



ÖRGÜTSEL SESSİZLİK KÜLTÜREL BİR SONUÇ MUDUR?*

Is Organizational Silence A Cultural Consequence?

Yrd.Doç.Dr. Selcen SARI AYTEKİN

Karadeniz Teknik Üniversitesi, Turizm Otelcilik MYO, Trabzon/Türkiye

Öğr.Gör. Elif SİS ATABAY

Karadeniz Teknik Üniversitesi, Turizm Otelcilik MYO, Trabzon/Türkiye

Yrd.Doç.Dr. Tarhan OKAN

Gümüşhane Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Gümüşhane/Türkiye

Sarı Aytekin, S.; Sis Atabay, E. ve Okan, T. (2017). "Örgütsel Sessizlik Kültürel Bir Sonuç Mudur?", Vol:3, Issue:13; pp:316-327 (ISSN:2149-8598)

ARTICLE INFO

Article History

Makale Geliş Tarihi

Article Arrival Date

30/07/2017

Makale Yayın Kabul Tarihi

The Published Rel. Date

21/08/2017

Anahtar Kelimeler

Belirsizlikten Kaçınma, Güç

Mesafesi, Örgütsel Sessizlik

Keywords

Uncertainty Avoidance,

Power Distance,

Organizational Silence

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, ulusal kültürün sağlık çalışanlarının sergileyecekleri örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Çalışmada ulusal kültür özellikleri Hofstede (1980) tarafından ortaya konulan belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi boyutlarında, örgütsel sessizlik kavramı ise Van Dyne ve arkadaşları (2003) tarafından yapılan çalışmada yer alan sınıflama çerçevesinde "razı olma sessizliği", "savunmacı sessizlik" ve "prososyal sessizlik" olmak üzere üç farklı boyutta ele alınmıştır. Kültür boyutlarının ölçülmesinde Dorfman ve Howell (1988) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır. Örgütsel sessizlik boyutlarının ölçülmesinde ise Van Dyne (2003) çalışmasında yer alan formun sadece sessizlik ile ilgili olan soruları kullanılmıştır. Araştırmanın verileri Trabzon ilinde bulunan Karadeniz Teknik Üniversitesi tıp fakültesinde araştırma görevlisi olarak görev yapmakta olan toplam 153 hekimden toplanmıştır. Çalışma kapsamında elde edilen veriler yapısal eşitlik modeli kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçları belirsizlikten kaçınma boyutunun razı olma sessizliği ve savunmacı sessizlik üzerinde negatif etkisi olduğunu ortaya koyarken güç mesafesi ise sadece prososyal sessizlik ile negatif yönlü bir ilişki göstermiştir.

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the effect of national culture on silence behavior of health professionals. National culture characteristics have been addressed in the dimensions of uncertainty avoidance and power distance posed by Hofstede (1980) whereas the concept of organizational silence has been handled in three different dimensions as "acquiescent silence", "defensive silence" and "prosocial silence" which are conducted in the study of Van Dyne et al. (2003). Cultural dimensions were measured by using the scale developed by Dorfman and Howell (1988). To measure the organizational silence dimensions, the questions of silence in Van Dyne's (2003) study were used. The data of the study was collected from a total of 153 doctors working as a research assistant in the medical faculty of Karadeniz Technical University in Trabzon province. The data obtained from the study were analyzed by using the structural equation model. The results of the analysis revealed that the dimension of uncertainty avoidance has a negative and statistically significant effect on acquiescent and defensive silence whereas power distance showed a negative relationship only with prosocial silence

1. GİRİŞ

Psikoloji ve sosyoloji gibi bilim dallarında kullanılan sessizlik kavramı örgütler söz konusu olduğunda literatürde kendisini örgütsel sessizlik olarak göstermektedir. Kavram basit haliyle çalışanların örgüt içerisinde sessiz kalması olarak tanımlanabileceken, literatürde en sık kullanılan tanımların başında Morrison ve Miliken (2000:707) tarafından yapılan tanımlama gelmektedir. Yazarlar (2000:707-708) örgütsel sessizlik kavramını "çalışanların örgütsel problemler ile ilgili bilgi ve düşüncelerini kendilerine saklamalarını ifade eden kolektif bir fenomen" olarak tanımlamakta ve bu durumun yöneticiden gelecek negatif geribildirimden ve yine yöneticinin çalışanlarına dair çıkarıcı ve güvenilmez olduklarına dair inancından kaynaklanabileceğini belirtmektedirler. Çakıcı (2008:118) ise literatürde araştırmacıların, bireyin şikayetçi biri olarak görülmek istememesi, ilişkilerinin zarar görmemesi, işten atılma ve terfi alamama gibi risklerden kaçınmak ve düşüncelerini söylemenin hiçbir

*Bu çalışma 18-20 Mayıs 2017 tarihleri arasında Alanya Alaattin Keykubad Üniversitesi evsahipliğinde düzenlenen II. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu'nda sunulmuştur.

fayda sağlamayacağı yönündeki inancının bireyin sessiz kalmasının rol oynadığını belirttiklerinden bahsetmektedir.

Örgütsel sessizlik kavramının asıl önemi ise neden kaynaklandığı kadar yol açabileceği sorunlarda yatmaktadır. Örgütte var olan sessizlik davranışları bilgi girişinde, fikir ve alternatiflerin eleştirel analizinde eksikliklere sebep olarak hataların tespit edilmesi ve düzeltilmesi ile etkin örgütsel kararların verilmesinde eksikliklere sebep olabileceği gibi çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine sebebiyet vererek güven ve bağlılığın azalmasına ve çalışanlarda motivasyonun düşmesi, işgücü kaybının yaşanması ve stresin oluşmasına sebep olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000:718).

Bu sonuçlar, özellikle sağlık sektörü söz konusu olduğunda çok daha önemli problemlere yol açabilecektir. Hastaneler tarafından sağlık hizmetleri yerine getirilirken insan dışı hatalar kadar insan kaynaklı hatalar da meydana gelebilmektedir (Leape, 1994'den aktaran Tangirala ve Ramanujam, 2008:47). Sağlık personelinin işyerindeki güvenli olmayan koşullarla ilgili fikirlerini rahatlıkla söyleyebilmesi yapılan hataların tekrarlanmasının önüne geçilmesinde ve önlenmesinde katkı sağlayabilecektir. (Weick, 2002 ve Helmreich ve Merritt, 1998'den aktaran Tangirala ve Ramanujam, 2008:47). Bu sebeple insan hayatı ile ilgilenen sağlık çalışanlarının sessizlik davranışlarının ve eğer sessiz kalıyorsa sessizlik davranışları göstermelerine sebep olan etkenlerin açığa çıkartılması çok önemli hale gelmektedir.

