

**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**BİREYSEL KÜLTÜREL DEĞERLERİN ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI VE
BENLİK KURGUSUNUN ROLÜ: TÜRKİYE VE AMERİKA
BİRLEŞİK DEVLETLERİ'NDE KARŞILAŞTIRMALI BİR
ARAŞTIRMA**

**Güliden KARAKUŞ
1840201034**

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN
Doç. Dr. Tahsin AKÇAKANAT**

ISPARTA – 2021

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI



YEMİN METNİ



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliği Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Politika Algısı ve Benlik Kurgusunun Rolü: Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri’nde Karşılaştırmalı Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Gülden KARAKUŞ

18.10.2021



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU
BEYAN BELGESİ



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

ÖĞRENCİ BİLGİLERİ	
Adı-SOYADI	Güliden KARAKUŞ
Öğrenci Numarası	1840201034
Enstitü Ana Bilim Dalı	İşletme
Programı	İşletme
Programın Türü	() Tezli Yüksek Lisans (x) Doktora
Danışmanın Unvanı, Adı-SOYADI	Doç. Dr. Tahsin AKÇAKANAT
Tez Başlığı	Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliği Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Politika Algısı ve Benlik Kurgusunun Rolü: Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'nde Karşılaştırmalı Bir Araştırma
Turnitin Ödev Numarası	1677427693

Yukarıda başlığı belirtilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 302 sayfalık kısmına ilişkin olarak, 18/10/2021 tarihinde tarafımdan Turnitin adlı intihal tespit programından Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönergesininin 14 üncü maddesinde yer alan filtrelemeler uygulanarak alınmış olan ve ekte sunulan rapora göre, tezin benzerlik oranı;

Kaynakçalar hariç, alıntılar dahil, 10 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç;
% 10'dur.

Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir:

- (x) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise;
Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylarım.
- () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise;
- Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporu'nun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esasları'nda öngörülen yüzdeler sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.

Gerekçe:

Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlerin ışığı altında tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.

18/10/2021

Doç. Dr. Tahsin AKÇAKANAT

KARAKUŞ, Gülten, *Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliği Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Politika Algısı ve Benlik Kurgusunun Rolü: Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri'nde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Isparta, 2021

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, bireysel kültürel değerlerden güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun dönem yönelimi ve maskülenliğin çalışan sessizliğinin boyutları olan kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkilerinin Türkiye ve ABD'de karşılaştırmalı olarak incelenmesidir. Bu amaç çerçevesinde, öncelikle bireysel kültürel değerlerin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki doğrudan etkileri, daha sonra bu etkiler üzerinde ülke değişkeninin düzenleyici rolü incelenmiştir. Araştırmada ayrıca güç mesafesi yöneliminin, çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel politika algısının, toplulukçuluk eğiliminin çalışan sessizliği boyutları üzerindeki etkisinde bağımlı benlik kurgusunun ve maskülenlik eğiliminin çalışan sessizliği boyutları üzerindeki etkisinde bağımsız benlik kurgusunun düzenleyici etkileri Türk ve Amerika örnekleriyle ayrı ayrı incelenmiştir.

Araştırmanın bulguları, kültürel değerlerin, Türk ve Amerika örneklemini üzerinde büyük oranda Hofstede'nin bulgularıyla paralel olarak anlamlı düzeyde fark gösterdiğine işaret etmektedir. Bireysel kültürel değerlerden her birinin çalışan sessizliğinin en az bir boyutu üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Güç mesafesi yöneliminin kabullenici ve savunmacı sessizliği anlamlı düzeyde artırdığı, belirsizlikten kaçınma eğiliminin kabullenici ve örgüt yararına sessizliği artırdığı, toplulukçuluk eğiliminin ve uzun dönem yöneliminin kabullenici ve savunmacı sessizliği azaltırken örgüt yararına sessizliği artırdığı ve maskülenlik eğiliminin örgüt yararına sessizliği azalttığı görülmüştür. Güç mesafesi ve uzun dönem yöneliminin kabullenici ve savunmacı sessizlik ve maskülenlik eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkilerinde ülke değişkeninin düzenleyici rolü olduğu bulunmuştur. Son olarak, Amerika örnekleminiyle, güç mesafesi yöneliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel politika algısının ve maskülenlik eğiliminin kabullenici ve savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde bağımsız benlik kurgusunun ve toplulukçuluk eğiliminin yalnız Türk örneklemini ile örgüt yararına sessizlik boyutu üzerindeki etkisinde bağımlı benlik kurgusunun düzenleyici rollerinin olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Bireysel kültürel değerler, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun dönem yönelimi, maskülenlik, çalışan sessizliği, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik, örgüt yararına sessizlik, benlik kurguları, örgütsel politika algısı

KARAKUŞ, Güliden, *The Roles of Perceived Organizational Politics and Self Construals on the Effects of Individual Cultural Values on Employee Silence: A Comparative Study Between Turkey and the USA*, Doctoral Thesis, Isparta, 2021

ABSTRACT

Aim of this study is to comparatively examine the effects of power distance, uncertainty avoidance, collectivism, long-term orientation and masculinity on acquiescent, defensive and prosocial employee silence in Turkey and USA. For this purpose, firstly the direct effects of individual cultural values on dimensions of employee silence were analyzed, then the moderator role of the country (Turkey vs. USA) on these effects was tested. In addition, the moderating roles of perceived organizational politics on power distance-dimensions of employee silence, interdependent self-construal on collectivism-dimensions of employee silence and independent self-construal on masculinity-dimensions of employee silence relations were examined.

Findings of the study indicate that cultural values differ significantly in Turkish and American samples, largely in line with Hofstede's findings. It has been observed that each of the individual cultural values has a significant effect on at least one dimension of employee silence. Among these variables, power distance significantly increases acquiescent and defensive silence, uncertainty avoidance increases acquiescent and prosocial silence, collectivism and long-term orientation reduce acquiescent and defensive silence while they increase prosocial silence, and masculinity reduces prosocial silence. Additionally, it has been found that country variable moderates the effects of power distance and long-term orientation on acquiescent and prosocial silence and masculinity on prosocial silence. Lastly, with the US sample, perceptions of organizational politics moderate the effect of power distance on prosocial silence and independent self-construal moderates the effects of masculinity on acquiescent and defensive silence and with Turkish sample, interdependent self-construal moderates the effect of collectivism on prosocial silence.

Key Words: Individual cultural values, power distance, uncertainty avoidance, collectivism, long-term orientation, masculinity, employee silence, acquiescent silence, defensive silence, prosocial silence, self construals, perceived organizational politics

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, bireysel kültürel değerlerden güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun dönem yönelimi ve maskülenliğin çalışan sessizliğinin boyutları olan kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkileri Türkiye ve ABD’de karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Bu amaçla, bireysel kültürel değerlerin çalışan sessizliği boyutları üzerindeki etkisinde ülke (TR-ABD) değişkeninin düzenleyici rolü test edilmiştir. Ayrıca, güç mesafesi yöneliminin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel politika algısının, toplulukçuluk eğiliminin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisinde bağımlı benlik kurgusunun ve maskülenlik eğiliminin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisinde bağımsız benlik kurgusunun düzenleyici rolleri Türkiye ve ABD’de ayrı ayrı, karşılaştırılarak incelenmiştir. Uzun bir çalışmanın sonucu olarak ortaya çıkan bu araştırmanın konuya ve kültürler arası araştırmalara ilgi duyan herkese faydalı olmasını dilerim.

Tez çalışmam süresince fikir ve görüşleriyle tezi şekillendirmemi ve takıldığım her konuda yönlendirmeleriyle tezi akıcı bir şekilde yürütmemi sağlayan, bütün sorularıma sabırla, anlayışla ve hızlıca dönüş yapan ve doktora öğrenimim süresince bana inanarak her aşamada daha iyisini yapabileceğim konusunda beni teşvik eden değerli hocam Doç. Dr. Tahsin AKÇAKANAT’a teşekkürlerimi sunarım. Tezime katkı sunup zaman ayırarak değerli görüşlerini ve pozitif yaklaşımlarıyla desteklerini esirgemeyen kıymetli hocalarım Doç. Dr. Hasan Hüseyin UZUNBACAK ve Doç. Dr. Mehmet DİNÇ’e gönülden teşekkür ederim. Üzerimde büyük emeği olan, kendisinden feyzaldığım, doktora öğrenimim süresince de yanımda olan ve desteğini esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. İnci ERDEM’e teşekkürlerimi sunarım.

Tezin her aşamasında görüşleriyle katkı sağlayan ve bütün bu süreçte çokça sabır gösteren sevgili eşim Selim KARAKUŞ’a, çok yorulmalarına rağmen sabırla, bütün sevgileriyle ve neşeleriyle beni destekleyen canım evlatlarım Elif KARAKUŞ ve Rıza KARAKUŞ’a, uzun çalışma saatlerime eşlik ederek bu saatleri günün en keyifli saatlerine çevirmemi sağlayan sevgili yeğenim Nergis KURNAZ’a, her zaman olduğu gibi tez çalışmam süresince de karşılaştığım her zorlukta yanımda olan sevgili ablam Özlem KURNAZ’a, sürecin her aşamasında önerilerini eksik etmeyen, yanımda olan ve bıkmadan beni dinleyerek moral veren sevgili arkadaşlarım Öznur PARMAKSIZ ve Eylem DONBALOĞLU’na ve hayatım boyunca atıldığım her işte beni sonuna kadar destekleyen annem Gülay ÇETİN ve babam Mehmet Emin ÇETİN’e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI	i
YEMİN METNİ	ii
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	xvi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xxi
GRAFİKLER DİZİNİ	xxiii
KISALTMALAR DİZİNİ	xxv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

1.1. KÜLTÜREL DEĞERLER	5
1.1.1. Kültürün Tanımı	6
1.1.2. Kültürel Değerler	7
1.1.2.1. Bireysel Kültürel Değerler.....	9
1.1.3. Hofstede'nin Ulusal Kültürel Değerler Araştırması ve Kültürel Boyutlar Modeli	10
1.1.3.1. Hofstede'nin Kültürel Değerler Araştırmasının Boyutları	12
1.1.3.1.1. Güç Mesafesi	12
1.1.3.1.2. Belirsizlikten Kaçınma	14
1.1.3.1.3. Bireycilik-Toplulukçuluk.....	17
1.1.3.1.4. Maskülenlik-Feminenlik.....	20
1.1.3.1.5. Uzun-Kısa Dönem Yönelimi	23

1.1.3.1.6. Hoşgörü-Kısıtlılık	26
1.1.4. Diğer Başlıca Kültürler Arası Araştırmalar	27
1.1.5. Hofstede'nin 6 Boyutlu Kültür Modeline Göre Türkiye ve ABD'nin Karşılaştırılması	30
1.1.5.1. Güç mesafesi.....	31
1.1.5.2. Belirsizlikten Kaçınma	33
1.1.5.3. Bireycilik-Toplulukçuluk.....	35
1.1.5.4. Maskülenlik-Feminenlik.....	36
1.1.5.5. Uzun Dönem Yönelimi	38
1.1.5.6. Hoşgörü-Kısıtlılık	39
1.2. BENLİK KURGULARI	40
1.2.1. Benlik Kurgularının Tanıtılması.....	41
1.2.1.1. Bağımsız Benlik Kurgusu	42
1.2.1.2. Bağımlı Benlik Kurgusu	43
1.2.2. Benlik Kurgularıyla İlgili Araştırmalar	44
1.3. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI.....	46
1.3.1. Örgütsel Politika Algısının Tanıtımı.....	47
1.3.2. Politik Davranış Algısının Boyutları	48
1.3.3. Örgütsel Politika Algısına Neden Olan Faktörler.....	50
1.3.3.1. Örgütsel Faktörler	50
1.3.3.2. İş Ortamına İlişkin Faktörler.....	51
1.3.3.3. Bireysel Özellikler	52
1.3.4. Örgütsel Politika Algısının Sonuçları	52
1.3.5. Kültürel Bağlamda Örgütsel Politika Algısı	54
1.3.6. Örgütsel Politika Algısının Çalışan Sessizliği ve Diğer Bazı Değişkenlerle İlişkisini İnceleyen Araştırmalar	55

1.4.	ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ	57
1.4.1.	Sessizlikle İlgili Teorik Çerçeve-İlgili Disiplinlerdeki Çalışmalar	59
1.4.1.1.	Sessizlik Sarmalı.....	59
1.4.1.2.	MUM Etkisi	60
1.4.1.3.	Tannen'in İletişim Alanındaki Sessizlik Çalışması	60
1.4.1.4.	Sheriff'in Kültürel Sansür Çalışması	61
1.4.2.	Ses ve Sessizlik İlişkisi	61
1.4.3.	Sessizliğin Türleri.....	63
1.4.3.1.	Kabullenici Sessizlik.....	64
1.4.3.2.	Savunmacı Sessizlik	65
1.4.3.3.	Örgüt Yararına Sessizlik (Pro-Sosyal Sessizlik)	65
1.4.3.4.	Faydacı Sessizlik.....	67
1.4.4.	Çalışan Sessizliğinin Öncülleri	67
1.4.4.1.	Kişiliğe İlişkin Özellikler.....	68
1.4.4.2.	Kişilerarası Yaklaşım.....	69
1.4.4.3.	Örgütsel, Sosyal ve Kültürel Faktörler	72
1.4.5.	Çalışan Sessizliğinin Sonuçları.....	73
1.5.	BİREYSEL KÜLTÜREL DEĞERLERİN ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ VE BAZI ÖRGÜTSEL SONUÇLARLA İLİŞKİLENDİRİLMESİ	75
1.5.1.	Güç Mesafesi Yöneliminin Çalışan Sessizliği ve Bazı Örgütsel Sonuçlarla İlişkilendirilmesi	76
1.5.2.	Belirsizlikten Kaçınma Eğiliminin Çalışan Sessizliği ve Bazı Örgütsel Sonuçlarla İlişkilendirilmesi	79
1.5.3.	Bireycilik-Toplulukçuluk Değerlerinin Çalışan Sessizliği ve Bazı Örgütsel Sonuçlarla İlişkilendirilmesi.....	80
1.5.4.	Maskülenlik ve Femininlik Değerlerinin Çalışan Sessizliği ve Bazı Örgütsel Sonuçlarla İlişkilendirilmesi.....	83

1.5.5.	Uzun-Kısa Dönem Yönelimin Çalışan Sessizliği ve Bazı Örgütsel Sonuçlarla İlişkilendirilmesi	85

İKİNCİ BÖLÜM87

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

2.1.	ARAŞTIRMANIN AMACI.....	87
2.2.	ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	88
2.3.	ARAŞTIRMANIN MODELİ	89
2.4.	ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	91
2.5.	ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	102
2.6.	ARAŞTIRMANIN KATILIMCILARI	102
2.7.	VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ ve VERİLERİN TOPLANMASI ..	103
2.8.	ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	104
2.8.1.	Çalışan Sessizliği Ölçeği	104
2.8.2.	Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği	105
2.8.3.	Kısaltılmış Benlik Kurgusu Ölçeği.....	106
2.8.4.	Örgütsel Politika Algısı	106

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

3.1.	VERİ SETİNİN KONTROLÜ VE ANALİZE HAZIRLANMASI	108
3.2.	KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ.....	109
3.3.	YAPISAL GEÇERLİLİK ANALİZİ SONUÇLARI	114
3.3.1.	Bireysel Kültürel Değerler Ölçeğinin DFA Sonuçları.....	115
3.3.1.1.	Bireysel Kültürel Değerler Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçları	115
3.3.1.2.	Türk Örneklemi Verileriyle Bireysel Kültürel Değerler Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçları.....	118
3.3.1.3.	Amerika Örneklemiyle Bireysel Kültürel Değerler Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçları.....	121
3.3.2.	Çalışan Sessizliği Ölçeğinin DFA Sonuçları	124

3.3.2.1. Çalışan Sessizliği Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonuçları.....	125
3.3.2.2. Türk Örnekleme Verileriyle Çalışan Sessizliği Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonuçları.....	127
3.3.2.3. Amerika Örnekleme Verileriyle Çalışan Sessizliği Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonuçları	129
3.3.3. Benlik Kurguları Ölçeğinin DFA Sonuçları	131
3.3.3.1. Benlik Kurguları Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçları.....	132
3.3.3.2. Türk Örnekleme Verileriyle Benlik Kurguları Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonuçları	133
3.3.3.3. Amerika Örnekleme Verileriyle Benlik Kurguları Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonuçları.....	135
3.3.4. Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin DFA Sonuçları	137
3.3.4.1. Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin DFA Sonuçları	138
3.3.4.2. Türk Örnekleme Verileriyle Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin DFA Sonuçları	139
3.3.4.3. Amerika Örnekleme Verileriyle Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin DFA Sonuçları	140
3.4. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ	141
3.5. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER VE NORMALLİK VARSAYIMININ TEST EDİLMESİ.....	143
3.6. FARK TESTLERİ.....	149
3.6.1. Cinsiyete Göre Fark Analizi Sonuçları	150
3.6.2. Yönetmel Olan/Olmayan Görev Türüne Göre Fark Analizi Sonuçları...	152
3.6.3. Eğitim Durumuna Göre Fark Analizi Sonuçları	156
3.6.4. Yaşa Göre Fark Analizi Sonuçları	161
3.6.5. Kıdeme Göre Fark Analizi Sonuçları	165
3.7. İLİŞKİ TESTLERİ	174
3.8. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ.....	180
3.8.1. Ülke Değişkenine Göre Fark Analizi Sonuçları	180

3.8.2. Yapısal Model.....	182
3.8.2.1. Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliğinin Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Bulguları	182
3.8.2.1.1. Türk Örnekleme Verileriyle Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliğinin Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Bulguları	186
3.8.2.1.2. Amerika Örnekleme Verileriyle Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliğinin Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Bulguları.....	189
3.8.2.2. Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliğinin Boyutları Üzerindeki Etkisinde Ülke Değişkeninin Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular	193
3.8.2.2.1. Bireysel Kültürel Değerlerin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Ülke Değişkeninin Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular	193
3.8.2.2.2. Bireysel Kültürel Değerlerin Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Ülke Değişkeninin Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular	197
3.8.2.2.3. Bireysel Kültürel Değerlerin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Ülke Değişkeninin Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular	201
3.8.2.3. Güç Mesafesi Yöneliminin Çalışan Sessizliği Boyutları Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Politika Algısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular	204
3.8.2.3.1. Güç Mesafesi Yöneliminin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Politika Algısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular (ABD)	205
3.8.2.3.2. Güç Mesafesi Yöneliminin Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Politika Algısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular (ABD)	206
3.8.2.3.3. Güç Mesafesi Yöneliminin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Politika Algısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular (ABD)	206

3.8.2.4. Toplulukçuluk Eğiliminin Çalışan Sessizliği Boyutları Üzerindeki Etkisinde Bağımlı Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular	208
3.8.2.4.1. Toplulukçuluk Eğiliminin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımlı Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular	209
3.8.2.4.2. Toplulukçuluk Eğiliminin Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımlı Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolüne Bulgular	210
3.8.2.4.3. Toplulukçuluk Eğiliminin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımlı Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular	211
3.8.2.5. Maskülenlik Eğiliminin Çalışan Sessizliği Boyutları Üzerindeki Etkisinde Bağımsız Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular	214
3.8.2.5.1. Maskülenlik Eğiliminin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımsız Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular (ABD)	214
3.8.2.5.2. Maskülenlik Eğiliminin Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımsız Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular (ABD)	216
3.8.2.5.3. Maskülenlik Eğiliminin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımsız Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular (ABD)	219

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GENEL DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. GENEL DEĞERLENDİRMELER	224
4.1.1. Genel Ortalamalara İlişkin Değerlendirmeler.....	224
4.1.1.1. Bireysel Kültürel Değerler.....	225
4.1.1.2. Çalışan Sessizliğinin Boyutları.....	226
4.1.1.3. Düzenleyici Değişkenler.....	226
4.1.2. Değişkenler Arasındaki Fark Testleri Bulgularının Değerlendirilmesi.	227

4.1.2.1. Cinsiyet Farkına İlişkin Değerlendirmeler	227
4.1.2.2. Ülke Farkına İlişkin Değerlendirmeler	228
4.1.2.3. Yönetmel Görev Farkına İlişkin Değerlendirmeler.....	230
4.1.2.4. Eğitim Düzeyi Farkına İlişkin Değerlendirmeler	233
4.1.2.5. Yaş Değişkenine Göre Farka İlişkin Değerlendirmeler.....	234
4.1.2.6. Kıdem Gruplarına Göre Farka İlişkin Değerlendirmeler.....	235
4.1.3. Değişkenler Arasındaki İlişki Testlerinin Sonuçlarına İlişkin Değerlendirmeler.....	238
4.1.4. Hipotez Testlerine İlişkin Değerlendirmeler	241
4.1.4.1. Hofstede'nin Kültürel Değer Boyutları Üzerinde Ülke Değişkenine Göre Fark Hipotezlerinin Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	241
4.1.4.2. Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliği Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçlarının Değerlendirilmesi	242
4.1.4.3. Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliği Boyutları Üzerindeki Etkisinde Ülke Değişkeninin Düzenleyici Rolüne İlişkin Hipotez Testi Sonuçlarının Değerlendirilmesi	247
4.1.4.4. Güç Mesafesi Yöneliminin Çalışan Sessizliği Boyutları Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Politika Algısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Hipotez Testi Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	251
4.1.4.5. Toplulukçuluk Eğiliminin Çalışan Sessizliği Boyutları Üzerindeki Etkisinde Bağımlı Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolüne İlişkin Hipotez Testi Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	253
4.1.4.6. Maskülenlik Eğiliminin Çalışan Sessizliği Boyutları Üzerindeki Etkisinde Bağımsız Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolüne İlişkin Hipotez Testi Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	255
4.2. SONUÇ	257
4.3. ÖNERİLER.....	262
4.3.1. Araştırmacılara Öneriler	262
4.3.2. Uygulayıcılara Öneriler	264
KAYNAKÇA	266

EKLER.....	294
ÖZGEÇMİŞ.....	305



TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Genel Norm, Aile, Okul ve İşyerinde Düşük ve Yüksek Güç Mesafesi Yönelimine Sahip Toplumlar Arasındaki Önemli Farklar	13
Tablo 2. Genel Norm, Aile, Okul ve İşyerinde Düşük ve Yüksek Belirsizlikten Kaçınma Eğilimine Sahip Toplumlar Arasındaki Önemli Farklar	15
Tablo 3. Genel Norm, Aile, Okul ve İşyerinde Toplulukçuluk-Bireycilik Eğilimlerine İlişkin Önemli Farklar	19
Tablo 4. Genel Norm, Aile, Okul ve İşyerinde Maskülenlik-Feminenlik Eğilimlerine İlişkin Önemli Farklar	22
Tablo 5. Genel Norm, Aile, Okul ve İşyerinde Kısa-Uzun Dönem Yönelimlerine İlişkin Önemli Farklar	25
Tablo 6. Genel Norm, Aile, Okul ve İşyerinde Hoşgörü ve Kısıtlılık Eğilimleri Arasındaki Önemli Farklar	26
Tablo 7. Güç Mesafesi Endeksi Ülkeler Sıralaması (76 Ülke)	32
Tablo 8. Belirsizlikten Kaçınma Endeksi Ülkeler Sıralaması (76 Ülke)	34
Tablo 9. Bireycilik Endeksi Ülkeler Sıralaması (76 Ülke)	35
Tablo 10. Maskülenlik Endeksi Ülkeler Sıralaması (76 Ülke)	37
Tablo 11. Uzun Dönem Yönelimi Endeksi Ülkeler Sıralaması (93 Ülke).....	38
Tablo 12. Hoşgörü-Kısıtlılık Endeksi Ülkeler Sıralaması (93 Ülke).....	39
Tablo 13. Sessizlik Türlerine Örnekler	67
Tablo 14. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı.....	110
Tablo 15. Referans Alınan Uyum İyiliği Ölçütleri	115
Tablo 16. Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği Birinci Düzey DFA Model Uyum İyiliği Değerleri	117
Tablo 17. Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonuçlarına İlişkin Değerler	118
Tablo 18. Türk Örnekleme Verileriyle Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği Birinci Düzey DFA Model Uyum İyiliği Değerleri	120

Tablo 19. Türk Örnekleme Verileriyle Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonuçlarına İlişkin Değerler	121
Tablo 20. Amerika Örnekleme Verileriyle Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği Birinci Düzey DFA Model Uyum İyiliği Değerleri	123
Tablo 21. Amerika Örnekleme Verileriyle Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonuçlarına İlişkin Değerler	124
Tablo 22. Çalışan Sessizliği Ölçeği Birinci Düzey DFA Model Uyum İyiliği Değerleri	126
Tablo 23. Çalışan Sessizliği Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonuçlarına İlişkin Değerler	126
Tablo 24. Türk Örnekleme Verileriyle Çalışan Sessizliği Ölçeği Birinci Düzey DFA Model Uyum İyiliği Değerleri.....	128
Tablo 25. Türk Örnekleme Verileriyle Çalışan Sessizliği Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonuçlarına İlişkin Değerler	128
Tablo 26. Amerika Örnekleme Verileriyle Çalışan Sessizliği Ölçeği Birinci Düzey DFA Model Uyum İyiliği Değerleri.....	130
Tablo 27. Amerika Örnekleme Verileriyle Çalışan Sessizliği Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonuçlarına İlişkin Değerler	131
Tablo 28. Benlik Kurguları Ölçeği Birinci Düzey DFA Model Uyum İyiliği Değerleri	132
Tablo 29. Benlik Kurguları Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonuçlarına İlişkin Değerler	133
Tablo 30. Türk Örnekleme Verileriyle Benlik Kurguları Ölçeği Birinci Düzey DFA Model Uyum İyiliği Değerleri.....	134
Tablo 31. Türk Örnekleme Verileriyle Benlik Kurguları Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonuçlarına İlişkin Değerler	135
Tablo 32. Amerika Örnekleme Verileriyle Benlik Kurguları Ölçeği Birinci Düzey DFA Model Uyum İyiliği Değerleri.....	136
Tablo 33. Amerika Örnekleme Verileriyle Benlik Kurguları Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonuçlarına İlişkin Değerler	137
Tablo 34. Örgütsel Politika Algısı Ölçeği DFA Model Uyum İyiliği Değerleri	138

Tablo 35. Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin DFA Sonuçlarına İlişkin Değerler ...	138
Tablo 36. Türk Örnekleme Verileriyle Örgütsel Politika Algısı Ölçeği DFA Model Uyum İyiliği Değerleri.....	139
Tablo 37. Türk Örnekleme Verileriyle Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin DFA Sonuçlarına İlişkin Değerler.....	140
Tablo 38. Amerika Örnekleme Verileriyle Örgütsel Politika Algısı Ölçeği DFA Model Uyum İyiliği Değerleri.....	141
Tablo 39. Amerika Örnekleme Verileriyle Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin DFA Sonuçlarına İlişkin Değerler.....	141
Tablo 40. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları.....	142
Tablo 41. Ölçek İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	144
Tablo 42. Tanımlayıcı İstatistikler (Bütün Örneklem).....	147
Tablo 43. Tanımlayıcı İstatistikler (Türk Örnekleme).....	148
Tablo 44. Tanımlayıcı İstatistikler (Amerika Örnekleme)	149
Tablo 45. Bütün Örneklem Verileriyle Cinsiyete Göre Fark Analizi Sonuçları.....	150
Tablo 46. Türk Örnekleme Verileriyle Cinsiyete Göre Fark Analizi Sonuçları.....	151
Tablo 47. Amerika Örnekleme Verileriyle Cinsiyete Göre Fark Analizi Sonuçları	152
Tablo 48. Bütün Örneklem Verileriyle Görev Türüne Göre Fark Analizinin Sonuçları.....	153
Tablo 49. Türk Örnekleme Verileriyle Görev Türüne Göre Fark Analizi Sonuçları	154
Tablo 50. Amerika Örnekleme Verileriyle Görev Türüne Göre Fark Analizi Sonuçları.....	155
Tablo 51. Bütün Örneklem Verileriyle Eğitim Durumuna Göre Fark Analizi Sonuçları.....	157
Tablo 52. Türk Örnekleme Verileriyle Eğitim Durumuna Göre Fark Analizi Sonuçları.....	159
Tablo 53. Amerika Örnekleme Verileriyle Eğitim Durumuna Göre Fark Analizi Sonuçları.....	160
Tablo 54. Bütün Örneklem Verileriyle Yaşa Göre Fark Analizi Sonuçları.....	162

Tablo 55. Türk Örnekleme Verileriyle Yaşa Göre Fark Analizi Sonuçları.....	163
Tablo 56. Amerika Örnekleme Verileriyle Yaşa Göre Fark Analizi Sonuçları.....	164
Tablo 57. Bütün Örneklem Verileriyle Kıdeme Göre Fark Analizi Sonuçları	166
Tablo 58. Türk Örnekleme Verileriyle Kıdeme Göre Fark Analizi Sonuçları	169
Tablo 59. Amerika Örnekleme Verileriyle Kıdeme Göre Fark Analizi Sonuçları ...	171
Tablo 60. Bütün Örneklem Verileriyle Korelasyon Analizi Sonuçları (N=673).....	175
Tablo 61. Türk ve Amerika Örneklemleri Karşılaştırmalı Korelasyon Analizi Sonuçları.....	178
Tablo 62. Bireysel Kültürel Değerlerin Ülke Değişkenine Göre Fark Analizi Sonuçları.....	181
Tablo 63. Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliği Boyutları Üzerindeki Etkilerini Test Eden Model Uyum İyiiliği Değerleri.....	184
Tablo 64. Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliği Boyutları Üzerindeki Etkilerini Test Eden Yol Analizi Modeli Değerleri.....	185
Tablo 65. Türk Örnekleme Verileriyle Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliği Boyutları Üzerindeki Etkilerini Test Eden Model Uyum İyiliği Değerleri	188
Tablo 66. Türk Örnekleme Verileriyle Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliği Boyutları Üzerindeki Etkilerini Test Eden Yol Analizi Modeli Değerleri.....	188
Tablo 67. Amerika Örnekleme Verileriyle Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliği Boyutları Üzerindeki Etkilerini Test Eden Model Uyum İyiliği Değerleri	191
Tablo 68. Amerika Örnekleme Verileriyle Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliği Boyutları Üzerindeki Etkilerini Test Eden Yol Analizi Modeli Değerleri.....	191
Tablo 69. Bireysel Kültürel Değerlerin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkilerinde Ülke Değişkeninin Düzenleyici Rolünü Test Eden Yol Analizi Sonuçları	194
Tablo 70. Bireysel Kültürel Değerlerin Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkilerinde Ülke Değişkeninin Düzenleyici Rolünü Test Eden Yol Analizi Sonuçları	198

Tablo 71. Bireysel Kültürel Değerlerin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkilerinde Ülke Değişkeninin Düzenleyici Rolünü Test Eden Yol Analizi Sonuçları	202
Tablo 72. Güç Mesafesi Yöneliminin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkilerinde Örgütsel Politika Algısının Düzenleyici Rolünü Test Eden Yol Analizi Sonuçları (ABD).....	205
Tablo 73. Güç Mesafesi Yöneliminin Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Politika Algısının Düzenleyici Rolünü Test Eden Yol Analizi Sonuçları (ABD).....	206
Tablo 74. Güç Mesafesi Yöneliminin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Politika Algısının Düzenleyici Rolünü Test Eden Yol Analizi Sonuçları (ABD).....	207
Tablo 75. Toplulukçuluk Eğiliminin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımlı Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolünü Test Eden Yol Analizi Sonuçları (TR ve ABD).....	209
Tablo 76. Toplulukçuluk Eğiliminin Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımlı Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolünü Test Eden Yol Analizi Sonuçları (TR ve ABD).....	210
Tablo 77. Toplulukçuluk Eğiliminin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımlı Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolünü Test Eden Yol Analizi Sonuçları (TR ve ABD)	211
Tablo 78. Maskülenlik Eğiliminin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımsız Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolünü Test Eden Yol Analizi Sonuçları (ABD).....	215
Tablo 79. Maskülenlik Eğiliminin Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımsız Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolünü Test Eden Yol Analizi Sonuçları (ABD).....	217
Tablo 80. Maskülenlik Eğiliminin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımsız Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolünü Test Eden Yol Analizi Sonuçları (ABD).....	219
Tablo 81. Hipotez Testi Sonuçlarının Özeti.....	220

