayacağına dair inanç oluşturmaktadırlar (Van Dyne vd., 2003, 1366). Çakıcı (2008, 126) tarafından Türkiye'de bir yüksek eğitim kurumunda işgörenlerin hangi konularda ve neden sessiz kaldıkları ve sessizliğin sonuçlarını nasıl algıladıkları konusunda yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre bilgi ve deneyimi daha az olan işgörenlerin, "büyükler (üstler, yöneticiler) doğrusunu bilir" anlayışında oldukları tespit edilmiştir.

İşgörenin örgütsel sorunlara karşı kasıtlı ve bilinçli olarak sergilediği sessizlik davranışı, bazı biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmada Van Dyne vd. (2003) tarafından yapılan örgütsel sessizlik sınıflandırması kullanılacaktır. Örgütsel sessizlik yapısının çok boyutlu olduğu belirtilen çalışmada sessizliğin çeşitleri olarak; kabullenici sessizlik (Acquiescent Silence), savunmacı sessizlik (Defensive Silence) ve ilişkisel sessizlik (ProSocial silence) ele alınmıştır. Kabullenici sessizlik, işgörenin boyun eğici veya teslimiyetçi davranış biçimine bağlı olarak örgütsel bilgi ve görüşlerini paylaşmaması olarak tanımlanmaktadır. Edilgen bir dürtü ile hareket eden işgören, mevcut koşullar karşısında ses çıkarma davranışına karşı isteksizdir. Bu durumdaki işgören, sonuç üzerinde herhangi bir fark yaratamayacağı inancı yüksek veya kendine güveni düşük olarak düşünülebilir. Savunmacı sessizlik, işgörenin dışsal tehditler karşısında duyduğu korkuya bağlı olarak örgütsel bilgi ve görüşlerini paylaşmaması olarak tanımlanmaktadır. Bu tür sessizlikte işgörenin ses çıkarma seçeneği de bulunduğu için kabullenici sessizlikten daha aktif bir davranış biçimi olarak düşünülmektedir. İlişkisel sessizlik, işgörenin fedakârlık ve işbirliği temelli, örgütün diğer işgörenlerini ve örgütü korumaya yönelik bir davranıştır. Ses çıkarma sonucunda karşılaşılacak olumlu veya olumsuz etkenler yerine diğerleri için endişe duyma söz konusudur (Atilla Gök, 2016, 107; Van Dyne vd., 2003, 1366-1368; Pinder ve Harlos, 2001, 348; Çakıcı, 2010, 31-34; Akay, 2017, 30-36). Sessizlik çeşitleri ve sessizlik üzerinde etkili olan dürtüler Tablo 1'de gösterilmiştir.



Tablo 1: Sessizlik Tipleri ve Sessizlik Üzerinde Etkili Olan Dürtüler

Davranış Tipi İşgören Güdüsü	
	İŞGÖREN SESSİZLİĞİ İş ile ilgili fikir bilgi ve düşüncelerin kasıtlı olarak esirgenmesi
Serbest Davranış İtaate dayalı Fark yaratılmayacağı hissi	KABULLENİCİ SESSİZLİK Örnekler: İtaate dayalı olarak fikirlerin esirgenmesi Fark yaratmayacağı düşüncesine dayalı olarak fikirlerin kendine saklanması
Öz-Korunmacı Davranış Korkuya dayalı Korku ve kişisel risk hissi	SAVUNMACI SESSİZLİK Örnekler: Korkuya dayalı olarak sorunlar hakkındaki bilgilerin esirgenmesi Kendini korumak için gerçeklerin görmezden gelinmesi
Diğer Odaklı Davranış İşbirliğine dayalı Dayanışma ve özveri hissi	İLİŞKİSEL SESSİZLİK Örnekler: İşbirliğine dayalı olarak gizli bilgilerin saklanması Özel bilgilerin örgüt yararına korunması

Kaynak: Van Dyne, Ang ve Botero (2003, 1363); Atilla Gök (2016,108)

Örgütsel sessizlik ile ilgili yapılan çalışmaların, yaklaşık 50 yıllık bir geçmişe sahip olduğu söylenebilir. İlk olarak Hirschman (1970) tarafından ortaya konan örgütsel sessizliğin Sessizlik Etkisi (The Mum Effect) (Tesser, 1970), Sessizlik Sarmalı (The Spiral of Silence) (Noelle-Neuman, 1974), Prosedürel Adaletin Ses Çıkarma Üzerine Etkisi (ProceduralJustice-Voice Effect) (Thibaut ve Walker, 1975), İlkeli Örgütsel Muhalefet (PrincipledOrganizationalDissent) (Graham, 1986), Muhbirlik (WhistleBlowing) (Miceli ve Near, 1992), Konu Benimsetme (IssueSelling) (Dutton ve Ashford, 1993), Şikâyet (Complaining) (Kowalski, 1996), Sosyal Dışlama (SocialOstracism) (Williams, 1997), Sağır Kulak Sendromu (DeafEarSyndrome) (Peirce, Smolinski ve Rosen, 1998) gibi yapılarla ilgili olduğu düşünülmektedir (Greenberg ve Edwards, 2009, 9; Sarıoğlu Uğur, 2016, 89-92).