Bu sebeple, bu çalışmada, ulusal kültürün sağlık çalışanlarının sergileyecekleri örgütsel sessizlik davranışı üzerindeki etkisinin ortaya koyulması amaçlanmaktadır. Böylelikle örgütsel sessizlik yazınına yapılacak katkının yanı sıra, üzerinde çalışılan örneklemin kendine has ve önem arz eden özelliklerinin kültür ve sessizlik arasındaki ilişkileri ne şekilde etkileyebileceğinin de ortaya koyulması mümkün olabilecektir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, ilgili literatür gözden geçirilerek kavramsal bir çerçeve oluşturulmakta ve kullanılan araştırma modeli ile araştırma hipotezleri sunulmaktadır. Üçüncü bölümde araştırmanın tasarımı ve bulguları sunulurken çalışma tartışma ve sonuç bölümü ile sonlanmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA MODELİ

Örgüt içerisinde bireylerin sessiz kalma nedenleri, sessiz kaldıkları olaylar ve sessiz kalan çalışanın pozisyonu farklılıklar gösterebilmektedir. Fakat genel olarak sessizlik davranışları; çalışan grubunun verimliliği, mesai arkadaşlarının bilgi, beceri ve yeteneklerindeki eksiklikler, hoşlanılmayan veya istenmeyen işyeri uygulamaları, görevi kötüye kullanma gibi konularda ortaya çıkabilmekte (Üçok ve Torun, 2015:28) ve literatürde çoğunlukla alt düzey çalışanların üstlerine karşı sessiz kalma halleri araştırma konusu yapılmaktadır (Alpaslan ve Kayalar, 2012:138).

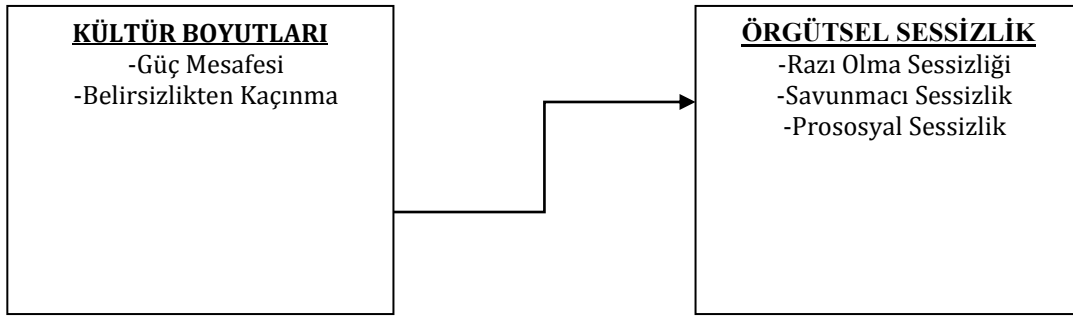
Yine sessizlik literatüründe farklı araştırmacılar tarafından, birbirlerinin de çalışmalarını esas alarak ve genişleterek farklı sessizlik türlerinden bahsedildiği görülmektedir (2001; Van Dyne vd., 2003; Knoll ve Dick, 2013). Bu sessizlik türlerinden birisi Razi Olma sessizliği veya Kabullenici sessizliktir ve çalışanların iş yerinde boyun eğme durumlarının nedeni ile sahip oldukları bilgiyi paylaşmamaları ve pasif kalmaları anlamında kullanılmaktadır (Van Dyne vd., 2003:1366). Bu tür sessizlik davranışı gösteren çalışanlar gelişime dair umutlarını yitirmişlerdir ve durumu değiştirmeye yönelik bir çaba içerisinde bulunmamaktadırlar (Knoll ve Dick, 2013:351). Bir diğer sessizlik türü Savunmacı sessizliktir ve çalışanın konuşmaktan ya da konuşursa oluşabilecek sonuçlardan korkması (Van Dyne vd., 2003:1367) veya bu sonuçların kişisel olarak hoş olmayan durumlara yol açabileceği korkusunun var olması (Knoll ve Dick, 2013:351) durumunda ortaya çıkan sessizliği tanımlamak için kullanılmaktadır. Bu sessizlik türünde çalışanın amacı kendisini korumaktır (Van Dyne vd., 2003:1367). Prososyal sessizlik ise örgütün yararı ve çıkarı düşünülerek sessiz kalma davranışdır ve işbirlikçi bir yaklaşımdır (Van Dyne vd., 2003:1368). Fırsatçı sessizlik ise Knoll ve Dick (2013) tarafından literatüre eklenmiş bir sessizlik türüdür ve bilginin, fırsatçılık yapmak adına elde tutulması, saklanması anlamında kullanılmaktadır (Knoll ve Dick, 2013:351).

Sessizlik konusu ile ilgili vurgulanması gereken bir diğer önemli husus, sessizliğin, konuşmanın ya da konuşmamanın varlığı değil; "aktörün çalışma ortamı ile ilgili olarak sahip olduğu bilgi, fikir ya da düşünceyi açıklama ya da kendine saklama motivasyonudur" (Van Dyne vd., 2003:1360). Bu vurgu, sesin olmamasının kasıtlı sessizliğin var olduğu anlamına gelmediğini ifade etmektedir (Van Dyne vd.,

2003:1361). Sessizlik davranışının değerlendirilmesinde bu noktanın unutulmaması doğru bir değerlendirme yapılabilmesi açısından önemlidir. Bu noktada ise aktörün sessiz kalma motivasyonunu etkileyen sebepler ön plana çıkmaktadır.

Bu sebeplerden biri ise bireyin sahip olduğu kültürdür. Kültür, "herhangi bir sosyal birimin, dış çevresine uyum ve kendi içinde bütünleşme sürecinde ortaya çıkan problemlere hakim olma ve gereksinimlerini giderme çabası sırasında gelişen ya da keşfedilen; geçerliliği ve sürekliliği belli bir zaman sürecinde kanıtlanmış olan; gruba yeni girenlere de algılama, düşünme ve hissetme biçimleri olarak aktarılan; maddi ve maddi olmayan yaşam biçimlerini bilinç ve bilinçaltı düzeylerinde etkileyen varsayımlarla bu varsayımların fiziksel çevre ve insan etkileşimine yansıyan simgesel ifadelerinin tamamıdır" şeklinde tanımlanmaktadır (Bozkurt, 2006'dan aktaran Morçin, 2013:174). Kültür söz konusu olduğunda önde gelen araştırmalara imza atan Hofstede (1993:89) ise kültürü "bir grup veya kategori bireyi diğerlerinden ayıran zihinlerin ortak programlamasıdır" şeklinde tanımlamaktadır. Ortak bir davranış ve algı düzlemini ifade eden bu tanımlamalar, bir toplumun kültürel değerlerinin o toplumda yer alan örgütleri de etkileyeceğini anlatmaktadır (Rhee vd. 2014:708). O halde insan davranışlarının ve örgüt içerisinde yer alan uygulamaların kültürün bir fonksiyonu olduğunu ve sessizlik davranışı üzerinde de etkili olabileceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Yukarıda anlatılanların ışığında ulusal kültürün özelliklerinin, çalışanların örgüt içerisinde gösterecekleri sessizlik davranışı üzerinde etkisi olması beklenmektedir. Bu etkinin açığa çıkartılabilmesi adına geliştirilen araştırma modeli Şekil 1'de sunulmaktadır. Modelden görüleceği üzere, Hofstede (1980) tarafından geliştirilen kültür boyutlarından sadece iki tanesi incelenerek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutları bağımsız değişkenleri oluşturmuştur. Van Dyne vd. (2003) tarafından belirtilen 3 tür örgütsel sessizlik olan razı olma sessizliği, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik ise bağımlı değişkenleri oluşturmaktadır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

