



## GÜÇ MESAFESİNİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ: SAĞLIK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

*The Effect of Power Distance on Organizational Silence: A Research for the Healthcare Sector Employees*

Erdoğan KORKMAZ

Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Doktora Programı

Korkmaz, E. (2018). "Güç Mesafesinin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Sağlık Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma", Vol:4, Issue:20; pp:621-630 (ISSN:2149-8598)

### ARTICLE INFO

#### Article History

Makale Geliş Tarihi

Article Arrival Date

27/04/2018

Makale Yayın Kabul Tarihi

The Published Rel. Date

21/05/2018

#### Anahtar Kelimeler

Güç mesafesi, sessiz kalma davranışı, kamu sağlık sektörü.

#### Keywords:

Power distance, silence behavior, public health sector.

### ÖZ

Bir kültürün içindeki bireyler, kendi kültürünün baskın değerlerini onaylama derecesine göre, diğer bireylerden ayrılmaktadır. Bu açıdan kültürel değerler, örgüt içi rolleri ve iletişim normlarını belirlemeleri nedeniyle, önemli bir konu haline gelmiştir. Bu çalışmanın amacı, sağlık çalışanlarının güç mesafesi algılamalarının sessiz kalma davranışlarına anlamlı bir etkisinin olup olmadığını tespit etmektir. Çalışma, Balıkesir'in Bandırma ve Erdek ilçelerinde kamu sağlık sektöründe çalışan 180 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın verileri anket yöntemiyle elde edilerek, korelasyon ve regresyon yöntemleriyle analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda güç mesafesi örgütsel sessizliği pozitif yönde etkilemektedir.

### ABSTRACT

Individuals within a culture are far different from others, according to the degree of validation of their dominant values of their cultures. In this respect, cultural values have become an important issue because of their role within organizations and their determination of communication norms. The purpose of this study is to determine whether healthcare employees have a meaningful effect on the silent behavior of power distance perceptions. The study was carried out on 180 people working in public health sector in Balıkesir's districts of Bandırma and Erdek. The data of the study were obtained by the questionnaire method and analyzed by correlation and regression methods. As a result of the study, power distance affects organizational silence in the positive direction.

### 1. GİRİŞ

Geertz Hofstede (1980) kültürel farklılıkları toplum açısından değerlendirerek, güç ve eşitsizliğin herhangi bir toplumun temel gerçeği olduğunu, tüm toplumlarda eşitsizlikler olsa da bazı toplumların diğerlerinden daha fazla eşitsizlikler barındırdığını savunmuştur (Hofstede, 2011: 9). Ancak günümüzdeki çalışmalar, Hofstede'nin (1980) çalışmasını temel alarak, daha çok kültür içindeki bireysel farklılıklara odaklanmıştır (Botero ve Van Dyne, 2009).

Güç ve statü farklılıklarına inanma, çalışanların ast-üst arasındaki davranışları algılamalarını etkilemektedir. Bundan dolayı, güç mesafesi ve ses çıkarma davranışı arasında yakın bir ilişki vardır. Bunun sonucu olarak güç mesafesi, çalışanların konuşmaya istekli olmalarını ve değişim için öneri sunmalarını etkilemektedir (Botero ve Van Dyne, 2009). Güç mesafesi üstlerin kararlarını sorgusuz kabul etme, destekleme ve onların statü ünvanları nedeniyle ayrıcalıklı olduklarına inanma durumudur (Hofstede, 1980). Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar, üstlerinin onlara göre daha güçlü olduğuna inanırlar. Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde ise çalışanlar, bütün çalışanların eşit olması ve görüşlerini açıkça söyleme hakkına sahip olmaları gerektiğine inanırlar

(Brokner vd., 2001; Morrison vd., 2004). Tüm bunlar, güç mesafesi düzeylerinin örgütsel sessizlik üzerinde farklı etkilere sahip olduğunu göstermektedir.

Çalışanların fikirlerini açıkça söylemeleri, örgütün gelişimi için faydalı bir davranıştır ve hataların daha iyi tespit edilmesinde yöneticilere geri dönüş sağlamaktadır (Hsiung ve Tsai, 2015). İnsan sağlığını iyileştirmek çaba gösteren sağlık çalışanlarının bu derece önem taşıyan işleriyle ilgili yaşanan aksaklıklar ve hatalarla ilgili görüşlerini belirtmesi, hayati önem arz etmektedir (Tangirala ve Ramanujam, 2008). Aksi halde, sağlık çalışanlarının sessizlik davranışlarına neden olan etkenlerin belirlenmesi daha da önemli hale gelmektedir.