3. GÜÇ MESAFESİ

Güç, sosyal psikolojide, değerli veya kıt kaynaklar üzerindeki asimetrik kontrol olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımdan yola çıkılarak, ikili güç ilişkisi içerisindeki düşük düzeyde güç sahibi olarak algılanan bireyin, yüksek düzeyde güç sahibi olarak algılanan bireye, arzu edilen sonuçlar için bağımlı olacağı öne sürülmektedir (Magee ve Smith, 2013, 159).

Güç ilişkisinin, kültürel ve toplumsal açıdan değişiklik gösterdiği birçok çalışmada dile getirilmiştir (Hofstede vd., 2010; Brockner vd., 2001; Akyol, 2009). Hatta, örgütlerin içerisinde buldukları toplumdaki farklı ve benzer kültürel özellikleri buldukları iddia edilmektedir (Rhee vd., 2014, 708).Güç ilişkisi ile ilgili bilinen en önemli çalışma, Geert Hofstede tarafından yapılan çalışmadır.

GeertHofstede tarafından 1968-1973 yılları arasında 56 ülkede faaliyet gösteren 116.000 IBM satış elemanının iş değerleri analize tabi tutulmak suretiyle, işgörenlerin örgütsel davranışlarına yön veren ulusal kültürün dört temel boyutu ortaya konulmuştur (Akyol, 2009, 64). Bu dört temel boyuta göre toplumlar güç mesafesi, bireycilik/toplumculuk, belirsizlikten kaçınma ve erilik/dişilik boyutlarında birbirlerinden farklılaşmaktadır (Bedük ve Ertürk, 2015, 6).

Güç mesafesi boyutu, önce sosyal psikolog Mauk Mulder tarafından ortaya atılmış, daha sonra Hofstede tarafından geliştirilmiştir. Bir toplumu oluşturan bireylerin birbirleri ile eşit olup olmama durumunu algılama dereceleri (Ertürk, 2014, 43). Güç mesafesi Hofstede'ye (1994, 28) göre, toplum ve örgüt üyeleri arasındaki saygınlık, zenginlik ve statü gibi farklı kaynaklardan kaynaklanan ve gücün toplum ve örgüt içinde eşit olarak dağılmadığının kabul derecesi olarak tanımlanmaktadır (akt. Uslu ve Ardic, 2013, 316).

Güç mesafesi, bir ülkedeki bireylerin, örgütler ve kurumlardaki gücün eşit olmayan bir şekilde dağıldığına ilişkin kabul derecesine dayanmaktadır (Robbins vd., 2017; 152).Diğer bir deyişle güç mesafesi, toplumda farklı statü ve kademelerdeki bireylerin, toplumda var olan eşitsizlikleri, sosyal düzenin doğal bir sonucu olarak görmeleri ile ilişkilidir (Brockner vd., 2001, 302). Güç mesafesinin iki boyutu bulunmaktadır: Yüksek güç mesafesi ve düşük güç mesafesi. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda veya kültürlerde; güç dağılımı ve fırsat eşitliği dengesiz, unvan ve statü belirten öğelere verilen önem fazla, ast ve üst arasındaki mesafe hissedilebilir derecede yüksek olarak belirtilmektedir. Buna karşılık güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda; güç dağılımı ve fırsat eşitliği daha dengeli, sorumluluk tüm kademelere



dağıtılmış, unvan ve statülere verilen önem ve ast ile üst arasındaki mesafe daha az olarak belirtilmektedir (Akyol, 2009, 65). Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde astların karar verme sürecine katılımı yüksek seviyede iken, güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde astların karar verme süreçlerine katılımı veya ses çıkarma davranışı göstermelerine daha az rastlanmaktadır (Brockner vd., 2001, 302). Güç mesafesi yüksek ve düşük olan toplum ve kültürlerin özellikleri Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Güç Mesafesi Yüksek ve Düşük Toplumların Özellikleri

Düşük Güç Mesafesi	Yüksek Güç Mesafesi
*İnsanlar arasındaki eşitsizlik en aza indirgenmelidir.	*İnsanlar arasındaki eşitsizlikler hem beklenir hem de istenir.
*Güçlü ve daha az güçlü insanlar arasında belli ölçüde bağımsızlık vardır ve olmalıdır.	*Az güçlü insanlar daha güçlü insanlara bağımlı olmalıdır.
*Örgütlerdeki hiyerarşi uyum için gerekli olan rollerin eşitsizliği anlamındadır.	*Örgütlerdeki hiyerarşi ast ve üstler arasında varoluşsal eşitsizlik anlamındadır.
*Adem-i merkezilik popülerdir / yaygındır.	*Merkezilik popülerdir.
*Örgütün en tepesinde ve en altında çalışanlar arasındaki maaş aralığı dardır.	*Örgütün en üst ve en altında çalışanlar arasındaki maaş aralığı geniştir.
*Çalışanlar kendilerine danışılmasını beklerler.	*Çalışanlar kendilerine ne yapacaklarının anlatılmasını beklerler.
*İdeal patron bol kaynaklı bir demokrattır.	*İdeal patron yardımsever, baba tarzı bir otokrattır.
*Ayrıcalıklar ve statü göstergeleri hoş karşılanmaz.	*Ayrıcalıklar ve statü göstergeleri yöneticiler için hem beklenir hem de popülerdir.
* Herkes eşit haklara sahiptir.	*Güçlü olan ayrıcalıklara sahiptir.