2.1. Literatür Taraması ve Geliştirilen Hipotezler

Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizlik konusu üzerine yaptıkları ve bugün yönetim yazınındaki pek çok araştırmanın da öncüsü olan çalışmalarında, çalışanların sıklıkla problemler karşısında sessiz kaldıklarını belirtmişlerdir. Fakat yazarlar (2000:706) bu sonucun akademik çalışmalardan ziyade popüler araştırmaların sonuçlarına dayandığını da belirtmişler ve bu nedenle sessizlik konusunda daha fazla araştırma yapılması gerektiğine vurgu yapmışlardır. Takip eden süreçte ise örgütsel sessizlik kavramını farklı değişkenler bağlamında inceleyen çalışmalar yaygınlaşmaya başladığı gibi (örneğin; Kılıç vd., 2014; Tayfun ve Çatır, 2013; Gül ve Özcan, 2011; Bildik, 2009; Zehir ve Erdoğan, 2011; Panahi vd., 2012) Türkiye'de de özellikle son yıllarda yapılan çalışma sayısında artış gözlenmiştir (Yeşilaydın ve Bayın, 2015 çalışması detaylı bir analiz sunmaktadır.). Kültür ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye dair yapılan çalışma sayısı ise az olmakla birlikte bu çalışmalarda kültürün sessizlik davranışı üzerindeki etkilerinin var olduğu ortaya çıkmıştır (Harvey, 2009'dan aktaran Sarıbay ve Sarıbay, 2016:782; Çaloğlu, 2014).

Hofstede tarafından 1980 yılında gerçekleştirilen çalışmada yazar ulusal kültüre ait 4 boyut tanımlamaktadır. Bunlardan biri olan belirsizlikten kaçınma boyutunu ise toplumun belirsiz durumlardan rahatsız olması ve bu şartlar oluştuğunda daha çok kural koyarak veya olağandışı fikir veya davranışlara tolerans göstermeyerek belirsizliği azaltması olarak açıklamaktadır (Hofstede, 1980:45). Bu boyut toplumun geleceği şekillendirme ve kontrol etme veya yaşanacak olanın

yaşanması konusundaki tercihini belirlemekte ve aynı güç mesafesi boyutunda olduğu gibi toplumdaki kurum ve örgütleri inşa etme biçimleri üzerinde etkili olmaktadır (Hofstede, 1984:84). Türkiye gibi belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda (Hofstede, 1983:84) yazılı kural ve düzenlemelere daha çok ihtiyaç duyulmakta ve mutlak doğrulara ve değerlere ulaşmaya çalışılmaktadır (Hofstede, 1980:47). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürler agresif, duygusal, güvenlik ihtiyacı yüksek ve hoşgörüsüzdür (Hofstede, 1984:390).

Türkiye bağlamında gerçekleştirilen çalışmalara bakıldığında örgütsel sessizlik ve kültürün belirsizlikten kaçınma boyutu arasındaki ilişkiyi araştıran pek fazla araştırmaya rastlanmamıştır. Sarıbay ve Kayalı (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırmada 305 kamu çalışanından veriler toplanarak analiz edilmiş ve belirsizlikten kaçınma boyutu ile sadece prososyal sessizlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkiye rastlanmış; savunmacı ve razı olma sessizlikleri ile negatif yönlü fakat anlamsız ilişkiler ortaya çıkmıştır.

Sarıbay ve Sarıbay (2016) tarafından yine kamu sektöründe gerçekleştirilen araştırma ise sessiz kalınan konular ile kültürel değerler arasındaki ilişkileri incelemektedir. Araştırma sonuçlarına göre belirsizlikten kaçınma boyutu ile etik ve işyerine karşı sorumluluklar ve işleri iyileştirmeye yönelik çabalar söz konusu olduğunda istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler ortaya çıkmaktadır. Bu sonuç, çalışanların bu iki konu oluştuğunda fikirlerini söyledikleri takdirde belirsiz bir ortam oluşacağını düşündükleri için sessiz kalma eğilimlerini artırdıklarını göstermektedir (Sarıbay ve Sarıbay, 2016:789). Özelde sağlık sektörü üzerinde Kılınc (2012) tarafından gerçekleştirilen araştırma ise kültürel boyutlara değinmemektedir. Fakat bu araştırma sonucu özellikle araştırma görevlisi hekimlerin, hemşirelere göre razı olma sessizliği ve savunma amaçlı sessizlik düzeylerinin daha fazla olduğunu ortaya koyması açısından önemlidir. Yeşilaydın vd. (2015) ise özel bir hastanenin sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda en düşük sessizlik düzeyinin, çalışanların tecrübe eksiklikleri ya da kendi deneyimsizlikleri söz konusu olduğunda; yani razı olma sessizliğinin en düşük seviyelerde oluştuğunu ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde Erigüç (2014) tarafından gerçekleştirilen araştırmada da hemşirelerin sessiz kaldığı konular arasında en düşük puanı alan madde bireysel tecrübe eksiklikleri olmuştur.

Maxfield vd. (2005) sağlık kurumlarında çalışanların sessiz kalma nedenlerinin net olmayan kurallar, hatalar, destek eksikliği, bilgi eksikliği ve zayıf takım çalışması olduğunu belirtmektedir. Bu çalışma sonucu belirsizliğin yüksek olduğu durumlarda sağlık çalışanlarının daha çok sessiz kaldığını ortaya koymaktadır. Halbuki yukarıda yapılan açıklamalar ve Sargut'un (2010:180) tespitleri göz önünde bulundurulduğunda Türk toplumunun yüksek belirsizlikten kaçınma düzeyi toplumda daha fazla yazılı kuralların var olacağına, güvenlik ihtiyacı nedeni ile bu kurallara daha çok uyulacağına ve kurallara uymamanın hoş karşılanmayacağına işaret etmektedir. Hekimlerin razı olma ve savunmacı sessizliklerinin ise bu durumdan negatif yönde etkileneceği düşünülmektedir. Çünkü yazılı kurallara uyan bireyin, sessiz kalmasını gerektirecek bir durum söz konusu olmayabilecektir.

Pro-sosyal sessizlik ise Van Dyne vd. (2003:1368) tarafından "çalışanların diğer çalışanların yada örgütün yararını düşünerek ve başkalarına fayda sağlama ve işbirliği kurma amaçlarına bağlı olarak, herhangi bir durum hakkındaki görüş, düşünce ve bilgilerini kasıtlı olarak söylememesi, saklaması" şeklinde tanımlanmaktadır. Hofstede (1980:45) toplumun kültürel değerlerini tanımlarken bireycilik-toplulukçuluk boyutundan bahsetmekte ve toplulukçu kültürleri bireylerin ait oldukları gruplara sıkı sıkıya bağlı olduğu ve bu gruba sorgusuz bir bağlılık gösterdiği (Hofstede, 1984:83) kültürler olarak nitelendirmektedir. Toplulukçuluk eğilimi yüksek kültürlerde bireyler ait oldukları gruptaki diğer bireylerin çıkarlarını korurken bunun karşılığında ait oldukları grup da başı sıkıştığında bireyi korumaktadır (Hofstede, 1983:79). Çatışmadan kaçınma ve toplumsal uyumu sağlama toplulukçu kültürlerin temel değerleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Bell ve Chaibong, 2003'den aktaran Rhee vd., 2014:709). Bu nedenle, toplulukçu kültürlerin üyeleri çatışma yaratacak veya toplumdaki uyumu bozacak bir öneride bulunmaz veya bu durumlara sebep olacağını düşündükleri durumlarda fikirlerini açıklamaz; böylelikle prososyal sessizliklerini sürdürürler (Rhee vd., 2014:709).