Bu çalışmanın amacı, sağlık çalışanlarının güç mesafesi algılarının sessizlik davranışları üzerindeki etkisini belirlemektir. Yazın taramasında, güç mesafesi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen yeterli sayıda çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışmanın ilgili yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

## 2. LİTERATÜR ÖZETİ

### 2.1. Güç Mesafesi

Hofstede (1980) çok uluslu bir işletme olan IBM'in 40 ülkede 117.000 çalışanıyla yaptığı ulusal kültür farklılıkları çalışmasında ulusal kültür boyutlarını güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplumculuk ve erillik- dişilik olarak belirlemiştir (Hofstede, 1980). Daha sonra Bond (1980), Hofstede'in uzak doğuda yaptığı çalışmaya dayanarak dört boyuta, "kısa dönemli/uzun dönemli odaklanma" boyutunu eklemiştir (Hofstede, 2011). Minkov (2007) ise bu boyutlara, altıncı boyut olan "heveslilik ve kısıtlılık" boyutunu eklemiştir (Hofstede, 2011; Minkov, 2017).

Güç mesafesi, bir toplumdaki ya da örgütteki daha az güçlü bireylerin gücün eşit dağıtılmadığını kabul etmesidir (Hofstede, 1980). Hofstede'ye (1980) göre örgütlerde güç mesafesi ast ve üst arasındaki eşitsizliğin derecesidir. Diğer bir deyişle çalışanların hiyerarşik eşitsizliği ne kadar benimsedikleriyle ilgili bir durumdur (Bochner and Hesketh, 1994). Buradaki eşitsizlik kavramı, gözlemlenen ya da gerçekte olan eşitsizlikten kavramsal olarak farklıdır ve çalışanların eşitsizlik hakkında inançlarını yansıtmaktadır (Han vd., 2017). Bu durumda gücü elinde bulunduranlar da güçsüzler üzerinde kontrolü olduğunu algılamaktadırlar (Gao vd., 2016).

Güç mesafesi yüksek örgütlerde, her çalışanın örgüt hiyerarşisi içinde yasal bir yeri vardır. Hiyerarşi ve kurallar, çoğunluktaki çalışanların, azınlıktaki yöneticilere itaat etmesi için açıkça belirlenmiştir. Bu örgütlerde merkezi bir örgüt yapısı vardır, denetim sistemi katı kurallardan oluşur, çalışanlar arasında eşitsizlik düşüncesi hakimdir ve yöneticiler babacan ve otokratik yönetim anlayışını uygularlar (Hofstede ve Mooij, 2010; Öncül vd., 2016: 259). Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde, merkezi olmayan bir örgüt yapısı vardır, denetim sistemi daha esnektir, çalışanlar arasında eşitlik düşüncesi egemendir, kararlara katılım yüksektir ve yöneticiler demokrasi yanlısıdır (Acaray ve Şevik, 2016; Yakut, 2012).

### 2.2. Örgütsel Sessizlik

Çalışan sessizliği, örgütsel davranış yazınında Morrison ve Milliken'in (2000) örgütsel sessizlik üzerine yaptıkları kavramsal çalışmayla ortaya çıkmıştır (Morrison, 2014). Yazarlar örgütsel sessizliği, bir örgütte çalışanların olası sorun ve konular hakkında bilgi ve fikirlerini esirgemelerine neden olan ortak bir olgu olarak ifade etmişlerdir (Morrison ve Milliken, 2000). Daha sonra Pinder ve Harlos (2001), bireysel analiz seviyesinde bir sessizlik modeli oluşturarak, örgütsel sessizliği değiştirme ve düzeltme yeteneğine sahip çalışanların algılanan ve yaşanan adaletsizliğe ilişkin gerçek duygularını ifade etmemesi olarak tanımlamışlardır (Pinder ve Harlos, 2001: 334). Daha sonraki yazarların tanımları ise Pinder ve Harlos'un (2001) tanımını temel almıştır (Van Dyne vd., 2003; Morrison, 2014).