Kaynak: Hofstede, G. (1994, 37); Uslu, O. ve Ardic, K. (2013, 317)

Güç mesafesinde, birçok örgütsel davranış çeşidinin aksine, örneğin liderlik gibi, duruma bağlı olarak değişiklik göstermemekte, herhangi bir bağlamda nispeten bireylerin sabit inançları söz konusu olmaktadır. Yüksek güç mesafesi algısına sahip işgörenler, yöneticilerin kendileri üzerinde büyük çapta etkileri olduğunu ve sorunlarını rahatlıkla dile getiremeyeceklerini düşünmekteyken, düşük güç mesafesi algısına sahip işgörenler, yöneticilerle nispeten eşit seviyede olduklarını ve sorunlarını rahatlıkla dile getirebileceklerini düşünebilmektedirler (Botero ve Van Dyne, 2009, 89). Huang vd. (2005) tarafından 24 ülkede şubesi bulunan bir çok uluslu şirkette yapılan çalışmada, güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde resmi olarak katılımın ve katılımcı iklimin sağlanmasının, işgörenlerin düşüncelerini dile getirmelerine olanak sağladığı tespit edilmiştir.

4. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK VE GÜÇ MESAFESİ İLİŞKİSİ

Botero ve Van Dyne (2009), örgütsel sessizliğin zıttı olan ses çıkarma davranışının belirleyicisi olarak, lider-üye etkileşimi (LMX) ve güç mesafesini ele aldıkları çalışmalarını, ABD ve Kolombiya olmak üzere iki ayrı ülkede gerçekleştirmişlerdir. ABD’de yapılan çalışmada, ses çıkarma davranışını lider-üye etkileşiminin olumlu, güç mesafesinin ise olumsuz etkilediği; Kolombiya’da yapılan çalışmada ise ses çıkarma davranışı üzerinde ne lider-üye etkileşiminin ne de güç mesafesinin herhangi bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Rhee vd. (2014) tarafından Güney Kore’de gerçekleştirilen çalışmada, güç mesafesi ile kabullenici sessizlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, güç mesafesi ile savunmacı sessizlik arasında ise herhangi bir ilişki tespit edilememiştir.

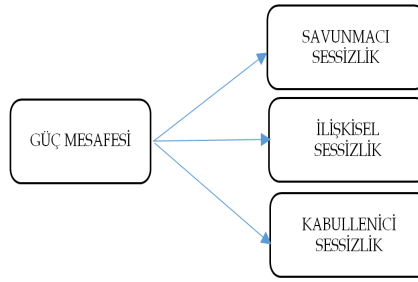
Sessizliğin nedenleri arasında sayılan güç mesafesinin (Çakıcı, 2007, 154; Huang vd., 2005) örgütsel sessizliğin boyutları üzerindeki etkisi, yabancı araştırmacılar tarafından incelenmiş olmasına rağmen, ülkemizde ve ülkemizle etkileşim halinde bulunan çevre ülkelerde benzer bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu bakımdan çalışmanın, farklı bir ülkede bile yapılmış olsa, bu bağlamda önem taşıyacağı değerlendirilmektedir.

5. METODOLOJİ

5.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, güç mesafesi ile örgütsel sessizlik boyutlarının birbirleri ile olan ilişkisini belirlemek ve güç mesafesinin, örgütsel sessizlik boyutları üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu bağlamda güç mesafesinin bağımsız, örgütsel sessizlik boyutlarının ise bağımlı değişken olarak ele alındığı araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırma modeline göre ileri sürülen hipotezler şunlardır:

H1: Güç mesafesinin, savunmacı sessizlik boyutu ile ilişkisi vardır.

H2: Güç mesafesinin, ilişkisel sessizlik boyutu ile ilişkisi vardır.

H3: Güç mesafesinin, kabullenici sessizlik boyutu ile ilişkisi vardır.

5.2 Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın evrenini Afganistan’da özel firmalarda görev yapan Türk işgörenler oluşturmaktadır. Fakat Afganistan’da, söz konusu Türk işgörenlerin kesin bir sayısına ulaşmak mümkün olmamıştır. Bunun sebebi olarak ülkenin genelinde hakim olan asayişsizlik ve ülke ile ilgili gerek Dışişleri, gerekse Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’nın yeterli veriye sahip olmaması gösterilebilir. Dışişleri Bakanlığı 2015 verilerine göre ülkede 127 Türk Şirketi faaliyet göstermesine rağmen (<http://www.mfa.gov.tr>), bu firmaların çalışanlarının büyük oranda yerel işgörenler olduğu tespit edilmiştir. Türk işgörenlerden 110’una ulaşılarak anket uygulanmış, 94 adedi veri analizine uygun bulunmuştur. Dolayısıyla anketlerin geri dönüş oranı % 85’tir.