Toplulukçu bir ülke olarak sınıflandırılan Türkiye (Hofstede, 1983:82; Sargut, 2010:187) bağlamı düşünüldüğünde bireyin iç grupla ilişkide olmayı akılcılıktan daha önce tutması nedeni ile (Sargut, 2010:187) ne kadar kurallara uyarsa uysun grup ahengini bozmamak adına sessizlik davranışı göstereceği düşünülmektedir. Yukarıda verilen açıklamalar ışığında prososyal sessizlik davranışının belirsizlikten kaçınma boyutu ile diğer sessizlik türlerinden bağımsız olarak pozitif yönlü bir ilişki

ortaya çıkartması beklenmektedir. Acaray ve Şevik (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda elde edilen toplulukçuluk eğiliminin prososyal sessizliği artırdığı yönündeki bulgusu da bu durumu destekler niteliktedir.

Bütün bu bilgiler ışığında aşağıda yer alan hipotezler oluşturulmuştur:

H1:Ulusal kültürün belirsizlikten kaçınma boyutu,

H1a: örgütsel sessizliğin razı olma sessizliği boyutu üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olacaktır.

H1b: örgütsel sessizliğin savunmacı sessizlik boyutu üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olacaktır.

H1c: örgütsel sessizliğin prososyal sessizlik boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olacaktır.

Hofstede'nin (1980) çalışmasında yer verdiği bir diğer boyut güç mesafesidir. Güç mesafesi, toplumun gücün eşit olarak dağıtılmadığını kabul etmesi ile ilgilidir ve toplumun daha az güce sahip üyeleri ile daha güçlü üyeleri arasındaki değerlerde kendini gösterir (Hofstede, 1980:45). Türkiye gibi güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda (Hofstede, 1983:84) ise az sayıda birey bağımsızdır, hiyerarşi var olan eşitsizliği yansıtmaktadır, ast-üst ayrımı vardır ve üstler erişilmezdir, diğer insanlar bireyin sahip olduğu güç için birer tehdittir ve nadiren güvenilirdir (Hofstede,1980:46).

Güç mesafesi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki söz konusu olduğunda ise özellikle alanın öne çıkan çalışmalarında bir fikir birliği olduğu söylenebilir. Morrison ve Milliken (2000:711), örgütlerde üst yönetim ekibinin güç mesafesi yüksek kültürlerden gelen bireylerden oluştuğu takdirde bu yöneticilerin, kendilerinin en iyiyi bildiklerine inanacaklarını söylemektedirler. Morrison ve Rothman (2009) kendi çalışmalarında sessizliğin güç mesafesi ile ilişkili olduğundan ve pozisyonlar arası güç farklılığından kaynaklandığından bahsetmektedirler. Bunun sebebi güç mesafesi yüksek kültürlerde çalışan bireylerin üstlerinin verdiği emirleri eleştirmeden kabul etmek üzere sosyalleştirilmiş olmalarından kaynaklanmaktadır (Hofstede, 1991'den aktaran Huang vd., 2005:461).

Pinder ve Harlos (2001) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise güç ve bağımlılık konusunda dengesizlik söz konusu olduğunda, alt kademede çalışanların işyeri istismarı durumunda ciddiye alınmayacakları veya üstleri tarafından cezalandırılacakları korkusu nedeni ile sessiz kalacakları belirtilmektedir (aktaran Morrison ve Rothman, 2009:113). Huang vd. (2005) de güç mesafesi yüksekliği ile çalışanların sessizliği arasındaki ilişkiden bahsetmişler ve güç mesafesi yüksek ülkelerde sessizliğin azalması için örgütte güçlü bir algılanan katılımcı iklim oluşması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Türkiye bağlamında gerçekleştirilen çalışmalarda ise birbirine yakın sonuçlar alındığı söylenebilir. Sarıbay ve Sarıbay (2016) yaptıkları araştırma kapsamında örgütte sessiz kalan konular ile güç mesafesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilerin varlığını ortaya koymuşlardır. Aşkun vd (2009) tarafından iki devlet üniversitesine ait İşletme bölümü çalışanları üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, güç mesafesi arttıkça çalışanların yönetimin performansı konusunda sessiz kalma eğilimlerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Güç mesafesi yüksek kültürlerde çalışanlar, kararlara katılmayı yöneticilerinin zayıflığı ve yetersizliğinin bir işaret olarak algılamakta ve yöneticiler de örgütte ilgili konularda çalışanlarına danışmamakta ve kararları kendi başlarına almaktadırlar (Francesco ve Chen, 2000'den aktaran Rhee vd., 2014:708). Alınan kararlar karşısında boyun eğme davranışı gösteren bu çalışanların razı olma sessizliklerinin buna bağlı olarak artması beklenmektedir.

Taylor ve Curtis (2013) tarafından denetçi firmalardaki ifşa davranışlarının incelendiği çalışmada, güç mesafesi ile ifşa arasında bir ilişkinin olduğu ve bireylerin örgüt içerisinde iş arkadaşlarının doğru olmayan davranışlarına açıklamalarına rağmen güç mesafesinin yüksek olarak algılandığı durumlarda yöneticilerinin bu tarz davranışlarını ifşa etmedikleri ortaya çıkmıştır. Bu çalışma güç mesafesinin, çalışanların sessizliği üzerindeki etkiyi göstermesi açısından önemlidir. Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda yöneticinin davranışlarının eleştirilmesi veya ifşa edilmesinin toplumun normlarına uymadığı düşünülmektedir (Rhee vd., 2014:708). Bu normlara uymayan birey ise hem problem çıkarıcı bir birey olarak düşünülecek hem de bu durum onun sosyal açıdan izole edilmesine sebep olabilecektir (Rhee vd., 2014:708). Bu durumun, güç mesafesi yüksek kültürlerde çalışanların toplum dışına itilmemek, ait olduğu gruptan soyutlanmamak ve iş arkadaşları tarafından sürekli sorun yaratan kişi olarak görülmemek adına sessiz kalmayı tercih etmesine sebep olabileceği düşünülmektedir.