Van Dyne vd. (2003) çalışan sessizliğinin sadece ses çıkarmama davranışı olmadığını savunarak, sessizliği kabullenici, savunmacı ve prososyal sessizlik olarak üç türde incelemişlerdir (Van Dyne vd., 2003). **Kabullenici sessizlik** çalışanların mevcut durumu görmezden gelmesi ve değiştirmek için istekli olmaması gibi pasif ve katılımsız davranışlar nedeniyle sessiz kalmasıdır. **Savunmacı sessizlik** çalışanın konuşmasının sonuçlarından korkmasına bağlı olarak sessiz kalması durumudur. **Prososyal**

**sessizlik** ise, işle ilgili fikir ve görüşlerin örgütteki diğer çalışanların zarar görmemesi için dile getirilmemesi durumudur (Van Dyne vd., 2003).

Çalışan sessizliğinin olumsuz etkileri dolaylı ve dolaysız olabilir (Morrison vd., 2003; Pinder ve Harlos, 2001). Çalışan sessizliği önemli bilgilerin yöneticilere ulaşmasını engelleyerek işi doğrudan etkiler. Sorunlarla yüzleşmeyi engeller ve örgütteki değişim ve yenilik isteğini azaltır. Örgütteki sorunlarla ilgili önlem alınması gereken durumlarda konuşmama isteği ayrıca örgütte yozlaşma gibi olumsuz sonuçlara neden olur (Morrison ve Milliken, 2000; Tangirala ve Ramanujam, 2008). Çalışan sessizliği dolaylı olarak ise çalışanlarda stres ve psikolojik sorunlara neden olarak, çalışanların sağlık durumlarını olumsuz etkilemektedir (Morrison ve Milliken, 2000).

### 2.3. Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Örgütlerde güç mesafesi seviyesinin yüksek olması, çalışanların gücün eşit olmadığı düşüncesini artırmaktadır (Hofstede, 1980). Bu eğilim örgütle ilgili konularda konuşmalarında çalışanları isteksiz yapmaktadır. Bunun iki nedeni bulunmaktadır (Hsiung ve Tsai, 2017). Birincisi, çalışanlar yöneticilerini üstün görme eğilimindedirler. Diğer bir deyişle, çalışanlar yöneticilerinin düşündüklerinden daha üst pozisyonlarda çalıştıklarını ve daha fazla sorumluluk ve yetkilere sahip olduklarını düşünmektedirler. Bu nedenle, yöneticilerinin kararları konusunda fikirlerini dile getirmelerinin gereksiz olduğuna inanırlar (Botero ve Van Dyne, 2009; Kirkman vd., 2009). İkincisi, çalışanlar yöneticilerinin güçlü olduğunu düşünerek, onlara daha fazla saygı göstermeleri gerektiğini düşünürler. Alt pozisyonda çalışanlar, yöneticileriyle ilişkilerinde, yöneticilerin olumsuz tepki vermelerine karşı daha hassastırlar (Morrison vd., 2004). Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar konuşmayla ilgili daha fazla korku ve endişe yaşarlar (Hofstede, 1980; Hsiung ve Tsai, 2017).

Güç mesafesi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar sınırlı sayıdadır. Bu ilişkiyi anlamak için Türkiye ve yurtdışında yapılan bazı görgül çalışmalardan yararlanılabilir. Bu çalışmalara aşağıda özet halinde değinilmiştir.

Seymen ve Korkmaz (2017), sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, güç mesafesi ile örgütsel sessizlik ( $r=,384, p<,01$ ), savunmacı sessizlik ( $r=,250, p<,01$ ) ve prososyal sessizlik ( $r=,380, p<,01$ ) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptamışlar; güç mesafesi ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir.

Aytekin vd. (2017), sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, güç mesafesi ile prososyal sessizlik arasında ( $B=-,230, p<,05$ ) negatif bir ilişki tespit etmişler; kabullenici ve savunmacı sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir.

Bilen vd. (2017), hizmet işletmeleri ve kamu kurumlarında yaptıkları çalışmada, güç mesafesi ile örgütsel sessizlik arasında ( $r=,140, p<,05$ ) ve savunmacı sessizlik arasında ( $B=,292, p<,01$ ) pozitif ilişkiler tespit etmişler; kabullenici ve prososyal sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir.