5.3 Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. “Anket, birincil kaynaklardan bilgi toplamak için hazırlanan sistematik bir soru formudur. Amacı, araştırmanın problemini çözecek ve ele alınan hipotezleri test edecek bilgileri sistematik bir biçimde toplamak ve saklamaktır” (İslamoğlu ve Alıncaçık, 2014, 131). Araştırma iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada, örgütsel sessizlik ve güç mesafesi konuları ile ilgili literatür taraması yapılarak kavramsal çerçeve çizilmiştir. İkinci aşamada, kavramsal çerçeveden hareketle araştırmanın hipotezleri ortaya konmuş ve anket vasıtası ile toplanan veriler analize tabi tutulmuştur.

Anket formunda demografik ifadeler hariç, güç mesafesi ve örgütsel sessizlik ölçeklerindeki bütün ifadelerde beşli 5’li likert ölçeği (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır. Anket formları katılımcılara basılı olarak ulaştırılmış ve doldurulması sağlanmıştır. Araştırma hakkında katılımcılara bilgi verilmiş, verilerin gizliliğinin sağlanacağı bildirilmiş ve gönüllülük esasına göre katılım sağlanmıştır.

5.4 Veri Toplama Araçları

Çalışmada kullanılan anket formu; demografik verilere ilişkin sorular, güç mesafesi ve örgütsel sessizlik ölçeklerini kapsayacak şekilde üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik değişkenlere ilişkin sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde güç mesafesini ölçmek üzere Varoğlu vd. (2000) tarafından geliştirilen, güvenilirliği (α : 0.87-0.91) ve geçerliliği test edilmiş 10 sorudan oluşan Türkçe güç mesafesi ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde örgütsel sessizlik boyutlarını ölçmek üzere Van Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen, Taşkıran (2010) tarafından Türkçe’ye uyarlanan ve 15 sorudan oluşan örgütsel sessizlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarını kabullenici sessizlik (acquiescent silence), savunmacı sessizlik (defensive silence) ve ilişkisel sessizlik (prosocial silence) başlıkları oluşturmaktadır. “Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınıyorum” kabullenici sessizlik, “Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim” savunmacı sessizlik ve “Bu işletme ile ilgili sırları açıklamam konusunda başkalarından gelen baskılara direnirim” ifadesi ise ilişkisel sessizlik boyutun ait ifadelerdendir. Araştırmada elde edilen veriler 20.0 SPSS paket programında analize tabi tutulmuştur.



5.5 Araştırmanın Kısıtları

Güç mesafesi ve sessizlik gibi kültürden kültüre ve hatta örgütten örgüte farklılık gösterebilecek konulardan olduğu değerlendirilmektedir. Yine her iki konunun da bireyler tarafından hassas olarak algılanma riski bulunmaktadır. Araştırmanın gerçekleştiği bölgenin yurt dışında olması, güvenlik tehdidinin sürekli olması ve bölge ile ilgili kesin verilerin bulunmaması gibi sebeplerle sorulara verilen yanıtların samimiyet riski içermesi de söz konusudur. Sayılan tüm bu sebeplerden dolayı elde edilen sonuçların genellenmesi mümkün görünmemektedir.

5.6 Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde, Afganistan'da özel şirketlerde çalışan Türk işgörenlerden anket aracılığı ile elde edilen verilere dayalı analizlere ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

5.6.1 Demografik Bulgular

Anket katılımcılarına ilişkin demografik bulgular (cinsiyet, medeni durum, yaş ve eğitim seviyesi) bu bölümde tablo halinde özetlenmiştir. Katılımcılara ait demografik değişkenler ve yüzdeler Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Demografik Bulgular

Değişkenler	N	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	14	14,9
Erkek	80	85,1
Medeni Durum		
Bekâr	30	31,9
Evli	64	68,1
Yaş		
25-35	45	47,8
36-45	38	40,5
46 ve üstü	11	11,7
Eğitim		
Lise	41	43,6
Ön Lisans	30	31,9
Lisans	18	19,1
Lisansüstü	5	5,4
TOPLAM	94	100.0

Tablo 3'te belirtilen veriler ışığında; ankete katılan işgörenlerin %14,9'unun kadın ve %85,1'inin erkek, %31,9'unun bekâr ve %68,1'inin evli olduğu görülmektedir. Yaş aralıklarına göre ankete katılanların %2,1'i 25 yaş ve altında, %45,7'sinin 26-35 yaş aralığında, %40,5'inin 36-45 yaş aralığında ve %11,7'sinin 46 yaş ve üstünde olduğu görülmektedir. Eğitim durumuna göre ankete katılanların %43,6'sı lise, %31,9'u ön lisans, %19,1'i lisans ve %5,4'ü yüksek lisans mezunudur.