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Araştırmanın Modeli.....	90
Şekil 2. Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği Birinci Düzey DFA Ölçüm Modeli ve Sonuçları	116
Şekil 3. Türk Örnekleme Verileriyle Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği Birinci Düzey DFA Ölçüm Modeli.....	119
Şekil 4. Amerika Örnekleme Verileriyle Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği Birinci Düzey DFA Ölçüm Modeli.....	122
Şekil 5. Çalışan Sessizliği Ölçeği Birinci Düzey DFA Ölçüm Modeli.....	125
Şekil 6. Türk Örnekleme Verileriyle Çalışan Sessizliği Birinci Düzey DFA Ölçüm Modeli	127
Şekil 7. Amerika Örnekleme Verileriyle Çalışan Sessizliği Ölçeği Birinci Düzey DFA Ölçüm Modeli	130
Şekil 8. Benlik Kurguları Ölçeği Birinci Düzey DFA Ölçüm Modeli.....	132
Şekil 9. Türk Örnekleme Verileriyle Benlik Kurguları Ölçeği Birinci Düzey DFA Ölçüm Modeli	134
Şekil 10. Amerika Örnekleme Verileriyle Benlik Kurguları Ölçeği Birinci Düzey DFA Ölçüm Modeli	136
Şekil 11. Örgütsel Politika Algısı Ölçeği DFA Ölçüm Modeli	138
Şekil 12. Türk Örnekleme Verileriyle Örgütsel Politika Algısı Ölçeği DFA Ölçüm Modeli	139
Şekil 13. Amerika Örnekleme Verileriyle Örgütsel Politika Algısı Ölçeği DFA Ölçüm Modeli	140
Şekil 14. Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliğinin Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Modeli	183
Şekil 15. Türk Örnekleme Verileriyle Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliğinin Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Modeli...	187
Şekil 16. Amerika Örnekleme Verileriyle Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliğinin Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Modeli...	190
Şekil 17. Bireysel Kültürel Değerlerin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Ülke Değişkeninin Düzenleyici Rolü (TR-ABD Karşılaştırması).....	195

Şekil 18. Bireysel Kültürel Değerlerin Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Ülke Değişkeninin Düzenleyici Rolü (TR-ABD Karşılaştırması).....	199
Şekil 19. Bireysel Kültürel Değerlerin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Ülke Değişkeninin Düzenleyici Rolü (TR-ABD Karşılaştırması).....	203
Şekil 20. Güç Mesafesi Yöneliminin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Politika Algısının Düzenleyici Rolü (ABD)	207
Şekil 21. Toplulukçuluk Eğiliminin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımlı Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolü (TR ve ABD).....	212
Şekil 22. Maskülenlik Eğiliminin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımsız Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolü (ABD).....	215
Şekil 23. Maskülenlik Eğiliminin Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımsız Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolü (ABD).....	217

GRAFİKLER DİZİNİ

Grafik 1. Hofstede'nin Kültür Boyutları Bazında Türkiye ve ABD Karşılaştırması	31
Grafik 2. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	111
Grafik 3. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	111
Grafik 4. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı.....	112
Grafik 5. Katılımcıların Yönetmel ve Yönetmel Olmayan Görev Türüne Göre Dağılımı	112
Grafik 6. Katılımcıların Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	113
Grafik 7. Katılımcıların Kıdeme Göre Dağılımı	113
Grafik 8. Güç Mesafesi Yöneliminin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Ülke Değişkenin Düzenleyici Rolü, Eğitim Testi Analizi Sonuçları	196
Grafik 9. Uzun Dönem Yöneliminin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Ülke Değişkenin Düzenleyici Rolü, Eğitim Testi Analizi Sonuçları	197
Grafik 10. Güç Mesafesi Yöneliminin Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Ülke Değişkenin Düzenleyici Rolü, Eğitim Testi Analizi Sonuçları	200
Grafik 11. Uzun Dönem Yöneliminin Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Ülke Değişkenin Düzenleyici Rolü, Eğitim Testi Analizi Sonuçları.....	200
Grafik 12. Maskülenlik Eğiliminin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Ülke Değişkenin Düzenleyici Rolü, Eğitim Testi Analizi Sonuçları.....	203
Grafik 13. Güç Mesafesi Yöneliminin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Politika Algısının Düzenleyici Rolü, Eğitim Testi Analizi Sonuçları (ABD).....	208
Grafik 14. Toplulukçuluk Eğiliminin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımlı Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolü, Eğitim Testi Analizi Sonuçları (TR).....	213
Grafik 15. Maskülenlik Eğiliminin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımsız Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolü, Eğitim Testi Analizi Sonuçları (ABD).....	216

Grafik 16. Maskülenlik Eğiliminin Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımsız Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolü, Eğitim Testi Analizi Sonuçları (ABD).....	218



KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AMOS	: Analysis of Moment Structures
Akt.	: Aktaran
Basık.	: Basıklık
BK	: Belirsizlikten Kaçınma
BKD	: Bireysel Kültürel Değerler
Bknz.	: Bakınız
B.lı BK	: Bağımlı Benlik Kurgusu
B.sız BK	: Bağımsız Benlik Kurgusu
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)
Çarp.	: Çarpıklık
CR	: Kritik Oran
ÇS	: Çalışan Sessizliği
Çev.	: Çeviren
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
E.Et.	: Etkileşim Etkisi
F	: Frekans (Frequency)
GFI	: Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index)
GLOBE	: Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness
GM	: Güç Mesafesi
KS	: Kabullenici Sessizlik
M	: Ortalama (Mean)
MAS	: Maskülenlik
Ö.Lisans	: Ön lisans
ÖPA	: Örgütsel Politika Algısı
ÖYS	: Örgüt Yararına Sessizlik
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation)
SH	: Standart Hata
SRMR	: Standardize Edilmiş Hataların Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual)
SS	: Savunmacı Sessizlik
S.S.	: Standart Sapma (Standard Deviation)
TLI	: Tucker-Lewis İndeksi (Tucker-Lewis Index)
TOP	: Toplulukçuluk
TR	: Türkiye
UDY	: Uzun Dönem Yönelimi
ve ark.	: ve arkadaşları
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
Y.Lisans	: Yüksek lisans

GİRİŞ

Örgütlerin rekabet ortamında var olabilmesi, araştırmanın ve yeniliğin sürekli olmasını gerektirir. Rekabetin, hızlı değişimin ve belirsizliğin hakim olduğu ortamlarda yenilikçi fikirler, uygulamalar ve ürünler büyük önem taşır. Bu noktada, çalışanlar örgütler için önemli bir potansiyeli oluşturur. Örgütlerde çalışanların sorumlu oldukları işle ilgili işleyişlere ilişkin sorunları, çözüm önerilerini, farklı türde iş yapma stillerini ifade etmeleri beklenir. Çalışanların çoğunlukla, yaptıkları işi ve çalıştıkları örgütü geliştirmeye yönelik yapıcı fikir ve önerileri vardır. Ancak, çalışanlar her zaman düşüncelerini, fikir ve önerilerini ifade etmez, bazen sessiz kalırlar.

Örgütsel bağlamda sessizlik, faydalı ve yerinde olabilecek bir öneriyi, kaygıyı, işle ilgili bir sorunu, bilgiyi ya da farklı bir bakış açısını paylaşmamak, saklamak olarak ifade edilmiştir (Van Dyne ve ark., 2003: 334). Araştırma sonuçları çalışan sessizliğinin örgütlerde şaşırtıcı derecede yaygın olduğunu göstermektedir (Milliken ve ark., 2003; Detert ve ark., 2010; Burris ve ark., 2010). Milliken ve ark. (2003: 1459) tarafından yürütülen bir mülakat çalışmasının sonucu çalışanların %85'inin en az bir kez işle ilgili önemli bir konu ya da sorunu dile getiremediğini göstermiştir. Benzer şekilde, Amerika'da 22 örgütten 260 çalışan ile yürütülen bir araştırmanın sonucu, katılımcıların %70'inin işyerinde karşılaştıkları sorunlar hakkında konuşmaktan korktuğunu göstermiştir (Ryan ve Oestreich, 1991; akt. Morrison, 2014: 178)

Örgütlerin geribildirim, yenilik, karar verme, kontrol ve iyileştirme süreçlerine ciddi zarar veren çalışan sessizliği sonucunda, örgütlerin varlığını sürdürebilmesi için hayati önem taşıyan değişim süreci etkinliğini yitirmektedir. Araştırmalar, çalışan sessizliğine neden olan bireysel, örgütsel ve kültürel birçok faktöre işaret etmektedir. Toplumsal kültürel değerler ve bu değerlerin bireyler üzerine yansımalarının çalışan sessizliği üzerindeki etkisi bu çalışmanın araştırma alanını oluşturmuştur. Toplumsal kültürün; ekonomi, liderlik, örgütsel davranış ve örgüt yapısı gibi iş dünyasının hemen her alanına yansımalarını görmek mümkündür.

Ekonomik sınırların azalması ve kültürler arası etkileşimin artması, iş dünyasında fırsatları ve zorlu görevleri beraberinde getirir. Kültürlerin etkileşimiyle,

farklı kültürlerde bazı yönlerden benzerlikler oluşsa da kültürlerin kendine has özellikleri büyük oranda korunur. Bu nedenle, global okuryazarlığı olan liderler, örgütler için kritik öneme sahiptir ve örgütlerin kıt kaynaklarından biri olarak ifade edilmektedir (Gregersen ve ark., 1998: 22).

Global şirket birleşmelerinde ve devralmalarında da kültürel farklılıklar büyük önem taşır. Kişinin etkileşimde bulunduğu kültürde neyin etkili veya etkisiz olarak kabul edildiğini bilmesi, çatışmaların çözümünü kolaylaştıracak ve etkileşimde bulunan bireylerin performansını iyileştirecek yollar sunar. Sessizliğe ilişkin çalışmalar, bir gruba ya da örgüte mensup çalışanların fikirlerini, önerilerini ve kaygılarını paylaştığında performanslarının daha iyi olduğunu göstermiştir. Buna karşın sessizlik kültürünün yaygın olduğu örgütlerde ve gruplarda iş performansının ve iş tatmininin düştüğü görülmüştür (Vakola ve Bouradas, 2005; Knoll ve van Dick, 2013b; Morrison ve Milliken, 2000).

İşgücünün kültürel olarak çeşitlenmesi günümüzde hem kaçınılmazdır hem de farklı bakış açılarının geliştirilmesi için teşvik edilen bir durumdur. Ancak farklı kültürlerden bireylerin bir araya gelmesi zorlu durumlar ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu nedenle, kültürel farkların iş hayatına yansımalarıyla ilgili olarak birçok araştırma yapılmıştır. Hofstede (1980 ve 2001)'nin beş boyutlu kültürel değerler ölçüsü (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-toplulukçuluk, maskülenlik-feminenlik, uzun-kısa dönem yönelimi) kültürün en fazla bilinen ve kullanılan ölçüsüdür (Yoo ve ark., 2011: 193). Ancak, araştırmalar bir ülkedeki bütün bireylerin tipik kültürel değerleri yansıtmayabileceğini göstermiştir (Bond, 2002: 76; Schwartz ve Bilsky, 1990: 878). Daha sonra, bireysel düzeyde kültürel değerlerin tespit edilmesi için kültürel değerlerin bireysel yansımaları ifade eden bireysel kültürel yönelimlerin test edilebileceği ölçekler geliştirilmiştir (Dorfman ve Howell, 1988: 146-147; Wu, 2006: 37-39; Yoo ve ark., 2011: 210).

Bireysel kültürel değerler; ülkeler ve kültürler arasında aile, işyeri, toplum, yaşanılan ülke ve medya gibi sosyal çevrelerle etkileşimler yoluyla kişisel öğrenmenin bir sonucu olan, bireylere ait değerleri ifade eder. Bireysel kültürel değerler kuşaktan kuşağa aktarılmaz, çevreden öğrenilir ve bireyin yeni çevrelerle ve ortamlarla karşılaşmasıyla değişmeye devam eder (Yoo ve Donthu, 2005: 10).

Kirkman ve ark. (2006: 308), kültürel değerlerle ilgili yürüttükleri meta analizi araştırması sonucunda, araştırmacıların bireysel ve kültürel düzeydeki ölçümleri birbirine karıştırma eğiliminde olduğunu ifade etmiştir. Bu noktada bireysel ve toplumsal düzeydeki ölçümleri karıştırmamak için bu çalışmada, ABD ve Türkiye’de bütün katılımcıların kültürel değerleri bireysel olarak ölçülmüş, daha sonra ulusal kültürel değerler yönünden oldukça farklılaşan iki ülke olan ABD ve Türkiye’de sonuçlar ülkelerin ulusal kültürel yönelimine göre incelenmiştir.

Toplumsal kültürel farkların iletişim stilleri üzerindeki etkisinde bireysel düzey değişkenler olarak benlik kurgularının etkisi, literatürde sıklıkla araştırmalarda kullanılmaktadır. İletişim çalışmalarında, yalnız toplumsal düzey kültürel değişkenlerin açıklayıcılığının yeterli olmadığı, daha kapsamlı çıkarımlar yapabilmek için bireysel düzey değişkenlerin dahil edilmesi gerektiği ifade edilmiştir (Gudykunst ve ark., 1996: 510; Singelis ve Brown, 1995: 354). Bu araştırmalardan yola çıkılarak, benliğin diğerleriyle ilişkisine ve diğerlerinden bağımsızlığına göre tanımlanması olarak ifade edilen bağımlı ve bağımsız benlik kurgularının (Markus ve Kitayama, 1991: 224) bireysel kültürel değerler boyutlarından sırasıyla toplulukçuluk ve maskülenlik eğilimlerinin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisinde düzenleyici etkisi olacağı öngörülmüştür. Bağımsız benlik kurgusunu daha fazla vurgulayan bireyler, kendilerini diğerlerinden ayrı olarak, bağımlı benlik kurgusunu daha fazla vurgulayan bireyler kendilerini başkalarıyla bağlantılı olarak görürler (Markus ve Kitayama, 1991: 226). Buradan hareketle, bağımlı ve bağımsız benlik kurgularının toplulukçuluk ve maskülenlik eğilimlerinin çalışan sessizliği boyutları üzerindeki etkisini düzenleyen etkiler göstereceği öngörülmüş ve bu değişkenler araştırmaya dahil edilmiştir.

Pinder ve Harlos (2001: 343), örgütlerde güç asimetrisinin ve bağımlılığın sessizliği etkileyebilecek faktörler olduğunu ileri sürmüştür. Morrison ve ark. (2015: 547), bir çalışanın diğerleriyle ilişkisinde güç eksikliği hissetmesinin, çalışanın sessiz kalma kararına katkıda bulunan önemli bir faktör olduğuna işaret etmiştir. Politik faaliyetlerin amacı çoğunlukla güç elde etmek ya da gücü artırmaktır (Pfeffer, 1981; akt. Goltz, 2003: 355). Güçle ilgili durumsal uyaranların ve güç elde ederek kendi çıkarını artırma gayretinin örgütsel politikanın yaygın olduğu örgütlerde daha belirgin olması beklenir. Örgütsel politika algısı, ortamın belirsiz olarak algılanmasına neden

olur ve nihayetinde çalışanların kendilerini ifade etmeleri konusunda güvende hissetmelerine engel olabilir. Bu çalışma kapsamında, güç mesafesi yöneliminin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde örgütsel politika algısının düzenleyici değişken olarak etki göstereceği düşünülmüş ve örgütsel politika algısının artmasıyla güç mesafesi yönelimi yüksek olan çalışanların daha fazla sessizlik davranışı göstereceği öngörülmüştür.

Bütün bu araştırmalardan yola çıkarak, bu çalışma kapsamında, örgütler için önemi her geçen gün artan çalışan sessizliği davranışı bireysel kültürel değerler çerçevesinde incelenmiş ve ulusal kültürel değerler boyutunda önemli farklılık gösteren iki ülke olan ABD ve Türkiye karşılaştırılmıştır. Çalışmanın genel amacı, bireylerin sahip olduğu güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun dönem yönelimi ve maskülenlik değerlerinin çalışan sessizliğinin boyutları olan kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisini test etmek ve bu etkilerin Amerika ve Türkiye’de beyaz yakalı, özel sektör çalışanları üzerinde fark gösterip göstermediğini incelemektir. Bu bağlamda ayrıca, güç mesafesi yöneliminin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde örgütsel politika algısının, toplulukçuluk eğiliminin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde bağımlı benlik kurgusunun ve maskülenlik eğiliminin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde bağımsız benlik kurgusunun düzenleyici etkileri iki ülke temelinde karşılaştırmalı olarak sunulacak kapsayıcı, karşılaştırmalı bir model oluşturulmuştur.

Bireysel kültürel değerlerin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde ülke değişkeninin düzenleyici etkisinin yanı sıra kültürel değerlerle ilişkili olarak örgütsel politika algısı, bağımlı ve bağımsız benlik kurgularının düzenleyici etkilerinin karşılaştırmalı olarak test edilmesinin konuyla ilgili bütünsel ve özgün bir model olarak literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde, araştırmaya konu olan kültürel değerler, benlik kurguları, örgütsel politika algısı, çalışan sessizliği ve bireysel kültürel değerlerin çalışan sessizliği ve bazı örgütsel sonuçlarla ilişkileri hakkında kavramsal bilgiler ve ilgili araştırma sonuçları sunulmaktadır.

1.1. KÜLTÜREL DEĞERLER

Kurumsal düzenlemeler, politikalar, normlar ve günlük hayattaki uygulamalar, toplumlarda kültürel değer vurgularını ifade eder. Kültürel değerler, birey ve grupların inanç, davranış ve amaçlarını şekillendirir ve davranış biçimlerini açıklar (Schwartz, 2006: 139). Kroeber ve Kluckhohn (1952: 35), değerleri “kültürün özü” olarak tanımlamıştır. Takip eden kültürel araştırmalarda kültür, değerler temel alınarak incelenmiştir (Hofstede, 1980, 2001; Schwartz, 1992; GLOBE, 2004). Bu nedenle, bu bölümde kültürel değerlerin tanımından önce kısaca kültürün tanıtılmasına yer verilmiştir. Daha sonra, kültürel değerler ve bireysel kültürel değerler tanıtılmıştır.

Hofstede’den önce kültürel yönelimlerin bazı yönlerinin evrensel olabileceği önerilmiş olsa da ilk kez Hofstede (1980)’nin araştırmasıyla kültürel değerleri oluşturan kültürel boyutlar deneysel olarak tanımlanmış ve bu boyutların bir toplumun demografik, coğrafi, ekonomik ve politik göstergeleriyle anlamlı ilişkileri olduğu ortaya koyulmuştur (Yoo ve Donthu, 2005: 10). Hofstede’nin kültürel değerler modeli birçok araştırmacıyı etkilemiş ve kültürel çalışmalar için önemli bir zemin oluşturmuştur. Bu nedenle, bu bölümde bireysel kültürel değerlerin tanıtımının ardından Hofstede’nin kültürel değerler modeli incelenmiş, diğer başlıca kültürlerarası araştırmalar tanıtılmış ve bu araştırma kapsamında karşılaştırmalı olarak incelenen Türkiye ve Amerika Birleşik Devletleri’nin Hofstede’nin kültür modeline göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

1.1.1. Kültürün Tanımı

Kültür, antropoloji, sosyoloji, psikoloji ve ekonomi gibi farklı disiplinlerde birçok araştırmanın konusu olmuştur. Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde (2020) kültür, 'Tarihsel, toplumsal geleişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmeye kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü' olarak tanımlanmıştır.

Kültür sözcüğünün, Latince yetiştirmek ve ekip ürün almak anlamına gelen 'colere' ve 'cultura' sözcüklerinden geldiği kabul edilmektedir. Sözcük, 18. yüzyılda Voltaire tarafından 'insanın zeka kapasitesinin gelişimi ve geliştirilmesi' olarak kullanılmıştır. Kültür sözcüğü, 1793 yılında bir Alman dili sözlüğünde 'cultur' olarak kullanılmış ve daha sonra bütün dillere girmiştir (Güvenç, 2011: 123). Kültür konusunda yapılan tanımların en bilineni sosyal antropolojinin kurucusu kabul edilen Edward Burnett Tylor'un (1871) tanımıdır. Tylor kültürü, 'bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir  yesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşmuş karmaşık bir bütün' olarak tanımlamıştır. Tylor'un tanımı büyük oranda sonraki yaklaşımları da etkilemiştir (akt.; Güney, 2018:25).

Matsumoto ve Juang (2013: 15), kültürü, 'bir grubun, hayatta kalması için temel ihtiyaçlarını karşılamasını, mutluluk ve refahı aramasını ve yaşamdan anlam çıkarmasını sağlayan, grup tarafından paylaşılan ve nesiller boyunca aktarılan özgün bir anlam ve bilgi sistemi' olarak tanımlamıştır. Neuliep (2018: 16) kültürü, 'ortak bir geçmişi ve yazılı olan ve olmayan semboller sistemini paylaşan insanlar tarafından paylaşılan birikmiş değerler, inançlar ve davranışlar modeli' olarak ifade etmiştir. 62 ülkede toplumsal ve kurumsal kültür ile liderlik özelliklerini araştıran GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) Araştırması'nda kültür, 'nesilden nesile aktarılan topluluk üyelerinin ortak güdüleri, değerleri, inançları, kimlikleri ve ortak deneyimlerinin sonucu olan önemli olayların anlamları ya da yorumları' olarak tanımlanmıştır (House ve Javidan, 2004: 15).

Schein ve Schein (2016: 6), kültürün tanımını 'bir grubun dış adaptasyon ve i  bütünleşme sorunlarını çözerken biriktirilmış, geçerliliği kabul görecek şekilde iyi işleyen ve bu nedenle grubun yeni üyelerine sorunlarla ilgili olarak algılama, düşünme,

hissetme ve davranmanın doğru yolu olarak öğretilbilecek ortak bilgiler’ olarak yapmışlardır.

Sosyal bilimlerde, kültürle ilgili çalışmalarda Hofstede (1980)’nin orijinal çalışması önemli bir yer tutar. Hofstede (2001: 9), kültürü, ‘bir gruba mensup insanları diğerlerinden ayıran ortak zihinsel programlamalar’ olarak tanımlar. Hofstede’nin kültürü, belirli sayıda boyutla kavramsallaştırması, sosyal bilimler konusunda çalışan çeşitli araştırmacıların beğenisini kazanmış ve boyutlardan bir veya birkaçının kullanılmasıyla ülkeler arasında gözlemlenen çeşitli farklılıkların açıklanmasına ilişkin birçok araştırmada kullanılmıştır (Huang ve ark., 2005; Costigan ve ark., 2006; Botero ve Van Dyne, 2009; Landau, 2009; Cronje ve ark., 2011; Rhee ve ark., 2014; Mladenovic ve ark., 2017).

1.1.2. Kültürel Değerler

Kültürün tanımında sıklıkla yer alan kavramlardan biri değerlerdir. Değerler, ‘belirli bir davranış tarzının ya da bir duruşun kişisel ya da sosyal olarak buna karşı ya da zıt bir davranış tarzına ya da duruşa tercih edilmesine neden olan kalıcı bir inanç’ olarak tanımlanmaktadır (Rokeach, 1973: 5). Milton Rokeach (1973) Amerika’da insani değerler üzerine yaptığı çalışmalarının sonucunda 18 amaç ve 18 araç değer açıklamıştır. Amaç değerler, bireylerin hayatta başarmak istediği hedefleri ifade ederken araç değerler, tercih edilen davranış biçimlerini ifade eder. Bazı amaç değerler; refah, başarı, eşitlik, özgürlük, barış, aile güvenliği, mutluluk, özsaygı ve sosyal tanınma olarak ortaya çıkarken, bazı araç değerler; hırs, açık-fikirlilik, yetenek, neşeli olma, temiz olma, dürüstlük, bağımsızlık, nezaket, sorumluluk ve sevgi dolu olma olarak belirlemiştir (Robbins ve Judge, 2013: 146-147).

Schwartz (2011: 464), değerleri, ‘eylemlerin, olayların ve insanların iyi veya kötü olduğu durumları değerlendirmek için standartlar olarak hizmet eden geniş, arzu edilen hedefler’ olarak ifade etmiştir. Hofstede ve ark. (2010: 9) değerleri, ‘belirli durumları diğerlerine tercih etme yönünde genel bir eğilim’ olarak tanımlamıştır. Hofstede’ye göre değerler kültürün ana bileşenleridir ve o topluma mensup kişilerin duygu, düşünce ve davranış kalıplarının ayırt edilebilirliğini temsil eder. Herkes, zaman içerisinde değişmeyen, belirli bir miktarda zihinsel programlamaya sahiptir ve

bu, bir kişinin benzer durumlarda aşağı yukarı aynı davranışı göstereceği anlamına gelir.

Sargut (2015a: 97), insanların erken dönemde, aile ve resmi eğitim kurumları yoluyla sosyalleştiğini ve kültürel olarak bu kurumlardan etkilendiğini, daha sonra bunu çalıştıkları örgütün izlediğini ifade etmiştir. Araştırmacı, örgütlerin insan yaşamındaki önemini iki yönüyle vurgular. Birincisi, iş yaşamının insan yaşamında önemli bir yer kaplaması, insanların uyku dışında kalan zamanının büyük bölümünü çalıştıkları örgütlerde ve oradaki insanlarla etkileşim içinde geçirmeleri ve örgütlerin kişinin neredeyse ikinci ailesi olmasıdır. İkincisi ise örgütlerin ve iş yaşamının insanın gelişimine yaptığı katkıdır.

Kültürel değer yönelimleri, toplumların veya etnik gruplar gibi diğer büyük, dayanışmacı grupların doğasını yansıtan bir dizi değer yapısını ifade eder. Kültürel yönelimlerdeki farklılıklar, toplumların tarihsel deneyimlerini ve sosyal yapısal, demografik ve ekolojik özelliklerini yansıtır.

Bir toplumda geçerli olan, vurgulanan değerler, o toplumun en merkezi özellikleri olabilir. Bu vurgular kültürel ideallere; neyin iyi ve arzu edilir olduğuna dair kavramlardır. Normatif değer vurguları, bir toplumda yaygın olan inançlar, uygulamalar, semboller, belirli normlar ve kişisel değerler bütününü açıklar. Bunlar altta yatan kültürün göstergeleridir. Kültürel değer vurguları, bu göstergelerin şekillenmesine yardımcı olur ve onlara bir ölçüde uyum ve bütünlük verir. Kültürün kendisi gizli bir değişkendir ve yalnızca göstergeleriyle ölçülebilir (Schwartz, 2011: 467-469).

Erez ve Gati (2004: 587)'nin çok düzeyli kültür modeli, örgütlerde ve ulusal düzeyde insanların i ie geçmiş yapıyla açıklanmaktadır. Buna göre, üst seviyelerdeki süreçler alt seviyelerdeki değişimi etkiler ve bunun tam tersi olarak alt seviyelerdeki süreçler üst seviyelerdeki değişimi etkiler. Sosyalleşme gibi ulusal düzeydeki kültürel değerler, grup/örgüt seviyesinde ve sonrasında bireysel kültürel değerler olarak temsil edilir.

1.1.2.1. Bireysel Kültürel Değerler

Bireysel kültürel değerler, bireylerin kültürü kendi bireysel değerleri olarak algılamasıdır ve kişiden kişiye farklılık gösterir. Kişinin milliyeti, kültürel yöneliminin doğrudan bir belirleyicisi değildir. Bireysel kültürel değerler, bireyin kültürel boyutlarla ilgili algısına ve kişisel olarak buna verdiği önem ve değere dayanır (Mancheno-Smoak ve ark., 2009: 12). Hofstede ve arkadaşlarına (2010: 12) göre, bireyin değerlerini oluşturan zihinsel programlar, erken çocuklukta edinilir ve hayat boyu sürer.

Bireylerin temel değerlerdeki farklılığını ve toplumların kültürel çeşitliliği açıklayan nedenler, kişisel değerlerin ve toplumsal kültürün doğasındaki farklılığı yansıtan şekillerde farklılık gösterir. Kişisel değerler üzerine yapılan araştırmalar; bireysel farklılıklar, rol bağlantılı öğrenme, sosyalleşme ve içselleştirmeye işaret eder. Örneğin, cinsiyet, eğitim, yaş ve meslek, değer öncelikleri üzerinde sistematik etkilere sahiptir (Schwartz, 2011: 480).

Hofstede (1980)'nin kültürel değerler boyutlarından oluşan modeli; liderlik, takım çalışması, adalet, iletişim, iş tatmini, yabancı pazarlara giriş modeli, tüketici davranışı, bireysel, örgütsel ve ulusal performans gibi örgütsel ve toplumsal konuları içeren birçok araştırmada başarıyla uygulanmış ve kullanılmıştır. Hofstede'nin modeli güncelliğini koruyan, en çok araştırılan ve kullanılan kültürel çerçevelerden biridir (Taras ve ark., 2012: 329).

Hofstede, kültürel değerleri ulusal düzeyde kavramsallaştırmış ve ülke düzeyinde analiz edilmesini hedeflemiştir. Sonraki yıllarda yapılan çalışmalar, Hofstede'nin değerlerinin birden çok analiz düzeyinde uygun bir şekilde uygulanabildiğini göstermiştir (Kirkman ve ark., 2006: 286). Kültürün, öğrenilmiş bir değer olarak bireyler arasında farklılık göstermesiyle kültürel değerlerin bireysel olarak ölçümüne yönelik araştırmalar yaygınlaşmıştır (Dorfman ve Howell, 1988: 146-147; Wu, 2006: 37-39; Yoo ve ark., 2011: 210).

Yoo ve Donthu (2005: 11), Hofstede'nin kültürel değer boyutlarını, bireysel kültürel değerleri kapsamlı olarak tarif etmek için bireysel düzeyde uygulamış ve Hofstede'nin ülke kültürlerini nitelendirmek için kullandıkları kültürel boyutları, bireysel kültürel değerleri tanımlamak için birey düzeyinde kullanmıştır. Taras ve ark.

(2010: 406) yürüttükleri meta analizi sonucunda, Hofstede'nin kültürel değerlerinin çeşitli düzeyde birçok örgütsel tutum ve davranışla ilişkilendirildiğini ve değerler ölçeğinin bireysel düzeyde ulusal düzeyde olduğundan daha geçerli olduğunu ifade etmiştir.

1.1.3. Hofstede'nin Ulusal Kültürel Değerler Araştırması ve Kültürel Boyutlar Modeli

Hofstede'nin 1967-1973 yılları arasında, dünya çapında yaklaşık 90 bin¹ IBM çalışanıyla yürüttüğü çalışma, başlangıçta iş tatmini, bağlılık, yönetimle ilgili konular gibi çeşitli örgütsel konulara yönelik tutum ve algılarla ilgilenen yaklaşık iki yüz maddeden oluşan bir ankete dayanmaktadır. Hofstede, analiz aşamasında, anketinin sonuçlarını faktör analiziyle incelemiş ve sonucunda orijinal modelini geliştirmiştir. Çalışmanın sonuçları, tutarlı bir teorik model ve kültürel değerleri çeşitli boyutlarda tanımlayan ve sıralayan kısa bir nicel endeks seti oluşturmuştur (Taras ve ark., 2009: 358).

IBM çalışanlarının katılımıyla elde ettiği verilerin analizi sonucunda Hofstede, ulusal değer sistemleri arasındaki farklılıkların büyük ölçüde birbirinden bağımsız dört boyuttan oluştuğunu görmüştür. Orijinal araştırma sonucunda ortaya çıkan boyutlar, 'güç mesafesi', 'bireycilik-toplulukçuluk', belirsizlikten kaçınma' ve 'maskülenlik-feminenlik' olarak adlandırılmıştır. Daha sonra, 'uzun-kısa dönem oryantasyonu' ve 'hoşgörü-kısıtlılık' boyutları eklenmiştir.