Hsiung ve Tsai (2017), Tayvan'daki gayri menkul satış danışmanlığı işletmelerinde yaptıkları çalışmada, güç mesafesi ile; teşvik edici konuşma arasında ( $r=-,11, p<,05$ ) negatif bir ilişki, yasaklayıcı konuşma arasında anlamsız bir ilişki tespit etmişlerdir.

Acaray ve Şevik (2016), uluslararası ölçekli bir işletmede yaptığı çalışmada, güç mesafesi ile kabullenici sessizlik arasında ( $B=,413, p<,01$ ) ve savunmacı sessizlik arasında ( $B=,363, p<,01$ ) pozitif ilişki tespit etmişler; güç mesafesi ile prososyal sessizlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir.

Botero ve Van Dyne (2009), Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ( $r=-,52, p<,01$ ) ve Kolombiya toplumlarını ( $r=-,27, p<,01$ ) karşılaştırdıkları çalışmada, güç mesafesi ve çalışan sesliliği arasında negatif ilişkiler tespit etmişlerdir.

Morrison vd. (2004), ABD' deki öğrenciler üzerinde yaptıkları çalışmada, güç mesafesi ile çalışanın yöneticiye sözlü geri bildirim vermesi arasında ( $B=-,32; p <,01$ ) negatif bir ilişki tespit etmişlerdir.

Bu açıklama ve çalışmalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilebilir.

**H1.** Güç mesafesinin örgütsel sessizlik üzerinde, pozitif yönde bir etkisi vardır.

**H1a.** Güç mesafesinin kabullenici sessizlik üzerinde, pozitif yönde bir etkisi vardır.

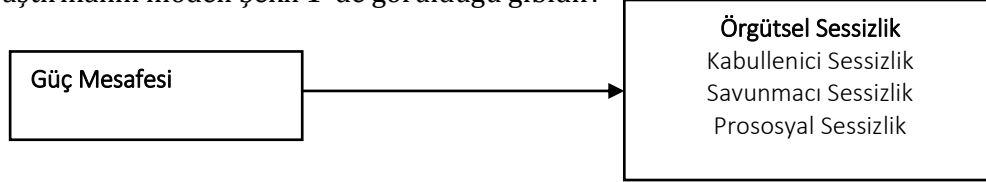
**H1b.** Güç mesafesinin savunmacı sessizlik üzerinde, pozitif yönde bir etkisi vardır.

**H1c.** Güç mesafesinin prososyal sessizlik üzerinde, pozitif yönde bir etkisi vardır.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli Şekil 1’ de görüldüğü gibidir.



**Şekil 1.** Araştırmanın Modeli

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini, Balıkesir ilindeki kamu sağlık sektöründe çalışan toplam 5990 kişi oluşturmaktadır (<http://www.tuik.gov.tr>, 2016). Örneklem, basit rastgele örnekleme yöntemiyle belirlenerek, Balıkesir’in Bandırma ve Erdek ilçelerindeki hastane ve acil sağlık hizmetleri istasyonlarında çalışan 220 kişiden seçilmiştir. Bu kapsamda çalışanlara 220 adet anket uygulanmış; 200 adet anket geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı %90’dır. Elde edilen 200 anketten 20’ sinde eksik bölümlerin olduğu tespit edilmiş ve bu anketler analize dahil edilmemiştir. Bu durumda analize dahil edilen anket formu sayısı 180 olmuştur.

#### 3.3. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

**Güç Mesafesi Ölçeği:** Çalışmada, işgörenlerin güç mesafesi düzeyini ölçmek amacıyla, Varoğlu, Basım ve Ercil’ in (2000) oluşturdukları tek boyutlu ve 10 maddeli ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki ifadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5=Tamamen katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

**Örgütsel Sessizlik Ölçeği:** Çalışmada, işgörenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini belirleyebilmek amacıyla, Van Dyne vd.’nin (2003) geliştirdiği 15 maddeli ölçekten faydalanılmıştır. Ölçek, kabullenici sessizlik (1-5. madde), savunmacı sessizlik (6-10. madde) ve prososyal sessizlik boyutlarından (11-15. madde) oluşmakta ve her bir boyut beş ifade içermektedir. Ölçekteki ifadeler, 1=Kesinlikle katılmıyorum ve 5=Tamamen katılıyorum arasındaki 5’li Likert tipinde hazırlanan ölçeklerle ölçülmüştür.