Türkiye bağlamını esas alan çalışmalardan biri olan Sarıbay ve Kayalı (2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmada güç mesafesi ile örgütsel sessizliğin razı olma ve savunmacı sessizlik boyutları arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı, prososyal boyutu ile negatif ve anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Acaray ve Şevik (2016) tarafından gerçekleştirilen araştırmada da güç mesafesinin razı olma ve savunmacı sessizliği artırdığı, prososyal sessizlik üzerinde ise etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar literatürde tam bir fikir birliği olmadığını göstermektedir. Fakat bu çalışmada yukarıda sunulan ve literatürde yapılmış bütün tespitler ve çalışmalara ek olarak, yine yukarıda bahsedilen Türk toplumunun gösterdiği toplulukçuluk eğilimi ve bunun yansımaları göz önünde bulundurulduğunda, güç mesafesinin örgütsel sessizliğin her üç boyutu üzerinde pozitif bir etkiye sahip olacağı ve örgütsel sessizliği artıracak düşünülmemektedir. Morrison Milliken (2000:711) de çalışmalarında benzer bir tespitte bulunarak üst yönetiminin güç mesafesi yüksek kültürlerden gelen yöneticilerden oluştuğu ve bu yöneticilerin aynı zamanda toplulukçu kültürlerden gelmeleri durumunda örgüt içerisinde sessizliği besleyen bir durumun oluşmasının mümkün olduğunu belirtmişlerdir.

Bütün bu bilgiler ışığında aşağıda yer alan hipotezler oluşturulmuştur:

H2:Ulusal kültürün güç mesafesi boyutu,

H2a: örgütsel sessizliğin razı olma sessizliği boyutu üzerinde pozitif yönlü bir Etkiye sahip olacaktır.

H2b: örgütsel sessizliğin savunmacı sessizlik boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olacaktır.

H2c: örgütsel sessizliğin prososyal sessizlik boyutu üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olacaktır.

3. ARAŞTIRMA TASARIMI

3.1. Örneklem

Birey düzeyinde yürütülen bu çalışmanın amacı ve kısıtları çerçevesinde belirlenen evreni Karadeniz Teknik Üniversitesi Tıp Fakültesinde görev yapmakta olan hekimlerden oluşmaktadır. Veri toplama aşamasında ilgili kurumdan gerekli izin alınmış ve kurumda çalışan hekimlere ulaşılarak hazırlanan anket çalışmaya katılmayı kabul eden kabul eden personel ile yüz yüze yapılan görüşmeler sonucunda doldurulmuştur. Veri toplama aşamasında anketi doldurmayı kabul etmeyen katılımcıların yanı sıra soruları eksik yanıtlayan katılımcılara dair soru formları da içerdikleri kayıp veriler nedeniyle örnekleme dâhil edilememiştir. Belirtilen kısıtlar çerçevesinde veri toplama sürecinin sonunda toplam 153 adet anket örneklem kapsamına alınmıştır.

Örnekleme dâhil edilen katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1’de özetlenmektedir. Buna göre katılımcıların 25 (en düşük) ila 41 (en yüksek) aralığında değişen yaş ortalamalarının 29,82 ($\pm 2,63$) olduğu ve toplamda ortalama 4,39 ($\pm 2,35$), KTU bünyesinde ise 2,88 ($\pm 1,45$) yıllık mesleki tecrübeye sahip oldukları görülmektedir. Kadın (%50), erkek (%49,4) ve bekâr (%50,0), evli (%49,4) katılımcılar arasında dengeli bir dağılımın söz konusu olduğu dikkat çekmektedir. Katılımcıların mesleklerine göre yapılan frekans dağılımında ise dâhiliye (%16,2), acil (%13,6), pediatri (%10,4) ve anestezi (%10,4) en yüksek oranlara sahip meslek gruplarını oluşturmaktadır.

Tablo 1. Örneklem Dâhil Edilen Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Frekans	Yüzde	\bar{X}	ss	Min.	Max.
	Yaş			29,82	2,63	25,00	41,00
	Tecrübe (Toplam-Yıl)			4,39	2,35	1,00	13,00
	Tecrübe (KTU-Yıl)			2,88	1,45	1,00	7,00
Cinsiyet	Kadın	77	50,0				
	Erkek	76	49,4				
	Kayıp Veri	1	,6				
Medeni Durum	Bekâr	77	50,0				
	Evli	76	49,4				
	Kayıp Veri	1	,6				
Meslek	Tıbbi Biyoloji	5	3,2				
	Acil	21	13,6				
	Kadın Doğum	6	3,9				
	Anestezi	16	10,4				
	Psikiyatri	8	5,2				

Çocuk Psikiyatri	8	5,2
Göz	4	2,6
Üroloji	5	3,2
Plastik Cerrahi	3	1,9
Radyoloji	9	5,8
Dâhiliye	25	16,2
Pediyatri	16	10,4
Göğüs Cerrahi	2	1,3
Nöroloji	6	3,9
Genel Cerrahi	6	3,9
Fizik Tedavi	4	2,6
Göğüs Hastalıkları	1	,6
Ortopedi	8	5,2
Kayıp Veri	1	,6
Toplam	153	100

3.2. Ölçekler, Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Araştırmada kullanılan veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Hazırlanan anket formunun ilk kısmında örgütsel sessizlik boyutları ve ulusal kültür boyutlarını ölçmeye yarayan sorulara yer verilmiştir. Katılımcılardan bu kısımda yer alan soruların tamamı için yanıtlarını 1'den (kesinlikle katılmıyorum) 5'e (kesinlikle katılıyorum) uzanan beş noktalı likert tipi tepki skalası üzerinde işaretlemeleri istenmiştir. Her iki ölçek için bu skala üzerinde elde edilen yüksek skorlar ölçülmek istenen kavramı yüksek değerlerini ifade etmektedir. Anket formunun son kısmında ayrıca katılımcıların meslek, cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki tecrübe ve aynı hastanede çalışma süreleri gibi demografik özelliklerini ölçmeyi amaçlayan sorulara yer verilmiştir. Ölçeklerin yapı geçerliliklerine kanıt sağlamak amacı ile temel bileşenler yöntemi ile varimax rotasyonlu keşfedici (exploratory) faktör analizi (EFA) ve doğrulayıcı (confirmatory) faktör analizleri (CFA); güvenilirliklerinin test edilmesi için ise Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır.