5.6.2 Güvenilirlik ve Geçerlilik

Bir ölçeğin güvenilir olması, benzer koşullarda benzer girdiler kullanılarak yapılan farklı ölçümler sonucu benzer sonuçlar vermesi olarak ifade edilmektedir (İslamoğlu ve Alınçık, 2014, 282). Ölçeğin güvenilirliğinin ölçülmesinde farklı yöntemler kullanılmaktadır. Bu çalışmada ölçeklerin güvenilirliği, Cronbach Alfa Katsayısı kullanılarak belirlenmiştir. Güç mesafesi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,726 olarak tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik ölçeğine ait son beş soru, ilişkisel sessizlik boyutun ait sorular, ters olarak puanlanmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,799 olarak tespit edilmiştir. 0,6 ile 0,8 arasında olması, ölçeğin kabul edilebilir seviyede güvenilir olduğunu göstermektedir (İslamoğlu ve Alınçık, 2014, 283). Ayrıca bu değerler, ölçeklerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla ankette kullanılan ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu değerlendirilmektedir.



Bir ölçeğin geçerli olması, başka herhangi bir özellekle karıştırmadan, doğru ölçebilme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Ercan ve Kan, 2004, 214). Ölçeklerin geçerliliğini test etmek için faktör analizi uygulanmıştır. Bu çalışmada yapı geçerliliği yöntemi ile araştırmanın geçerliliği sağlanmıştır. Yapı geçerliliğinin sağlanması için araştırmalarda faktör analizi başvurulacak yöntemlerden birisidir (Karasar, 2005, 152).

5.6.3 Faktör Analizi

Faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkilere dayanarak çok sayıdaki değişkeni az sayıdaki değişkene indirgemek suretiyle altta yatan gizli değişken yapı ve boyutlarının belirlenmesinde kullanılmaktadır (İslamoğlu ve Alınacı, 2014, 395). Çalışmada güç mesafesi ve örgütsel sessizlik ölçeklerinde yer alan ve değişkenleri temsil eden sorular, faktör analizi uygulanmak suretiyle daha anlaşılır hale getirilmiştir.

İlk olarak Güç Mesafesi Ölçeği'ne faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkacak faktörler arasında korelasyon olması beklenmediği için Varimax Yöntemi uygulanmıştır (İslamoğlu ve Alınacı, 2014, 400). Toplanan verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity testi ile incelenmiştir. Güç mesafesi ölçeğine ait KMO değeri 0,774 olarak bulunmuştur. 0,7 ile 0,8 arasındaki değerler iyi olarak kabul edilmektedir (İslamoğlu ve Alınacı, 2014, 403). Faktör yüklerinin 0,3 ve üzerinde ağırlığa sahip olması gerekir. 0,5 ve üzerinde olması, oldukça iyi olarak nitelendirilmektedir (Kalaycı, 2008, 330). Analizde faktör yükü 0,5'ten küçük ve her üç faktöre de yüklenen iki değişken ölçekten çıkarıldıktan sonra analiz tekrar edilmiştir. Yapılan ikinci analize ait KMO değeri 0,770 olarak bulunmuştur. Küresellik testinin (Bartlett's Test of Sphericity) $p=0,000$ olmasından ($p<.001$) dolayı faktör analizinin yeterliliğinin çok iyi olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2006, 126). Dolayısıyla elde edilen verilerin faktör analizine uygun olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 4: Güç Mesafesi Ölçeği Faktör Yükleri

KMO = 0,770; Bartlett, sd = 28; p = 0,000			
Faktör	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans	Alpha Katsayısı
Hiyerarşik yapılar en sağlıklı organizasyon modeli olarak göze çarpmaktadır.	,775	59,822	0,726
İyi bir yönetici, otoriter-babacan (yerine göre hem döven hem de seven, sahip çıkan baba benzeri) yapıda olmalıdır.	,714		
Güçlü insanların desteğini almak sosyal hayatta ve iş yaşamında çok önemlidir.	,583		
Astlara danışmak doğal bir davranıştır.	,843		
Yönetimde etkin olmak için yansız verilerden ziyade yöneticilerin sağduyusu önem arz etmektedir.	,637		
Üstlerin astlar hakkındaki düşünceleri, astların üstler hakkındaki düşüncelerine nazaran daha önemlidir.	,583		
Bir organizasyonda yemek yeme ve dinlenme alanları görevlilerin statüsüne göre ayrı yerler olmalıdır.	,774		
İyi yönetilen bir organizasyon, astlara yapılacakların tamamının belirtildiği ve belirsiz en küçük alanın dahi bırakılmadığı bir yapıyı ve iletişim biçimini içerir.	,712		

Tablo 4'te Güç Mesafesi Ölçeği'ne ait faktör yükleri görülmektedir. Temel bileşenler faktör analizinde özdeğeri 1 ve üzerinde tek bir faktör belirlenmiştir. Bu tek faktör toplam varyansın % 59,822'sini açıklamaktadır. Araştırmada, faktör analizi sonucu analize tabi tutulan verilerin faktör yüklerinin 0,4 değerinin üzerinde olması (İslamoğlu ve Alınacı, 2014, 407) ve faktör yapısının ortalama varyansın 0,5'inden daha fazlasını açıklaması, araştırmanın yapısal geçerliliğini desteklemektedir.