### 4. BULGULAR

#### 4.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Örneklemi oluşturan 180 sağlık sektörü çalışanından 18-25 yaş aralığında olanların oranı %19,4 (n=35), 26-35 yaş aralığında olanların oranı %52,2 (n=94), 36-50 yaş aralığında olanların oranı % 26,1 (n=47) ve 50 yaş ve üstü olanların oranı % 2,2 (n=4); bulunduğu sağlık sektörü alanında 1 yıldan az çalışanların oranı % 6,1 (n=11), 1-5 yıl aralığında çalışanların oranı % 31,7 (n=57), 6-10 yıl aralığında çalışanların oranı %32,2 (n=58), 11-15 yıl aralığında çalışanların oranı %18,3 (n=33), 16-20 yıl aralığında çalışanların oranı % 5,6 (n=10) ve 21 yıl ve üstü çalışanların oranı % 6,1 (n=11) dir.

Erkek çalışanların oranı % 45 (n=81), kadın çalışanların oranı % 55 (n=99), evlilerin oranı % 76,7 (n=138), bekârların oranı ise % 23,3 (n=42) ;ilköğretim mezunlarının oranı % 0,6 (n=1), lise mezunlarının oranı % 16,7 (n=30), önlisans mezunlarının oranı % 40,6 (n=73), lisans mezunlarının oranı % 32,2 (n=58), yüksek lisans mezunlarının oranı % 8,9 (n=16) ve doktora mezunlarının oranı % 1,1 (n=2); memur olarak çalışanların oranı % 3,3 (n=6), sağlık memuru olarak çalışanların oranı % 38,9 (n=70), sağlık teknikeri olarak çalışanların oranı % 30 (n=52), hemşire olarak çalışanların oranı % 10 (n=18), ebe olarak çalışanların oranı %3,9 (n=7), doktor olarak çalışanların oranı % 0,6 (n=1), idari ve mali hizmetler müdürü olarak çalışanların oranı % 0,6 (n=1), şube müdürü olarak çalışanların oranı %3,3 (n=6) ve diğer ünvanlarda çalışanların oranı % 10,6 (n=19)’ dir.

#### 4.2. Keşfedici Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Güç mesafesi ölçeğine yönelik keşfedici faktör analizi yapılırken varimax döndürme yöntemi uygulanmıştır. Yapılan ilk analizde ölçekteki GM2. ve GM8. kodlu ifadelerin faktör değerlerinin (<0.50) düşük olduğu görülmüştür. Daha sonra bu iki ifade ölçekten çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Teklanan analiz sonucu KMO değeri (0,731) ve Barlett küresellik testi sonucunun ( $X^2 = 262,596$ ;  $p < 0,00$ ) anlamlı olduğu; ölçek ifadelerinin ölçeğin aslında olduğundan farklı olarak iki faktör altında toplandığı saptanmıştır. Belirlenen bu faktörler “toplumsal güç mesafesi” (TGM) ve “örgütsel güç mesafesi” (ÖGM) olarak adlandırılmıştır. Bu faktörler toplam varyansın %52,127’sini açıklamaktadır. Tablo 1 ‘de güç mesafesi ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizi bulguları gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Güç Mesafesi Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Bulguları

Ölçek Maddeleri	TGM	ÖGM
GM.5	,770	
GM.4	,761	
GM.3	,709	
GM.1	,679	
GM.7		,748
GM.10		,636
GM.9		,590
GM.6		,586
Özdeğer	2,461	1,709
Varyans	%30,767	%21,360
T. Varyans	%52,127	
KMO Değeri	0,731	
Barlett Küresellik Değeri	$X^2 = 262,596$ ; $p < 0,00$	

**Tablo 2.** Örgütsel Sessizlik Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi Bulguları

Ölçek Maddeleri	PS	KS	SS
PS.4	,827		
PS.5	,823		
PS.3	,810		
PS.2	,748		
PS.1	,747		
KS.2		,850	
KS.3		,804	
KS.4		,790	
KS.1		,739	
KS.5		,726	
SS.1			,894
SS.2			,875
SS.5			,779
Özdeğer	3,291	3,166	2,461
Varyans	%25,312	%24,355	%18,931
T.Varyans	%68,599		
KMO Değeri	0,773		
Barlett Küresellik Değeri	$X^2 = 1264,596$ ; $p < 0,00$		