Hofstede (1980 ve 2001)'nin beş boyutlu kültürel değerler ölçüsü, kültürün en fazla bilinen ve kullanılan ölçüsüdür (Yoo ve ark., 2011: 193). Bu etki göz önüne alındığında, araştırmanın en başta kültürler arası karşılaştırma yapmak amacıyla tasarlanmamış olması şaşırtıcıdır. Hofstede'nin araştırması dünyanın birçok ülkesinde faaliyet gösteren çok uluslu bir şirket aracılığıyla dünyadaki ulusal ve kültürel farklılıkları vurgulamak için büyük bilimsel bir girişim olması ve farklı toplumların kültürleri ve özellikleri hakkında bütünsel bir resim oluşturması bakımından çığır açıcı

¹ Araştırmanın iki dalga halinde yapılması ve süreçte bazı katılımcıların anketi iki kez doldurması nedeniyle, doldurulan anket sayısı 116 Bin civarında olmasına rağmen ankete katılan kişi sayısı yaklaşık 90 Bin'dir

olarak nitelendirilmiştir (Roy, 2020: 195). Model, aynı zamanda birçok konuda eleştirilmiştir.

Hofstede'nin çalışması yıllar içerisinde diğer araştırmacılar tarafından ölçek maddelerinin örneklem büyüklüğüne oranı (Dorfman ve Howell, 1988: 130), akademik özgürlük (Javidan ve ark., 2006: 898), tek bir şirket çalışanlarının örneklemin tamamını oluşturması (Sondegaard, 1994: 449) ve cinsiyet ve ırk yanlılığı gibi konularda eleştirilmiştir (Moulettes, 2007: 446-447).

Fang (2003: 354), uzun ve kısa dönem yönelimi değerlerinin Çinliler için karşıt anlamlar ifade etmediğini, Çin'de bu iki kavramın birbirini tamamladığına inanıldığını, bu nedenle bu boyutun Çinliler için anlaşılmasız ve kafa karıştırıcı olduğunu iddia etmiştir. Moulettes (2007:443), Hofstede'nin örneklemini, aynı şirkette çalışan aynı ya da benzer mesleği yapan orta sınıftan gelen iyi eğitilmiş ve beyaz erkeklerden oluşması nedeniyle eleştirmiştir. Javidan ve ark. (2006: 898), araştırmanın IBM sponsorluğunda yapılmış olmasının, şirketin çıkarlarına hizmet etmesi ve toplanan bilgilerin IBM'in ihtiyaçlarına cevap niteliğinde olabileceği nedeniyle şüphe uyandırıcı olduğunu ifade etmiştir.

Farklı çevrelerden gelen eleştirilere rağmen, Hofstede'nin modeli sosyal bilimlerde öncü bir model olarak olumlu görüşler almıştır. Modele ilişkin olumlu görüşlerden biri, araştırmanın ihtiyaçlara cevap olabilecek şekilde çok iyi bir zamanlamayla yapılmış olmasıdır. Hofstede'nin modeli, kurumsal dünyanın yanı sıra akademik çevre için de özellikle de çokuluslu şirketlerin dünya çapında farklı etnik gruplardan işgücü yönetiminde büyük bir sorunla karşı karşıya olduğu bir dönemde kültürel boyutlara odaklanmayı gündeme getirmiştir (Sondegaard, 1994: 448),

Hofstede'nin araştırması örnekleminin hatalı ve eşit şekilde dağılmamış olması nedeniyle eleştirilmesine rağmen, model örgütsel dinamiklerle ilgili teoriler tarafından desteklenmiş ve verilerin titizlikle toplanması genel olarak takdir edilmiştir (Roy, 2020: 201).

Sondergaard (1994: 448), Hofstede'nin modelinin analiz edilen 61 tekrardan çoğunun, Hofstede'nin teorik temellerini doğruladığını ileri sürmüştür. Hofstede'nin kültürel boyutlar endeksi, çeşitli yönlerden eksikleri olmasına rağmen, keşfedilmemiş ve engin bir alan olan kültürler arası yönetim konusu için bir başlangıç noktası

oluşturmuş ve kültürler arası boyutların tanımlanması ve sosyal bilimler araştırmalarına kazandırmasıyla öncü olmuştur. Taras ve ark. (2009: 362) kültürü ölçen 121 ölçeği inceledikleri çalışmalarında, çeşitli ölçeklerin konuya ilişkin daha zengin açıklamalar sunmalarına rağmen ilave ölçeklerin marjinal faydasının giderek azaldığını ve Hofstede'nin kültürel değerler çerçevesinin halen en iyi bilinen ve en fazla araştırılan kavramlardan biri olduğunu ifade etmiştir. Hofstede'nin (1980, 1991) kültürel değerler boyutlarından oluşan çerçevesi, çalışmanın yapılmasından bugüne psikolojide en çok araştırılan ve kullanılan çerçeve haline gelmiştir (Taras vd, 2009: 368).

1.1.3.1. Hofstede'nin Kültürel Değerler Araştırmasının Boyutları

Hofstede orijinal araştırmasının sonucunda ilk başta dört boyut belirlemiştir. Bu boyutlar; güç mesafesi, bireycilik-toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma ve maskülenlik-feminenliktir. Daha sonra 'uzun-kısa dönem yönelimi' ve 'hoşgörü-kısıtlılık' boyutlarını eklemiştir. Aşağıda bu boyutlar kısaca açıklanmıştır.

1.1.3.1.1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi boyutu bir topluluğun yetkiyi, güç farklılıklarını ve statü ayrıcalıklarını ne ölçüde kabul ettiğini ve onayladığını yansıtır (Carl ve ark., 2004: 513). Hofstede ve Hofstede (2005: 46) güç mesafesini 'bir toplumda kurumlar ve örgütler içerisinde gücün dağılımı içerisindeki eşitsizliklerin üyeler tarafından kabul edilme derecesi' olarak tanımlanmıştır.

House ve Javidan (2004: 12) güç mesafesini 'bir örgüt ya da toplumun üyelerinin gücün daha yüksek seviyelerde katmanlaşması ve yoğunlaşması gerektiğine ilişkin beklenti ve kabulünün derecesi' olarak tanımlamıştır. GLOBE Projesi'nde güç mesafesi 'bir örgüt veya bir toplumun üyelerinin gücün o örgütte ya da toplumda eşit olmayan bir şekilde paylaşılması gerektiğini kabul etme derecesi' olarak belirtilmiştir.

Kültürel değerlere ilişkin araştırmalar genellikle yüksek güç mesafesini 'hiyerarşi' olarak, düşük güç mesafesini 'eşitlikçilik' olarak görür (Kirkman vd, 2009: 745). Güçten kaynaklanan farklılıkları azaltmaya çalışan toplumlar, güç mesafesinin

düşük olduğu kültürü; gücün kurumsallaştığı toplumlar ise güç mesafesinin yüksek olduğu kültürü ifade eder.

Örgütlerde, güç eşitsizliği kaçınılmaz ve işlevseldir (Hofstede, 2001: 79). Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, örgütlerde astlar birbirinin varoluşsal olarak eşit olmadığını düşünür ve hiyerarşik sistem, bu varoluşsal eşitsizlik üzerine kuruludur. Güç mesafesinin düşük olduğu örgütsel yapılarda, merkezileşme eğiliminin az olduğu görülür. Alt kademelere danışma sıklığı artar. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütsel yapılarda ise merkezileşme eğilimi yüksektir, çok fazla yönetici kademesi mevcuttur ve astlara danışma sıklığı azalır (Sargut, 2015a: 139).

Güç mesafesinin düşük olduğu durumlarda, üstler ve astlar birbirlerini varoluşsal olarak eşit görür, hiyerarşik sistem sadece kolaylık sağlamak için kurulmuş bir rol eşitsizliğidir. Buna göre, roller değişebilir ve bugün ast olanlar yarın üst rolünde olabilir. Örgütler, oldukça ademi merkezi, az sayıda yönetici personel ile yatay bir yapıdadır (Hofstede ve Hofstede, 2005: 56). Hofstede'nin güç mesafesinin; genel norm, aile, okul ve işyerinde davranış, tutum ve düşüncelere yansımalarına ilişkin bazı önermeleri derlenerek Tablo 1'de özetlenmiştir (Hofstede ve Hofstede, 2005: 57-59).

Tablo 1. Genel Norm, Aile, Okul ve İşyerinde Düşük ve Yüksek Güç Mesafesi Yönelimine Sahip Toplumlar Arasındaki Önemli Farklar

<i>Düşük Güç Mesafesi</i>	<i>Yüksek Güç Mesafesi</i>
İnsanlar arasındaki eşitsizlikler en aza indirilmelidir.	İnsanlar arasındaki eşitsizlikler normaldir ve arzu edilir.
Ebeveynler çocuklara eşit davranır.	Ebeveynler çocuklara itaat etmeyi öğretir
Öğretmenler sınıftaki öğrencilerden inisiyatif almalarını bekler.	Öğretmenler sınıftaki tüm inisiyatifi kendileri almalıdır.
Daha az yönetici katmanı ve pozisyonu vardır	Yönetici katmanı ve pozisyonu fazladır.
Ayrıcalık, imtiyaz ve statü sembolleri hoş görülmez	Ayrıcalık, imtiyaz ve statü sembolleri normal ve yaygındır.
Yöneticiler kendi tecrübelerine ve çalışanlarına güvenirlir	Yöneticiler üstlerine ve resmi kurallara güvenirlir

Hofstede ve Hofstede'den (2005: 57-59) derlenerek hazırlanmıştır.

Hofstede'nin araştırma sonuçları özellikle Malezya ve Filipinler gibi Asya ülkelerinde, Slovakya ve Rusya gibi Doğu Avrupa ülkelerinde ve Meksika ve Panama gibi Latin ülkelerinde güç mesafesinin yüksek olduğunu göstermiştir. Hofstede ve arkadaşlarının (2010: 57), güç mesafesine ilişkin 76 ülke sıralamasında, Malezya, Slovakya, Guatemala, Panama ve Filipinler ilk beşte yer alırken; İsviçre, Yeni Zelanda, Danimarka, İsrail ve Avusturya son beşte yer almıştır. Bu sıralamada, Türkiye 66 skoruyla, El Salvador ile birlikte sıralamada 32-33 aralığında, güç mesafesinin yüksek olduğu ülkeler arasında yer almıştır. Trompenaars ve Hampden-Turner (1998), 38 ülkede yürüttükleri araştırma sonucunda, Türkiye'nin en dik organizasyonel hiyerarşik yapıya sahip ülke olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Schwartz'ın (1994) araştırmasında Türkiye 38 ülke içerisinde hiyerarşi değeri sıralamasında beşinci sırada yer almıştır (akt. Fikret Paşa, 2000: 415 – 416).

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda bireyler otoriteye uyum gösterme eğilimindedir. Güç mesafesinin yüksek olması, bireysel tercihlerin ya da inisiyatiflerin olumlu karşılanmadığı katı hiyerarşik yapıların teşvik edilmesine neden olur ve bireyler hiyerarşinin istekleri doğrultusunda davranmak zorunda olur (Sargut, 2015b: 347). Örgütlerde güç mesafesi koordinasyon ve kontrol için gerekli olsa da güç mesafesinin azaltılmasıyla önemli olumlu sonuçlar elde edilebilir. Güç mesafesinin azaltılması, örgütlerin esnekliğine katkı sağlar ve yetkinlik geliştirilmesini ve öğrenmeyi geliştirir

Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde, insanlar arasındaki eşitsizliklerin en aza indirilmesi eğilimi vardır. İşler daha yatay yapılarda ve ademi merkeziyetçi bir şekilde yürütülür, birçok konuda astlara danışılır ve ayrıcalıklar ve statü sembolleri daha az belirgindir. Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde insanlar danışma ve istişareyi tercih eder ve anlaşmazlıklar ve astların otoriteyi eleştirmeleri normal olarak değerlendirilir ve arzu edilir (Carl ve ark., 2004: 534).

1.1.3.1.2. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma, belirsizlik durumunun bireyler için ne kadar tehdit edici olduğu, kural ve düzenin ne düzeyde tercih edildiği ve toplumda belirsizliğin hangi seviyeye kadar hoş görüldüğü ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınma kavramı ilk

olarak Cyert ve March (1963) tarafından örgütsel bir kavram olarak kullanılmıştır (akt. House ve Javidan, 2004: 13). Daha sonra kavram, Hofstede'nin çalışmalarıyla toplumların davranışlarını açıklama konusunda öne çıkmıştır

Hofstede ve Hofstede (2005: 167), belirsizlikten kaçınmayı, 'bir kültürün üyelerinin belirsiz ve bilinmeyen durumlar nedeniyle kendilerini tehdit altında hissetme düzeyleri' olarak tanımlamış ve bu duygunun stres, kaygı ve yazılı ve yazılı olmayan kurallar gibi öngörülebilirlik ihtiyacı ile ifade edilebileceğini belirtmiştir.

GLOBE Projesinde belirsizlikten kaçınma, topluluk üyelerinin günlük yaşamdaki durumları kapsayacak şekilde düzen, tutarlılık, yapı, resmileştirilmiş prosedür ve yasaları ne ölçüde aradıklarını ifade eder (De Luque ve Javidan, 2004: 603).

Bireysel düzeyde incelendiğinde, belirsizlikten kaçınma skoru yüksek olan kişiler, bilinmeyen durumlar karşısında kendilerini tehdit altında hissederler ve bu da onları kaygı ve gerginliğe yönlendirir. Belirsizlikten kaçınma skoru yüksek olanlar, örgütlerdeki süreçleri yorumlamalarına yardımcı olacak kural, politika ve prosedür gibi yapıları arama eğiliminde olur ve belirsiz durumlardan kaçınırlar. Bireysel düzeyde, belirsizlikten kaçınma skoru düşük olan kişiler, belirsizliğe daha dayanıklıdır. Onlara göre belirsizlik hayatın normal bir parçasıdır ve belirsiz durumlarda ve alışık olunmayan riskler karşısında rahat hissederler (Hofstede ve Hofstede, 2005: 176). Hofstede'nin, belirsizlikten kaçınma yöneliminin, genel norm, aile, okul ve örgütlerde davranış, tutum ve düşüncelere yansımalarına ilişkin değerlendirmeleri Tablo 2'de özetlenmiştir.

Tablo 2. Genel Norm, Aile, Okul ve İşyerinde Düşük ve Yüksek Belirsizlikten Kaçınma Eğilimine Sahip Toplumlar Arasındaki Önemli Farklar

<i>Düşük Belirsizlikten Kaçınma</i>	<i>Yüksek Belirsizlikten Kaçınma</i>
Belirsizlik hayatın normal bir parçasıdır, her yeni gün olduğu gibi kabul edilir	Hayatın özünde olan belirsizlik mücadele edilmesi gereken bir tehdittir
Düşük seviyede stres ve kaygı	Yüksek seviyede stres ve kaygı
Öfke ve duygular gösterilmemelidir	Doğru zaman ve doğru yerde öfke ve duygular gösterilebilir

Tablo 2 Devam. Genel Norm, Aile, Okul ve İşyerinde Düşük ve Yüksek Belirsizlikten Kaçınma Eğilimine Sahip Topluluklar Arasındaki Önemli Farklar

<i>Düşük Belirsizlikten Kaçınma</i>	<i>Yüksek Belirsizlikten Kaçınma</i>
Kişilik testlerinde yüksek seviyede ‘uyum’ skoru	Kişilik testlerinde yüksek seviyede ‘nevrotiklik’ skoru
Belirsiz durumlar ve bilinmeyen riskler karşısında rahatlık	Belirsiz durumlardan ve bilinmeyen risklerden korkma
Farklı olan merak uyandırır	Farklı olan tehlikelidir
Aile hayatı rahattır	Aile hayatı streslidir
Sık sık iş değiştirme, kısa süreli hizmet esastır	Az sayıda iş değişikliği, uzun süreli hizmet esastır
Öğrenciler açık uçlu öğrenme durumlarında kendilerini rahat hissederler ve iyi tartışmalarla ilgilenirler	Öğrenciler yapılandırılmış öğrenme durumlarında kendilerini rahat hissederler ve doğru cevaplarla ilgilenirler
Girişimciler nispeten kurallardan bağımsızdır	Girişimciler mevcut kurallarla sınırlandırılmış durumdadır
Belirsizlik ve kaosa tolerans vardır	Netliğe ve kesinliğe ihtiyaç duyulur

Hofstede ve Hofstede'den (2005: 176; 181;189; 194) derlenerek hazırlanmıştır.

Belirsizlikten kaçınma kavramı, bireysel düzeyde olduğu kadar grup, örgüt ve toplumsal düzeylerde de kapsamlı olarak araştırılmıştır. Belirsizlik duyguları sadece kişisel değildir, bu duygular kısmen kişinin ait olduğu toplumun üyeleriyle de ortaktır. Bu duygular ve bunlarla baş etme yolları da öğrenilmiştir ve toplumların kültürel mirasına aittir; aile, okul ve devlet gibi toplumun temel kurumlarıyla aktarılır ve güçlendirilir.

Belirsizliğe toleransın yüksek olduğu örgütlerde merkezileşme eğilimi azdır. Standardizasyon düşüktür ve astlara yaptıkları işle ilgili konularda standart, belirlenmemiş sorumluluk alanları bırakılmıştır. Belirsizliğe toleransın düşük olduğu örgütsel yapılarda, merkezileşme eğilimi fazladır, standardizasyon yüksektir ve astlara verilen sorumluluk ve karar vermeye ilişkin alanlar ayrıntılı bir şekilde tanımlanmıştır (Sargut, 2015a: 139)

Belirli bir toplumun üyelerinin ortaklaşa sahip oldukları değerler, onları yansıtır (Hofstede ve Hofstede, 2005: 166). Her toplum ve örgüt, belirsizliğin getirdiği

kaygı ve stresle baş etmek için kendi yöntemlerini geliştirir (Matsumoto ve Juang, 2013: 391). Hofstede'nin araştırma sonuçlarında, 76 ülke sıralamasında; Yunanistan, Portekiz, Guetemala ve Uruguay en yüksek belirsizlikten kaçınma skoruna sahip ülkeler olurken İsveç, Danimarka, Jamaika ve Singapur bu boyutta en düşük skoru alan ülkeler olmuştur. Türkiye 76 ülke sıralamasında Bulgaristan ve Güney Kore ile aynı değeri alarak 23-25 aralığında ve belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu bir kültür olarak değerlendirilmiştir (Hofstede ve ark., 2010: 57).

Hofstede'nin araştırmasında Türkiye, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu bir ülke olarak belirmiştir. Sargut (2015a: 182), daha sonra Budner'in 'Belirsizliğe Tolerans Ölçütü'nü öğrenciler ve yöneticiler üzerinde uygulamış ve Türk toplumunun önemli ölçüde belirsizlikten kaçınma eğiliminde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Türkiye gibi belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan Japonya, Portekiz ve Yunanistan gibi ülkelerde de yaşam boyu istihdam mutlak bir hak olarak algılanmaktadır. Belirsizliğe toleransın yüksek olduğu ülkelerde ise işlerde mobilite yüksektir.

1.1.3.1.3. Bireycilik-Toplulukçuluk

Bireycilik-toplulukçuluk, çeşitli bağlamlarda kültürel farklılıkları anlamak, açıklamak ve yorumlamak için kullanılan bir kavramlardır. Bireycilik-toplulukçuluk, insanların özerk birey olma veya gruplarına yerleşmiş olma düzeyleriyle ilgilidir (Gelfand ve ark., 2004: 440).

Hofstede ve Hofstede'ye (2005: 76) göre bireycilik, bireylerin kendilerini ve yalnızca yakın aile bireylerini kolladığı, toplumdaki bireyler arasındaki bağların zayıf olduğu toplumlara ait bir kavramdır. Toplulukçuluk ise bireyciliğin tam tersi olarak, doğumdan itibaren bireylerin güçlü ve birbirine bağlı, sorgusuz bir sadakat karşılığında yaşamları boyunca onları korumaya devam edecek gruplara dahil olduğu toplumlara ait bir kavramı ifade eder.

Toplulukçuluk, bireylerin kendi gruplarının iyiliği için kişisel hedeflerini feda etme düzeyini ifade eder. Bireyci toplumlar, bireysel hedef ve istekleri ön plana çıkararak grup için daha az fedakarlık göstermeyi teşvik ederken toplulukçu kültürel değerler; şirket politikalarına daha fazla uyum göstermeyi ve grup ve birim davranışına

uymayı teşvik eder. Toplulukçu kültürlerde ayrıca örgütsel görevlerin yerine getirilmesinde grup çalışması teşvik edilir (Matsumoto ve Juang, 2013: 391).

Birçok toplulukçu toplumda, bir çocuğun içinde yetiştiği aile; yalnızca anne baba, çocuklar değil, dedeler, anneanne, babaanne, amcalar, teyzeler gibi birbiriyle yakın yaşayan insanları ifade eder. Bu durum, kültürel antropolojide geniş aile olarak ifade edilir. Çocuklar büyüdüklerinde, kendilerini doğal olarak bir ‘biz’ grubunun içinde düşünmeyi öğrenirler (Hofstede ve Hofstede, 2005: 75).

Bireysel ilgilerin toplumsal ilgilerin önüne geçtiği bireyci toplumlarda, çocukların çoğu, iki ebeveyninden oluşan bir aileye doğar hatta bu toplumlarda, tek ebeveynli aile sayısı giderek artmaktadır. Diğer akrabalar başka yerlerde yaşar ve nadiren görülürler. Bu aileler çekirdek aile olarak tabir edilir. Bu ailelerde büyüyen çocuklar, kendilerini ‘ben’ olarak görmeyi öğrenirler (Hofstede ve Hofstede, 2005: 75). Bireyci toplumlarda birey gruptan önce gelir, bireyin istek ve ihtiyaçlarına önem verilir. Bireyci toplumlarda yetişen bireylerin özgür iradeleri gelişir ve kendi özgür seçimlerini yapma eğiliminde olurlar. Böylelikle, yaşamlarını kontrol etme ve çevrelerini değiştirebileceklerine inandıkları için çevresel ve toplumsal faktörlerden çok kendi yeteneklerine ve çabalarına güvenirler. Buna karşın, toplulukçu kültürlerde yetişen bireylerin kendi benlikleri grubun prototipiyle benzeşir ve bireyin benliği grubunkinin içerisinde eriyip kaybolur. Bu kültürlerde yetişen bireyler kendilerinden çok grubun başarısına inanır ve gruba güvenirler (Sargut, 2015b: 342).

Genel olarak, bireyci kültürlere sahip örgütlerin üyeleri kendilerini büyük ölçüde örgütten bağımsız olarak görür. Çalışanlar ayrıca ilişkileri veya sosyal geçmişleri nedeniyle değil, üstün becerileri ve yeteneklerinden dolayı işe alındıklarını düşünürler. Bu kültürlerde üyeler, kuruluşun kendilerine ihtiyaç duydukları şeyi sunmasını bekler ve ihtiyaçları veya hedefleri başka bir yerde daha iyi karşılanırsa örgütten ayrılma eğiliminde olurlar. Bu nedenle, yöneticiler, çalışanlarını yetenekleri ve performansları doğrultusunda rasyonel olarak tutarlı bir şekilde ücretlendirmeleri gerektiğini ve bireylerin sıkı çalışmasının ve başarılı performansının ödüllere ulaşmak için bir araç olduğunu düşünürler (Gelfand ve ark., 2004: 446).

Tablo 3. Genel Norm, Aile, Okul ve İşyerinde Toplulukçuluk-Bireycilik Eğilimlerine İlişkin Önemli Farklar

<i>Toplulukçuluk</i>	<i>Bireycilik</i>
Diğerlerine bağlı benlik	Bağımsız benlik
Akrabalarla beraber ya da yakın bir yaşam sürme	Çekirdek aile ya da tek ebeveynli aile ile yaşam sürme
Sık sık görüşülen güçlü aile bağları	Nadiren görüşülen zayıf aile bağları
Daha düşük boşanma oranları	Daha yüksek boşanma oranları
Kişilik testlerinde, içe dönüklük skorlarının yüksek olması	Kişilik testlerinde dışa dönüklüğün yüksek olması
Öğrenciler sadece grup tarafından onaylandığında sınıfta konuşurlar	Öğrencilerin sınıfta bireysel olarak konuşmaları beklenir
Mesleki mobilité yavaştır	Mesleki mobilité hızlıdır
Yöneticiler düzen ve uyuma önem verir	Yöneticiler liderlik ve çeşitliliğe önem verir
İşe alma ve terfi kararlarında kişinin dahil olduğu gruplar dikkate alınır	İşe alım ve terfi kararları sadece kişinin yetenekleri ve kuralları vardır
Çalışan-işveren ilişkisi temelde aile ilişkisi gibi ahlaki ve manevi temellere dayanır	Çalışan-işveren ilişkisi iş piyasasında bir sözleşme temeline dayanır
Fikirler grup üyeleri tarafından önceden belirlenir	Herkesin kendi özel fikrinin olması beklenir

Hofstede ve Hofstede'den (2005: 92, 97, 104, 109) ve Hofstede'den (2001: 236-237) derlenerek oluşturulmuştur

Toplulukçu kültürü olan örgütlerde çalışanlar, kendilerini örgütle karşılıklı bağımlı olarak görürler. Çalışanların kendi kimlikleri örgütüne o kadar bağlıdır ki örgüt, üyelerinin kimliğinin bir parçası haline gelir. Çalışanlar, yalnızca niteliklerinin değil, kişisel ilişkilerinin, görevlerinin ve yükümlülüklerinin istihdam kararlarında önemli bir rol oynadığını bilir. Yöneticiler ise çalışanların kuruluştaki yükümlülüklerini yerine getirmek için bireysel hedef ve isteklerinden fedakârlık yapmaya istekli olduklarını düşünür. Çalışanlar da kişisel fedakarlıklarının karşılığı olarak, örgütün zor ekonomik zamanlarda bile yanlarında olmasını beklerler (Gelfand ve ark., 2004: 446-447).

Hofstede'nin araştırma sonuçlarında, bireycilik endeksi değerlerine göre 76 ülke sıralamasında; Amerika, Avustralya, İngiltere, Kanada ve Macaristan en yüksek bireycilik skoruna sahip ülkeler olurken Kolombiya, Venezuela, Panama, Ekvador ve

Guatemala bu boyutta en düşük skorunu alan ülkeler olmuştur. Türkiye 76 ülke sıralamasında 43. sırada, ortalamanın altında, Brezilya ve Uruguay ile yakın puan alarak toplulukçu eğilimleri yüksek bir kültür olarak yer almıştır (Hofstede ve Hofstede, 2005: 78-79). Sargut (2015a: 185), Türk toplumunun ortaklaşa davranma kültürüne sahip olduğunu, Türkiye’de hemşerilik ve adam kayırmacılığın bu toplulukçu değerlerden kaynaklandığını ifade etmiştir. Aycan (2001: 256), Türkiye’de en yaygın işe alma kanallarından birinin hali hazırda örgütte çalışan bir kişinin referansı olduğunu, bunun da toplulukçu kültür özelliklerini yansıttığını ifade etmiştir.

Güç mesafesi ile bireycilik boyutları negatif ilişkilidir. Güç mesafesi boyutunda skoru yüksek olan ülkelerin, bireycilik boyutunda skorları düşüktür. Güç mesafesi yüksek olan ülkeler aynı zamanda toplulukçu olma eğilimi gösterirken, güç mesafesi düşük olan ülkeler daha bireyci olma eğilimi gösterirler (Hofstede ve Hofstede, 2005: 82). Sargut (2015a: 187), toplulukçuluğun yüksek olduğu yerde güç mesafesinin düşük olmasını beklememek gerektiğini, toplulukçuluk ve güç mesafesinin düşük olmasının birbiriyle uyuşmadığını ve toplulukçuluğun zaman zaman bireysel hakların kullanımına engel olan bir ortam oluşturabileceğini ifade etmiştir. Türkiye, Hofstede (1980: 52)’nin güç mesafesi-toplulukçuluk ekseninde ağırlıklı olarak diğer birçok doğu toplumuyla birlikte güç mesafesinin ve toplulukçuluğun yüksek olduğu bölgede yer almıştır.

1.1.3.1.4. Maskülenlik-Feminenlik

Her toplumda ve kültürde cinsiyet rolleri önem taşır. Erkek ve kadının sosyal rolleri toplumlarda farklılık gösterir. Hofstede’nin orijinal araştırması sonucunda ortaya çıkan boyutlardan biri de maskülenlik-feminenlik boyutudur.

Maskülenlik-feminenlik, kültürlerin işle ilgili değerlerde cinsiyetler arasındaki farklılıkları ne ölçüde güçlendirdiği veya sürdürdüğünü ifade eder (Matsumoto ve Juang, 2013: 392). Aslında Hofstede, boyutu ilk olarak cinsiyetlerin farklılığından ziyade yarışmacılık ve başarı odaklılığı ifade edecek şekilde ‘maskülenlik’ olarak adlandırılmıştır. Yıllar içerisinde, boyutun ismi ve tanımı çift kutuplu bir karşılaştırmaya dönüşmüştür (Masumato ve Juang, 2013: 392). Örgütlerde maskülenlik kutbu, ‘ekonomik kazanç’, ‘tanınma’, ‘ilerleme’ ve ‘zorluk/zorlu

görevler' ile ilişkilendirilmiştir. Femininlik kutbu ise, 'kişinin birinci derece yöneticisiyle iyi ilişkiler geliştirmesi', 'iş birliği' ve 'iş güvencesi' ile ilişkilendirilmiştir (Den Hartog, 2004: 396).

Davranışların maskülen veya feminen olarak değerlendirilmesi sadece geleneksel değil, aynı zamanda modern toplumlar arasında da farklılık gösterir. Bulunan çeşitliliğe rağmen, sosyal cinsiyet rollerinin dağılımı konusunda hem geleneksel hem de modern toplumlarda ortak bir eğilim vardır. Geleneksel toplumlarda, avlanma savaşma rolleri, modern toplumlarda erkeklerin ev dışında, ekonomik getirileri olan işlerde çalışmasını getirmiştir. Buna bağlı olarak erkeklerin iddialı, rekabetçi ve güçlü olmasını gerektiren rollerde, kadınların ise genellikle evde çocuklarına bakım veren ve daha çok şefkatli rollerde olması beklenmektedir. Erkekler için başarı ölçütü girişkenliği ve rekabeti güçlendirirken; kadınlar için ilişkiler, bakım ve yaşam koşullarının iyileştirilmesini güçlendirmiştir (Hostede ve Hofstede, 2005: 117).

Hofstede ve Hofstede (2005: 118), anne ve babanın davranış kalıplarının ailede çocukların zihinsel yazılımında derin bir etkiye sahip olduğunu ve çocukların bu zihinsel yazılım ile hayata programlandığını ifade etmiştir. Aile içerisinde başlayan cinsiyet rollerinin gelişimi, akran gruplarıyla ve okulla devam eder. Japonya, Avusturya, Venezuela ve İtalya gibi maskülenlik değeri yüksek olan toplumlarda işle ilgili değerlerdeki cinsiyet farklılıkları yüksektir. Maskülenlik değeri düşük olan kültürlerde ise cinsiyetler arasındaki rol farklılıkları düşüktür (Matsumoto ve Juang, 2013: 392).

Hofstede ve Hofstede (2005: 120)'ye göre, duygusal cinsiyet rollerinin açıkça farklı olduğu; erkeklerin iddialı, sert ve maddi başarıya odaklanmış, kadınların ise daha mütevazı ve hassas olmasının beklediği toplumlar maskülen olarak adlandırılır. Buna karşın, bir toplumda duygusal cinsiyet rolleri örtüştüğünde hem erkek hem de kadınların mütevazı ve hassas olması ve yaşam kalitesiyle ilgilenmesi beklenir ve o toplumlar feminen olarak değerlendirilir. Maskülenlik-feminenlik boyutuna ilişkin, genel norm, aile, okul ve işyerinde Hofstede'nin değerlendirmelerine göre farklar Tablo 4'te özetlenmiştir.