Tablo 5: Örgütsel Sessizlik Boyutları Faktör Yükleri

KMO = 0,752; Bartlett, sd = 105; p = 0,000			
Faktör	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Alpha Katsayısı
1. Savunmacı Sessizlik		33,994	0,608
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için iş ile ilgili bilgilerimi kendime saklarım.	,716		
Bu işletmede çalışmaya devam edebilmek için iş ile ilgili olumsuz durumları görmezden gelirim.	,629		
İşletmedeki devamlılığımı korumak amacıyla eksik hususları düzeltmeye yönelik var olan görüşlerimi açıklamaktan sakınırım.	,706		
Yöneticimin tepkisinden korktuğum veya çekindiğim için ortaya çıkan problemlere yönelik çözümlerimi geliştirmekten çekinirim.	,638		
		14,787	0,714
2. İlişkisel Sessizlik			
Bu işletme ile olan işbirliğime dayanarak, gizli kalması gereken bilgileri kendime saklarım.	,816		
Bu işletmeye zarar verebilecek bilgileri açıklamayı reddederim.	,650		
Bu işletme ile ilgili gizli kalması gereken bilgileri en uygun şekilde muhafaza ederim.	,796		
		10,000	0,699
3. Kabullenici Sessizlik			
Problemlere çözüm üretme noktasında görüşlerimi kendime saklarım.	,645		
Lehime bir değişiklik yaratacağına inanmadığım için, kendimi geliştirmeye yönelik fikirlerimi ifade etmekten çekinirim.	,718		
Benimle ilgili olmadığı için değişime yönelik yapılan öneriler hakkında konuşmakta isteksizimdir.	,584		
Beni alakadar etmediğini düşündüğüm için, buradaki işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği konusundaki görüşlerimi ifade etmekten kaçınırım.	,846		
Toplam Açıklanan Varyans		60,741	

İkinci olarak Örgütsel Sessizlik Ölçeği'ne faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkacak faktörler arasında korelasyon olması beklenmediği için Varimax Yöntemi uygulanmıştır (İslamoğlu ve Alınacı, 2014, 400). Toplanan verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity testi ile incelenmiştir. Örgütsel Sessizlik Ölçeği'ne ait KMO değeri 0,752 olarak bulunmuştur. 0,7 ile 0,8 arasındaki değerler iyi olarak kabul edilmektedir (İslamoğlu ve Alınacı, 2014, 403). Faktör yüklerinin 0,3 ve üzerinde ağırlığa sahip olması gerekir. 0,5 ve üzerinde olması, oldukça iyi olarak nitelendirilmektedir (Kalaycı, 2008, 330). Analizde faktör yükü 0,5'ten küçük ve her üç faktöre de yüklenen dört değişken ölçekten çıkarıldıktan sonra analiz tekrar edilmiştir. Yapılan ikinci analize ait KMO değeri 0,723 olarak bulunmuştur. Küresellik testinin (Bartlett's Test of Sphericity) $p=0,000$ olmasından ($p<.001$) dolayı faktör analizinin yeterliliğinin çok iyi olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2006, 126). Dolayısıyla eldeki verilerin faktör analizine uygun olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 5'te Örgütsel Sessizlik Boyutları'na ait faktör yükleri görülmektedir. Temel bileşenler faktör analizinde özdeğeri 1 ve üzerinde olan 3 faktör tespit edilmiştir. Bu 3 faktör toplam varyansın % 60,741'ini açıklamaktadır. Analize dahil edilen 11 değişkenin savunmacı sessizlik boyutuna ait 4'ü birinci bileşene, ilişkisel sessizlik boyutuna ait 3'ü ikinci bileşene ve kabullenici sessizlik boyutuna ait 4'ü üçüncü bileşene yüklenmiştir. Araştırmada, faktör analizi sonucu analize tabi tutulan verilerin faktör yüklerinin 0,4 değerinin üzerinde olması (İslamoğlu ve Alınacı, 2014, 407) ve faktör yapısının ortalama varyansın 0,5'inden daha fazlasını açıklaması, araştırmanın yapısal geçerliliğini desteklemektedir. Örgütsel sessizliğin her bir boyutu için yapılan güvenilirlik testleri sonucunda; savunmacı sessizlik boyutu için güvenilirlik katsayısı 0,608, ilişkisel sessizlik boyutu için güvenilirlik katsayısı 0,714 ve kabullenici sessizlik için güvenilirlik katsayısı 0,699 olarak tespit edilmiştir.



5.6.4 Korelasyon Analizi

Değişkenler arasında ilişki olup olmadığı, ilişki var ise bu ilişkinin olumlu veya olumsuz yönde oluşunu tespit etmek amacıyla korelasyon analizi kullanılmaktadır. Korelasyon analizinde, faktör analizi sonucu elde edilen güç mesafesi ve örgütsel sessizlik boyutları (savunmacı, ilişkisel ve kabullenici sessizlik boyutları) verileri arasındaki ilişki Spearman Korelasyon Analizi ile ölçülmüştür.