Örgütsel sessizlik: çalışmanın bağımlı değişkenini oluşturan örgütsel sessizlik kavramını ölçmek üzere Van Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen ve öncül literatürde yer alan pek çok araştırmacı (örneğin, Şehitoğlu ve Zehir, 2010; Şimşek ve Aktaş, 2014) tarafından da referans alınan ölçek kullanılmıştır. İşgörenlerin güdülleri temelinde tanımlanan üç sessizlik türü ve bunlara paralel olarak üç tür ses verme davranışına dair soruların yer aldığı söz konusu ölçekte sessizlik davranışı, razı olma sessizliği (5 soru), savunmacı sessizlik (5 soru) ve prososyal sessizlik (5 soru) olmak üzere üç boyutta toplam 15 soru ile temsil edilmektedir. Sessizlik ölçeğine dair sorular araştırmacılar tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin yapı geçerliliğine kanıt sağlamak amacı ilk adımda uygulanan EFA sonucunda kuramsal beklentilere uygun olacak şekilde 3 faktörlü bir yapı elde edilmiş olmakla birlikte orijinal ölçekteki (Van Dyne, vd., 2003: 1386) soru sırasına göre razı olma sessizliğini temsil eden 4. soru ve 5. soruların aynı anda birden fazla faktöre çok yakın faktör yükleri ile yüklendikleri görülmüştür. Söz konusu iki soru ölçekten çıkarılarak tekrarlanan EFA sonucunda ölçek maddelerinin kavramsal yapıya uygun üç faktör altında ,640 (en düşük) ile ,894 (en yüksek) aralığında değişen faktör yükleri ile toplandıkları görülmüştür. Elde edilen bu yapı toplam varyansın %67,894'ünü açıklamakta olup KMO örnek uygunluk testi (,793) ve Bartlett's küresellik testi ($\chi^2=1124,064$; $P<,001$) sonuçları verilerin faktör analizine uygunluğuna kanıt sağlamaktadır. Keşfedici faktör analizi sonucunda elde edilen üç faktörlü yapının veri ile uyumunun test edilmesi için uygulanan CFA sonucunda da önerilen düzeltme indisleri dikkate alınarak yapılan modifikasyonların ardından**tatminkâr* bir veri uyumu elde edilmiştir ($\chi^2/df=1,872$; CFI=,953; TLI=,937; NFI=,907; RMSEA=,075). Uygulanan güvenilirlik analizi sonuçları razı olma sessizliği ($\alpha=,778$), savunmacı sessizlik ($\alpha=,908$) ve prososyal sessizlik ($\alpha=,817$) boyutlarının her üçü için de beklenen düzeyde ($\alpha>,70$) güvenilirliğe kanıt sağlandığı görülmektedir.

Güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma: araştırmanın açıklayıcı değişkenleri olarak ele alınan ulusal kültürün güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutlarını ölçmek için Dorfman ve Howell (1988) tarafından Hofstede (1980) temel alınarak geliştirilen ölçek kapsamında yer alan belirsizlikten

*Önerilen düzeltme indisleri çerçevesinde orijinal ölçekteki soru sırasına göre, savunmacı sessizlik boyutunu temsil eden 1 ve 2 sorular ile 1 ve 3. sorular; prososyal sessizliği temsil eden 1 ve 2. sorular ile 3 ve 5. soruların hata terimleri arasındaki ilişkiler tanımlanmıştır.

kaçınmayı temsil eden 5 soru ve güç mesafesini temsil eden 6 soru kullanılmıştır. Öncül literatürde farklı araştırmacılar tarafından da (örneğin, Farh, Hackett ve Liang, 2007; Flynn, 2009) referans alınan bu ölçeğe dair sorular Culpepper ve diğerlerinin (1999: 28) çalışmalarından alınmıştır. Belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi boyutlarında ele alınan ulusal kültür ölçeğine uygulanan EFA sonucunda soruların kuramsal beklentilere uygun olacak şekilde toplam varyansın %66,326'sını açıklayan iki faktör altında toplandıkları görülmüştür. Ölçek maddeleri söz konusu faktörlere 0,652 (en düşük) ile 0,904 (en yüksek) aralığında değişen yüksek skorlarla yüklenmiştir. KMO (.833) ve Bartlett's testi ($\chi^2=963,816$; $P<,001$) sonuçları verilerin faktör analizine uygunluğuna kanıt sağlamaktadır. Uygulanan CFA sonucunda belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi boyutlarından oluşan yapının veri ile tatminkâr bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir ($\chi^2/df=1,769$; CFI=.968; TLI=.955; NFI=.931; RMSEA=.071). CFA uygulanırken önerilen düzeltme indisleri çerçevesinde gerekli modifikasyonlar uygulanmıştır*. Uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda belirsizlikten kaçınma ($\alpha=.914$) ve güç mesafesi ($\alpha=.857$) boyutlarının içsel tutarlılıklarına kanıt sağlandığı görülmektedir.

3.3. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırmada kullanılan değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri ve değişkenler arasındaki Pearson Korelasyon katsayıları Tablo 2'de özetlenmektedir. Korelasyon katsayıları incelendiğinde ilk dikkat çeken katsayının belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi arasındaki negatif yönlü ilişki ($r=-,222$; $P<,01$) olduğu söylenebilmektedir. Bu kapsamda örneklemin nispeten yüksek bir belirsizlikten kaçınma ortalamasına ($3,99 \pm ,82$) karşın daha düşük bir güç mesafesi ortalamasına sahip olduğu ($2,35 \pm ,86$) görülmektedir. Belirsizlikten kaçınma ile razı olma sessizliği ($r=-,222$; $P<,01$) ve savunmacı sessizlik ($r=-,172$; $P<,05$) arasındaki negatif yönlü ilişkiler elde edilmiştir. Buna karşın güç mesafesi sadece prososyal sessizlik ile negatif yönlü bir ilişkiye sahiptir ($r=-,203$; $P<,01$). Sessizlik boyutlarının kendi aralarındaki anlamlı ilişkiler de genel olarak pozitif yönlü olup razı olma sessizliği ile savunmacı sessizlik ($r=,594$; $P<,01$) ve savunmacı sessizlik ile prososyal sessizlik arasında ($r=,166$; $P<,05$) ortaya çıkmaktadır.

Tablo 2. Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları

	\bar{X}	ss.	1	2	3	4	5
1- Belirsizlikten Kaçınma	3,99	,82	1				
2- Güç Mesafesi	2,35	,86	-,222**	1			
3- Razı Olma Sessizliği	2,26	,76	-,222**	,089	1		
4- Savunmacı Sessizlik	1,98	,82	-,172*	,034	,594**	1	
5- Pro-Sosyal Sessizlik	3,48	,85	,134	-,203**	-,008	,166*	1

* $P<,05$; ** $P<,01$ (2-tailed)

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Oluşturulan YEM'de ölçeklere dair CFA sonuçlarında elde edilen faktör yapıları aynı şekilde kullanılmış olup örgütsel sessizliğin razı olma sessizliği, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik boyutları bağımlı (endojen) değişken ulusal kültürün belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi boyutları da her iki kültür boyutu tarafından yordanan bağımsız (egzojen) değişkenler olarak kullanılmıştır. YEM bulguları Tablo 3'de özetlenmektedir.

Tablo 3. Yapısal Eşitlik Model Bulguları ^{a,b}

	β
Belirsizlikten Kaçınma → Razı Olma Sessizliği	-,259**
Belirsizlikten Kaçınma → Savunmacı Sessizlik	-,152†
Belirsizlikten Kaçınma → Pro-Sosyal Sessizlik	,105
Güç Mesafesi → Razı Olma Sessizliği	,041
Güç Mesafesi → Savunmacı Sessizlik	,014
Güç Mesafesi → Pro-Sosyal Sessizlik	-,230*

Model Uyum İndeksleri: $\chi^2/df=1,817$; CFI=.908; TLI=.892; NFI=.818; RMSEA=.073

^aModifiye edilmiş model sonuçlarıdır. ^b Standardize edilmiş tahmin değerleri raporlanmıştır.

*Culpepper ve diğerlerinin (1999: 28) çalışmalarında yer alan soru sırasına göre belirsizlikten kaçınma boyutunu temsil eden 4 ve 5. sorular; güç mesafesi boyutunu temsil eden 1 ve 2. sorular, 1 ve 6. sorular, 5 ve 6. soruların hata terimleri arasındaki ilişkiler tanımlanmıştır.