Tablo 4. Genel Norm, Aile, Okul ve İşyerinde Maskülenlik-Feminenlik Eğilimlerine İlişkin Önemli Farklar

<i>Maskülenlik</i>	<i>Feminenlik</i>
Zorluk, kazanç, yükselme ve gelişim önemlidir	İlişkiler ve hayat kalitesi önemlidir
Ailede babalar gerçeklerle (maddi konular), anneler duygularla ilgilenir.	Ailede hem babalar hem de anneler gerçekler (maddi konular) ve duygularla ilgilenir
Erkeklerin sorumlu, kararlı ve hırslı olması kadınların ise şefkatli ve nazik olması beklenir	Hem kadınların hem erkeklerin sorumlu, kararlı, hırslı, şefkatli ve nazik olması beklenir
Kadınların özgürlüğü, kadınların şimdiye kadar erkeklerin işgal ettiği pozisyonlara kabul edilmesi anlamına gelir	Kadınların özgürleşmesi, erkeklerin ve kadınların hem evde hem de işte eşit pay alması anlamına gelir
Okulda başarısız olmak bir felakettir.	Okulda başarısız olmak önemsiz bir olaydır.
Çocukların agresif olması kabul edilebilir.	Çocuklar, agresif olmamaları yönünde sosyalleştirilir
Yöneticiler kararlı ve agresif olmalı	Yöneticilerin sezgileri kuvvetli olmalı ve fikir birliğine önem verilmeli
Çatışmalar, en güçlü olanın kazanması yoluyla çözülmeli	Çatışmalar, anlaşma ve müzakereyle çözülmeli
İnsanlar çalışmak için yaşamalı	İnsanlar yaşamak için çalışmalı
Daha fazla para daha fazla boş zamana tercih edilir	Daha fazla boş zaman daha fazla para kazanmaya tercih edilir
Kariyer, erkekler için mecburi kadınlar için tercihe bağlıdır	Kariyer her iki cinsiyet için isteğe bağlıdır
Profesyonel işlerde çalışan kadın oranı daha düşüktür	Profesyonel işlerde çalışan kadın oranı daha fazladır.
Seçilmiş siyasi pozisyonlarda çok az kadın bulunur	Seçilmiş siyasi pozisyonlarda birçok kadın bulunur

Hofstede ve Hofstede'den (2005: 132; 136; 142; 147; 157) derlenerek oluşturulmuştur

Hofstede'nin araştırma sonuçlarında, maskülenlik endeksi değerlerine göre 76 ülkenin sıralamasında; Slovakya, Japonya, Macaristan, Avusturya ve Venezuela en

yüksek maskülenlik skoruna sahip ülkeler olurken Slovenya, Danimarka, Hollanda, Norveç ve İsveç bu boyutta en düşük skoru alan ülkeler olmuştur. Maskülenlik endeksinde Türkiye 76 ülke sıralamasında 43-45. sıra aralığında, maskülenlik-feminenlik sınırına yakın bir noktada, feminen boyutta yer almıştır (Hofstede ve ark., 2010: 141).

Sargut (2015a: 176), Türkiye gibi kadının varlığını tam olarak ortaya koyamadığı bir ülkede, kültürün feminen özellik göstermesinin ilk bakışta şaşırtıcı bulunabileceğini ifade etmiştir. Sargut daha sonra, Hofstede'nin Türk toplumu üzerine yaptığı genellemeyi test etmek amacıyla geniş bir zaman aralığı içerisinde üniversite öğrencileriyle bir araştırma yürütmüş ve farklı zamanlarda farklı öğrenci grupları üzerinde yaptığı test sonuçları, Türk toplumunun maskülen olarak ifade edilen toplum özelliklerine uymadığını göstermiştir. Araştırmalar sonucunda, kız öğrencilerin feminen olarak ifade edilen değer ve davranışları tamamıyla gösterdiği, erkeklerin de feminen değerleri maskülen değerlerden daha önde tuttukları ve büyük oranda feminen özellikler gösterdikleri görülmüştür.

1.1.3.1.5. Uzun-Kısa Dönem Yönelimi

Uzun dönem yönelimi, kültürlerin, üyeleri arasında maddi, sosyal ve duygusal ihtiyaçların doyumunun ertelenerek, zaman içerisinde ve uzun vadeli planlar yapılarak giderilmesini teşvik etme düzeyini ifade eder (Masumoto ve Juang, 2013: 392). Hofstede ve Bond'un (1988: 16) Asya'daki araştırmaları sonucunda, orijinal kültürleri karakterize eden ek bir boyut olduğunu keşfetmeleri ile Hofstede, orijinal dört boyutuna uzun-kısa dönem yönelimi adı verilen beşinci boyutu eklemiştir.

Bond'un geliştirdiği Çin Değerler Anketi'nin (Chinese Value Survey: CVS) analizi sırasında ortaya çıkan üç boyutun Hofstede'nin IBM araştırmasında ortaya çıkan boyutlar ile anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu görülmüştür. Çin Değerler Anketi'nde ortaya çıkan dördüncü boyutun IBM araştırması sonucunda ortaya çıkan dördüncü boyutla ilişkisi olmadığı görülmüştür. Belirsizlikten kaçınma boyutunun CVS'de eşdeğeri olabilecek bir boyutu olmadığı, buna karşın ortaya çıkan dördüncü boyutun Konfüçyüs'ün öğretilerini temel alan değerlerden oluştuğu görülmüştür (Hofstede ve Hofstede, 2005: 208).

Bond daha önce pozitif kutbu 'Konfüçyüsçü çalışma dinamizmi' olarak tanımlamıştır. Aslında her iki kutupdaki değerler de Konfüçyüsçüdür, ancak pozitif kutup özellikle azim ve tasarruf ile geleceğe yönelik dinamik bir yönelimi ifade ederken; negatif kutup, geçmişe ve bugüne doğru sabit bir yönelimi ifade eder. Hofstede, daha sonra bu boyutun ismini kısa vadeli yönelime karşı uzun vadeli yönelim olarak adlandırıp, beşinci boyut olarak modeline eklemiştir (Hofstede ve Minkov, 2010: 496).

Hofstede ve Hofstede (2005: 210), uzun dönem yönelimini, 'Gelecekteki ödüllere yönelik erdemlerin -özellikle azim ve tasarrufun- teşvik edilmesi' olarak tanımlamıştır. Kısa dönem yönelimleri, uzun dönem yönelimlerin zıt kutbu olarak nitelendirmiş ve kısa dönem yönelimleri, 'geçmiş ve şimdiki zamanla ilgili erdemlerin-özellikle geleneğe saygı, itibarın korunması ve sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesi-teşvik edilmesi' olarak tanımlamıştır. Kısa ve uzun dönem yönelimine ilişkin genel norm, aile ve okul ve işyerinde Hofstede ve Hofstede (2005: 212, 217, 225, 232)'nin değerlendirmelerine göre farklar Tablo 5'te özetlenmiştir.

Uzun dönem yönelimi boyutu GLOBE Araştırması'nda 'geleceğe yönelme' olarak araştırılan boyutlardan biri olmuş ve 'örgütlerde veya toplumlarda bireylerin planlama, geleceğe yatırım yapma ve bireysel veya toplu doyumunu erteleme gibi geleceğe yönelik davranışlarda bulunma düzeyi' olarak tanımlanmıştır (House ve Javidan, 2004: 12).

Hofstede'nin uzun dönem oryantasyonu endeksi sıralamasında ilk 4 sırada Doğu Asya ülkeleri (Güney Kore, Tayvan, Japonya ve Çin) yer almaktadır. Diğer Asya ülkeleri de uzun dönem endeksinde yüksek skorlar almıştır. Avrupa ülkeleri ortalarında yer alırken Afrika ülkeleri ve Latin Amerika ülkeleri kısa dönem yönelimi tarafında yer almıştır. Bu boyutta Türkiye 93 ülkenin sıralamasında 47. sırada, ölçeğin genel skorunun ortasında yer almıştır. Bu nedenle Türkiye için baskın bir kültürel tercih ifade edilememiştir (Hofstede Insights, 2020).

Tablo 5. Genel Norm, Aile, Okul ve İşyerinde Kısa-Uzun Dönem Yönelimlerine İlişkin Önemli Farklar

<i>Kısa Dönem Yönelimi</i>	<i>Uzun Dönem Yönelimi</i>
Çabalar çabuk sonuçlar üretmeli	Daha yavaş sonuçlar için azim ve sürekli çaba sarf etmek gerekir
Para harcama yönünde sosyal baskı	Tutumluluk ve kaynakları tasarruf etme
Geleneklere önem verme	Durumlara/durumsallığa önem verme
Kişisel istikrara önem verme	Kişisel adaptasyona önem verme
Okul öncesi çocukların bakımı başkaları tarafından yapılabilir.	Annelerin okul öncesi çocukları için vakti olmalıdır.
Çocuklar hoşgörüyü ve diğerlerine saygı duymayı öğrenmelidir	Çocuklar tutumlu olmayı öğrenmelidir.
İşe ilişkin ana değerler; özgürlük, haklar, başarı ve kendini düşünmedir.	İşe ilişkin ana değerler; öğrenme, dürüstlük, adapte olma ve öz disiplindir.
İşin ihtiyaçlarına göre kişisel sadakat değişir	Ömür boyu sürecek kişisel ağırlara önem verilir
Küçük tasarruf teklifleri, yatırım için çok fazla para ayrılmaz	Büyük yatırım teklifleri, yatırım için mevcut fonlar.
Menkul kıymetlere yatırım	Gayrimenkule yatırım

Hofstede ve Hofstede'den (2005: 212; 217; 225; 232) derlenerek hazırlanmıştır

Sargut (2015a: 70), gelecek yönelimli toplumların, gelecekte getireceği kazanımlarına göre planlarını değerlendirdiklerini ve bu çerçevede bakıldığında Türk toplumunun hızlı değişim aşamasında hem geleceğe hem geçmişe yönelme işaretleri gösterdiğini ifade etmiştir.

Uzun-kısa dönem yönelimi sosyoekonomik ve politik koşullar, eğitim, cinsiyet rolleri, kültür ve din gibi birçok faktörün etkisiyle ortaya çıkmaktadır. Örneğin, sosyoekonomik koşullar gelecekteki yönelimi etkiler çünkü sosyal ve ekonomik olarak dezavantajlı koşullar altında, daha kısa bir gelecek yönelimi işlevsel olabilir ve siyasi istikrar, toplumların ve örgütlerin yakın geleceklerinin ötesine güvenle bakabilmelerini sağlayabilir (Ashkanasy ve ark., 2004: 301).

1.1.3.1.6. Hoşgörü-Kısıtlılık

‘Kısıtlılığa karşı hoşgörü’ boyutu Inglehart’ın 1990 Dünya Değerler Araştırması’ndan (WVS) alınmış ve Hofstede tarafından altıncı boyut olarak modele dahil edilmiştir (Hofstede ve ark., 2010: 45). Hofstede ve ark. (2010: 281), hoşgörü; hayattan zevk alma ve eğlenmekle ilgili temel ve doğal insan dürtülerinin nispeten özgürce tatmin edilmesine izin veren bir toplum anlayışı olarak ifade etmiştir. Kısıtlılık ise, ihtiyaçların tatminini bastıran ve onu katı sosyal normlar aracılığıyla düzenleyen bir toplum yapısı anlamına gelir.

Yüksek hoşgörü puanı, hayattan zevk alma ve eğlenme (para harcama ve tüketim gibi) gibi ilkel insan ihtiyaçlarına ilişkin nispeten daha zayıf bir duygu kısıtlaması anlamına gelirken, düşük hoşgörü puanı, bu ihtiyaçların sosyal normlar aracılığıyla, nispeten daha güçlü bir şekilde kısıtlanması anlamına gelir (Hofstede ve ark., 2010: 280-281). Hoşgörü ve kısıtlılık boyutlarına ilişkin genel norm, aile, okul ve işyerinde Hofstede ve arkadaşlarının (2010: 291, 297) değerlendirmelerine göre farklar Tablo 6’da özetlenmiştir.

Tablo 6. Genel Norm, Aile, Okul ve İşyerinde Hoşgörü ve Kısıtlılık Eğilimleri Arasındaki Önemli Farklar

<i>Hoşgörü</i>	<i>Kısıtlılık</i>
Daha yüksek oranda çok mutlu insan vardır	Daha düşük oranda çok mutlu insan vardır
Kişisel hayat kontrolü algısı yaygındır	Çaresizlik algısı (başıma gelenler benim elimde değil) yaygındır
Boş zamana daha fazla önem verilir	Boş zamana daha az önem verilir
Arkadaş sahibi olmaya daha fazla önem verilir	Arkadaş sahibi olmaya daha az önem verilir
Tasarruf önemli değildir	Tasarruf önemlidir
Rahat/gevşek toplum	Sıkı/katı toplum
Daha doyurucu aile hayatı söz konusudur	Aile hayatında memnuniyet daha düşük seviyededir
Yüz bin kişi başına daha az polis memuru sayısı	Yüz bin kişi başına daha yüksek sayıda polis memuru

Hofstede ve ark. (2010: 291; 297)’den derlenerek oluşturulmuştur

Hofstede'nin araştırmasının sonucunda hoşgörü boyutunda, 93 ülke sıralamasında ilk beşte Venezuela, Meksika, Porto Riko, El Salvador ve Nijerya yer alırken son beşte Arnavutluk, Ukrayna, Letonya, Mısır ve Pakistan yer almaktadır.

Hoşgörü-kısıtlılık endeksi sonuçlarına göre Latin Amerika ülkeleri, ABD, Kanada ve Batı Avrupa ülkeleri çoğunlukla hoşgörü yönelimine sahipken, Doğu Avrupa ve Asya ülkeleri kısıtlılık eğilimindedir. Hofstede, Türkiye'nin bu boyuttaki puanını aralarda, ortalamaya yakın bulduğu için, Türkiye için bu boyuta karşılık gelen baskın bir özellik belirlenemeyeceğini ifade etmiştir (Hofstede Insights, 2020).

Bu boyut, insanların arzularını ve dürtülerini ne ölçüde kontrol etmeye çalıştıklarına bağlı olarak değerlendirilmektedir. Zayıf kontrollü toplumlar 'hoşgörülü', nispeten güçlü kontrole sahip toplumlar ise 'kısıtlayıcı' olarak ifade edilmiştir. Buna bağlı olarak bu boyutta kültürler, hoşgörülü ya da kısıtlı olarak iki kutup arasında yer almaktadırlar.

1.1.4. Diğer Başlıca Kültürler Arası Araştırmalar

Hofstede'nin 1980'de ortaya koyduğu Kültürün Sonuçları (Culture's Consequences) çalışmasının getirdiği yenilik ulusal kültürü boyutlar bazında sınıflandırmasıydı. Daha sonra, aynı paradigmayı kullanarak, kendi sınıflandırma yöntemleriyle birçok farklı araştırma yürütülmüştür. Trompenaars (1997), Schwartz (1992) ve House ve ark. (2004) farklı kültürlerden geniş örneklem gruplarıyla boyutlar bazında kültürel değerleri ölçmüştür (akt., Taras ve ark., 2009: 358).

Trompenaars'ın ulusal kültürel farklılıklar modeli olarak anılan modeli, Trompenaars ve Hampden-Turner (2000) tarafından geliştirilen, kültürün yedi boyutta sınıflandırıldığı bir modeldir. Trompenaars'ın kültürel boyutları; evrenselciliğe karşı tikelcilik, bireyciliğe karşı toplulukçuluk, duygusallığa karşı tarafsızlık, özelliğe karşı yayılma, başarıya karşı yükleme/üstüne atma, zaman odaklılık ve içsel ve dışsal kontrol'dür (Trompenaars ve Hampden-Turner, 2000: 8-10). Bu model, 43 ülkeden yaklaşık 8.500 yönetici ve çalışanın katıldığı büyük ölçekli bir anketin sonucunda oluşturulmuştur (Smith, Dugan ve Trompenaars, 1996: 231).

Kültürel boyutlar paradigmasının ayrıntılı bir uygulaması İsrailli Psikolog Shalom H. Schwartz tarafından yapılmıştır. Araştırmacı katılımcıların değer

önceliklendirmelerini elde edebilmek için 56 değerden oluşan kendi ölçeğini (Schwartz Value Survey: SVS) kullanarak 73 ülkeden, öğrenciler ve öğretmenlerden oluşan 43 bin kişiden veri toplamıştır. Schwartz, Hofstede'den farklı olarak, ölçek uygulamasından önce araştırmasının teorik çerçevesini oluşturmuştur (Maleki ve De Jong, 2014: 111).

Schwartz (1999: 28), bireysel değer önceliklerinin paylaşılan kültür ve kişisel tecrübelerin bir karışımı olduğunu bu nedenle bir toplumun üyeleri tarafından farklı değerlere atfedilen ortalama önceliklerin ortak kültürlerinin özünü yansıttığını ve altında yatan kültürel değeri ortaya çıkardığını iddia eder. Schwartz'ın ülke düzeyindeki boyutları; muhafazakarlık, hiyerarşi, ustalık, duygusal özerklik, entelektüel özerklik, eşitlikçilik ve uyumdur (Schwartz, 2006: 142).

Dünya Değerler Araştırması (World Values Survey: WVS), Ronald Inglehart'ın başkanlığında 1981 yılından bugüne yürütülmektedir. Araştırmaların en sonuncusu 2017-2020 Dünya Değerler Araştırması, dünya üzerinde 100'e yakın sayıda ülkede yapılmıştır. Araştırmada ekoloji, ekonomi, aile, cinsiyet, mutluluk, eğlence, din, toplum, millet, hükümet, siyaset, iş gibi çok çeşitli alanlar kapsamaktadır (World Values Survey, WVS Wave 7, 2020).

Dünya Değerler Araştırması verilerinin analizi, Siyaset bilimciler Ronald Inglehart ve Christian Welzel yönetiminde yapılmaktadır. Araştırmacılar, dünyada kültürler arası farklılıkların iki ana boyutu olduğunu ve Kıtılık ve Sosyalleşme Teorileri'ne dayanarak genç nesillerin öncekilerin yerini almasıyla toplumların yavaş yavaş değişeceğini iddia etmiştir. Bu iki boyut seküler-rasyonel değerlere karşı geleneksel değerler ve hayatta kalma değerlerine karşılık kendini ifade etme değerleridir. Geleneksel değerler din, ebeveyn-çocuk bağları, otoriteye saygı ve geleneksel aile değerlerinin önemini vurgularken seküler-rasyonel değerlere sahip toplumlar dine, geleneksel aile değerlerine ve otoriteye daha az önem verir. Hayatta kalma değerleri, ekonomik ve fiziksel güvenliğe vurgu yapar. Nispeten etnosentrik bir bakış açısı ve düşük güven ve hoşgörü seviyeleri ile bağlantılıdır. Kendini ifade değerleri, çevrenin korunmasına, yabancılara, farklı cinsel tercihlere karşı artan hoşgörüye ve cinsiyet eşitliğine ve ekonomik ve politik yaşamda karar alma

süreçlerine katılım için artan taleplere yüksek öncelik verir (World Values Survey, Inglehart-Welzel Cultural Map, 2020).

Inglehart ve arkadaşlarına (1998: 11) göre, savaş gibi ekonomik durgunluk ve çöküş dönemlerinde insanlar bir düzen ve güçlü liderler arar, böyle dönemlerde insanların öncelikleri ekonomik büyümedir. Güvenlik yeniden sağlandığında ise siyasi otoritenin önemi azalır ve insanlar yaşam kalitesiyle ilgilenirler. Inglehart ve Welzel seküler-rasyonel değerler ve geleneksel değerler boyutlarında dünyadaki ülkelerin haritasını çıkarıp, yıllar içerisinde toplumların bu değerlerdeki değişimlerini incelemektedir (Inglehart, 2007: 13 – 14).

House ve Javidan (2004: 10) GLOBE Projesi'ni kültürün liderlik, örgütsel etkinlik, toplumların ekonomik rekabet gücü ve araştırmaya katılan toplumların üyelerinin insani durumu üzerindeki ilginç ve karmaşık etkilerini keşfetmek için tasarlanmış programatik bir araştırma çabası olarak tanımlamışlardır. GLOBE Projesi'nin dokuz kültürel boyutu; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplumsal toplulukçuluk, yakınlar arası toplulukçuluk, cinsiyetler arası eşitlik, iddialı olma, geleceğe yönelik olma, performansa yönelik olma ve insani yaklaşımdır. Proje kapsamında, her bir kültürel değerle ilgili ölçekler geliştirilmiş ve farklı uluslardan 17.000'in üzerinde çalışandan oluşan bir örneklem kullanılarak ölçeklerin psikometrik özellikleri ölçülmüştür.

GLOBE projesinde kültürle ilgili 9 boyutta uygulama ve değerlerin ayrı ayrı ölçüldüğü 7'li skalada ifadeler yer almaktadır. İfadeler katılımcılara, uygulama ve değer olmak üzere iki farklı şekilde sorulmaktadır. Uygulama, gerçekte nasıl olduğu (practice: as is: uygulama/olan) ve değer (value: should be: değer) nasıl olması gerektiğiyle ilgilidir. Dokuz kültürel boyutun her biri için 62 toplum için uygulamada olan ve olması gereken değerler sunulmuştur (House ve ark., 2004: 6, 21).

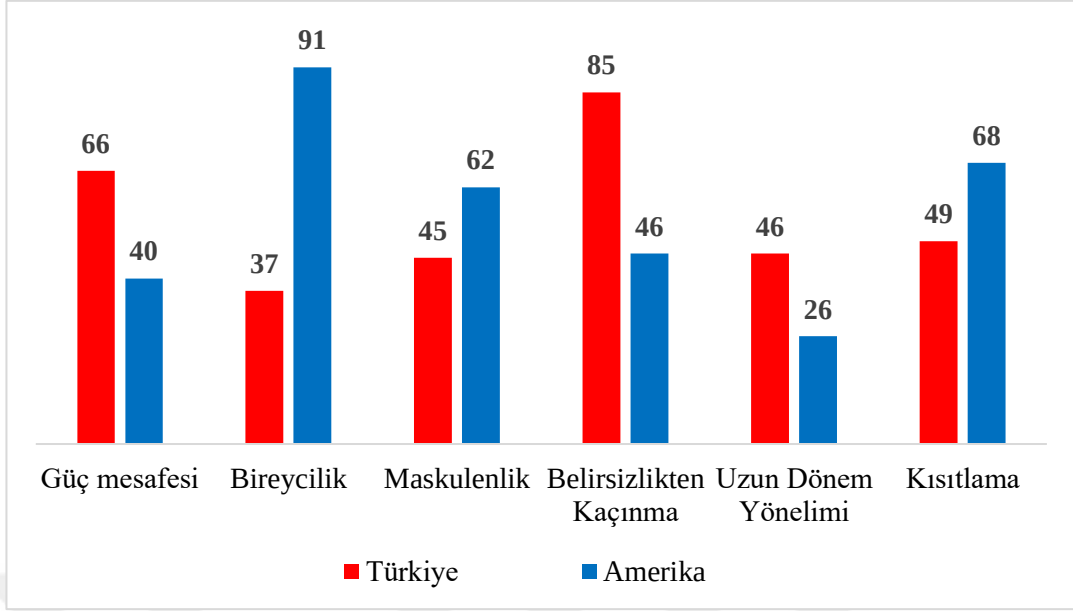
House ve ark. (2004) tarafından yürütülen 62 ülkeden 200'den fazla sosyal bilimci ve yönetim bilimcinin iş birliğini kapsayan GLOBE projesi, bugüne kadar yapılmış en kapsamlı kültürel değer ölçüm çalışmalarından biridir. GLOBE Projesi ilk olarak, liderliğe odaklanmış ancak kısa bir zaman sonra araştırma örgütsel ve ulusal kültürün diğer yönlerine doğru genişlemiştir (GLOBE 2020, 2020).

1.1.5. Hofstede'nin 6 Boyutlu Kültür Modeline Göre Türkiye ve ABD'nin Karşılaştırılması

Kültürel değerler, toplumdaki roller ve iletişimle ilgili normlar üzerinde etkilidir (Botero ve Van Dyne, 2009: 88). Kültürler arası çalışmalar, kültürel değerlerin, çalışanların işle ilgili konulara yaklaşımının açıklanmasında önem taşıdığını göstermiştir (Rhee ve ark., 2004; Huang ve ark., 2005; Aycan ve ark., 2000; Caputo ve ark., 2019; Wasti, 2003).

Hofstede, örgütsel değerlerin kültürden nasıl etkilendiğine dair en kapsamlı çalışmalardan birini gerçekleştirmiş ve altı boyuttan oluşan bir kültür modeli oluşturmuştur. Bu tez çalışmasında bireysel kültürel değerlerin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde Türkiye ve ABD'nin kültürel farklılıklarının araştırılması amaçlanmıştır. Bu nedenle, bu bölümde bu çalışmanın, araştırmasının gerçekleştirildiği iki ülke olan Türkiye ve ABD arasında, Hofstede'nin Kültürel Boyutlarına göre yapılan karşılaştırmalar yorumlanmıştır.

Hofstede'nin araştırmasında ABD ve Türkiye özellikle güç mesafesi, bireycilik ve belirsizlikten kaçınma boyutlarında önemli düzeyde farklılaşmaktadır. Türkiye, ABD ile karşılaştırıldığında güç mesafesi yüksek, toplulukçu değerleri ağır basan ve belirsizlikten kaçınma eğiliminde olan bir ülke olarak görülmektedir. Türkiye feminen kültürel değerlere sahip bir ülke, ABD maskülen değerleri yüksek bir kültür olarak değerlendirilmiştir. Uzun dönem yönelimi ve hoşgörü boyutlarında Türkiye her iki boyutta da ortalama değerler alırken, ABD uzun dönem yöneliminde, ülkeler ortalamasının ve Türkiye'nin gerisinde bir puan ile 'kısa dönem yönelimli' bir eğilim göstermiştir. Hoşgörü boyutunda ise Türkiye keskin bir yönelim göstermezken ABD, ortalamasının ve Türkiye'nin puanının üzerinde bir puanla 'hoşgörü' boyutu yönünde bir eğilim göstermiştir (Hofstede Insights, 2021). Hofstede'nin boyutları temelinde, Türkiye ve ABD'nin aldığı değerler Grafik 1'de karşılaştırmalı olarak sunulmuştur.



Hofstede ve ark. (2010); Hofstede Insights (2021) verileri kullanılarak oluşturulmuştur.

Grafik 1. Hofstede'nin Kültür Boyutları Bazında Türkiye ve ABD Karşılaştırması

1.1.5.1. Güç mesafesi

Bir toplumda güç mesafesi skoru, o toplumun üyelerinin çeşitli bağlamlarda sosyal ilişkilerde ve etkileşimlerde hiyerarşi ya da eşitlik tercihini ifade eder (Graf ve ark., 2012: 246). Türkiye'de güç hiyerarşik olarak yapılanmıştır ve Türkiye'de güç mesafesi batı toplumlarına göre daha yüksektir (Hofstede ve ark., 2010).

Hofstede'nin araştırmasının sonuçlarına göre Türkiye güç mesafesi boyutunda ortalamanın üzerinde yüksek bir endeks değeri almış ve Kolombiya, El Salvador ve Peru gibi Güney Amerika ülkeleri ve Doğu Afrika Bölgesiyle sıralamada yakın değerler almıştır. ABD ise 40 endeks puanı ile Lüksemburg ve Hollanda gibi Avrupa ülkeleri ve Kanada ve Avustralya ile sıralamada benzer değer almıştır.

Tablo 7, Hofstede'nin araştırmasında güç mesafesi boyutuna ilişkin ülkelerin sıralamasının kısaltılmış bir örneğini sunmaktadır. Hofstede ve ark. (2010: 57), bu boyuta ilişkin sıralamayı IBM veritabanı ve uzantılarını kullanarak oluşturduklarını belirtmiştir.

Tablo 7. Güç Mesafesi Endeksi Ülkeler Sıralaması (76 Ülke)

<i>Ülke</i>	<i>Skor</i>	<i>Sıralama</i>
Malezya	104	1-2.
Slovakya	104	1-2.
Guatemala	95	3-4.
...	...	...
El Salvador	66	32-33.
Türkiye	66	32-33.
Doğu Afrika	64	32-33.
...	...	...
Lüksemburg	40	59-61.
ABD	40	59-61.
Kanada	39	62.
...	...	...
Danimarka	18	74.
İsrail	13	73.
Avusturya	11	76.

Hostede ve ark., 2010: 57-59.

GLOBE Projesi sonucunda güç mesafesi boyutuyla ilgili ilginç bir bulgu ortaya çıkmıştır. GLOBE projesinde araştırılan 9 toplumsal kültür boyutu pratiği (uygulamada olan) içerisinde, 7'li skalada güç mesafesi uygulaması 5.17 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Buna karşın, güç mesafesi değeri (olması gerektiği düşünülen) 9 toplumsal kültür değeri içerisinde en düşük ortalamaya sahiptir. Danimarka dışında GLOBE projesinde yer alan diğer 61 toplum için, güç mesafesi uygulaması skalada orta nokta olarak kabul edilen 4'ün üzerinde yer almıştır. Buna karşın, projede yer alan bütün toplumlarda güç mesafesi değeri ortalaması 4'ün altındadır. Carl ve ark. (2004: 539), bu durumu, güç mesafesinin, dünyadaki ülkelerde en istenmeyen ve buna rağmen en çok öne çıkan kültürel değer pratiği olduğunu ifade etmiştir.

GLOBE Projesi'nin sonuçlarına göre de güç mesafesi boyutunda Türkiye ve ABD arasında önemli bir fark olduğu görülmektedir. Türkiye güç mesafesi pratiğiyle 61 ülke sıralamasında 10. sırada yer alırken, ABD 49. sırada yer almaktadır. Türkiye'de 7'li skalada güç mesafesi 5.57 olurken Amerika'da 4.88 olarak belirtilmiştir. Buna göre, Türkiye'de uygulamada güç mesafesi oldukça yüksektir.

Amerika ise güç mesafesi değeri, ülkeler ortalaması olan 5.17'nin altında bir değer almış ve sıralamanın oldukça gerisinde yer almıştır.

Aycan ve arkadaşlarının (2000: 207) 10 ülkede yürüttükleri karşılaştırmalı araştırma sonucunda; Türkiye, Hindistan, Pakistan, Çin ve Rusya'da; Almanya, Amerika, Kanada, İsrail ve Romanya'ya göre güç mesafesinin daha yüksek olduğu görülmüştür.

Güç mesafesi, toplumdaki iletişim stiline de en önemli göstergelerinden biridir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde gücün hiyerarşisini tanımak için daha nazik ve dolaylı iletişim stilleri kullanılır (Demir ve Hample, 2019: 525). Carl ve ark. (2004: 559), güç mesafesinin toplumu sorgulamaktan ve öğrenmekten alı koyduğu ve farklı görüşleri dile getirmenin tartışma yaratma endişesi nedeniyle uyum davranışına neden olduğu için fayda getirmeyeceğini ifade etmiştir. Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda gücün esnek olarak dağılmasının girişimci inovasyonu, soru sorma ve katılımı teşvik etmesiyle gücün kötüye kullanımını ve yolsuzlukları önlemesine zemin hazırladığı düşünülmektedir.

1.1.5.2.Belirsizlikten Kaçınma

Hofstede'nin araştırma sonuçlarına göre, belirsizlikten kaçınma boyutunda Latin Amerika ve Akdeniz ülkeleri yüksek skorlar almıştır.

Belirsizlikten kaçınma boyutu, Hofstede'nin araştırma sonuçlarına göre Türkiye ile ABD arasında en fazla farkın olduğu ikinci boyuttur. Belirsizlikten kaçınma boyutunda Türkiye; Bulgaristan, Güney Kore, Macaristan ve Meksika ile yakın değerler alırken ABD; Kanada, Endonezya, Filipinler ve Hindistan ile yakın değerler almıştır. Belirsizlikten kaçınma boyutunda, Türkiye, 76 ülke ortalamasının hayli üzerinde değer alarak belirsizlikten kaçınan ülkeler arasında yer almıştır. ABD ise ortalama değerin altında puan alarak, belirsizliği tolere edebilen ülkeler arasında yer almıştır.