Tablo 6: Güç Mesafesi ile Örgütsel Sessizlik Boyutları İlişkisi

Güç Mesafesi / Örgütsel Sessizlik Boyutları	Güç Mesafesi	Savunmacı Sessizlik	İlişkisel Sessizlik	Kabullenici Sessizlik
Güç Mesafesi	1			
Savunmacı Sessizlik	-0,037	1		
İlişkisel Sessizlik	-0,110	0,476**	1	
Kabullenici Sessizlik	0,063	0,548**	0,285**	1

**p ≤ 0,01

Yapılan korelasyon analizine göre güç mesafesi ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişki Tablo 6'da gösterilmiştir. Tablo incelendiğinde, güç mesafesi ile örgütsel sessizlik boyutları arasında herhangi bir ilişki olmadığı, örgütsel sessizlik boyutlarının ise kendi aralarında ilişkili olduğu görülmektedir. Savunmacı sessizlik boyutu ile ilişkisel sessizlik boyutu arasında anlamlı, pozitif ve orta kuvvette, savunmacı sessizlik boyutu ile kabullenici sessizlik boyutu arasında anlamlı, pozitif ve orta kuvvette ve ilişkisel sessizlik boyutu ile kabullenici sessizlik boyutu arasında anlamlı, pozitif ve zayıf kuvvette bir ilişki olduğu görülmektedir.

6. SONUÇ

Rekabet avantajı ve örgütsel gelişim sağlamak isteyen örgütlerin işgörenlerinin, sahip oldukları fikir, görüş ve önerileri herhangi bir kaygı duymadan dile getirebilmeleri önem arz etmektedir. Günümüz örgütlerinin gelişiminin önündeki en önemli engel olarak görülebilecek olan örgütsel sessizlik konusundayapılan çalışma sayısı yetersiz görünmektedir. Örgütlerde hakim olan sessizlik ikliminin örgütsel kültürü etkilemek suretiyle işgörenlerde sessizlik davranışına yol açacağı birçok araştırmacı tarafından dile getirilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Çakıcı, 2010; Acaray vd., 2015). Örgütsel kültürün, bir ülkede yaşayan insanların değer yargılarından veya kültürel davranışlarından büyük oranda etkileneceği hususunun göz önüne alınması gerektiği değerlendirilmektedir (Hofstede vd., 2010; 73-75). Bu noktadan hareketle, ülkemizde ve ülkemizdeki iş gücünün etkileşim halinde olduğu diğer ülkelerde Hofstede'nin kültürel boyutlarından güç mesafesi ile örgütsel sessizlikle ilişkisi arasındaki ilişkiyi açıklayan çalışmalara yerli yazında rastlanmamış ve araştırılmaya değer görülmüştür.

Bu çalışmada, güç mesafesi ile örgütsel sessizliğin birbiri ile ilişkisi ve güç mesafesinin örgütsel sessizlik boyutları üzerindeki etkisini ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu maksatla güç mesafesi ve örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile ölçülmüştür. Yapılan korelasyon analizi sonucunda; güç mesafesi ile örgütsel sessizlik boyutları arasında bir ilişki tespit edilememiş, sadece örgütsel sessizlik boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişkiler tespit edilmiştir.

Güç mesafesinin, örgütsel sessizlik ile ilişkisi, çok az sayıda yapılmış olan kavramsal ve ampirik araştırmalarla ortaya konmuştur (Huang vd., 2005; Khatri, 2009; Rhee vd., 2014). Huang vd. (2005) kültürel güç mesafesi ile sessizlik davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını araştırmışlar, kültürel güç mesafesinin çalışanların fikirlerini kendilerine saklamalarının genel seviyesiyle ilişkili olduğunu ve güç mesafesinin daha az olduğu ülkelerdeki çalışanların fikirlerini açıklama konusunda daha cesaretli oldukları sonucuna ulaşmışlardır (Akt.Sarıbay ve Kayalı, 2016, 532).Seymen ve Korkmaz (2017, 509)'ın Balıkesir'de kamu sağlık sektöründe faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlarda yaptıkları çalışmada güç mesafesinin düzenleyici etkisi tespit edilmiş olup buna göre; güç mesafesi arttıkça, örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasında ters yönlü bir etki ortaya çıktığı ortaya konmuştur.Acaray ve Şevik (2016, 1)'in güç mesafesi ve toplulukçuluk ile örgütsel sessizliğin boyutları arasındaki ilişkilerin incelenmesinin amaçladıkları araştırmanın sonuçları, güç mesafesinin kabullenici ve korunma amaçlı sessizliği artırdığını; fakat koruma amaçlı sessizlik üzerinde herhangi bir etkide bulunmadığını göstermektedir. Bu bağlamda sözkonusu çalışmalar ile elde edilen sonuçları örtüşmemektedir.Sakal ve Yıldız (2015, 389)'ın istismarcı yönetim ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişki ve bu ilişkide kültürün güç mesafesi boyutunun düzenleyici ve örgüt tabanlı benlik saygısının aracı rolünün incelenmesinin amaçlandığı çalışmasında istismarcı yönetim ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici role sahip olacağı şeklindeki hipotez kabul edilmemiştir.Rhee vd. (2014) tarafından yapılan çalışmada, güç mesafesi ile kabullenici sessizlik boyutu arasında kuvvetli ve pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiş; güç mesafesi ile ilişkisel ve savunmacı sessizlik



boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu bulgular, çalışma ile kısmen benzerlik göstermektedir.