Elde edilen uyum indeksleri yorumlandığında oluşturulan YEM'in veri ile uyumunun tatminkâr olduğu söylenebilmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkilere dair katsayılar incelendiğinde belirsizlikten kaçınma boyutunun razı olma sessizliği ($\beta=-,259$; $P<,01$) ve savunmacı sessizlik ($\beta=-,152$; $P<,10$) üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Böylelikle H1a ve H1b hipotezleri kabul edilmiştir. Belirsizlikten kaçınma ve prososyal sessizlik arasında pozitif bir ilişki ($\beta=,105$; $P>,10$) bulunmasına rağmen bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı olmadığından H1c hipotezi reddedilmiştir. Güç mesafesi boyutunun ise razı olma sessizliği ($\beta=,041$; $P>,10$) ve savunmacı sessizlik ($\beta=,014$; $P>,10$) üzerindeki pozitif etkileri anlamsız olduğu için H2a ve H2b hipotezleri reddedilmiştir. Güç mesafesi boyutunun sadece Pro-Sosyal sessizlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmakla beraber bu etki beklenenin aksine negatif yönlü ($\beta=-,230$; $P<,05$) olarak gerçekleşmiştir. Bu sebeple çalışmanın son hipotezi olan H2c hipotezi de reddedilmiştir.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırma, örgütler için olumsuz sonuçlar oluşturabilecek örgütsel sessizlik kavramına, toplumun sahip olduğu kültürel özellikler üzerinden ve bilhassa insan hayatını korumak gibi önemli bir görevde çalışan hekimler örneklemini konu edinerek ışık tutmaya çalışmaktadır. Özellikle örgütsel sessizliğin tek bir değişken olarak değil de farklı örgütsel sessizlik türleri açısından bir inceleme yapılması ve çalışanların ne tür örgütsel sessizlik gösterdiklerinin ortaya konulmasına çalışılması, bu çalışmanın yaptığı esas katkılardan biri olmaktadır. Bu anlamda çalışmanın bulgularının gerek kuramsal gerekse yönetimi anlamda önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Yapılan araştırmanın dikkate aldığı kültürel özelliklerin örgütlerdeki çalışanların sessizlik davranışları üzerindeki etkileri literatürde derinlemesine incelenmektedir (Huang vd., 2005; Rhee vd., 2014; Sarıbay ve Kayalı, 2016). Fakat araştırma hipotezleri düzenlenirken literatürde gerçekleştirilen çalışmaların yanı sıra araştırmanın gerçekleştirildiği örneklemin kendine has özellikleri de dikkate alınarak oluşması beklenen ilişkileri ifade eden araştırma hipotezleri düzenlenmiştir.

Elde edilen sonuçlara bakıldığında hekimlerin belirsizlikten kaçınma eğilimlerinin, güç mesafesi algıları ile karşılaştırıldığında hayli yüksek olduğu gözlenmektedir. Ayrıca sessizlik boyutları içerisinde de en düşük ortalama savunmacı sessizliğe ait iken en yüksek ortalama ise prososyal sessizliğe aittir. Toplulukçu bir yapıya sahip olan Türkiye bağlamında böyle bir sonucun oluşması şaşırtıcı olmamaktadır.

Çalışma hipotezlerine bakıldığında ise beklenildiği üzere belirsizlikten kaçınma ile razı olma sessizliği ve savunmacı sessizlik arasında negatif ve anlamlı ilişkiler gözlenmiştir. Bu sonuç, yazılı kuralları ve hastanın tedavisi sırasında uygulanması gereken prosedürleri takip eden hekimlerin sessiz kalmalarını gerektirecek bir durum olmadığını düşündükleri anlamına gelmektedir. Güç mesafesi ile razı olma sessizliği ve savunmacı sessizlik arasındaki ilişkilerde de anlamlı etkiler gözlenmemiştir. Benzer şekilde Rhee vd. (2014) tarafından Türkiye ile benzer kültürel özellikler gösteren Güney Kore örnekleminde gerçekleştirilen çalışmada da güç mesafesi ile savunmacı sessizlik arasında anlamlı ilişkiler ortaya çıkmamıştır. Yazarlar (Rhee vd., 2014:715) bu durumun yöneticilerin meydan okuyan rolleri ile ilişkili tehdit ve tehlike eksikliği ya da çalışanların gücün eşit olmayan bir şekilde dağıldığını kabul etmeyi reddetmeleri nedeni ile gerçekleşmiş olabileceğini belirtmişlerdir.

Prososyal sessizliğin belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi boyutu ile arasında gerçekleşmesi beklenen ilişkilerde de anlamlı sonuçlara ulaşılamamıştır. Toplulukçuluk eğiliminin yüksek olduğu kültürlerde toplumsal uyumu bozmamak adına bireylerin prososyal sessizlik davranışı gösterme eğilimlerine rağmen böyle bir sonucun oluşmasının altında, işe olan ilginin azalmasına sebep olan dışsal denetim nedeni ile bireylerin gizli ve özel bilgilerin saklı tutulmasının örgüt yararına olduğunu düşünmemelerinden kaynaklanabilmektedir (Rhee vd., 2014:715).

Çalışma sonuçlarının değerlendirilmesi esnasında gözden kaçırılmaması gereken hususlardan bir tanesi çalışmanın örgütsel sessizlik üzerinde sadece ulusal kültür boyutlarını esas alıyor olmasıdır. Hofstede (1983:49) tarafından gerçekleştirilen sınıflandırmanın bireysel temelli değil ekolojik temelli olduğu ve bu nedenle farklı şekilde yorumlanması gerektiği de unutulmamalıdır. Çalışma kapsamında ayrıca örgütteki sessizlik davranışına etki edebilecek olan örgüt kültürüne dair herhangi bir değişken incelenmemiş, çalışmanın amacı gereği bu kısım araştırmaya dahil edilmemiştir. Literatür incelendiğinde yöneticilerin sahip oldukları kültürel özelliklerin (Morrison ve Milliken, 2000), örgütte sergilenen liderlik tarzının (Kılıç vd, 2014) veya örgüt içerisinde oluşturulacak örgüt ikliminin (Huang

vd., 2005) sessizlik davranışı üzerinde etkili olarak ulusal kültürün yaratabileceği etkileri farklılaştırabileceği de unutulmamalıdır.