Tablo 8, Hofstede'nin araştırmasında belirsizlikten kaçınma boyutuna ilişkin ülkelerin sıralamasının kısaltılmış bir örneğini sunmaktadır. Hofstede ve ark. (2010: 192), bu boyuta ilişkin sıralamayı IBM veritabanı ve uzantılarını kullanarak

oluşturduklarını belirtmiştir. Bu sıralamada, Türkiye, 85 skoruyla, sıralamada 23-25 aralığında yer almıştır.

Tablo 8. Belirsizlikten Kaçınma Endeksi Ülkeler Sıralaması (76 Ülke)

Ülke	Skor	Sıralama
Yunanistan	112	1.
Portekiz	104	2.
Guatemala	101	3.
...	...	...
Güney Kore	85	23-25.
Türkiye	85	23-25.
Macaristan	82	26-27.
...	...	...
Endonezya	48	62-63.
ABD	46	64.
Filipinler	44	65.
...	...	...
Danimarka	23	74.
Jameika	13	75.
Singapur	8	76.

Hostede ve ark., 2010: 192-194.

Belirsizlikten kaçınma skorunun yüksek olduğu toplumlarda, genel olarak daha yüksek seviyede stres ve kaygı yaşanır. Belirsiz durumlardan ve bilinmeyenlerin getireceği risklerden rahatsızlık duyulur ve bunun sonucu olarak kesinliğe ve biçimselleşmeye ihtiyaç duyulur. Belirsizlikten kaçınma skoru düşük olan toplumlarda ise belirsizlik ve kaos daha iyi tolere edilebilir, dolayısıyla stres ve kaygı daha düşük seviyededir. Gerçekten ihtiyaç duyulanlar haricinde daha fazla kural oluşturulmaz, bu nedenle kesinliğe, biçimselliğe ve prosedürlere gerekenden fazla ihtiyaç hissedilmez (De Luque ve Javidan, 2004: 645).

Sargut (2015a: 180), belirsizliğe toleransı olan bireylerin belirsizliğin yüksek olduğu ve bilgi yükünün hızla arttığı durumlarda, uygun ve esnek davranışlar gösterdiğini ifade etmiştir. Araştırmalar, belirsizliğe toleransı yüksek olan bireylerin girişimci davranışlar gösterebileceği, daha az yapılandırılmış ve daha fazla sorumluluk alanı olan ve daha çeşitli konularla ilgilenebilecekleri işler tercih ettiğini göstermektedir.

1.1.5.3.Bireycilik-Toplulukçuluk

Bireycilik-toplulukçuluk, bir toplumda temel olarak bireyin kendisi ile toplum arasındaki ilişkiyi ne şekilde tanımladığı ile ilgilidir. Bireyci toplumlarda kişiler kendilerini diğerlerinden bağımsız bireyler olarak tanımlar ve bireyler daha çok kendi ilgi ve çıkarları doğrultusunda davranırlar. Toplulukçu kültürlerde ise, bireyler kendilerini, ailelerinin ve kendileri için diğer önemli toplulukların bir parçası olarak tanımlar ve topluluğun çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutar.

Türkiye ve Amerika kültürü bireycilik-toplulukçuluk boyutunda çok farklılaşmaktadır. Hofstede'nin araştırmasının sonucunda Amerika, 91 puan ile 76 ülke arasında bireycilik boyutunda ilk sırada yer almıştır. Amerika, bireycilik boyutunda Avustralya, İngiltere ve Kanada ile benzer puanlar almıştır. Türkiye ise bireycilik boyutunda ortalamanın altında değer alarak sıralamanın 'toplulukçu' boyutunda yer almıştır. Türkiye'ye yakın değerler alan Brezilya, Uruguay gibi Latin Amerika ülkeleri ile Yunanistan, Hırvatistan ve Filipinler sıralamada birbirlerinin yakınında yer almaktadır.

Tablo 9 Hofstede'nin araştırmasında bireycilik boyutuna ilişkin ülkelerin sıralamasının kısaltılmış bir örneğini sunmaktadır. Hofstede ve ark. (2010: 95), bu boyuta ilişkin sıralamayı IBM veritabanı ve uzantılarını kullanarak oluşturduklarını belirtmiştir.

Tablo 9. Bireycilik Endeksi Ülkeler Sıralaması (76 Ülke)

<i>Ülke</i>	<i>Skor</i>	<i>Sıralama</i>
ABD	91	1.
Avustralya	90	2.
İngiltere	89	3.
...	...	...
Brezilya	38	41-42.
Türkiye	37	43.
Uruguay	36	44.
...	...	...
Panama	11	74.
Ekvador	8	75.
Guatemala	6	76.

Hofstede ve ark., 2010: 95-97.

Hofstede'nin çalışmasına göre, bireycilik boyutu endeksinde Latin Amerika, Akdeniz ve Latin Avrupa ülkeleri düşük skorlar almıştır. Türkiye, 76 ülke sıralamasında 43. sırada, bireycilik skoru ortalamasının altında, yer almıştır (Hofstede ve Hofstede, 2005: 78-79).

Bireycilik-toplulukçuluk boyutunda, GLOBE projesinde de Türkiye ve Amerika'nın değerleri arasında önemli bir fark görülmektedir. GLOBE projesinde toplulukçuluk boyutu; toplumsal toplulukçuluk ve yakınlar arasında toplulukçuluk olarak iki farklı boyutta ölçülmüştür (Bodur ve Kabasakal, 2002: 5). Yakınlar arasında toplulukçuluk uygulamalarında, 7'li skalada skorlar sıralamasında, Türkiye (5.88) 61 ülke içerisinde; Filipinler (6.36), Gürcistan (6.19), İran (6.03) ve Hindistan'dan (5.92) sonra 5. sırada yer almıştır. ABD ise 4.25 ortalama ile 51. sırada yer almıştır. Toplulukçuluk sıralamasında son beşte İsviçre (3.85), Hollanda (3.70), Yeni Zelanda (3.67), İsveç (3.66) ve Danimarka (3.53) yer almıştır.

1.1.5.4.Maskülenlik-Feminenlik

Hofstede'nin araştırmasında maskülenlik boyutunda yüksek puan, maskülen kültürel özelliklere, düşük puan, feminen özelliklere işaret etmektedir. Türkiye ve ABD karşılaştırıldığında Türkiye'nin ölçeğin feminen boyutunda, Amerika'nın ise maskülen boyutunda yer aldığı görülmektedir. Ancak, bu boyut bazında Türkiye ve ABD'nin puan farkı azdır. Bunu destekler şekilde Lease ve ark. (2013: 84), Türk ve ABD'li erkeklerin katılık, statü ve erkeklik rolü normlarında anlamlı bir fark olmadığını belirtmiştir.

Tablo 10, Hofstede'nin araştırmasında maskülenlik-feminenlik boyutuna ilişkin ülkelerin sıralamasının kısaltılmış bir örneğini sunmaktadır. Hofstede ve ark. (2010: 35), bu boyuta ilişkin sıralamayı IBM veritabanı ve uzantılarını kullanarak oluşturduklarını belirtmiştir. Hofstede'nin çalışmasına göre, maskülenlik endeksinde Türkiye, 76 ülke sıralamasında 43-45. sıra aralığında, ölçeğin feminen tarafında ama sınıra yakın bir bölgesinde yer almıştır (Hofstede ve ark., 2010: 141).

Tablo 10. Maskülenlik Endeksi Ülkeler Sıralaması (76 Ülke)

<i>Ülke</i>	<i>Skor</i>	<i>Sıralama</i>
Slovakya	110	1.
Japonya	95	2.
Macaristan	88	3.
...	...	...
Ekvador	63	17-18.
ABD	62	19.
Avustralya	61	20.
...	...	...
Tayvan	45	43-45.
Türkiye	45	43-45.
Panama	44	46.
...	...	...
Letonya	9	74.
Norveç	8	75.
İsveç	5	76.

Hofstede ve ark., 2010: 141-143.

Hofstede'nin maskülenlik-feminenlik boyutunda, Amerika maskülen, Türkiye feminen boyutta yer almıştır. İki ülke arasında bu boyut üzerinde böyle bir fark söz konusu olmasına rağmen Türkiye'nin puanı ortalama değere yakındır. Ayrıca, bu boyut iki ülke arasında boyut değerleri arasındaki matematiksel farkın en az olduğu boyuttur.

GLOBE projesinde bu boyut 'iddialı olma' ve 'cinsiyetler arası eşitlik' boyutlarıyla temsil edilmiştir (Hofstede ve ark., 2010: 41). İddialı olma, 'örgütlerde ya da toplumlarda bireylerin sosyal ilişkilerde iddialı, sert, baskın ve agresif olma düzeyi', cinsiyetler arası eşitlik 'bir örgüt ya da toplumun, cinsiyet eşitliğini teşvik ederken cinsiyet rolü farklılıklarını en aza indirme düzeyi' olarak tanımlanmıştır (House ve Javidan, 2004: 12).

GLOBE Projesi'nde, iddialı olma boyutu pratiğinde Türkiye (4.53) ve ABD (4.55) 61 ülke sıralamasında 12. ve 11. olmak üzere üst sıralarda ve arka arkaya sıralanmışlardır. Cinsiyetler arası eşitlik boyutu pratiğinde ise Türkiye (2.89) 56. sırada, sıralamanın sonlarında yer alırken ABD (3.34) 33. sırada ve 61 ülkenin ortalama değerinin (3.37) biraz altında yer almıştır. Her iki ülkenin cinsiyetler arası

eşitlik boyutu uygulama değerleri ortalamasının altında olsa da ABD ile Türkiye arasında önemli bir puan farkı söz konusudur.

1.1.5.5.Uzun Dönem Yönelimi

Uzun dönem yönelimine sahip kültürlerde, geleceğe hazırlanmak önemlidir ve bunun için tasarruf ve modern eğitimde çaba teşvik edilir. Kısa dönem yönelimine sahip kültürlerde, gelecek için biriktirmek yerine şimdi harcama eğilimi görülür. Örgütlerde de daha uzun vadeli stratejik yönelim amaçlanırken, kısa dönem yönelimine sahip toplumlarda örgütlerde daha kısa vadeli stratejik yönelimler görülür (Ashkanasy ve ark., 2004: 302).

Tablo 11. Uzun Dönem Yönelimi Endeksi Ülkeler Sıralaması (93 Ülke)

Ülke	Skor	Sıralama
Güney Kore	100	1.
Tayvan	93	2.
Japonya	88	3.
...	...	...
Malta		
Türkiye	46	47.
Yunanistan	45	48..
...	...	...
Cezayir	26	69-71.
ABD	26	69-71.
Peru	25	72-73.
...	...	...
Mısır	7	91.
Gana	4	92.
Porto Riko	0	93.

Hofstede ve ark., 2010: 255-258.

Tablo 11, Hofstede'nin araştırmasında uzun-kısa dönem yönelimi boyutuna ilişkin ülkelerin sıralamasının kısaltılmış bir örneğini sunmaktadır. Hofstede ve ark. (2010: 255), bu boyuta ilişkin sıralamayı Dünya Değerler Anketi'nin (WVS) verilerini baz alarak yaptıkları analizler sonucunda oluşturduklarını belirtmiştir.

Uzun dönem yönelimi boyutunda Türkiye, 93 ülkenin ortalaması civarında değer almış ve ölçeğin genel skorunun ortasında yer almıştır. Bu nedenle, uzun-kısa dönem yönelimi boyutunda Türkiye için baskın bir kültürel tercih ifade edilememiştir.

ABD ise uzun dönem yöneliminde, ortalamanın altında (26) puan almıştır. Türkiye uzun-kısa dönem yönelimi boyutunda her ne kadar ortalama civarında puan almış olsa da ABD ile karşılaştırıldığında uzun dönem yöneliminin daha fazla olduğu görülmektedir.

1.1.5.6. Hoşgörü-Kısıtlılık

Hoşgörü-kısıtlılık boyutu, insanların arzularını ve dürtülerini, yetiştirilme şekillerine göre ne ölçüde kontrol etmeye çalıştıkları olarak tanımlanır. Dürtüleri üzerinde nispeten zayıf bir kontrole yönelik bir eğilim ‘Hoşgörü’ olarak adlandırılırken, dürtüleri üzerinde nispeten güçlü bir kontrol ‘Kısıtlılık’ olarak tanımlanmaktadır.

Tablo 12, Hofstede’nin hoşgörü-kısıtlılık boyutuna ilişkin ülkelerin sıralamasının kısaltılmış bir örneğini sunmaktadır. Hofstede ve ark. (2010: 282), bu boyuta ilişkin sıralamayı Dünya Değerler Anketi’nin (WVS) verileri baz alınarak yapılan analizler sonucunda oluşturduklarını belirtmiştir.

Tablo 12. Hoşgörü-Kısıtlılık Endeksi Ülkeler Sıralaması (93 Ülke)

Ülke	Skor	Sıralama
Venezuela	100	1.
Meksika	97	2.
Porto Riko	90	3.
...	...	...
Hollanda	68	15-17.
ABD	68	15-17.
İzlanda	67	18.
...	...	...
Yunanistan	50	36.
Tayvan	49	37-38.
Türkiye	49	37-38.
...	...	...
Letonya	13	91.
Mısır	4	92.
Pakistan	0	93.

Hofstede ve ark., 2010: 282-285.

Bu boyutta ABD’nin (68) Türkiye’den (49) oldukça yüksek bir puan aldığı görülmektedir. Hofstede, Türkiye’nin bu boyuttaki değerini ortalamaya yakın bulduğu

için, Türkiye için bu boyuta karşılık gelen baskın bir özellik belirlenemeyeceğini ifade etmiştir ABD'nin hoşgörü boyutu Türkiye'ye göre daha yüksektir. Türkiye bu boyut bazında yapılan sıralamada Yunanistan, Tayvan, Fransa ve Slovenya gibi farklı kültürlerle yakın puan alırken ABD; Kanada, Hollanda, İzlanda ve İsviçre gibi ülkelerle benzer puanlar almıştır.

1.2. BENLİK KURGULARI

Benlik, bireyin kendisini ve dış dünyayı daha iyi anlamasına yardımcı olmak için yarattığı psikolojik bir yapıdır. İnsan bilinçli olarak kendisi hakkında çok fazla düşünmeyebilir ancak yine de insanın benlik duygularını anlama şekli, etrafındaki dünyayı nasıl anladığıyla ve etrafındakilerle ilişkileriyle yakından ilgilidir. Benlik algısı, 'kişinin kendisi hakkında sahip olduğu fikir veya imgeler ve nasıl ve neden davrandığına ilişkin bilişsel temsillerini' ifade eder (Matsumoto ve Juang, 2013: 331).

Kağıtçıbaşı (2007: 86) benliği “sosyal bir ürün” olarak açıklamış ve bu yönüyle sabit, sürekliliği olan ve sosyal ortamlara bağlı olarak değişim göstermeyen kişilikten farklılaştığını ifade etmiştir. Benlik duygusu, bireyin kendi düşüncelerini, hislerini ve eylemlerini belirlemesi; kendisiyle, diğer insanlarla, nesnelerle, mekanlarla ve olaylarla ilişkilerini belirlemesi konusunda kritik öneme sahiptir. Benlik duygusu varlığın özünde yer alır ve otomatik olarak bireyin düşüncelerini, eylemlerini ve duygularını etkiler. Herkes algılanan bu iç özellikleri taşıyıcı ve farklı sosyal durumlarda düşüncelerine ve davranışlarına rehberlik etmek için kullanır (Matsumoto ve Juang, 2013: 332).

Benlik kavramı, sosyal, durumsal ve kültürel etkenlerden güçlü bir şekilde etkilenir. Aile, okuldaki tecrübeler, çalışılan kurum, iş arkadaşlarıyla ilişkiler gibi kişinin sosyal kimliği, rolleri, hayattaki tecrübeleri ve kültürü benliği etkiler (Bordens ve Horowitz, 2012: 37-38). Benlik kavramı, kişinin dünya görüşünün bir parçasıdır. Kişinin, dünyanın geri kalanıyla kendi ilişkisini nasıl gördüğü, kültürünün ayrılmaz bir parçasıdır. Kültürün, benlik üzerinde önemli bir etkisinin olması benlik kavramının da farklı kültürlerde farklılık gösterebileceğine işaret eder (Matumoto ve Juang, 2013: 332-333).

1.2.1. Benlik Kurgularının Tanıtılması

Markus ve Kitayama (1991: 226-227), benlik kurgularını benliğin iki farklı yönünü tanımlamak için kullanmış ve bireyin kendi benliği ile diğerleri arasındaki ilişkiyi etkileyebilecek, bireyin yaşantısı boyunca deneyimleri üzerinde etkili olabilecek iki parçalı bir model olarak kavramsallaştırmıştır. Benliğin bu iki boyutu, bağımlı ve bağımsız benlik olmak üzere kavramsallaştırmıştır. Araştırmacılar, bağımsız benlik ve bağımlı benlik kavramlarını, ‘insanların kendisi ve diğerleriyle arasındaki ilişkiyi, özellikle insanların kendilerini diğerlerinden ne kadar farklı ya da diğerlerine ne kadar bağlı olduğu’ ile ilişkilendirmiştir.

Benlik Kurguları Teorisi’nin orijinal çerçevesi, kültür ve benlik arasındaki ilişkileri analiz etmeye yönelik ilk sistematik, sosyal psikolojik girişim olarak değerlendirilmektedir. Benlik Kurguları Teorisi, kültürler arası farklılıkların, benlik üzerinden kişisel sonuçlarını anlamak üzere yeni bir yol sunar. Doğu ve Batı değerlerinin, bireysel düzeyde anlaşılmasına ilişkin Markus ve Kitayama’nın (1991) benliğin oluşmasında diğerlerinin rolünün tespit etmeye yönelik çalışması, kültürün benlik algısı üzerindeki sonuçlarını kavramsallaştırma girişimi olmuştur.

Markus ve Kitayama (1991), bireycilik gibi ana değerler konusunda doğu ve batı kültürleri arasındaki farklılıkları bağımsız ve bağımlı benlik özellikleri ile belirlemiştir. Bağımsız benlik kurgusu, benliğin bağlamdan bağımsız olarak, biriciklik için çalışan özerklik temsilcisi; bağımlı benlik ise, sosyal bağlamla iç içe geçmiş, diğerlerine bağlılığın ve uyumun temsilcisi olduğu ifade edilmiştir. Benlik Kurgusu Teorisi, kişilik, örgüt psikolojisi ve tüketici psikolojisi gibi çeşitli alanlarda uygulanmaktadır (Voyer ve Franks, 2014: 101).

Benlik kurguları, bireyin benliğini nasıl tanımladığı ve anlamlandırdığını ifade eder. Markus ve Kitayama (1991), benlik kurgularını bağımsız ve karşılıklı bağımlı olarak iki parçalı tanımlamış ve bağımsız ve bağımlı benlik kurgularının birçok olası benlik kurgusundan yalnızca ikisi olduğunu ifade etmişlerdir. Markus ve Kitayama’nın tanımlaması geniş yankı bulmuş ve benlik kurguları kavramı; bağımsız ve bağımlı benlik kurgularıyla neredeyse aynı anlamı ifade eder hale gelmiş ve böylece benlik kurgusu bireyin benliğini diğerleriyle ilişkisinde nasıl gördüğü olarak tanımlanmıştır (Cross ve ark., 2011: 143).

Triandis ve ark. (1989: 506), insanların kültürden bağımsız olarak en sık kullanılan ve erişilebilir olan benliği kullanma eğiliminde olduğunu iddia etmiştir. Buradan yola çıkarak, bireyci kültürlerde yaşayan insanların bağımsız benlik kurgusunu vurgulaması daha olası iken, toplulukçu kültürlerde bağımlı benlik kurgusunu vurgulamaları daha olasıdır. Ancak, bireyci bir kültürün etkisinde sürekli bireyci uyaranlara maruz kaldığında toplulukçu kültürden bir bireyin bile bağımsız benlik kurguları kullanmaya başlayacağı iddia edilmiştir (Trafimow ve ark., 1991: 649). Bu bulguyla paralel olarak, Cross (1995: 689), Kuzey Amerikalı ve Doğu Asyalı değişim öğrencilerinin başa çıkma davranışlarını incelediği çalışmada, Doğu Asyalı öğrencilerin yurt dışında çalıştıkları sürece kendi kültürlerinde olduğu kadar bağımlı benlik kurgusunu vurgulamadıklarını ortaya çıkarmıştır. Yurt dışında çalıştıkları sürede, Doğu Asyalı öğrenciler bağımsız benlik kurgusunu vurgulamıştır.

Birey hem bağımlı hem bağımsız benlik kurgusuna sahiptir, ancak bireyin içinde bulunduğu kültürel bağlam benlik kurgularından birinin daha baskın olarak gelişimini destekler (Singelis, 1994: 581; Triandis, 1989: 514). Gudykunst ve ark. (1996: 516), bireylerin hem bağımsız hem de bağımlı benlik kurgularına sahip olduğunu, ancak farklı durumlarda farklı kurguların etkinleştirildiğini ifade etmiştir. Benzer şekilde, Gardner ve ark. (1999: 321), bütün insanların ait olma ve bağımsızlık hedeflerinin ortak olduğunu ancak mevcut durumun ya da mevcut motivasyonunun insanların kendilerini bağımlı ya da bağımsız olarak ifade etmesinde etkili olduğunu belirtmiştir. Mallard (2002: 43), bireylerin ailede ve örgütsel bağlamlarda farklı benlik kurgularını vurguladıklarını bulmuştur. Birçok çalışmada, farklı durumlara ve motivasyonlara bağlı olarak farklı benlik kurgularının vurgulanabileceği, kişinin duruma uygun olarak benlik kurgusunu seçebileceği ifade edilmiştir. Bağımsız ve bağımlı benlik kurgularına ilişkin ayrıntılı bilgi aşağıda başlıklar halinde sunulmuştur.

1.2.1.1. Bağımsız Benlik Kurgusu

Markus ve Kitayama (1991: 226) tarafından bağımsız benlik kurgusu, ‘benliğin özerk ve bağımsız olarak görülmesi’ olarak tanımlanmıştır. Bağımsız benlik yapısı, bağımsız ve ayrı bir varlık gösteren bireyci yapıyı ifade eder. Benlik kurguları bireylerin, duygu, düşünce ve davranışlarını etkiler. Bağımsız benlik kurgusu yüksek olan insanlar daha çok kendi duygu, düşünce ve yetenekleriyle yani kendi iç

benlikleriyle ilgilidir; kendi özelliklerini anlama, kendilerini ifade etme ve diğerlerinden farklı olma çabasındadırlar.

Markus ve Kitayama (1991: 225), benliğin bazı evrensel yönlerinin olmasına rağmen bazı yönlerinin kültür tarafından şekillendirildiğini; Batı kültürlerinde özellikle Amerikan kültüründe ve bazı Batı Avrupa kültürlerinde bireylerin bağımsız benlik kurgusunu vurgulama eğiliminde iken Japonya, ve diğer birçok Asya kültürünün yanı sıra Afrika, Latin Amerika ve bazı güney Avrupa kültürlerinde, bireylerin daha çok bağımlı benlik kurgusu vurgulama eğilimi olduğunu iddia etmiştir.

ABD, dünyadaki en bireyci toplumlardan biridir ve ağırlıklı olarak bireycilik Amerikalıların benlik anlayışını şekillendirir. Bireyciliğin temelini bireyin başkalarından ve sosyal ilişkilerden ayrı, devredilemez hak ve özgürlüklere sahip ve benzersiz olduğu inancı oluşturur. Bu inanç, Amerika'da ülkenin kuruluş temellerinden çocuk büyüme süreçlerine kadar aktarılır. Aktarılan kültürel mesaj; kişinin kendi istediği kişi olması, kendi ayakları üzerinde durması ve kendi rüyasını takip etmesi, gerektiği ve kendi seçimi dışında kimseye ve hiçbir şeye mecbur olmadığıdır (Cross ve Gore, 2004: 230). Benlik kurguları, toplumdaki bireyci ve toplulukçu eğilimin bireyin benlik yönelimi vurgusunu tanımlamak için kullanılmasını ifade eder (Cross ve ark., 2011: 143).

1.2.1.2. Bağımlı Benlik Kurgusu

Markus ve Kitayama (1991: 227) bağımlı benlik kurgusunu, bireylerin kendi iç grupları ile karşılıklı bağımlı oldukları ve iç grup üyelerine sadık oldukları benlik yapısı olarak kavramsallaştırır. Birbirine bağımlı benlik kurgusu yüksek olan insanlar, birbirine bağlı olmayı ve sadakati, iç grup uyumunu sağlama başarısı olarak görür. Karşılıklı bağımlı benlik kurgusuna sahip olan insanlar, kendilerini; başkalarının duygu, düşünce ve davranışlarının kendi davranışları üzerinde etkili olduğu sosyal bir ilişkinin parçası olarak görür.

Bağımlı benlik kurgusu bakış açısında diğerleri çok önem taşır, hatta kişinin davranışının odağını oluşturur. Karşılıklı bağımlı benlik kurgusu yüksek olanlar başkalarına uyum sağlamayla ve başkalarıyla olan ilişkilerine uygun davranma çabasındadır. Kişi kendi isteklerinden ziyade diğerlerinin beklentilerinin ve sosyal

normların gerektirdiği gibi davranma çabasındadır. Karşılıklı bağımlı benlik; başkalarıyla karşılıklı bağımlılığı olan, sosyal, toplulukçu kültürlerde daha yaygın olan bir benlik yapısıyla ifade edilmiştir (Markus ve Kitayama, 1991: 228).

Bağımlı benlik kurgusu, kırıncı olmamak ve negatif değerlendirilmemek için diğerleri odaklı konuşma (Kim ve Sharkey, 1995: 31), dolaylı ya da kapalı mesajları kullanarak yüksek bağlam iletişim stili kullanma (Gudykunst ve ark., 1996: 510); bütүнleştirici, boyun eğici, kaçınma ve uzlaşma tarzı çatışma stillerini kullanmayla (Kim ve Kitani, 1998: 51) ilişkilendirilmiştir.

Genellikle ABD, bağımsız benlik kurgusu Japonya ise bağımlı benlik kurgusu için prototip kültürler olarak kabul edilmiştir. Bağımsız benlik kurgusu Batılı ülkelerle özdeşleştirilirken, karşılıklı bağımlı benlik kurgusu Asya, Afrika, Orta ve Güney Amerika ülkelerini içeren Batılı olmayan ülkelerle anılır. Bu durumda, bağımsız ve bağımlı benlik kurguları bireyci ve toplulukçu kültürlerle karşılık gelecek şekilde tanımlanmıştır (Cross ve ark., 2011: 143).

Bağımlı benlik kurgusu yüksek olanların genel iyi oluşu, yakın ilişkide olduğu kişilerin iyi oluşuyla ilişkilidir. Yakın ilişkide olduğu kişiler zor bir dönem geçiriyorsa, bağımlı benlik kurgusuna sahip bireyler, benlik kurgusu ilişkilere dayanmayan kişilere göre daha çok üzüntü duyarlar (Cross ve ark., 2000: 805).

1.2.2. Benlik Kurgularıyla İlgili Araştırmalar

Benlik kurguları kültürden etkilenir ve bireyin iletişim stilini etkiler (Gudykunst ve ark., 1996; Singelis ve Brown, 1995). Literatürde özellikle kültürlerarası çalışmalarda, benlik kurgularının iletişim üzerine etkisi sıklıkla araştırılan konulardan biri olmuştur. Bireycilik-toplulukçuluk gibi kültürel boyutların iletişim üzerinde doğrudan ve dolaylı etkisi vardır. Kültürel normlar ve değerler iletişimi etkiler. Kültürün, bireyler tarafından içselleştirilmesi ile bireysel benlik kurguları gelişir ve nihayetinde benlik kurguları da iletişimi etkiler. Gudykunst ve arkadaşlarının (1996: 510) araştırması, bireyci-toplulukçu kültürel değerler ile düşük-yüksek bağlam iletişim stilleri arasındaki ilişkide benlik kurgularının aracı rolü olduğunu bulmuştur. Gudykunst ve arkadaşlarının (1996) araştırması aynı zamanda benlik kurgularının duyarlılık, kesinlik gibi düşük-yüksek bağlam iletişim stillerini

bireycilik-toplulukçuluk boyutundan daha iyi açıkladığını göstermiştir. Farklı kültürlerde yetişen insanlar farklı benlik kurguları ve buna bağlı olarak farklı iletişim stilleri geliştirirler.

Gudykunst ve ark. (1996: 522) aynı araştırma sonucunda, bireycilik-toplulukçuluk ve benlik kurguları arasındaki ilişkide, araştırmaya katılan ülkelerin katılımcılarını bağımsız benlik kurgusu skorları en yüksek olandan en düşük olana doğru ABD, Japonya, Avustralya ve Kore olarak sıralamıştır. Bağımlı benlik kurgusu için de yukarıdaki sıralamanın tam tersi olarak en yüksek skordan en düşüğe doğru katılımcıların sıralaması Kore, Avustralya, Japonya ve ABD olmuştur.

Johnson ve Chang (2006: 549), toplulukçu benlik kurgusunun örgüte duygusal bağlılığı, bireyci benlik kurgusunun ise devam bağlılığını açıkladığını ifade etmiştir. Ayrıca, duygusal bağlılık ile yurttaşlık davranışı arasındaki ilişkinin, toplulukçu benlik kurguları yüksek olanlarda daha kuvvetli olduğu, benzer şekilde devam bağlılığı ile yurttaşlık davranışı arasındaki ilişkinin bireyci benlik kurgusu yüksek olanlarda daha kuvvetli olduğu görülmüştür.

Park ve Levine (1999, 210), Kore, Hawaii ve ABD'den katılımcılarla yürüttüğü araştırmalarının sonucunda, Korelilerin en yüksek bağımlı benlik kurgusu skoruna sahip olduğunu, Hawaii'li katılımcıların ikinci sırada ABD'li katılımcıların ise son sırada yer aldığını ifade etmiştir. Buna karşılık bağımsız benlik kurgusu skorunda ABD'li katılımcılar en yüksek skoru alırken sırasıyla Hawaii ve Koreli katılımcılar onu takip etmiştir.

Cross (1995: 673), ABD'de öğrenim gören Amerikalı ve Doğu Asyalı öğrencilerle yürüttüğü araştırmada, bağımsız benlik kurgusunun başa çıkma ile pozitif ilişkili olduğunu ve bunun da stres düzeyinde düşüş sağladığı sonucuna ulaşmıştır. Asyalı öğrenciler için bağımlı benlik kurgularının yüksek stres düzeyiyle ilişkili olduğu görülmüştür. Öğrenci oldukları ülkede sahip oldukları arkadaş sayısı, aynı ülkeden olan arkadaşlarla ilişkisi, dil becerisi, daha önce kültürlerarası tecrübeye sahip olma gibi diğer değişkenler arasında benlik kurgusu ve başa çıkma Asyalı öğrenciler için stresin en güçlü açıklayıcısı olmuştur.

Kim ve Sharkey (1995: 20), bağımsız benlik kurgusunun yükselmesiyle, mesajlarda netliğe önem vermenin arttığını ifade etmiştir. Bağımlı benlik kurgusunun

yüksek olmasının ise karşıdakinin duygularını incitmemeye önem verme ve olumsuz değerlendirmelerden endişe duyma kaygısını artırdığı görülmüştür.

Oetzel (1999: 690), çalışma grubu ortamlarında, benlik kurgusunun çatışma yönetimi stilleri üzerine etkisini inceledikleri araştırma sonucunda; rekabetçi grup görevlerinin iş birliğine dayanan grup görevlerine göre kaçınma ve dışardan yardım almayı artırdığını ve bağımsız benlik kurgusunu vurguladığını ifade etmiştir. Aynı çalışmada, iç grup üyeleriyle çalışmanın dış grup üyeleriyle çalışmaya göre daha az kaçınma ve duygusal ifadeye yol açtığı ve daha az bağımsız benlik kurgusuna vurgu yaptığı bulunmuştur. Oetzel ve Bolton-Oetzel (1997: 289), benlik kurguları ile grubun etkinliği arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışma sonucunda, grup etkinliğinin hem bağımsız hem de bağımlı benlik kurgularıyla anlamlı düzeyde ilişkili olduğunu göstermiştir. Bağımsız benlik kurgusunun görev etkinliğini; bağımlı benlik kurgusunun ilişkisel etkinliği daha iyi açıkladığı bulunmuştur.