Güç mesafesinin, örgütsel sessizlik üzerinde etkisi olduğu, az sayıda yapılmış olan kavramsal ve ampirik araştırmalarla ortaya konmuştur (Huang vd., 2005; Khatri, 2009; Rhee vd., 2014). Kabil-Afganistan gibi emniyetsiz bir ortamda doğal olarak tedirgin bir vaziyette çalışan işgörenlerin anket sorularına samimi bir şekilde cevap verip vermedikleri hususu, bu çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır. Bu ilişkiyi ortaya çıkarmak için bu tip çalışmaların çeşitli kültürlerde tekrarlanarak artırılması gerekmektedir. Afganistan'da görev yapan Türk işgörenler üzerinde yapılan bu çalışmada değişkenler arasında herhangi bir anlamlı ilişki tespit edilememiş olmasına rağmen, benzer çalışmaların Türkiye'de ve Türk işgörenlerin görev yaptıkları diğer ülkelerde de yapılması önerilebilir. Benzer şekilde, Hofstede'nin diğer kültür boyutları ile örgütsel sessizlik boyutları arasındaki ilişkilerin incelenmesi araştırmacılara tavsiye edilebilir.

KAYNAKÇA

- Acaray, A.; Çekmelioglu, G. ve Akturan, A. (2015). Örgüt Kültürü ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 32, 139-157.
- Akay, O. (2017). *Örgütsel Sessizlik Boyutlarının Çalışan Performansı ile İlişkinin İncelenmesi: Isparta Devlet Hastanesi Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Akyol, Ş. (2009). *Örgüt Kültüründe Güç Mesafesi ve Liderlik İlişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Atilla Gök, G. (2016). Bir Bağlılık Pratiği Olarak Örgütsel Sessizlik. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14 (1), 104-124.
- Bedük, A. ve Ertürk, E. (2015). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3 (1), 1-19.
- Botero, I. C. ve Van Dyne, L. (2009). Employee Voice Behavior Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23 (1), 84-104.
- Brinsfield, C. T. (2009). *Employee Silence: Investigation of Dimensionality, Development of Measures, and Examination of Related Factors*. Doktora Tezi, The Ohio State University, ABD.
- Brockner, J. vd. (2001). Culture and Procedural Justice: The Influence of Power Distance on Reactions to Voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, 300-315.
- Büyüköztürk, Ş. (2006). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. 20. Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çakıcı, A. (2008). Örgütlerde Sessiz Kalınan Konular, Sessizliğin Nedenleri ve Algılanan Sonuçları Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (1), 117-134.
- Çakıcı, A. (2010). *Örgütlerde İş Gören Sessizliği: Neden Sessiz Kalmayı Tercih Ediyoruz?*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde Güvenilirlik ve Geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30 (3), 211-216.
- Ertürk, E. (2014). *Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Greenberg, J. ve Edwards, S. M. (Editörler). (2009). *Voice and Silence in Organizations*. First Edition, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Hofstede, G.; Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of The Mind*. 3rd Edition, USA: McGraw HillBooks.
- Huang, X.; Van De Vliert, E. ve Van Der Veegt, G. (2005). Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion With holding Cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1 (3), 459-482.
- İslamoğlu, A. Hamdi; Almaçık, Ümit. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. 4. Baskı, İstanbul: Beta Basım.
- Kahveci, G. ve Demirtaş, Z. (2013). Okul Yöneticisi ve Öğretmenlerin Örgütsel Sessizlik Algıları. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 38 (167), 50-64.
- Kalaycı, Ş. (Ed.). (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. 3. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler ve Teknikler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Khatri, N. (2009). Consequences of Power Distance Orientation in Organizations. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 13, 1-9.
- Magee, J. C. ve Smith, P. K. (2013). The Social Distance Theory of Power. *Personality and Social Psychology Review*, 17 (2), 158-186.
- 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.
- 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.
- Rhee, J.; Dedahanov, A. ve Lee, D. (2014). Relationships Among Power Distance, Collectivism, Punishment, and Acquiescent, Defensive, or Prosocial Silence. *Social Behavior and Personality*, 42 (5), 705-720.
- Sarıoğlu Uğur, S. (2016). *Kişilik Tipolojilerine Göre Çalışanların Örgütsel Sessizlik Algılamaları: Kamu ve Özel Kesimde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Uçok, D. ve Torun, A. (2015). Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 2 (1), 27-37.
- Uslu, O. ve Ardic, K. (2013). Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler mi?. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15 (2), 313-338.
- Van Dyne, L., Ang, S. ve Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1359-1392.
- Varoğlu, A. K., Basım, N. ve Ercil, Y. (2000). Bilimsel Araştırma Yöntemine Farklı Bir Bakış: Analitik Düşünce - Bütünleşik Düşünce Modelleri ile Belirsizlikten Kaçınma ve Güç Mesafesi Araştırması. *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Nevşehir. <http://www.mfa.gov.tr/afganistan-ekonomisi.tr.mfa> (09.05.2017).