Çalışmanın bulguları tartışılırken araştırma sonucuna etki edebilecek kısıtların da göz önünde bulundurulması yerinde olacaktır. Yürütülen araştırma sadece bir üniversite hastanesinde çalışan hekimlerden toplanan veriler ile gerçekleştirilmiştir. Bu anlamda sonuçların genellenebilirliğinin sağlanması için farklı tür hastanelerde çalışan ve diğer statülerdeki sağlık personellerinden toplanacak verilere ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca örneklem içerisinde yer alan doktorların yoğun iş temposunda çalışıyor ve çoğu zaman acil durumlar ile uğraşıyor olmaları da anket yöntemi ile veri toplanmasına sebebiyet vermektedir. Mülakat gibi daha derin araştırmaların yapılabileceği yöntemler detaylı bilgilerin ve verilerin elde edilmesine de katkı sağlayacaktır. Bütün bunların yanı sıra çalışma kapsamında sadece ulusal kültür boyutlarına ve bu boyutlardan sadece iki tanesine yer verilmiştir. Bireycilik/Toplulukçuluk ve Erillik/Dişilik boyutları gelecek araştırmalara dahil edilerek daha detaylı sonuçlara ulaşılabilir. Bunlarında ötesinde elde edilen sonuçların tartışılması sırasında belirtildiği üzere, ulusal kültür dışında örgütsel sessizlik davranışını etkileyebilecek örgütsel kültür, lider ve liderlik tarzı, lider-üye etkileşimi gibi değişkenlere gelecek araştırmalarda yer verilerek literatüre katkılar sağlanabilecektir.

KAYNAKÇA

- Acaray, A.; & Şevik, N. (2016). "Kültürel Boyutların Örgütsel Sessizliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 34(4): 1-18.
- Alparlan, A.M. & Kayalar, M. (2012). "Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel ve Bireysel Etkileri", Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4(6): 136-147.
- Aşkun, B.; Bakoğlu, R. & Berber, A. (2009). "Remaining Silent or Not: Is Power Distance a Barrier For Academicians", International Conference on Social Sciences, 10-13 Eylül 2009, Social Sciences Research Society, İzmir.
- Bildik, B. (2009). "Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi", Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Culpepper, R.A. & Watts, L. (1999). "Measuring Cultural Dimensions at the Individual Level: An Examination of the Dorfman and Howell (1988) Scales and Robertson and Hoffman (1999) Scale", Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal, 3(1): 22-34.
- 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.
- Çaloğlu, D. Ö. (2014). "Örgütsel Sessizlik ve Kültürel Değişkenler Üzerine Ampirik Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Dorfman, P.W. & Howell, J.P. (1988). "Dimensions of National Culture and Effective Leadership Patterns: Hofstede Revisited", Advances in International Comparative Management, 3(1): 127-150.
- Erigüç, G.; Özer, Ö.; Songur, C. & Turaç, İ.S. (2014). "Bir Devlet Hastanesinde Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Üzerine Bir Araştırma", Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(2): 61-84.
- Farh, J. L.; Hackett, R.D. & Liang, J. (2007). "Individual-level Cultural Values as Moderators of Perceived Organizational Support–Employee Outcome Relationships in China: Comparing the Effects of Power Distance and Traditionality", Academy of Management Journal, 50(3): 715-729.
- Flynn, C. (2009). "The Impact of Culture in an Era of Partial Globalization on Standard Business Practices", Doktora Tezi, H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Florida.
- Gül, H. & 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): 80-134.
- Hofstede, G. (1980). "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", Organizational Dynamics, 9(1): 42-63.

- Hofstede, G. (1983). "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", *Journal of International Business Studies*, 14(2): 75-89.
- Hofstede, G. (1983). "National Cultures in Four Dimensions: A Research-Based Theory of Cultural Differences Among Nations", *International Studies of Management & Organization*, 13(1-2): 46-74.
- Hofstede, G. (1984). "Cultural Dimensions in Management and Planning", *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81-99.
- Hofstede, G. (1984). "The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept", *Academy of Management Review*, 9(3): 389-398.
- Hofstede, G. (1993). "Cultural Constraints in Management Theories", *The Academy of Management Executive*, 7(1): 81-94.
- Huang, X.; Vliert, E.V.D.; & Vegt, G.V.D. (2005). "Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-Nationally", *Management and Organization Review*, 1(3): 459-482.
- Kılıç, R.; Keklik, B. & Yıldız, H. (2014). "Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Journal of Management & Economics*, 21(2): 249-268.
- Kılınc, E. (2012). "Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi", *Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sivas*.
- Knoll, M. & Van Dick, R. (2013). "Do I Hear the Whistle...? A First Attempt to Measure Four Forms of Employee Silence and Their Correlates", *Journal of Business Ethics*, 113(2): 349-362.
- Maxfield, D.; Grenny, J.; McMillan, R.; Patterson, K. & Switzler, A. (2005). "Silence Kills: The Seven Crucial Conversations For Healthcare", *VitalSmarts, Crucial Conversations*, 1-2.
- Morçin, S. E. (2013). "Türk Kültüründe Kadın Girişimciliği: Kavramsal Bir Değerlendirme", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2): 167-190.
- Morrison, E. W. & 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. & Rothman, N. B. (2009). "Silence and the Dynamics of Power" (Ed. Jerald Greenberg & Marissa S. Edwards), *Voice and Silence in Organizations*, ss. 111-134, Emerald Group Publishing, UK.
- Panahi, B.; Veiseh, S.; Divkhar, S. & Kamari, F. (2012). "An Empirical Analysis on Influencing Factors on Organizational Silence and Its Relationship With Employee's Organizational Commitment", *Management Science Letters*, 2(3): 735-744.
- Rhee, J.; Dedahanov, A. & Lee, D. (2014). "Relationships Among Power Distance, Collectivism, Punishment, and Acquiescent, Defensive, or Prosocial Silence", *Social Behavior and Personality*, 42(5); 705-720.
- Sargut, A.S. (2010). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim, İmge Kitabevi, Ankara*.
- Sarıbay, B. & Kayalı, C.A. (2016). "Çalışan Sessizliğinin Kültürel Değerlerle Olan İlişisini Belirlemeye Yönelik İzmir İli Kamu Kuruluşlarında Bir Araştırma", *Ege Akademik Bakış*, 16(3): 531-540.
- Sarıbay, B. & Sarıbay, E. (2016). "Çalışanların Sessiz Kaldığı Konuların Kültürel Değerlerle Olan İlişisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(46): 779-791.
- Şehitoğlu, Y. & Zehir, C. (2010). "Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi", *Amme İdaresi Dergisi*, 43(4): 87-110.
- 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.
- Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2008). "Employee Silence on Critical Work Issues: The Cross Level Effects of Procedural Justice Climate", *Personnel Psychology*, 61(1): 37-68.

- Tayfun, A. & Çatır, O. (2013). "Örgütsel Sessizlik ve Çalışanların Performansları Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(3): 114-134.
- Taylor, E.Z.; & Curtis, M. B. (2013). "Whistleblowing in Audit Firms: Organizational Response and Power Distance", *Behavioral Research in Accounting*, 25(2): 21-43.
- Üçok, D. I. & Torun, A. A. (2015). "Örgütsel Sessizliğin Nedenleri Üzerine Nitel Bir Araştırma", *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1):, 27-37.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). "Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs", *Journal of Management Studies*, 40(6): 1359-1392.
- Yeşilaydın, G. & Bayın, G. (2015). "Türkiye'de Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Literatür İncelemesi"i *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4): 103-120.
- Yeşilaydın, g.; Bayın, G. & Yılmaz, G. (2015). "Sağlık Personelinin Örgütsel Sessizlik Nedenlerinin Belirlenmesi: Özel Hastane Örneği", *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2): 629-645.
- Zehir, C. & Erdoğan, E. (2011). "The Association Between Organizational Silence and Ethical Leadership Through Employee Performance", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (24): 1389-1404.