1.3. ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI

Örgütlerde insan davranışının doğasının politik olduğuna dair genel kanı, örgütsel politikanın bu kadar yaygın olmasıyla açıklanabilir. Mintzberg (1983: 172), örgütsel politikayı ‘resmi olmayan, tutucu, genellikle ayrıştırıcı ve hepsinden önemlisi teknik olarak yasal olmayan, resmi otoriteler tarafından yaptırıma tabi tutulmayan birey ya da grup davranışı’ olarak tanımlamıştır.

Örgütsel politikaya ilişkin çok ses getiren araştırmalarında Ferris ve ark. (1989: 145), örgütsel politikayı ‘davranışların stratejik olarak, başkalarının çıkarlarıyla tutarlı ya da başkalarının çıkarları pahasına kısa ve uzun dönem kişisel çıkarların en üst seviyeye çıkarılması için tasarlandığı bir sosyal etki süreci’ olarak tanımlamıştır.

Örgütsel politikanın araştırmacılar tarafından yapılan farklı tanımlamalarındaki ortak bazı noktalar göze çarpmaktadır. Örneğin, tanımlarda politik davranışların, sosyal etkiyi kullanmanın bir yolu olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca, politik davranışların kişinin ve grupların kendi çıkarlarını desteklemek veya korumak için tasarlandığı vurgulanmaktadır. En az iki tarafın dahil edilmesi gerektiği ve bu iki tarafın farklı çıkarlara sahip olma potansiyeline sahip olduğu da tanımlarda yer almıştır. Hepsini bir araya getirince, örgütsel politika, kişinin, grubun ya da örgütün

kendi çıkarlarını geliştirmeye veya korumaya yardımcı olabileceklere yönelik sosyal etki girişimleri olarak tanımlanabilir (Cropanzano ve ark., 1995: 7).

100'den fazla ülkede 2.700 genç profesyonel ve mezun öğrenci ile yürütülen Harvard Business Review Ascend Youth Skills Survey 2019 araştırması sonucunda, işyerinde performansın önündeki en önemli engeller arasında %27 ile örgütsel politikalar ilk sırada yer almıştır (Harvard Business Review Ascend, 2019). Örgütsel politikanın genel olarak kötü bir üne sahip olduğu söylenebilir. Ancak, politika bazı araştırmacılar tarafından 'doğası gereği ne iyi ne de kötü daha ziyade örgütte hayatta kalmak için gerekli' olarak nitelendirilmiştir (Ferris ve Treadway, 2011: 13). Buchanan (2008: 49), 250 İngiliz yöneticinin katıldığı bir araştırma sonucunda, politik davranışın oldukça yaygın görüldüğünü ve çoğu katılımcının bunu doğal, gerekli ve etik olarak algıladığını bildirmiştir.

Örgütsel politika algılarının nesnel bazı örgütsel durumlardan ziyade öznel yorumlara dayandığı konusunda yönetim bilimciler arasında artan bir fikir birliği oluşmuştur. Genellikle gerçeklik ve gerçekliğe ilişkin algılar birbiriyle yakın olabileceği gibi birbirinden uzak da olabilir. Algılar insanların tepkilerinin temeli oluşturur, bu nedenle gerçek olayların yanlış algıları olsa bile algıların incelenmesi önemlidir (Porter, 1976; akt. Ferris ve ark., 2000: 95).

Gandz ve Murray (1980: 239), örgütsel politikayı nesnel bir durumdan ziyade öznel bir değerlendirme olarak düşünmenin daha uygun olduğunu öne sürmüştür. Örgütsel politika algıları, bireyin üstleri ve iş arkadaşlarının davranışları ve örgütsel kural, prosedür ve uygulamalar hakkındaki algılarıyla oluşur (Ferris ve ark., 1995: 23).

1.3.1. Örgütsel Politika Algısının Tanıtımı

Doğası gereği doğrulanamayan nesnel politika ölçülerini incelemek yerine, araştırmalar, algılanan örgütsel politikaya odaklanmıştır. Algılanan örgütsel politika, iş ortamında iş arkadaşları ve yöneticilerin kendi çıkarlarına hizmet etme düzeyi hakkında bireyin kendi kişisel değerlendirmesini ifade eder (Ferris ve ark. 2000: 90).

Örgütsel politika algısı kavramı, örgütsel politikanın aslında öznel bir algı olduğunu ve nesnel gerçekliği yansıtmadığını vurgulamaktadır. Politik davranışın

örgüt için yararlı mı yoksa zararlı mı olduğu gerçekliğinden ziyade bu davranışın nasıl algılandığına bağlıdır (Parker ve ark., 1995: 891).

Gandz ve Murray (1980: 241), en fazla politik olarak algılanan süreçlerin en az standart ve kuralı olan ve bu nedenle en fazla subjektif değerlendirmeye açık süreçler olduğunu ifade etmiştir. Buna karşılık, objektif ölçütlerin olayların politik algılanmasını düşürdüğünü ve politik faaliyetlerin üst makamlarda daha yoğun algılandığını ifade etmiştir. İnsanların tepkilerini ve bu tepkilerin sonuçlarını belirleyen olay algılarının bilişsel değerlendirmesidir.

Araştırmalar tutarlı bir şekilde, terfi fırsatlarına sahip olduğunu ve üstleriyle daha fazla etkileşime girdiğini düşünen çalışanların, işyerlerinde politika algılama olasılıklarının daha düşük olduğunu göstermiştir. Politika algıları, başkalarının davranışlarının kendi çıkarlarına hizmet olarak algılanmasına dayandığından, politika algılarının iş gerginliğini artırması ve iş tatmininin azalmasına neden olması şaşırtıcı değildir (Ferris ve Treadway, 2011: 10).

Ferris ve ark. (1989), iş ortamında bireysel politika algısının oluşumu ve sonuçları üzerinde durumsal, kişilerarası ve bireysel etkilerin incelendiği kapsamlı bir model hazırlamıştır. Bu modelin, örgütsel politika konusunda, modelin bölümlerini veya tümünü test eden diğer birçok araştırmanın üretilmesinde önemli bir etkisi olmuştur (akt. Miller ve ark., 2008: 209).

1.3.2. Politik Davranış Algısının Boyutları

Ferris ve arkadaşlarının (1989) örgütsel politika algısının nedenlerini ve sonuçlarını araştırdığı kapsamlı modelinden yola çıkarak Zhou ve Ferris (1995: 1749), örgütsel politika algısının üç boyutu olduğunu iddia etmiştir. Araştırmacılar, algılanan örgütsel politikaların üç boyutunu; ‘baskın grupların varlığı, örgütsel ödül uygulamaları ve iş arkadaşlarının politik davranışları’ olarak adlandırmıştır.

İlgi grupları oluşturma amacını kaynak dağılımını kontrol etmek ve böylece karar verme sürecini etkilemektir. Bu faaliyetlerin muhtemel bir sonucu, ilgi gruplarının üyelerinin daha yüksek kazanç ve daha hızlı terfi alma gibi sonuçlar elde etmeleridir. Çalışanların, kendilerini karar verme süreçlerine etki edebilecek baskın

gruplara dahil olanlarla karşılaştırıp, onların daha iyi kazanç ve yükselme imkânlarına sahip olduğunu görmeleri, iş sonuçlarına etki eder.

Kacmar ve Ferris (1991: 197-198), örgütsel politika algısını beş boyut altında birleştirerek bir ölçek geliştirmişlerdir. Boyutlar; ‘genel politik davranış, başarılı olmak için iyi geçinmek, iş arkadaşlarının politik davranışları, üstlerin politik davranışları ve ücret ve terfi politikaları’ olarak adlandırılmıştır. Daha sonra Kacmar ve Carlson (1997: 637) bu ölçek üzerinde çalışarak bir geçerleme çalışması yapmış ve ‘genel politik davranış, başarılı olmak için iyi geçinme ve ücret ve terfi politikaları’ boyutlarından oluşan üç boyutlu bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu ölçek, literatürde örgütsel politika algısına ilişkin en fazla kullanılan ölçeklerden biridir.

Genel politik davranış, istenen sonuçlara ulaşabilmek için kişinin kendi çıkarları doğrultusunda davranması olarak tanımlanmıştır. Yeterince resmi kural ve prosedürlerin olmadığı ortamlarda, insanlar kendi kurallarını oluşturur ki bu kurallar genelde, kural koyucunun kendi çıkarlarına hizmet eden kurallardır. Belirsiz durumlarla baş etme konusunda iyi olan ve kendi kurallarını belirleyen insanlar, belirledikleri kuralların kabul edilmesinde diğerlerine göre daha başarılı olurlar.

Başarılı olmak için iyi geçinmek ise, bireyin istenen sonuçlara ulaşmak için bazı konularda aksiyon almaması, ilişkileri idare ederek iyi geçinmeye çalışmasıdır. Bu boyut esasında, iş yerinde oluşan çıkar çatışmalarından doğacak anlaşmazlıklardan kaçınarak tehlike arz etmeyen bir görünüm sergileyerek istenen sonuçlara ulaşma eğilimini ifade eder. Bu tür kişiler, politik davranış sergileyen ve çıkarları için savaşımlar için tehdit olarak görülmez ve grup içerisinde istenirler. Bu kişiler, aksiyon içerisinde yer almayarak, örneğin bazen sessiz kalarak ve politik davranış içerisine girmeyerek, grubun içine girer ve istedikleri sonuçlara ulaşır. Bu davranış da özünde kişinin kendi çıkarlarını gözetmesinden kaynaklandığı için politik olarak nitelendirilir.

Ücret ve terfi politikası, örgütün ücret ve terfi uygulamalarında politik davranmasıdır. Örgüt, bilinçli olarak olmasa bile insan kaynakları uygulamaları ile dolaylı olarak böyle bir politika izleyebilir. Kaynakların sınırlı olması, bu kaynakları elde etmek için yarışa ve politik davranışların oluşmasına neden olur. Örneğin politik olarak etkili olanların ödüllendirilmesi, diğerlerinin ücret artışı ve terfi alamaması örgütte politikanın baskın olduğu bir kültürün oluşmasına zemin hazırlar.

1.3.3. Örgütsel Politika Algısına Neden Olan Faktörler

Ferris ve Kacmar (1992: 94), çok sayıda faktörün politikaya etki edebileceğini belirtmiş ve bu faktörleri; örgütsel faktörler, iş ortamına ilişkin faktörler ve bireysel faktörler olarak gruplandırılmıştır.

1.3.3.1. Örgütsel Faktörler

Politik davranışın özü bireyin kendi çıkarı doğrultusunda hareket etmesini içerir ki bu diğerlerinin çıkarlarını kısıtlama ya da diğerlerinin çıkarlarına zarar verme potansiyelini içerir. Bu durumda çatışma ortaya çıkar ve çatışma örgütsel politikanın altında yatan sebeplerden biridir. Kaynakların kıt olması rekabete neden olur. İşyerinde terfi, maaş artışı, görevlendirme ve bölüm ve birim bütçesi sınırlı kaynaklar olarak sayılabilir. Kaynakları sınırlı olan örgütlerin politik bir ortamı vardır. Her örgütte farklı olsa da sonuçta kaynaklar sınırsız değildir ve kısıtlı kaynaklara ulaşmak için rekabet söz konusudur. Bu durum bütün örgütlerde politik faaliyetin gerçekleşme potansiyeli olduğunu gösterir (Cropanzano ve ark., 1995: 8).

Kaynak bağımlılığı, kaynak kıtlığı (Porter ve ark., 1981) ve bireyler arasındaki güç farklılıkları (Ferris ve ark., 1989) ortama belirsizlik katar. Ortamda belirsizlik ne kadar fazlaysa, insanların politik faaliyetlere katılma olasılığı o kadar artar (Ferris ve ark., 2000: 94).

Örgüt yapısının yüksek derecede merkezileşmiş olması, güç ve kontrolün en üstlerde yoğunlaştığını gösterir ve bu da daha alt seviyelerde daha az doğrudan kontrol olduğunu ve potansiyel olarak örgütsel politika algısının daha yüksek olabileceğine işaret eder (Ferris ve Kacmar, 1992: 96). Yang (2017: 257), örgütsel politika algısı ve iş birimi yapısının iş performansı üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışma sonucunda, birimin organik bir yapıda olması durumunda örgütsel politika algısının iş performansı ile önemli ölçüde negatif ilişkili olduğunu göstermiştir. Buna karşılık birim yapısının mekanik olması durumunda, örgütsel politika algısının iş performansı ile önemli ölçüde pozitif ilişki içinde olduğu bulunmuştur.

İş ortamındaki yüksek düzeyde belirsizlik politik davranışın oluşmasına neden olur. Bu nedenle, formalleşmenin olduğu örgütlerde, resmi kural ve prosedürlerin yeterli olmasıyla politika algısının düştüğü, bunun tersi durumda ise formalleşmenin

yeterli olmadığı örgütlerde, politika algısının yüksek olacağı iddia edilmiştir (Ferris ve Kacmar, 1992: 95).

Davranışları düzenleyen kural ve prosedürlerin yeterli olamaması da beraberinde belirsizliği getirir. Yol gösterici kural ve düzenlemelerin eksik olması bireylerin kabul edilebilir davranışları anlamalarını zorlaştırır. Bu nedenle bireyler kendi kurallarını geliştirirler ve bu kurallar sıklıkla kendi çıkarlarına hizmet eder. Belirsizlik ile baş etme yeteneği güçlü olan insanlar, kurallarını kabul ettirme konusunda diğerlerinden daha iyidir (Cropanzano ve ark., 1995: 8).

Örgütlerde, bir yöneticiye raporlayan çalışan sayısı yani kontrol alanı arttıkça politika algısının da artacağı iddia edilmiştir. Yöneticinin her bir çalışan için ayırabileceği süre ve ilgi azalınca bunun belirsizliğe neden olabileceği ve belirsizliğin de örgütsel politika algısını artıracığı düşünülse de Ferris ve Kacmar (1992: 96) tarafından yürütülen araştırma sonucunda formalleşme ve yönetim alanının örgütsel politika algısıyla ilişkili bulunmadığı görülmüştür.

1.3.3.2. İş Ortamına İlişkin Faktörler

İş ve iş ortamıyla ilgili faktörler; işin özerkliği, işin çeşitliliği, geri bildirim, yükselme fırsatları ve diğerleriyle etkileşimden oluşmaktadır. İşin özerkliği, işin çeşitliliği ve geribildirim ayrı ayrı, iş ortamında belirsizliğin azaltılmasına katkı sağlayacağı ve böylelikle politika algısını azaltacağı düşünülmüştür. Ferris ve Kacmar (1992: 102), işin özerkliğinin, çeşitliğinin ve geri bildirim politikası ile negatif ilişkili olduğunu belirtmiştir.

Yükselme ve terfi fırsatlarının da politika algısıyla olumsuz ilişki göstereceği düşünülmüştür. Terfi imkanlarının az olarak algılanması, terfi edilecek üst pozisyonların az olduğunu değil bu tür kararların politik yapısının terfi hareketleri önünde engel teşkil edeceği düşünülerek terfi fırsatlarının sınırlı görülmesiyle ilgilidir. Nitekim bu düşünce Gandz ve Murray (1980) ve Kacmar ve Ferris (1991)'in araştırmalarıyla da doğrulanmıştır.

İş ortamında iş arkadaşları ve üstlerle ilişkilerin kalitesi de politika algısını etkilemektedir. Çalışanların işyerinde arkadaşları ve üstleriyle ilişkilerinin kalitesiyle politika algısı negatif ilişkili bulunmuştur (Ferris ve Kacmar, 1992: 110).

1.3.3.3. Bireysel Özellikler

Bireyin kişisel özellikleri, politik davranış gösterme eğilimi üzerinde etkilidir. Güç gösterme ihtiyacı içinde olanlar, iç kontrol odağı olanlar ve risk alma eğilimi yüksek olanların politik davranış göstermesi daha muhtemeldir. Makyavelciler, herhangi bir durumda kontrolü ele almak isteyecekleri için ortamdaki insanları ve ilişkileri kontrol etme eğilimindedir. Bu nedenle, kontrolü ele almak için makyavelcilerin politik davranış göstermesi daha muhtemeldir (Cropanzano, 1995: 10).

Kişilik özelliklerinin yanı sıra cinsiyetin ve yaşın politik davranış algısı üzerinde etkisi olacağı ifade edilmiştir. Örgütlerde, kadınların genellikle daha alt pozisyonlarda çalışması nedeniyle, politika algısının daha fazla olacağı ve daha yaşlı çalışanların daha fazla politik manevra tecrübe etmiş olması sebebiyle politika algısının daha fazla olacağı iddia edilmiştir (Ferris ve Kacmar, 1992: 96).

Bireysel olarak farkındalık oluşturacak durumların oluşması (işe katılımın düşük olması gibi), örgütün resmi bir şekilde yapılandırılmamış olması, davranış yönergelerinin belirsiz olması, genel olarak belirsizliğin hakim olması, konunun bireysel olarak dikkat çekici olması, politik davranışın bir çıkara hizmet etme amacı güttüğünün açık olması, politik davranışın beklenen faydasına kıyasla risk faktörünün en alt seviyede olması ve politik davranışta bulunanların ödüllendirilmesi durumlarında örgütlerde politik davranış gösterme eğiliminin artacağı ifade edilmektedir (Ferris ve ark., 2000: 94).

1.3.4. Örgütsel Politika Algısının Sonuçları

Örgütsel politikanın yüksek düzeyde algılanması, çalışanların başarılı olmak için kişisel ilişkilere ve bireysel informal davranışlara güvenmeleri gerektiği ve aynı zamanda çok çalışmanın olumlu sonuçlara yol açıp açmayacağına ilişkin belirsizliği güçlendiren ve güven vermeyen bir çalışma ortamına işaret etmektedir (Leslie ve Gelfand, 2011: 423).

Örgütsel politika algısı birçok iş değişkeniyle ilişkilendirilmiştir. Hochwarter ve ark. (2020: 886) örgütsel politika algısının nedenlerini ve sonuçlarını meta analizi yoluyla inceledikleri araştırmalarının sonucunda, politika algısını psikolojik, tutumsal

ve davranışsal sonuçlarla ilişkilendirmişlerdir. Politika algısı; stres ve tükenmişlik gibi psikolojik; adalet, güven, destek, lider-üye etkileşimi gibi algısal; iş tatmini, bağlılık, sinizm ve işten ayrılma niyeti gibi tutumsal; devamsızlık, işten ayrılma, geri çekilme, örgütsel vatandaşlık, iş performansı ve politik davranış gibi davranışsal sonuçlarla ilişkilendirilmiştir.

Chang ve arkadaşlarının (2009: 779) örgütsel politika algıları ve çalışan tutumlarıyla ilgili yürüttükleri meta analizi çalışması sonucu örgütsel politika algısının gerilme ve işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkili; iş tatmini, duygusal bağlılık, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile negatif ilişkili olduğunu göstermiştir. Örgütsel politika algıları özellikle, gerginlik, iş tatmini, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti ile güçlü ilişki göstermiştir.

Bedi ve Schat (2013: 250), örgütsel politika algısının bireyin sağlığı, tutum ve davranışları üzerindeki etkilerini incelemek için yürüttükleri, 118 farklı örneklemden 44 binin üzerinde katılımcının toplamı oluşturduğu meta analizi çalışması sonucunda; örgütsel politika algısının en yüksek ilişkiyi, örgütsel güven ve etkileşimsel adalet ile gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Örgütsel politika algısı; prosedürel adalet, örgütsel destek, iş tatmini, örgütsel bağlılık, dağıtım adaleti, algılanan iş kontrolü, devam bağlılığı ve işe katılım değişkenlerinin hepsiyle anlamlı düzeyde negatif ilişki göstermiştir. Ayrıca hem bireysel hem de üst yönetici performans değerlendirmesi sonuçlarında, örgütsel politika algısı ile performans negatif ilişkili bulunmuştur. Örgütsel politika algısı, performansın yanı sıra, stres ve tükenmişlik ile de anlamlı düzeyde pozitif ilişki göstermiştir. Bergeron ve Thompson (2020: 195), örgütsel politika algılarının, örgütler için büyük önem taşıyan ses davranışıyla kuvvetli bir şekilde olumsuz ilişkili olduğunu göstermiştir.

Örgütsel politika algısı, çalışanların kendilerini işyerinde, iş arkadaşları ve yöneticileri ile güven vermeyen bir ilişki içerisinde hissetmeleriyle gerginlik artışı (stres, tükenmişlik, yorgunluk), işle ilgili olumsuz tutumlar (iş tatmininin ve örgüte bağlılığın düşük olması gibi) ve düşük performans, işten ayrılma gibi davranışlarla ilişkili bulunmuştur.

1.3.5. Kültürel Bağlamda Örgütsel Politika Algısı

Örgütsel politika davranışı ve politika algısı, farklı kültürlerde yapılan araştırmaların sonuçlarına göre kültürler arasında anlamlı yapılar olarak görülmektedir ancak bu yapılar farklı kültürel bağlamlarda aynı anlama sahip olmayabilir, aynı davranış farklı kültürlerde farklı şekilde yorumlanabilir (Leslie ve Gelfand, 2011: 416). Örneğin Romm ve Drory (1988: 109) İsrail ve Kanada'da örgütsel politika algılarını karşılaştırmış ve Kanadalıların çeşitli durumları İsraillilerden daha politik ve daha az etik olarak tanımladığını ifade etmiştir. Ayrıca, araştırmacılar İsraillilerin gerek işyerinde gerek diğer ortamlarda politik süreçlere daha fazla aşina olduğunu ve politik davranışları daha doğal karşıladığını ve daha kolay tolere ettiğini belirtmiştir.

Başka bir çalışmada Vigoda-Gadot (2001: 176-177), örgütsel politika algısında İsrailli ve İngiliz çalışanların tepkileri arasında farklılıklar bulmuştur. Araştırmacı, örgütsel politika algısına bağlı olarak İngiliz çalışanların İsrailli çalışanlara göre iş tatmininde ve işten beklentilerde düşüş ve hatta işten ayrılma eğiliminde artış tespit etmiştir. İsrail kültürü, İngilizlerin aksine, örgütlerde insanların politik davranışlara daha aşina olmalarını sağlayan bireycilik ile karakterize edilir. Sonuç olarak, örgütsel politika İsrailliler arasında daha normal karşılanmaktadır.

Kültürün, örgütsel politika algılarının sonuçları üzerinde etkisini araştırdığı meta analizi çalışması sonucunda Chang ve ark. (2009: 792), örgütsel politika algısının iş tutumları üzerindeki olumsuz etkilerinin, ABD'de İsrail'dekinden daha güçlü olduğunu sonucuna ulaşmıştır.

Politik faaliyetin, yüksek güç mesafesi kültürlerinde, en azından güçsüz olanlar arasında yaygın olması muhtemeldir. Yüksek güç mesafesi kültürlerinde sosyal hiyerarşiler büyük oranda sabittir ve hızlı değişmez ve güç büyük ölçüde üst yönetimdedir. Bunun aksine, belirsizlikten kaçınan, bireylerin riskten kaçındığı kültürlerde, politik faaliyetin seyrek görülmesi muhtemeldir. Resmi sistemin dışında çalışarak başkalarını etkileme çabaları tehdit edici olarak görülebilir ve bunun sonucu olarak politik davranış ve örgütsel politika algısının belirsizlikten kaçınma eğiliminde olan kültürlerde düşük olması beklenir (Leslie ve Gelfand, 2011: 421).

Güç dağılımının eşit olmadığı örgütlerde, otoriteyi elinde tutan, az sayıda kişinin örgütsel kaynaklara erişimi söz konusudur. Bu kültürlerde, kaynakları kontrolü

altında tutanların otoritesi meşrudur ve hiyerarşik olarak daha alt kademede yer alan çalışanlar otoriteye tam bir itaat gösterirler. Bu yöneticilerin sahip oldukları güç ve kontrol, kaynakları kendi lehlerine kullanmaları yönünde bir fırsat oluşturur. Bu nedenle, gücün merkezileştiği hiyerarşik örgütler, kişisel çıkarlarını geliştirme olanağı olmayanlar için daha az esneklik sunar. Bu durum, çalışanlarda çaresizlik, savunmasızlık ve yüksek düzeyde örgütsel politika algısına neden olur (Zibenberg, 2017: 854).

Bireyci kültürlerde eşitlik ve liyakat değerlidir ve iyi çalışmanın ilerlemeyi beraberinde getireceğine dair genel bir beklenti vardır. Bu nedenle, sistem etrafında çalışarak ilerleme girişimleri, bireyci kültürlerde toplulukçu kültürler göre daha azdır. Örneğin, bireysel kontrol algısının düşük olduğu ve belirsizliğin yüksek olduğu kaderci kültürlerde, örgütlerde güven ortamının olmaması muhtemeldir. Güven iklimi, örgütsel politika algısıyla negatif ilişkilidir, bu da kaderciliğin güven iklimi yoluyla dolaylı olarak yüksek düzeyde politik faaliyetlere yol açacağını düşündürmektedir. Benzer şekilde, gücün yoğunlaştığı yüksek güç mesafesi kültürlerinde, örgütlerin merkezi yapıda olması daha muhtemeldir, yükselme fırsatı ve çalışan katılımı sınırlıdır; bunların tümü, gücü olmayan çalışanlar arasındaki politik faaliyeti artırır (Leslie ve Gelfand, 2011: 21).

Örgütsel politika algısı farklı kültürlerde benzer sonuçlara sahip olsa bile, kültürün örgütsel politika algısı ile işle ilgili tutum ve algılar arasındaki ilişkiye düzenleyici bir etkisi olması beklenir. Örneğin, kişisel ilişkiler yoluyla işleri halletmenin normal görüldüğü kültürel bağlamlarda, örgütsel politikaya algısının yüksek olmasının ciddi sıkıntılara neden olma olasılığı düşüktür. Örgütsel politika algısının kaderci ve güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde yaygın olması ve örgütsel politika algısının olumsuz sonuçlarının bu kültürel bağlamlarda daha hafif olacağı beklenmektedir (Leslie ve Gelfand, 2011: 424).

1.3.6. Örgütsel Politika Algısının Çalışan Sessizliği ve Diğer Bazı Değişkenlerle İlişkisini İnceleyen Araştırmalar

Khalid ve Ahmed (2016, 174), örgütsel politika algısının çalışan sessizliği ile ilişkisini araştırmak için yürüttükleri araştırma sonucunda örgütsel politika algısı ve

alışan sessizliğinin anlamlı bir şekilde pozitif ilişkili olduğunu ve çalışanların politik bir ortamda ilişkisel, savunmacı, kendine güvensiz, etkisiz ve üretkenlik dışı motivler nedeniyle sessiz kaldığını göstermiştir.

Malik ve arkadaşlarının (2018: 232) İslamabad’da üç kamu niversitesinden 316 akademisyen ve onların üstleriyle yürüttükleri araştırmalarının sonucunda, örgütsel politika algısının bilgi gizleme ile pozitif; yaratıcılıkla negatif ilişkili olduğu görülmüştür. Örgütsel politika algısı ile bilgi gizleme ve yaratıcılık arasındaki ilişkilerin oldukça kuvvetli olduğu bulunmuştur.

Politika sıklıkla örgütün süreçlerine etki eder ve bireysel ve örgütsel düzeyde üretkenlik ve performansı olumsuz etkiler. Politik bir örgüt ikliminde adaletsizlikler çalışanlar tarafından kolaylıkla fark edilebilir. Çalışanlar için örgütte politika algısı ne kadar fazlaysa adalet ve eşitlik o kadar azalır. Politik iklimin baskın olduğu ortamlarda çalışanlar daha az sorumluluk alma ve kendini örgüte daha az adama eğilimi gösterir. Xue ve ark. (2015: 1883), politik örgüt ikliminin çalışanların ses davranışları üzerinde olumsuz etkisi olacağını iddia etmiştir. Politik yeteneği olan bireyler değişen durumlara uyum sağlama konusunda yeteneklidir. Politik yeteneği olan çalışanlar politik ikliminin hakim olduğu örgütlerde, amaçlarına ulaşmak için kendini ifade etme, terfi ve yüksek performans gösterme gibi amaçları için ses davranışı gösterme eğilimindedir.

Her ne kadar örgütler çalışanların fikirlerinin ve katkılarının örgütler için değerli olduğunu belirtseler de ses davranışı beraberinde daha fazla iş yükü, çatışma ya da cezalandırmayı getirebilir. Bergeron ve Thompson (2020: 199), özellikle belirsizliğin hakim olduğu iş ortamlarında, ses davranışının riskli olabileceğini belirtmiş ve örgütsel politika algısının sesle negatif ilişkili olacağını iddia etmişlerdir. Araştırma sonucunda örgütsel politika algısı ve ses davranışı arasında güçlü bir negatif ilişki olduğu ortaya koyulmuştur. Benzer şekilde, Li ve ark. (2013: 853), örgütsel politikaya maruz kalmanın ses davranışı üzerinde olumsuz etkisi olmasının muhtemel olduğunu ifade etmiş ve politika algısının artmasıyla ses davranışının azalacağını iddia etmiştir. Çin’de elektronik sektöründe faaliyet gösteren 6 firmadan 283 çalışan-yönetici çiftiyle yürüttükleri araştırma sonucunda algılanan örgütsel politika davranışı ile ses davranışı arasında negatif ilişki olduğu bulunmuştur.

1.4. ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ

Örgütlerde çalışanların sorunlar hakkında görüş bildirmelerinin anlamsız olduğu ve hatta daha da kötüsü tehlikeli olduğunu hissettiren güçlü sebepler vardır. Argyris (1977: 116) güç oyunları ve normların örgütlerde çalışanların bazı teknik ve prosedürel konularda bildiklerini söylemelerine engel olduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde, diğer bazı çalışmalar örgütlerin anlaşmazlıklara ve fikir ayrılıklarına müsamaha göstermediğini ve bu nedenle çalışanların sorunlar hakkında konuşma konusunda isteksiz olduklarını göstermiştir.

Sessizlik, Morrison ve Milliken'in 2000 yılında yayımlanan, örgütsel sessizliğin kavramsal olarak çalışıldığı makale ile örgütsel bir olgu olarak örgütsel davranış literatüründe tartışılmaya başlanmıştır (Morrison, 2014: 176). Morrison ve Milliken (2000: 707), örgütsel sessizliği çalışanların kolektif olarak potansiyel örgütsel sorunlarla ilgili olarak fikir ve endişelerini saklaması, ifade etmemesi olarak tanımlanmıştır. Araştırmacılar bu makalede kolektif olarak ve önemli konular ve kaygılar hakkında konuşmak konusunda isteksizlik yaratan ve sessizlik iklimini güçlendiren örgütsel düzeyde faktörlerin nedenleri ve sonuçlarına odaklanmıştır. Morrison ve Milliken (2000: 708), sessizlik kültürünün yaygın olduğu bir örgütte, olumsuz geri dönüş alma ve fikirlerine değer verilmeyeceği inancıyla çalışanların fikirlerini ifade etmediğini ve gerçekleri söylemediğini ifade etmiştir.

Çalışan sessizliği Morrison ve Milliken (2000) tarafından örgütsel seviyede ele alınırken Pinder ve Harlos (2001) tarafından bireysel seviyede ele alınmıştır. Morrison ve Milliken'in çalışmalarını takiben Pinder ve Harlos (2001: 334) bireysel düzeyde bir analiz ile bir sessizlik modeli oluşturmuş ve çalışan sessizliğini çalışanların örgütsel durumlarla ilgili davranışsal, bilişsel ya da duygusal olarak gerçekçi değerlendirmelerini, örgütte değişiklik yapma kabiliyetine sahip kişilere ifade etmek yerine saklaması olarak tanımlamıştır. Araştırmacılar, sessizliğin temelinde adaletsizlik olduğunu ileri sürmüş ve sessizliği algılanan ya da deneyimlenen bir adaletsizlik hakkındaki gerçekleri bu konuda değişim veya telafi yeteneğine sahip kişilerden saklamak olarak tanımlamıştır.