Örgütsel sessizlik ölçeğine yönelik keşfedici faktör analizi yapılırken varimax döndürme yöntemi uygulanmıştır. Yapılan ilk analizde ölçekteki SS3. ve SS4. kodlu ifadelerin faktör değerlerinin ( $< 0,50$ ) düşük olduğu görülmüştür. Daha sonra bu iki ifade ölçekten çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Teklanan analiz sonucu KMO değeri (0,773) ve Barlett küresellik testi sonucunun ( $X^2 = 1264,596$ ;  $p < 0,00$ ) anlamlı olduğu; ölçek ifadelerinin ölçeğin aslında olduğu gibi üç faktör altında toplandığı saptanmıştır. Belirlenen bu faktörler “kabullenici sessizlik” (KS), “savunmacı sessizlik” (SS) ve “sosyal sessizlik” (PS) olarak adlandırılmıştır. Bu üç faktör toplam varyansın %68,599’ unu

açıklamaktadır. Yukarıda Tablo 2 'de örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizi bulguları gösterilmiştir.

#### 4.3. Güvenirlik Analizine İlişkin Bulgular

**Güç Mesafesi:** Güç Mesafesi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,683'tür. Toplumsal güç mesafesi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,728 ve örgütsel güç mesafesi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,60'dır.

**Örgütsel Sessizlik:** Örgütsel sessizlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.703'tür. Kabullenici sessizlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.850; savunmacı sessizlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.865; prososyal sessizlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.857'dir.

#### 4.4. Verilerin Analizi

Güç mesafesi ve alt boyutları ile örgütsel sessizlik ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin varlığını tespit edebilmek için Pearson korelasyon analizi yapılmış, güç mesafesinin örgütsel sessizlik ve alt boyutları üzerindeki etkilerini açıklamak amacıyla basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır.

##### 4.4.1. Korelasyon Analizi Sonuçları

**Tablo 3.** Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları (n=180)

Değ.	Ortalama	Std. Sapma	GM	TGM	ÖGM	ÖS	KS	SS	PS
GM	3,2208	0,5938	1						
TGM	3,7625	0,7577	,802**	1					
ÖGM	2,6792	0,7353	,788**	,265**	1				
ÖS	2,9154	0,4859	,339**	,241**	,298**	1			
KS	2,2456	0,7864	,229**	,052	,317**	,750**	1		
SS	2,4315	0,9445	-,225**	-,361**	,009	,422**	,317**	1	
PS	3,8756	0,8506	,441**	,551**	,144	,511**	-,022	-,332**	1

3.

\*P<0,05 \*\*P<0,01

Tablo 3'deki sonuçlara göre; güç mesafesi ile örgütsel sessizlik ( $r=,339$ ,  $p<,01$ ), kabullenici sessizlik ( $r=,229$ ,  $p<,01$ ) ve prososyal sessizlik ( $r=,441$ ,  $p<,01$ ) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmişken, güç mesafesi ve savunmacı sessizlik ( $r=-,225$ ,  $p<,01$ ) arasında anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Toplumsal güç mesafesi algısı ile örgütsel sessizlik ( $r=,241$ ,  $p<,01$ ) ve prososyal sessizlik ( $r=,551$ ,  $p<,01$ ) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmişken, toplumsal güç mesafesi ve savunmacı sessizlik ( $r=-,361$ ,  $p<,01$ ) arasında anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir.