Sessizliğe ilişkin örgütsel davranış yazınında önem taşıyan bu iki çalışmada da araştırmacılar bilgiyi, fikri, görüşü saklamayı yani ifade etmemeyi sessizliğin ana

bileşeni olarak ele almış ve çalışanların sessiz kalma nedenlerinin tespit edilmesine yoğunlaşmıştır. İki araştırma sessizliğin kavramsallaştırılma düzeyini (kişi ya da örgüt düzeyi) ve nedenlerini farklı ele almıştır. Pinder ve Harlos çalışan sessizliğine vurgu yaparak, sessizliğin adaletsizliğe tepki olduğunu ileri sürerken Morrison ve Milliken örgütsel seviyede sessizliğe yoğunlaşmış, sessizliğe neden olarak korku ve sessizlik kültürüne vurgu yapmıştır (Van Dyne ve ark., 2003: 1364).

Morrison ve Milliken (2000: 706), çalışanların büyük bölümünün örgütteki bazı konulara ve sorunlara ilişkin gerçekleri bildikleri halde üstleriyle bu konular hakkında konuşma cesaretini gösteremediklerini ifade etmiştir. Çalışan sessizliği örgütler içerisinde oldukça yaygındır. Milliken ve ark. (2003:1459), 40 genç profesyonel çalışan ile yürüttükleri araştırmada, mülakatlar neticesinde, katılımcıların yalnızca %51'inin bazı konular ve sorunlarla ilgili olarak patronları ya da yönetimle konuşurken kendisini rahat hissettiğini belirttiğini ifade etmiştir.

Değişimi yönetebilmek için örgütlerde farklı fikir ve görüşlerin ifade edilmesi hatta karşıt fikirlerin tartışılması, görüşlerin çeşitlendirilmesi teşvik edilmektedir. Ancak farklı fikir ve görüşlerin açıklıkla karşılanması bahsedildiği kadar kolay olmayabilir. Detert ve ark. (2010: 26), farklı örgütlerde çalışan 439 çalışan ile bir çalışma yapmış ve bu çalışanların %42'sinin işle ilgili bir bilgiyi paylaşmaları konusunda bir kazançları yoksa ya da paylaşmamaları durumunda kaybedecekleri bir şey yoksa bilgiyi sakladıklarını ifade etmiştir. Saklanan bu bilgi yalnızca yasal olmayan ya da etik olmayan faaliyetlerle ilgili konuları değil bazı rutin problemlerin çözümüne yönelik öneriler ya da iyileştirmeleri de kapsamaktadır. Burris ve ark. (2010; akt. Jain, 2014: 1011) tarafından çalışan sesine ilişkin yürütülen geniş bir araştırmada Fortune 100 çokuluslu örgütlerde çalışanların yalnızca %51'inin çoğunlukla konuşmak için kendisini rahat hissettiğini ortaya koymuştur. Çalışan sessizliği, örgütler için olumsuz sonuçlara neden olabilecek büyük sorunlar oluşturabilir. Challenger felaketi, Enron ve WorldCom gibi büyük kurumsal skandallar ve ardından gelen iflaslar büyük zararlarla sonuçlanan ve potansiyel olarak büyüyen çalışan sessizliği örneklerini göstermektedir (Whiteside ve Barclay, 2012: 251).

1.4.1. Sessizlikle İlgili Teorik Çerçeve-İlgili Disiplinlerdeki Çalışmalar

Çalışan sessizliğin açıklanmasında, sessizlik davranışının ilişkilendirildiği bazı teorilerin ve öncü araştırmaların açıklanmasının faydalı olacağı düşünülmüştür.

1.4.1.1. Sessizlik Sarmalı

Noelle-Neumann'ın Sessizlik Sarmalı Teorisi, kamuoyunun büyümesi, gelişimi ve etkisini açıklar. Almanya'da bir kamuoyu araştırma merkezinin kurucusu olan Noelle-Neumann kamuoyunun gücünü ve etkisini idrak etmiş ve kamuoyunu 'kişinin kendisini izole etme tehlikesi olmadan ifade edebildiği tutumlar' olarak tanımlamıştır. Sessizlik sarmalı da 'azınlık içerisinde olduğunu düşündüğü zamanlarda kişinin kendi görüşlerini saklaması konusunda hissettiği baskının giderek artması' (Noelle-Neumann, 1974; akt. Griffin, 2009: 372) olarak tanımlanmıştır. Sessizlik sarmalı, izole olma korkusuyla derinleşmektedir

Noelle-Neumann'ın ileri sürdüğü Sessizlik Sarmalı Teorisi, politik iletişimin ve kamuoyu araştırmalarının en fazla çalışılan konularından biri olmuştur. Teori, bireylerin sosyal olarak izole olmaktan korktukları iddiasıyla başlar. Buna göre, bireyler sosyal olarak izole olmaktan korkarlar ve sürekli olarak kendi sosyal ağları ya da kitle iletişimi yoluyla çevrelerini gözlemlerler. Fikir çevrelerini gözlemlemek bireylere çoğunluğun kendi politik görüşünü benimseyip benimsemediği konusunda bilgi verir. Teorinin ana hipotezlerinden biri, çoğunluk tarafından benimsenen fikirlerin azınlıklar tarafından benimsenen fikirlere göre dışarda, kamusal alanlarda ifade edilmesinin daha olası olmasıdır. Teoriye göre çoğunluk tarafından benimsenen fikirler zamanla baskın hale gelir ve azınlıkların görüşleri sessizleşir. Bu durumda kişi konuşmak konusunda gönülsüz olur ve azınlık içerisinde olduğuna dair algısı güçlenir (Matthes ve ark., 2018: 4).

Teoriye göre insanlar izole olma korkusuyla yaşar, bu nedenle kendi görüş ve fikirleriyle ilgili olarak çevrelerini izlerler. Kişi hangi görüşlerinin çevresinde desteklendiğini, hangilerinin desteklenmediğini çevresini izleyerek anlamaya çalışır. Görüşlerinin desteklenmesi ve baskın hale gelmesiyle kişi kendisini dışarda daha rahat ifade eder. Buna karşın, kişi çevresinde görüşlerinin desteklenmediğini görünce korku duyar ve görüşlerini saklayarak sessizleşir. Bir grubun kendisini rahatça ifade ederken

diğerinin sessiz kalması, kendisini rahatça ifade eden grubun kamuoyu tarafından daha güçlü algılanmasını sağlar. Bu durum, kendilerini rahatlıkla ifade eden grubu teşvik ederken, diğer gruptakileri daha da sessizleştirmektedir ve böylece sarmal süreci devreye girmektedir (Griffin, 2009: 378).

1.4.1.2. MUM Etkisi

Mum Etkisi, insanların karşıdaki kişi için olumsuz olan bir bilgiyi iletmekte olumlu olan bir bilgiyi iletmeye göre daha isteksiz olduğunu ifade etmektedir (Rosen ve Tesser, 1970: 253). Diğer bir ifadeyle, Mum Etkisi, alıcı için istenmeyen, kötü mesajların iletilmesinde isteksizlik ve tereddüt olarak tanımlanmaktadır.

Olumsuz mesajların iletilmesinde isteksizlik; kişinin karşıdakini üzme korkusu, karşıdaki kişiyle ilişkisinin zarar görmesi korkusu, olumsuz değerlendirilme ve karşıdaki kişi tarafından suçlanma korkusu gibi faktörlerle ilişkilidir (Dibble, 2018: 115-116).

MUM etkisi, kötü haberlerin etkin bir şekilde alıcıya ulaşmasına engel olabilmektedir. Mum Etkisi, alttan üste yapılan bir hatanın ya da işle ilgili olumsuz bazı sonuçların iletilmesi konusunda isteksizlik olarak görülebilirken, üstten alta da olumsuz performans değerlendirmesinin ya da olumsuz geribildirim verilmesi ya da örgütün iş çıktılarının çalışanlar üzerine olumsuz yansımalarının aktarılması konusunda yaşanan isteksizlik olarak da görülebilir.

1.4.1.3. Tannen'in İletişim Alanındaki Sessizlik Çalışması

Tannen (1985: 96), insanların sessiz kalmasının iyi ya da kötü olarak değerlendirilmesinin, herhangi bir şeyin söylenmesi gerekip gerekmediğini hissetmeleri ile ilgili olduğunu savunmuştur. Tannen'e göre, insanlar bir şey söylenmesi gerektiğini hissederlerse, sessizlik rahatsızlık verir ve bir ihmal oluşturur.

Bu görüşten yola çıkarak Pinder ve Harlos (2001: 347) çalışan sessizliğini anlamak için bir şey söylenmesi gerekip gerekmediğinin en önemli nokta olduğunu belirtmiştir. Buna ek olarak, araştırmacılar insanların sessizliğini çevreleyen koşullara ilişkin görüşlerinin sadece bir şeyin söylenmesi gerektiğini düşünüp düşünmedikleri değil, aynı zamanda bir şeyin söylenebilip söylenemeyeceğinin de etkilediğini ileri

sürmüş ve bu noktada adaletsizliğin olduğu örgütsel ortamlarda kişinin sessizliği güçlendiren örgütsel durumları kabul etme derecesine odaklanmışlardır.

1.4.1.4. Sheriff'in Kültürel Sansür Çalışması

Kültürel sansür sosyal antropolog Robin Sheriff tarafından Brezilya'da orta sınıf Brezilyalılar ve gecekondu bölgelerinde yaşayanlar tarafından varlığı bilinen ve üzerinde hiç açıkça konuşulmayan ırkçılığın neden gözlemlendiğini açıklamak için geliştirilmiştir. Sheriff kültürel sansürün, 'sadece bireysel tecrübeleri değil aynı zamanda günlük yaşantıyı oluşturan ve politik olarak düzenlenen sosyal ilişkileri düzenlemede de çok önemli ve buna rağmen görünmez bir rolü olan ve sosyal olarak paylaşılan bir sessizlik' olduğunu ileri sürmüştür (Sheriff, 2000: 114).

Sheriff'e göre kültürel sessizliğin en önemli özelliklerinden biri paradoksal olarak fark edilmesiyle gizlenmesi ve yokmuş gibi davranılmasının eşzamanlı olmasıdır. Araştırmacıya göre, kültürel sansürde toplu bir plan, anlaşma ya da komplo olmadığı için kültürel sansür, baskın düşüncenin kabul edilmesi ya da insanların sessiz kalmaya zorlanması olarak düşünülmemelidir. Yine de kültürel sansürde, insanları konuşmaya teşvik etmek ve onları korumak için kanunlar ve prosedürler olmalıdır. Kültürel sansür, Brezilya'daki ırkçılığın siyasal önemi gibi spesifik konularla ilgilidir (Sheriff, 2000: 115).

1.4.2. Ses ve Sessizlik İlişkisi

Hirschman (1970), rekabetçi piyasalarda müşteri davranışına ilişkin bir araştırmasında bilimsel olarak 'ses' kavramını tanıtmıştır. Hirschman, sesi örgütün ürünlerine yönelik tüketici talebindeki düşüşe tepki verme yollarından biri olarak kavramsallaştırmış (Wilkinson ve ark., 2014: 7).

Hirschman (1970) örgütsel tatminsizliğe tepki olarak ses davranışını ifade eden ilk sosyal bilimci olarak görülmektedir (Brinsfield ve ark., 2009: 8). Hirschman, ses davranışını 'hoş olmayan, tatsız bir durumdan kaçmak yerine, yönetimde bir değişimi zorlama ya da kamuoyunu harekete geçirmeyi amaçlayan protesto gibi faaliyetlerle bireysel ya da kolektif olarak yönetime talepte bulunma ya da üst düzey otoriteye itiraz ederek bu durumu değiştirmeye çalışma girişimi' olarak tanımlamıştır (Hirschman,

1970: 30). Bunun karşıtı olarak çıkış ise bazı müşterilerin firmanın ürününü almayı bırakması ya da bazı çalışanların örgütten ayrılması olarak tanımlanmıştır.

Hirschman (1970: 30), ses kavramını ‘hoş olmayan bir durumdan kaçmak yerine herhangi bir değişiklik yapma girişimi’ olarak tanımlamıştır. Hirschman’ın (1970) ıkış-Ses-Sadakat modelinin, ses kavramının yönetim yazınında gelişiminde önemli bir etkisi olmuştur. Hirschman’a göre çıkış seçeneği basit bir git ya da kal kararından başka bir şey gerektirmezken, ses, yeni yönlere doğru sürekli gelişir (Hirschman, 1970: 43).

Hirschman, ıkış ve ses olarak ifade edilen davranışların temelini sadakate (loyalty) dayandırmıştır. Buna göre, ses işyerine sadakat duyan çalışanların memnuniyetsizliğini ifade etme biçimi iken çıkış ise sadakat duymayanların memnuniyetsizliğini ifade biçimi olduğunu ileri sürmüştür. Hirschman’ın 1970 yılında oluşturduğu çerçeveye dayanarak yapılan sonraki çalışmalarda araştırmacılar tatminsizliğe çıkış, ses ve sadakatin yanı sıra umursamazlığı eklemişlerdir. Ses, tatminsizliğe karşı aktif ve yapıcı bir davranış iken umursamazlık pasif ve zarar verici bir davranıştır (Farrell, 1983; Farrell ve Rusbult, 1992).

Bu ereve, araştırmacılar tarafından, aynı zamanda çalışan davranışını anlamak için de kullanılmıştır. Buna göre, çıkış, çalışanların örgütten ayrılmasını ifade ederken, ses ise; sorunları dile getirmek, öneriler sunmak ve sorunları tartışmak gibi aktif bir çabayı içerir.

alışan sesi ve sessizliğinin ardında farklı motivasyonlar bulunur; çalışan sesi işte iyileştirme ve geliştirmelerin yapılması ya da değişim için fikirleri ifade etme, bilgi ve fikir paylaşma isteği gibi motivasyonları olan tipik bir toplumsal davranışken, çalışan sessizliği arka planında kendini koruma ve faydasızca boş yere çabalamaktan kaçınma motivasyonunu barındırmaktadır. Genellikle alışan sessizliği, çalışan sesinin karşıtı olarak varsayılrsa da teorik çalışmalar ve deneysel sonuçlar bu kavramların farklılığını destekler niteliktedir.

Yönetim literatüründe, çalışan sessizliği temelde kabullenici ve savunmacı olarak nitelendirilmektedir. Van Dyne ve ark., (2003: 1370), çalışan sessizliğinin olumlu sosyal davranış kaynaklı da olabileceğini öne sürmüştür. Buna göre, sessizlik, diğerlerini düşünme ve iş birliği kaynaklı olarak da gösterilebilir. Bunun yanı sıra

araştırmacılar çalışanların konuşma formlarının toplum yanlısı davranış kaynaklı olabilmesi nedeniyle sessizlik davranışlarının kaynağı olan boyun eğme ve korku motivlerinin ses davranışının da kaynağı olabileceğini öne sürmüştür. Ancak, bu benzerlik iki kavramın birbirlerinin karşısı olarak kullanılması için yetersizdir.

Van Dyne ve Lepine'e (1998: 109) göre, ses davranışını yalnızca mevcut durumu eleştirmek yerine iyileştirmeler yapmak için harekete geçme niyetini ve isteğini ifade eder. Genel olarak bakıldığında fikir ve görüşlerini ifade etme ve kendinde saklama davranışları zıt kutuplarda görülür. Van Dyne ve ark., (2003:1360), çalışan sesi ve sessizliğinin çok boyutlu ve birbirinden farklı yapılar olduğunu ve ses ve sessizlik davranışlarının örgütlerde çalışanlar üzerinde farklı sonuçları olduğunu öne sürmüşlerdir. Araştırmacılara göre iş ve örgütle ilgili gelişimle ilgili olabilecek fikir, görüş ve bilgilerin kasıtlı olarak saklanması olarak tanımlanan sessizlik, işle ve örgütle ilgili gelişim ihtimali oluşturabilecek fikir, görüş ve bilgilerin ifade edilmesinin anti tezi olmak zorunda değildir.

Literatürde, ses ve sessizlik araştırmalarının birlikte yürütüldüğü çok sayıda çalışma mevcuttur. İki kavramın tarihsel olarak gelişiminden sonuçlarına kadar paralellikler görülmektedir. Çalışmaların sonuçları sessizlik ve sesin birbirinin tam olarak karşısı kavramlar olmadığı, kaynakları benzer olsa da davranışların ve sonuçların farklı olduğu vurgulanmıştır.

1.4.3. Sessizliğin Türleri

Çalışan sessizliğinin, aktif iletişim kurmayan kişiler için kullanılan 'sessiz' tanımlamasından farklı bir kapsamı vardır. Çalışan sessizliği, çalışanların işle ilgili konulara ilişkin bilgisi, görüşü ve fikri olduğu halde, fikirlerini ifade etmemeyi tercih etmesidir. Araştırmacılara göre sessizlik, yalnızca sesin olmaması değildir, sessizliğin arkasında farklı nedenler vardır ve farklı sessizlik formları bu nedenlere bağlı olarak değişir yani farklı formlardaki sessizlik davranışlarının farklı gerekçeleri vardır.

Pinder ve Harlos (2001: 348), çalışan sessizliğini, çalışanların örgütsel durumlarla ilgili değerlendirmelerini örgütte değişiklik yapma kabiliyetine sahip kişilere ifade etmek yerine saklaması olarak tanımlamış ve sessizliğin kabullenici

sessizlik (acquiescent silence) ve pasif sessizlik (quiescent silence) olmak üzere iki farklı formu olduğunu öne sürmüştür.

Kabullenici sessizlik, kabullenme ve boyun eğme temelli olarak işle ilgili fikirlerin saklanması davranışı olan bir sessizlik formudur. Pasif sessizlik ise korku ve konuşmanın sonuçlarının kişinin kendisi için olumsuz olması kaygısı temelli olarak kendini koruma amacıyla, konuyla ilgili fikirlerin saklanması olarak daha aktif bir sessizlik formudur. Bu sessizlik formu Pinder ve Harlos'un çalışmasından sonra diğer bazı araştırmacılar (Van Dyne ve ark., 2003; Knoll ve van Dick, 2013b) tarafından 'savunmacı sessizlik' olarak ifade edilmiştir. Van Dyne ve ark. (2003: 1362) çalışan sessizliğini kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik olarak üç boyutta ele almıştır. Knoll ve van Dick (2013b: 350), sessizliği; kabullenici, savunmacı, faydacı ve örgüt yararına olmak üzere 4 davranış türüyle ele almıştır. Sessizliğin türleri başlıklarla aşağıda ele alınmıştır.

1.4.3.1. Kabullenici Sessizlik

Kabullenici sessizlik statükonun pasif olarak kabul edilmesi, işle ilgili bilgi ve fikir sahibiyken mevcut durumu tamamen kabul edip dahil olma, konuşma ya da durumu değiştirme çabası gösterme niyetinde olmamayı ifade eder. İşleri iyileştirmeye yönelik herhangi bir gayret göstermeme, tamamen boş verme durumunu belirtir (Van Dyne ve ark., 2003:1365).

Boyun eğme, vazgeçme kaynaklı olarak iş ile ilgili fikir, görüş ve bilgileri ifade etmeme, saklama davranışdır. Kabullenici sessizlikte, çalışanlar mevcut durumu kabullenmiştir; dahil olma ve konuşma gayreti gösterme ve mevcut durumu değiştirmek için çabalama isteğinde değildir (Pinder ve Harlos, 2001: 348). Örneğin, bir çalışan değişimle ilgili fikirlerini, konuşmanın yararsız ve gereksiz olduğu ve herhangi bir fark yaratmayacağı inancıyla saklayabilir ya da bir çalışan, düşük öz-yeterlilik ve durumu etkileme kapasitesi hakkında kendini yeterli görmemesi nedeniyle fikirlerini kendisine saklayabilir. Her iki örnekte de sessizlik nihai bir kabullenme sonucu oluşmaktadır. Çalışanlar herhangi bir fark yaratmayacaklarına inandıklarında, durumu kabullenip fikir ve görüşleriyle katkı sağlamamaktadır. Kabullenici sessizlikte, çalışanlar, boyun eğme duygusuyla ve anlamlı bir değişim

yaratma kapasitesinde olmadığı düşüncesiyle bilgiyi kendisinde saklamaktadır. (Van Dyne ve ark., 2003: 1366)

1.4.3.2. Savunmacı Sessizlik

Pinder ve Harlos (2001: 348), konuşmanın kişisel sonuçlarının olumsuz olabileceğinden endişe etmesi nedeniyle kişinin bilerek konuşmaktan vazgeçmesini, pasif sessizlik olarak ifade etmiştir. Buna paralel olarak, Morrison ve Milliken'in (2000: 711) tanımlamasında da korku duygusu örgütsel sessizlik için önemli bir motivasyon olarak ifade edilmiştir.

Van Dyne ve ark. (2003: 1367), savunmacı sessizliği korku kaynaklı ve kendini koruma amaçlı olarak kişinin fikir, görüş ve bilgilerini saklaması olarak ifade etmiştir. Savunmacı sessizlik, farkındalıkla gerçekleştirilen kasıtlı bir sessizliği ifade eder ve kişinin kendisini olası olumsuz sonuçlardan koruması amaçlı olduğu için proaktif bir davranıştır. Kabullenici sessizliğin tersine savunmacı sessizlik, alternatiflerin farkında olunması ve değerlendirilmesi, sonucunda bilinçli olarak sessiz kalmayı tercih etme durumu olarak proaktif bir davranıştır. Savunmacı sessizlik, alternatiflerin değerlendirilmesi sonucunda kişisel olarak o an için en iyi stratejinin belirlenmesidir. Kabullenici sessizlik boş vermeyi ifade ederken, savunmacı sessizlik konuşmanın ve değişim için öneri geliştirmenin sonuçlarından korku duymaktan kaynaklanmaktadır.

Mum Etkisi, kendini koruma amaçlı sessizliğe bir örnektir. Mum etkisi insanların kötü haber almaktan kaçınmaları ya da karşısındakinin savunmaya geçmesinden ya da kişisel olarak olumsuz sonuçlardan kaçınmak için kötü haber vermekten çekindiğinde ya da kötü haberi ertelediğinde ortaya çıkar. Bu örneklerdeki sessizlik aktif bir kaçınma ve kendini koruma gereği içerdiği için savunmacı sessizlik ile benzerlik gösterir. Bunların yanı sıra savunmacı sessizlik, kendini savunma amaçlı olarak kişisel hataları gizleme gibi davranışları da içerir (Van Dyne ve ark., 2003: 1367).

1.4.3.3. Örgüt Yararına Sessizlik (Pro-Sosyal Sessizlik)

Pinder ve Harlos (2001: 348-349) tarafından sessizlik, pasif (korku kaynaklı: savunmacı) sessizlik ve kabullenici sessizlik olarak iki tür olarak tanımlanmıştır. Van

Dyne ve ark. (2003: 1368) tarafından sessizlik türlerine bir boyut daha eklenmiş ve örgüt yararına sessizlik boyutu tanımlanmıştır. Örgüt yararına sessizlik, işle ilgili fikir, görüş ve bilgilerin örgütü koruma ve iş birliği amaçlı olarak diğer kişi ve örgütlerden saklanmasıdır. Örgüt yararına sessizlik örgütsel vatandaşlık gibi proaktif bir davranıştır ve öncelikle diğerleri üzerine odaklanır. Örgüt yararına sessizlik tıpkı örgütsel vatandaşlık gibi örgüt tarafından zorunlu tutulan bir davranış değil tamamen isteğe bağlı bir davranıştır.

Örgüt yararına sessizlik, savunmacı sessizlik gibi alternatiflerin farkında olarak ve bilinçli bir şekilde fikir, görüş ve bilginin saklanmasıdır. Van Dyne ve ark. (2003: 1365) çalışanların bilgi, fikir ve görüşlerini saklamalarının ardındaki nedenlerin farklı türlerde sessizliğe neden olduğunu ve sessizliğin tam olarak pasif bir davranış olmadığını ifade etmiştir. Çalışanların gizli bilgileri başkalarından saklamasıyla koruması davranışı örneğinde olduğu gibi sessizliğin bazı formları stratejik ve proaktif bir davranışı gösterir (Van Dyne ve ark., 2003: 1365). Savunmacı sessizliğin aksine örgüt yararına sessizlik, konuşmanın olumsuz kişisel sonuçlarından korunmak amaçlı değil, örgütü koruma amaçlı olarak gösterilmektedir.

Örgütsel vatandaşlığın boyutlarından biri olan sportmenlik örgüt yararına sessizlik ile önemli ölçüde benzerlik göstermektedir. Örneğin şikayet etmemek, işle ilgili kaçınılmaz olan bir takım zorluk ve sıkıntıları mızızlanmadan ve yakınmadan hoş görmek de Van Dyne ve ark. (2003: 1368) tarafından bir tür sessizlik olarak değerlendirilmiştir. Sonuç olarak şikayet etmeme, başkalarına sabır ve nezaket göstermeyle kendi kişisel çıkarlarından uzaklaşarak diğerleri odaklı davranmayı ifade eder. Bir diğer örnek de örgüte ait gizli bilgilerin dışardan kişilerle paylaşılması ve gizli tutulabilmesidir. Bir çalışanın örgütün yakın zamanda gerçekleştirecek önemli kararlarına ilişkin bilgisi olabilir, bu bilgiyi kimseyle paylaşmaması, gizli tutması gibi örnekler örgüt yararına sessizliğe örnek oluşturur. Bu örneklerin her birinde çalışan proaktif bir davranışla ve bilinçli olarak örgütün yararına olacak şekilde örgüte ilişkin fikir, görüş ve bilgilerini saklamakta ve bu konularda sessiz kalmaktadır. Van Dyne ve arkadaşlarının (2003: 1363) sessizlik davranışını türleri ve gerekçeleriyle açıkladığı tablo, aşağıda sunulmuştur.

Tablo 13. Sessizlik Türlerine Örnekler

Davranış Türü	Sessizlik
Çalışanın Gerekçesi	Bilerek işle ilgili fikir, görüş ve bilgilerini kendine saklamak, ifade etmemek
Kabullenme Davranışı Kabullenme kaynaklı Herhangi bir değişiklik yapamayacağını hissetmek	Kabullenici Sessizlik Örnekler: Kabullenme kaynaklı olarak fikirlerini kendine saklamak Bir fark yaratmak için özyeterliliğinin düşük olması algısı nedeniyle fikirlerini kendine saklamak
Kendini Koruma Davranışı Korku kaynaklı Kişisel olarak kendini risk altında görmek ve korkmak	Savunmacı Sessizlik Örnekler: Korku nedeniyle sorunlara ilişkin bilgileri saklamak Kendini koruma amaçlı olarak gerçekleri yok saymak
Diğerleri Odaklı Davranış İş birliği ve örgütü koruma kaynaklı Örgütü koruma ve iş birliği yapma	Örgüt Yararına Sessizlik Örnekler: İş birliği amacıyla gizli bilgileri saklamak/paylaşmamak Örgüte fayda sağlamak için özel bilgileri korunmak

Van Dyne ve ark., 2003: 1363

1.4.3.4. Faydacı Sessizlik

Knoll ve van Dick, (2013b: 351) dördüncü sessizlik formu olarak faydacı sessizliği ileri sürmüştür. Faydacı sessizlik, kişinin kendisi için avantaja çevirmek üzere bilgiyi saklaması olarak tanımlanmaktadır. Yanıltma, kafa karıştırma ve şaşırtma amaçlı olarak bilginin saklanması ya da yanlış veya eksik bilgi verilmesidir.

Faydacı sessizlik, işle ilgili fikir, bilgi ve görüşleri kişinin başkalarına zarar verirken stratejik olarak kendisine avantaj sağlama amaçlı olarak saklaması olarak tanımlanmıştır Knoll ve van Dick, (2013b: 352).

1.4.4. Çalışan Sessizliğinin Öncülleri

Çalışan sessizliğiyle ilgili yürütülen çalışmalarda, sessizliğin öncüllerinin üç ana kategoride incelendiği görülmüştür. Bunlardan ilki kişiliğe ilişkin özelliklerdir.

1.4.4.1. Kişiliğe İlişkin Özellikler

Çalışan sessizliği kavramının giderek önem kazanmasıyla sessiz kalma davranışına neden olabilecek faktörler üzerine çalışmalar da yaygınlaşmıştır. Örgütsel, durumsal ve sosyal ilişkilerin yanı sıra sessizlik davranışının büyük oranda kişinin kişilik özelliği ile ilgili olabileceği öne sürülmüştür.

Kişilik, sosyal ortamlarda insanların davranışlarını etkileyen en önemli etkenlerden biridir. Ses ve sessizlik davranışları tamamen kişinin isteğine bağlı davranışlar olduğu için resmi iş tanımları içerisinde yer almazlar ve önemli oranda bu davranışı gösteren kişinin kişilik özelliklerinden etkilenirler (Crant ve ark., 2011: 286).

Araştırmalar, bazı kişilik özelliklerinin çalışanların sessiz kalma ya da ses çıkarma kararını etkilediğini göstermiştir. Beş faktör kişilik modelinde yer alan kişilik özellikleri ile ses ve sessizlik arasındaki ilişki araştırılmış ve beş faktör kişilik özelliklerinin sessizlik üzerinde etkisi incelenmiştir. Örneğin beş faktör kişilik özelliklerinden yumuşak başlılığın kişinin bilinçli olarak fikir ve önerilerini saklama davranışını güçlendirdiği görülmüştür. Ayrıca aynı çalışmada beş faktör kişilik özelliklerinden, sorumluluğu yüksek olan çalışanların fikir ve görüşlerini saklama eğiliminin sorumluluğu düşük olanlardan daha az olduğu görülmüştür (LePine ve Van Dyne, 2001: 330-331). Benzer olarak Maynes ve Podsakoff (2014: 98) tarafından yapılan çalışmada dışa dönüklük kişilik özelliğinin fikir ve görüşleri saklama davranışını olumsuz yönde etkilediği bulunmuştur. Deneyime açık olan çalışanların fikir ve görüşlerini ve örgütte yapıcı ve işlevsel değişiklikler yapılmasına ilişkin önerilerini saklama davranışının daha düşük olduğu görülmüştür.

Briensfield (2013: 689-691) tarafından yürütülen, çalışan sessizliğinin boyutlarının ve ölçümünün çalışıldığı çalışmada, faktör analizi sonucu belirlenen sessizlik motivleriyle, ses, psikolojik rahatlık, nevrotiklik ve dışa dönüklük arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonucunda; iş yerine zarar verme amaçlı sessizlik, ilişkileri korumaya yönelik sessizlik, savunmacı sessizlik, özgüven eksikliği kaynaklı sessizlik, sonucun değişiklik yaratmayacağına inancın neden olduğu sessizlik ve kişi-rol uyumsuzluğu kaynaklı sessizlik olarak altı motiv ortaya çıkmıştır. Daha sonra bu motivlerin değişkenlerle ilişkisi incelenmiştir. Buna göre, psikolojik rahatlık ile ilişkileri korumaya yönelik sessizlik, savunmacı sessizlik, ve özgüven eksikliği

kaynaklı sessizlik arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler olduğu; nevroitiklik ile iş yerine zarar verme amaçlı sessizlik, ilişkileri korumaya yönelik sessizlik, savunmacı sessizlik ve özgüven eksikliği kaynaklı sessizlik arasında anlamlı ve olumlu ilişkiler olduğu ve dışa dönüklük ile özgüven eksikliği kaynaklı sessizlik arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

Beş faktör kişilik özelliklerinin dışında Knoll ve van Dick (2013a: 354), bireysel otantikliğin yükselmesiyle çalışan sessizliğinin düştüğünü tespit etmiştir. Premeaux ve Bedeian (2003: 1552-1553), öz-izlemesi (kişinin farklı ortamlarda davranış seçimlerini izleme/gözlemleme davranışı) yüksek olan çalışanların düşük olanlara göre sessiz kalma davranışını daha fazla gösterdiklerini ileri sürmüştür. Aynı çalışma sonucunda, iç kontrol odağı düzeyi arttıkça düşük öz-izlemesi olanların, yüksek olanlara göre daha fazla konuşma davranışı gösterdiği bulunmuştur. Benzer olarak özsaygının artmasıyla öz-izlemesi düşük olanların daha fazla konuşma davranışı gösterdiği görülmüştür.