Örgütsel güç mesafesi algısı ile örgütsel sessizlik ( $r=,298$ ,  $p<,01$ ) ve kabullenici sessizlik ( $r=,317$ ,  $p<,01$ ) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmışken, örgütsel güç mesafesi algısı ile savunmacı ve prososyal sessizlik arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

##### 4.4. 2. Regresyon Analizi ve Hipotez testi Sonuçları

**Tablo 4.** Değişkenlere İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları (n=180)

Değişken	ÖS	KS	SS	PS
	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>
Güç Mesafesi	0,277*	0,304*	-0,358*	0,632*
<i>F</i>	23,048	9,873	9,507	42,957
<i>R</i> <sup>2</sup>	0,115	0,053	0,051	0,194
<i>Düzeltilmiş R</i> <sup>2</sup>	0,110	0,047	0,045	0,190

\*p<0,05

Tablo 4' teki regresyon analizi sonuçlarına göre, güç mesafesi, örgütsel sessizliği ( $B=,277$ ;  $p<,05$ ), kabullenici sessizliği ( $B=,304$ ;  $p<,05$ ) ve prososyal sessizliği ( $B=,632$ ;  $p<,05$ ) pozitif yönde etkilerken, savunmacı sessizliği ( $B=-,358$ ;  $p<,05$ ) negatif yönde etkilemektedir. İşgörenlerin güç mesafesi algıları örgütsel sessizlik üzerinde % 12 ( $R^2=0,115$ ), kabullenici sessizlik üzerinde % 5 ( $R^2=0,053$ ), savunmacı

sessizlik üzerinde %5 ( $R^2 = 0,051$ ) ve prososyal sessizlik üzerinde %19 ( $R^2 = 0,194$ ) etkilidir. Bu sonuçlara göre **H1**, **H1a** ve **H1c** kabul edilmiş; **H1b** reddedilmiştir.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırma, Balıkesir ilinin Bandırma ve Erdek ilçelerindeki 180 kamu sağlık sektörü çalışanının güç mesafesi algısının sessiz kalma davranışlarına etkisini tespit etmek amacıyla, yapılmıştır. Bu kapsamda güç mesafesi kültür boyutuyla örgütsel sessizlik ve boyutları arasındaki ilişkiler, korelasyon ve basit doğrusal regresyon analiz yöntemleriyle belirlenmiştir. Yazında güç mesafesi ve örgütsel sessizlik ilişkisini araştıran yeterli düzeyde çalışmanın olmadığı görülmektedir. Bu açıdan, çalışma konu ile ilgili yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Araştırma kapsamında, hipotezleri test etmek amacıyla, yapılan analiz sonucunda güç mesafesi örgütsel sessizliği pozitif yönde etkilemektedir. Diğer bir deyişle çalışanların güç mesafesi algısı arttıkça sessiz kalma istekleri artmaktadır. Bu sonuç Seymen ve Korkmaz (2017), Bilen vd. (2017), Hsuing ve Tsai (2017), Botero ve Van Dyne (2009) ve Morrison vd. 'nin (2004) yaptıkları çalışmalarda elde ettiği sonuçları destekler niteliktedir.

Diğer bulgulara göre ise, güç mesafesi, kabullenici ve prososyal sessizliği pozitif yönde etkilemektedir. Bu durumda işgörenlerin güç mesafesi algısı arttıkça, boyun eğme temelli ve örgüt yararına sessiz kalma eğilimleri artmaktadır. Bu sonuç Acaray ve Şevik'in (2016) yaptıkları çalışmanın sonucuyla kısmen aynı doğrultudadır. Diğer yandan güç mesafesi, savunmacı sessizliği negatif yönde etkilemektedir. Bu bulguya göre işgörenlerin güç mesafesi algılamaları arttıkça, korkuya dayalı sessizlik eğilimi azalmaktadır.

Araştırmada elde edilen sonuçlar sağlık sektörünün belirli bir örneklemini (n=180) temsil etmesi nedeniyle tüm sağlık sektörü çalışanlarının aynı durumda benzer tepkiler vereceği anlamına gelmemektedir. Aynı konuda sağlık sektörü ve diğer sektörlerde de benzer çalışmaların yapılması ilgili yazının gelişmesine katkı sağlayacaktır. Öte yandan, kültürel değerler toplumdan topluma değiştiği gibi, aynı toplum içindeki örgütler de farklı kültürlerle sahip olabilmektedir (Hofstede, 2011). Bu durumda örgüt içinde çalışanların sessiz kalma davranışları başka faktörler tarafından da etkilenabilmektedir. Bu araştırmada sadece güç mesafesi kültür boyutunun sessizliğe etkisi araştırılmıştır. Konu ile ilgili olarak, diğer faktörlerinde değerlendirildiği çalışmaların yapılması, sonuçları daha da genellenebilir ve güvenilir hale getirebilecektir.

## KAYNAKÇA

- Acaray, A. ve Şevik, N. (2016). "Kültürel Boyutların Örgütsel Sessizliğe Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 34(4): 1-18.
- Bilen, A., Yalçınsoy, A.ve Işık, M. (2017). "Güç Mesafesi İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Sempozyumu, 45-59, Diyarbakır.
- Bochner, S. & Hesketh, B. (1994). "Power Distance, Individualism/Collectivism, and Job Related Attitudes in a Culturally Diverse Work Group", Journal of Cross-Cultural Psychology, 25: 233-257. doi: 10.1177/0022022194252005.
- 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. doi:10.1006/jesp.2000.1451.
- Gao, H., Winterich, K.P. & Zhang, Y. (2016). "All That Glitters Is not Gold: How Others' Status Influences the Effect of Power Distance Belief on Status Consumption", Journal of Consumer Research, 43: 265-281. doi: 10.1093/jcr/ucw015.
- Han, D., Lalwani, A.K. & Duhachek, A. (2017). "Power Distance Belief, Power, and Charitable Giving", Journal of Consumer Research, 44: 182-195. doi: 10.1093/jcr/ucw084.
- Hofstede, G. (1980). "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?", Organizational Dynamics, 2: 98-122.
- Hofstede G. ve Mooij M. (2010). "The Hofstede Model Applications to Global Branding and Advertising Strategy and Research", International Journal of Advertising, 29: 85-110.



- Hofstede, G. (2011). "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", Online Readings in Psychology and Culture, 2(1). [dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014](https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014).
- Hsiung, H. H. & Tsai, W.C. (2017). "The Joint Moderating Effects of Activated Negative Moods and Group Voice Climate on Power Relationship Orientation and Employee Voice Behavior", *Applied Psychology: An International Review*, 66 (3), 487-514. doi: 10.1111 / apps.12096.
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. L., Chen, Z. X., & Lowe, K.B. (2009). "Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions to Transformational Leaders: A Cross-Level , Cross-Cultural Examination", *Academy of Management Journal*, 52: 744-764. doi: 10.5465/AMJ.2009.43669971.
- Minkov, M. (2017). "A Revision of Hofstede's Model of National Culture: Old Evidence and New Data From 56 Countries", *Cross Cultural Strategic Management*. [doi.org/10.1108/CCSM-03-2017-0033](https://doi.org/10.1108/CCSM-03-2017-0033).
- Milliken F.J., Morrison E.W., Hewlin P. (2003). "An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward and Why", *Journal of Management Studies*. 40: 1453-1476.
- Morrison, E.W. (2014). "Employee Voice and Silence", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1: 173-197. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328.
- Morrison, E.W. & Milliken, F. (2000). "Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World", *Academy of Management Review*, 25, 706-725. doi:10.5465/AMR.2000.3707697.
- Morrison, E.W., Chen, Y.R. & Salgado, S.R. (2004). "Cultural Differences in Newcomer Feedback Seeking: A Comparison of the United States and Hong Kong", *Applied Psychology: An International Review*, 53(1): 1-22.
- Öncül, M. S.; Deniz, M. ve İnce, A. R. (2016). "Hofstede'nin Örgüt Kültürü Modelinin Potansiyel Girişimcilerin Yetiştirdiği Çevresel Özellikler Kapsamında Değerlendirilmesi", *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1): 255-269.
- Pinder, C. C. V. & Harlos, K. P. (2001). "Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20: 331-369.
- Sarı Aytakin, S., Sis Atabey, E. ve Okan, T. (2017). "Örgütsel Sessizlik Kültürel Bir Sonuç mudur?", *International Journal of Academic Value Studies*, 3(13), 316-327.
- Seymen, O. ve Korkmaz, E. (2017). "Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sessizlik İlişkisinde Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi", *Social Sciences Studies Journal*, 3(8): 509-529. [dx.doi.org/10.26449/sssj.66](https://doi.org/10.26449/sssj.66).
- 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.
- TÜİK, Türkiye İstatistik Kurumu, [www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr).
- 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.
- Yakut, H. (2012). "Örgütsel Davranışta Kültürler Arası Etik Çalışmaları Üzerine Bir Eleştiri", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(15): 115-125.