1.4.4.2. Kişilerarası Yaklaşım

Kişilik özelliklerinin çalışan sessizliği üzerindeki etkisine ilişkin yapılan çalışmalar, kişilik özelliklerinin sessiz kalıp kalmamayı belirleyen önemli bir faktör olduğunu göstermiştir. Ancak kişilik özelliklerinin konuya ilişkin önemli bir katkısı olmasına rağmen sosyal ve kişilerarası ilişkilerin çalışan sessizliği üzerindeki etkisini açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle, çalışanların neden sessiz kalmayı tercih ettiğine ilişkin yapılan birçok çalışmada kişiler arası faktörler araştırılmıştır.

Pinder ve Harlos (2001: 336) gruptaki kişiler arası adaletin sağlanmasıyla çalışan sessizliğinin azaltılabileceğini belirtmiştir. Whiteside ve Barclay (2012: 260), çalışanların yöneticileri ve genel olarak örgüt tarafından adil bir muamele gördüklerinde kabullenici sessizliğin de savunmacı sessizliğin de azalma eğiliminde olduğunu ileri sürmüştür. Bu araştırmanın sonucunda adaletin örgütlerde sessizliğin iki formu olan kabullenici ve savunmacı sessizliğin anlamlı bir belirleyicisi olduğu görülmüştür.

Tangirala ve Ramanujam (2008: 42) tarafından yürütülen çalışmanın sonuçları da benzer bulgular göstermiştir. Bu araştırma sonucunda, grup üyeleri, örgüt politika

ve prosedürlerini örgüt adına yürüten yetkililer tarafından adil bir şekilde muamele gördüklerine inandıklarında çalışan sessizliğinin azaldığı görülmüştür. Prosedürel adalet iklimi kuvvetli olduğunda, çalışan sessizliğini önleyen grupsal özdeşleşme ve mesleğe bağlılığının daha kuvvetli olduğu görülmüştür. Wang ve Jiang (2015: 209) kendisine saygısızca muamele edilen çalışanların örgütü korumaya yönelik olarak daha az çalışan sessizliği davranışı gösterdiğini öne sürmüştür. Çalışma sonucunda, istismarcı liderlik stilinin örgüt yararına sessizlik ile negatif ilişkili olduğu görülmüştür.

Çalışan sessizliği, çalışan ve bağlı olduğu yöneticisi ve müdürleriyle ilişkileri ile de yakından ilgilidir. Bağlı olunan yönetici, çalışanların örgüt ile kurdukları ilişkide önemli bir rol oynar. Milliken ve arkadaşlarının (2003: 1460) çalışması, çalışan sessizliğinin, çalışan ve ilk yöneticisinin yakınlığından etkilenebileceğini göstermiştir. Araştırmacılar, çeşitli sektörlerden 40 tam zamanlı çalışan ile mülakat yapmış ve 40 katılımcıdan 34'ünün (%85'inin) işle ilgili önemli olmasına rağmen en az bir kez bir konuyu, kendisini rahat hissetmediği için üstlerine ifade edemediğini belirtmiştir. Song ve ark. (2017: 1171-1172) tarafından yapılan çalışmada, liderlerin kırıncı, zarar verici kişiliklerinin çalışan sessizliğini artırdığı ve yöneticiye güven duymanın bu ilişkide aracı rolü olduğu ortaya koyulmuştur.

Vakola ve Bouradas (2005: 450), çalışan sessizliğinin öncüllerinin ve olası sonuçlarının tespit edilmesine yönelik yürüttükleri çalışmada, yönetici ve çalışan arasındaki iyi iletişimin çalışan sessizliğini azalttığını ortaya koymuştur. Araştırmanın sonuçları, üst yönetimin ve çalışanın bağlı olduğu yöneticisinin sessizliğe ilişkin tutumunun, çalışan sessizliği ile anlamlı ve olumlu ilişkili olduğunu göstermiştir. Üst yönetimin sessizlik konusundaki tutumu, çalışan sessizliğinin oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır.

Yöneticinin çalışanlarına karşı davranışı çalışanların bilinçli ve kasıtlı olarak sessiz kalma kararını etkileyebilir. Detert ve Burris (2007: 871), örgütte yönetimin açıklığının ifadesi olarak görülen yöneticilerin kişiler arası olumlu davranışlarının, çalışanların konuşma konusundaki istekliliğini artırdığını ifade etmiştir. Benzer şekilde Tangirala ve Ramanujam (2012: 267-269) tarafından yapılan çalışma sonucunda yöneticilerin çalışanlarına yönelik danışman gibi ve kapsayıcı, kucaklayıcı

bir rol almasının çalışanların sorumluluk duygusunu artırdığını ve çalışanların örgüt içerisinde algılanan etkilerinin aracı rol oynayarak çalışanların yukarı doğru ses davranışını artırdığını ortaya koymuştur.

Yöneticiyle ve üst yönetimle ilişkilerin yanı sıra çalışan sessizliği ile liderlik tarzları arasındaki ilişki de çok sayıda araştırmaya konu olmuştur. Hassan ve ark. (2019: 124-125) tarafından kamu kurumlarındaki çalışan sessizliğinin incelenmesine ilişkin yürütülen çalışmada, yöneticilerin astlarına güven duyma yönünde güçlendirilmesinin çalışanların yöneticisine güvenini, işleri üzerindeki kontrollerini ve örgütsel özdeşleşme seviyelerini artırdığını ve böylelikle çalışan sessizliğinin azaldığını ortaya koymuştur.

Duan ve ark. (2018: 70-71) tarafından Çin’de 16 farklı şehirde faaliyet gösteren bir üretim şirketinin çalışanları üzerinde yapılan çalışma sonucunda, çalışanların otoriter bir liderle çalıştıklarına ilişkin algısı arttıkça, sessizlik davranışının arttığı görülmüştür. Aynı çalışma sonucunda psikolojik rahatlık ve örgüt bazlı özsaygının aracılık rolü ve güç mesafesi oryantasyonunun düzenleyici etkisi araştırılmış ve hem psikolojik rahatlık hem de örgüt bazlı özsaygının aracılık etkisi gösterdiği ve güç mesafesi yönelimi yüksek olan çalışanlarda otoriter liderlik ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkinin daha kuvvetli olduğu görülmüştür.

Yıkıcı liderlik ile çalışan sessizliği ve narsistik liderlik ile çalışan sessizliği arasında da anlamlı pozitif ilişkiler olduğunu tespit edilmiştir (Wu, ve ark., 2018; Mousa ve ark., 2020). Flanagan-Benedict (2020: 79), liderlik ve örgüt kültürünün çalışan sessizliği üzerindeki rolünü incelediği sistematik çalışmasında, çalışmaya dahil edilen liderlik tarzı ve çalışan sessizliği çalışmalarından literatür taraması içerisinde en çok otoriter liderlik (17/95), katılımcı liderlik (11/95) ve etik liderlik (9/95) stillerinin araştırıldığını ifade etmiştir.

Liderlik ve sessizlik ile ilgili çalışmalar, çalışanların kendilerini ifade etmesine imkan tanıyan, kararlara ve süreçlere katılımlarını teşvik eden, karşılıklı iletişime ve doğru şeyleri söyleyip uygulamaya önem veren liderlik tarzlarının çalışan sessizliğini olumsuz yönde etkileyerek, çalışanların fikir, görüş ve önerilerini dile getirebildiği ortamlar sağlamadığına işaret etmektedir.

1.4.4.3. Örgütsel, Sosyal ve Kültürel Faktörler

Çalışan sessizliği örgütün yapısı ve özellikleriyle de oluşabilir. Örgütün yapısı, politika ve prosedürleri ve üst yönetimin genel tutumu örgütte sessizlik kültürünün oluşmasına neden olabilir. Morrison ve Milliken (2000: 713), örgütün organizasyonel yapısının; örneğin hiyerarşik yapısının, merkezileşmiş karar mekanizmasının, alttan üste, üstten alta geribildirim zayıf olmasının örgütte sessizlik ikliminin oluşmasına neden olduğunu ileri sürmüştür. Araştırmacılara göre, sessizlik iklimini, örgütte sorunlarla ilgili konuşmanın bu konuda çabalamaya değmemesi ve örgütte birinin fikrini ya da kaygısını dile getirmesinin tehlikeli olarak görülmesi faktörleri oluşturmaktadır.

Korku, vazgeçme ve boyun eğme sebebiyle oluşan sessizlik iklimi çalışan sessizliğiyle pozitif yönlü ilişkiliyken örgüt yararına ve faydacı sessizlikte kişisel motivler, bağlamsal faktörlerin etkisini azaltabilir. Sessizlik ikliminin yaygın olduğu ortamlarda, konuşmanın bedelinin ağır olması bunun da kişisel çıkarlara ters düşmesi sebebiyle faydacı sessizlik davranışının oluşması beklenir. Ancak örgüt yararına sessizlik ortamının oluşması için sessizlik ikliminin yanı sıra ses davranışının da desteklendiği bağlamlar olması gerekir (Knoll ve Van Dick, 2013b: 352).

Korku ve sindirmenin yaygın olduğu kültürlerde sessizlik genel bir davranış biçimine dönüşebilir. Vakola ve Bouradas (2005: 445), çalışan sessizliğinin örgütteki iletişim fırsatlarıyla negatif yönlü ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. Araştırmacılar, örgütteki iletişim fırsatlarını açık ve dürüst iletişim, bilgi paylaşımı ve örgütte ses olduğuna dair algılanan bir his olması, ciddiye alınmak gibi kavramlarla ilişkilendirmiştir. İletişim fırsatlarının olması, örgütte kararlara ve süreçlere katılım; bilgi, öneri ve görüşlerin paylaşımını ve iletişimde güvenin varlığını ifade eder. Wang ve Hsieh (2013: 796-797) tarafından yürütülen bir çalışma, destekleyici ve yardımlaşan örgüt ortamlarının çalışanları diğerlerine faydalı olmayı amaçlayan daha etik karar alma konusunda teşvik ettiğini ve böylelikle kabullenici ve savunmacı sessizliği azalttığını göstermiştir.

Pinder ve Harlos (2001: 345), bazı örgütsel yapıların çalışan sessizliğini nasıl oluşturduğu ve sürdürdüğü üzerinde durmuş ve bu konuyla ilgili üç temel kavram öne sürmüşlerdir. Bunlar; adaletsizlik kültürü, sessizlik kültürü ve sağır kulak

sendromudur. Adaletsizlik kültürü; yoğun yönetici kontrolü, anlaşmazlıkların güçlü bir şekilde bastırılması, insani ilişkiler yerine işle ilgili ilişkilere değer verilmesi ve kişisel rekabet ile üretime vurgu yapılması olarak, çalışanların kendi ifadelerinden derlenerek altı faktör altında birleştirilmiştir. İkinci kavram, yukarıda açıklanan Morrison ve Milliken'in sessizlik iklimi tanımlamasıdır. Üçüncü kavram ise Peirce ve ark. (1998) tarafından ortaya konan sağır kulak sendromudur. Pinder ve Harlos (2001: 346), sağır kulak sendromunun çalışanların memnuniyetsizliklerini doğrudan ve açıkça ifade etmelerine engel olan bir örgütsel norm görevi gördüğünü ifade etmiştir. Peirce ve ark. (1998: 43), sağır kulak sendromuna neden olan üç faktörü şöyle ifade etmiştir; örgütsel politika ve prosedürlerin yetersiz olması, şikayetler karşısında harekete geçilememesine yönetimin tepkisi ve bu durumu rasyonelleştirmesi ve atalet ve sağırlığa katkıda bulunan örgütsel özellikler.

Örgütsel politikalar da çalışanların konuşma konusundaki istekliliğini etkileyebilmektedir. Morrison ve Milliken (2000: 716-717) örgütsel politika gereği konuşmanın cezalandırıldığı örgütlerde çalışanların kasıtlı olarak sessiz kalacağını ifade etmiştir. Konuşmanın tehdit olarak görüldüğü örgütlerde çalışanlar kendilerini koruma amaçlı olarak sessiz kalmayı tercih edebilirler (Milliken ve ark., 2003: 1453).

Sosyal ve kültürel unsurlar da sosyal olarak hangi davranışların kabul edilebilir hangilerinin kabul edilemez olduğunu etkilemesi nedeniyle kişinin sessiz kalmayı seçmesiyle ilgilidir. Sessizlik ve bilgi saklama eğiliminin açıklanmasında kültürel sansür (Sheriff, 2000) gibi bağlamsal faktörlerin de önemli bir rolü vardır. Hofstede (1980)'nin araştırması sonucunda ortaya konan kültür boyutlarıyla yapılan araştırmalar, kültürel özelliklerin birçok örgütsel faktörle ilişkili olduğunu göstermiştir.

1.4.5. Çalışan Sessizliğinin Sonuçları

İş dünyasındaki değişimin hızına ulaşabilmek için örgütler de sürekli bir adaptasyon ve değişim çabası göstermektedir. Örgütler hızla değişen koşullara ve beklentilere ayak uydurabilmek için daha yaratıcı ve yenilikçi çözümlere ihtiyaç duyarlar. Bu koşullarda örgütler, çevrenin zorlu koşullarına cevap verebilecek, yeni bilgi, fikir ve öneriler ortaya koyabilecek ve bunu paylaşmaktan çekinmeyecek iş

gücüne ihtiyaç duyar. Bu nedenle çalışan sessizliği örgütler için oldukça zararlı ve maliyetlidir.

Morrison ve Milliken'e (2000: 718-719) göre, örgütsel sessizlik; örgütlerin bilgi çeşitliliğinin ve negatif iç geribildirim azalmasına ve fikir ve alternatiflere ilişkin gerekli analizlerin yapılamamasına neden olmaktadır. Bu sonuçlar da örgütsel karar verme, kontrol ve iyileştirme süreçlerine zarar vermektedir. Örgütsel karar mekanizmasının etkinliğinde azalma, kontrol süreçlerinde hataların tespit edilmesinde sorunlara neden olmaktadır. Bütün bunların sonucunda da örgütsel değişim süreci etkinliğini yitirmektedir. Çalışan sessizliğinin neden olduğu bu sonuçlar, örgütlerin günümüzde varlıklarını sürdürebilmeleri için çok önemli bir faktör olan değişimi yönetme konusunda önemli bir güç kaybı yaşamalarına neden olmaktadır.

Araştırmalar, örgütlerde sessizlik ikliminin ve sessizlik davranışının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı azalttığını göstermiştir. Vakola ve Bouradas (2005: 449-450)'ın, sessizlik iklimi, çalışanların sessizlik davranışı ile iş tatmini ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkileri incelediği araştırmalarının sonucunda, sessizlik ikliminin boyutları ve çalışanların sessizlik davranışı ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında negatif yönlü anlamlı ilişki olduğu ortaya koyulmuştur. Deniz ve ark. (2013: 697) tarafından Türkiye'de özel bir hastane çalışanlarıyla yürütülen araştırma sonucunda savunmacı sessizliğin duygusal bağlılığı negatif yönde etkilediği bulunmuştur.

Knoll ve van Dick (2013b: 356), çalışan sessizliğinin dört formunun örgütsel sessizliğin öncülleri ve sonuçları ile olan ilişkisini incelediği araştırma sonucunda kabullenici ve savunmacı sessizlik ile iş tatmini arasında negatif yönlü, işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Aynı çalışma sonucunda, kabullenici ve savunmacı sessizliğin, iyi oluşla negatif yönlü ilişkili, gerginlik ile pozitif yönlü ilişkili olduğu görülmüştür.

Morrison ve Milliken (2000: 720), örgütsel sessizliğin çalışanlar üzerine üç önemli ve yıkıcı etkisi olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar; çalışanların kendilerini değersiz hissetmesi, işle ilgili konulara ilişkin kontrollerinin olmadığı algısı ve bilişsel uyumsuzluktur (kişinin inançları, düşünceleri ve davranışlarının arasında uyumsuzluk olması). Bu üç durum, çalışanların bağlılığı, içsel motivasyonu ve iş tatmininde azalma; strese bağlı hastalıklar, sabotaj ve diğer üretkenlik karşıtı iş davranışlarında

artışa neden olabilir. Kişi, psikolojik olarak kendisini işinden geri çeker ve hatta işten ayrılma niyetine girebilir.

Sessizlik örgütlerde hem kritik fikir ve alternatiflerin geliştirilmesi ve ifade edilmesinin önünde önemli bir engel teşkil etmekte hem de geri bildirim ve bilgi akışını olumsuz etkilemektedir. Bunun sonucu olarak örgütün karar verme, iyileştirme ve yenilik geliştirme süreçleri önemli ölçüde zarar görür. Diğer yandan, çalışanlar için de güven, bağlılık ve motivasyon kaybına neden olarak tatminsizlik, stres ve işten ayrılmaya yol açabilir. Çalışan sessizliği büyük çaplı projelerin felaketle sonuçlanmasından başarılı şirketlerinin çökmesine kadar büyük ölçekli örgütsel başarısızlıklara neden olan sonuçlar doğurmuştur. Örgütler için kritik önem taşıyan çalışan sessizliğinin, değişimin her geçen gün hızlanmasının getirdiği koşullara ve zorluklara cevap verebilmesi için örgütler tarafından iyi yönetilmesi gerekir.

1.5. BİREYSEL KÜLTÜREL DEĞERLERİN ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ VE BAZI ÖRGÜTSEL SONUÇLARLA İLİŞKİLENDİRİLMESİ

İnsanlar yaşadıkları çevreye uyum sağlayarak, kültürlerin özelliklerini yansıtırlar. Kültürel çevreye uyumu sağlayacak davranış biçimleri ve değerler eğitim süreci içerisinde bazen bilerek ve bilincinde olarak bazen de fark etmeden bilinçdışı olarak kazanılır. İnsanlar, kültürel çevrelerinden, davranış biçimleri ve değerlere ilişkin simgeleri öğrenirken, bir yandan da bu öğrendiklerini kendi kişisel yetkinlikleri ve becerileriyle zenginleştirerek yeniden çevreye sunarlar (Sargut, 2015a: 91).

Kültür, insanların çevreleriyle ilişkili olarak düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını düzenlemeyi öğrendikleri ve özellikle başkalarıyla etkileşim kurma konusunda yönlendirici olan genel çerçeveyi sağlar. Kültür, nasıl düşüneceği, davranacağı hatta hissedeceği konusunda bireyleri şartlandırır. İnsanlar bir kültürün içinde doğsa da kültür doğuştan gelmez, öğrenilir. (Neuliep, 2018: 45).

İnsanlar yaşadıkları kültürün özelliklerini büyük ölçüde yansıtır. Kültürlerarası farklılıklar da o kültürlerde yaşayan insanların davranışlarına yansır. Kültürler arasında farklılaşan değerler ve davranış biçimleri sonuçta değerleri ve davranışları birbirinden farklı çalışan insan modelleri oluşmasına neden olacaktır

(Sargut, 2015a: 96). Bu bölümde, bireysel kültürel değerlerin, çalışan sessizliği ve diğer bazı örgütsel sonuçlarla ilişkilendirildiği araştırmalara yer verilmiştir.

1.5.1. Güç Mesafesi Yöneliminin Çalışan Sessizliği ve Bazı Örgütsel Sonuçlarla İlişkilendirilmesi

Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, çalışanlar fikir ya da öneri paylaşmanın ya da örgütle ilgili bir sorunu dile getirmenin, üstlerin yöneticilik rollerini sorgulama ya da meydan okuma gibi görülebileceği kaygısıyla işle ilgili sorunları ve endişelerini dile getirme konusunda daha isteksiz olurlar. Bunun arkasında işyerinde dışlanma korkusu ve kendini koruma güdüleridir. Rhee ve ark. (2014: 709), bu korkular nedeniyle çalışanların fikirlerini paylaşma ve endişelerini ifade etme konusunda isteksiz olduklarını ve bunun sonucu olarak savunmacı sessizliğin oluşacağını iddia etmişlerdir. Benzer şekilde, araştırmacılar güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde, bireylerin karar verme süreçlerine dahil olmadıkları için örgüte ilişkin konularda önerilerini ve düşüncelerini ifade etme konusunda pasif kalacağını ve bu durumun kabullenici sessizlikle sonuçlandığını iddia etmişler ve güç mesafesinin kabullenici sessizlik ile anlamlı ve pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır (Rhee ve ark., 2014: 708).

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda yetişen insanlar üstleriyle çelişmemek gerektiğini düşünerek sosyalleştiği için, bu toplumlarda çalışanlar işverenleriyle aynı fikirde olma eğilimindedir. Bochner ve Hesketh (1994: 248) güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerden olanların üstlerinin kararlarına karşı tartışmaya daha az eğilimi olduğu ve güç mesafesi düşük olan kültürlerden gelenlere göre farklı bir etnik kökene sahip bir üstüyle işle ilgili sorunları tartışma konusunda daha temkinli davrandıklarını ortaya koymuştur. Huang ve ark. (2005: 476), güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, çalışanların katılımını artırmanın ve daha üretken olmalarını sağlamanın bir yolu olarak çalışanların katılımını sağlayan düzenli formel faaliyetler planlanmasını önermiştir.

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, hiyerarşik olarak üstlere doğru çıkıldıkça tutum ve davranışlarda birtakım farklar oluşur. Yoon (2012: 32), güç mesafesi yönelimi yükseldikçe, yetkilendirilmiş liderlerin sesinin ve performansının

yükseldiğini ifade etmiştir. Güç mesafesi yönelimi yüksek olan kıdemli yöneticilerin daha sıkı yönetim stillerine sahip oldukları ve karar verme sürecini merkezileştirmeyi ve dolaylı iletişimi tercih ettiği görülmüştür. Ayrıca, güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda, üst düzey pozisyonlardaki çalışanların, hiyerarşide daha düşük olanlarla müzakerelerde pozisyon güçlerini kullanmalarının daha muhtemel olduğu ifade edilmiştir (Bochner ve Hesketh, 1994: 248).

Kozan (1989: 794), güç mesafesi yüksek bir grup olan Türk yöneticilerin, zorlama gibi güç taktiklerini, astlarına karşı kullanmaya üstlerine karşı kullanmaya göre daha yatkın olduklarını, ancak Amerikalılarda bu tür farklılıklar gözlemlenmediğini bulmuştur. Schmidt ve Yeh (1992: 261) tarafından Avustralya, İngiltere, Japonya, Tayvan ve ABD'de yürütülen araştırmanın sonuçları, güç mesafesi yüksek olan kültürlerde, yönetim davranışının otoriter olduğunu, o kadar ki iş birliğine dayalı yönetim tekniklerinin başarıyla uygulanamayacağını belirtmişlerdir. Benzer şekilde, James ve ark. (1996: 33), güç mesafesi yüksek olan Tayvan'da, işçilerin, ABD'li meslektaşlarına göre meşru bir liderlik stratejisi olarak zorlayıcı gücü onaylama olasılıklarının daha yüksek olduğunu ifade etmiştir.

Güç mesafesinin yüksek olması, örgütsel yapılarda hiyerarşik olarak çok fazla yönetici kademesine, kararlara katılımın düşük olmasına ve yönetimin merkezileşmesine işaret etmektedir (Hofstede ve ark., 2010: 59). Wong ve Birnbaum-More (1994: 103), 14 ülkedeki verilere dayanarak, gücün eşit olmayan şekilde dağılımının kabul edilmesinin, otoritenin merkezileşme derecesini açıkladığını ifade etmiştir. Yapılan çalışmalar, güç mesafesi ne kadar yüksekse, bir örgütteki yönetim sisteminin o kadar az katılımcı olduğunu göstermektedir. Pavett ve Morris (1995: 1171), çok uluslu bir şirketin faaliyet gösterdiği beş farklı ülkedeki (İtalya, Meksika, İspanya, Amerika ve İngiltere) fabrikalarda yönetime katılımın ülkeden ülkeye ciddi farklılıklar gösterdiğini bulmuşlar ve farklı ülkelerde, fabrikaların yönetim sistemlerinin toplumun ve yerel iş gücünün beklentilerini yansıttığını ifade etmişlerdir.

Morrison ve Milliken (2000: 711), üst yönetim ekibinin kültürel geçmişinin çalışanlar hakkındaki düşünceleri ve inançları üzerinde etkili olabileceğini öne sürmüşlerdir. Üst yönetim ekibinin güç mesafesi yüksek olan kültürlerden oluşması, genellikle işyerinde sessizliği teşvik etme potansiyelini oluşturur. Smith ve ark. (1998:

362), 23 ülkede yürüttükleri çalışmada, güç mesafesinin düşük olduğu ülkelerde insanların kendi çalışma gruplarındaki anlaşmazlıkları çözmek için üstlerinden çok kendi eğitim ve tecrübelerine, çalışma arkadaşlarına ve astlarına güvendiklerini tespit etmişlerdir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, hiyerarşik olarak daha alt düzeyde yer alanların daha üst düzey pozisyonlarda yer alanlarla karşı karşıya gelmek istemediğini göstermiştir.

Botero ve Van Dyne (2009: 84), güç mesafesi yönelimi yüksek olanların fikir ve önerilerini yöneticilerine daha az ifade etme eğiliminde olduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde, Thomas ve Au'nun (2002: 321) araştırması, Hofstede'nin sınıflandırmasına göre bireyci ve güç mesafesi düşük bir ulusal kültüre işaret eden Yeni Zelanda'da Hong Kong ile karşılaştırıldığında çalışanların üst yöneticileriyle ya da iş arkadaşlarıyla tartışarak örgütsel problemlere daha fazla çözüm arama eğiliminde olduğunu göstermiştir.

Yoon (2012: 67), güç mesafesinin sesle negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Brockner ve ark. (2001: 310-311), bir dizi çalışmayla, farklı kültürlerden katılımcılarla ses davranışı ve örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın sonuçları, güç mesafesi yöneliminin düşük olduğu ülkelerde ses davranışının örgütsel bağlılık ve iş tatminiyle ilişkisinin daha güçlü olduğunu göstermiştir.

Huang ve ark. (2005: 471), güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde çalışanların otoriteye itaat edeceği ve çatışmadan kaçınmak için daha az ses davranışı göstereceğini ve buna dayanarak farklı ülkelerde kültürel güç mesafesinin çalışan fikrini saklama davranışıyla ilişkili olacağını ifade etmişlerdir. 24 ülkede faaliyet gösteren çok uluslu bir şirketin 136.018 çalışanıyla yürüttükleri çalışmada, güç mesafesi yönelimi çalışanın fikrini saklama davranışıyla pozitif ilişkili bulunmuştur. Aynı çalışmada, katılımcı bir iklim algısının çalışanların fikrini ifade etmesini kolaylaştırdığını ancak güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde bu ilişkinin daha zayıf olduğu görülmüştür.

Park (2011: 158), Kore gibi güç mesafesi ve toplulukçuluğun yüksek olduğu ülkelerde, kötü çalışma koşulları karşısında çalışanların itibarı koruma ve çatışmadan kaçınma davranışlarını gösterdiğini ifade etmiştir. Benzer şekilde Merkin ve ark.

(2014: 1) tarafından yürütülen 26 ampirik araştırmanın meta analizi çalışması güç mesafesi yönelimi yüksek olan insanların durumu kurtarmaya ilişkin endişelere daha duyarlı olduğu, dolaylı iletişimi tercih ettiği ve başkalarının sözüne karışma eğiliminin düşük olduğunu göstermiştir.

Araştırmalar, güç mesafesi yönelimiyle çalışan sessizliği arasında pozitif yönlü ilişkiye işaret etmektedir. Gerek sessizlik çalışmaları gerek ses, çatışma yönetimi, müzakere, haber uçurma davranışına ilişkin çalışmalar, yüksek güç mesafesi yöneliminin çalışanların geri çekilmesine, farklı nedenlerle süreçlere aktif katılım sağlayamamasına ve sessiz kalmasına neden olduğunu göstermiştir.

1.5.2. Belirsizlikten Kaçınma Eğiliminin Çalışan Sessizliği ve Bazı Örgütsel Sonuçlarla İlişkilendirilmesi

Belirsizlikten kaçınma eğilimi, belirsiz durumların bireyleri ne kadar rahatsız ettiği, kural ve düzenlemelerin ne düzeyde tercih edildiğini ve belirsizliğin toplumda tolere edilebilme ölçüsünü içerir (De Luque ve Javidan, 2004: 602).

Belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu toplumlarda başkalarıyla etkileşimleri resmileştirme, resmileştirilmiş politikalara ve prosedürlere güvenme, kurallar oluşturma ve bunlara uyma ve iletişimi yazılı olarak doğrulama eğilimi vardır (De Luque ve Javidan, 2004: 618). Shane (1993: 59), 33 ülkede yürüttüğü araştırma sonucunda belirsizlikten kaçınma eğilimi ile dünya çapında piyasalara sunulan yeni ticari marka sayısı arasında negatif ilişki bulmuştur.

Belirsizlikten kaçınma eğilimi, davranışların sonuçlarını tahmin etmek için daha fazla kural belirleme isteğini ve bilinmeyen getirdiği belirsizlik nedeniyle değişime daha fazla direnci ifade eder. Bu doğrultuda, Tanyaovalaksna (2016: 73) belirsizlikten kaçınma eğilimi ile kabullenici ve savunmacı sessizlik arasında pozitif ilişki olduğunu iddia etmiştir. Taras ve arkadaşlarının (2010: 424) meta analizi araştırması sonucunda, belirsizlikten kaçınma eğiliminin yenilikçilikle ve katılımcı liderlik tercihi ile güçlü negatif ilişki gösterirken en yüksek pozitif ilişkiyi takıma bağlılık ve yönlendirici liderlik tercihi ile gösterdiği görülmüştür. Merkin ve ark. (2014: 16), meta analizi araştırması sonucunda, belirsizlikten kaçınma eğiliminin

itibarını koruma ve ilişkilerde hassasiyet ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuş ve bu özelliklerin kişilerarası ilişkilerde dolaylı iletişime işaret ettiğini ifade etmiştir.

Offermann ve Hellmann (1997: 350) 39 farklı ülkede, Hofstede'nin belirsizlikten kaçınma indeksi ile yöneticilerin kontrol edici davranışları (astlar tarafından rapor edilen) kullanımı arasında anlamlı pozitif, sorumluluk delegasyonu ile anlamlı negatif ilişkiler bulmuştur. Sargut (2015a: 197), belirsizliğe toleransla iç kontrol odaklılığın ilişkili olduğunu, Türk toplumunun belirsizlikten kaçınma eğiliminin dış kontrol odaklı olma eğiliminin belirtilerinden birini oluşturduğunu ifade etmiştir. Sargut (2015a), çeşitli aralıklarla Türkiye’de öğrenci ve yöneticilere uyguladığı iç-dış kontrol odağı eğilimi araştırmalarında, Türkiye’de dış kontrol odağı eğiliminin yüksek olduğunu ifade etmiş ve iç kontrol odaklı liderlerin daha çok uzmanlık gücü ve iknaya, dış kontrol odaklı liderlerin ise tehdit ve zorlamaya başvurduğunu eklemiştir.

Araştırmalar belirsizlikten kaçınma eğiliminin iletişimde ve iş süreçlerinde daha fazla yazılı doğrulama ve resmileştirilmiş politika ve prosedür arayışı, kuralların, sınırların ve süreçlerin belirgin ve net olması tercihinine işaret etmektedir. Ayrıca belirsizlikten kaçınma eğiliminin, takıma bağlılık, dolaylı iletişim ve yönlendirici liderlik tercihi ile pozitif ilişkili, yenilikçilik ve katılımcı liderlik tercihi ile negatif ilişkili olduğu görülmüştür. Belirsizlikten kaçınma eğiliminin, yönetici davranışına yansımaları ise kontrolcü davranışla pozitif ilişkili, iş ve sorumluluk delegasyonu ile negatif ilişkili olduğu yönündedir. Ayrıca belirsizlikten kaçınmanın, dış kontrol odaklılık yoluyla liderlerin daha fazla zorlama ve tehdit güçlerine başvurmalarına neden olabileceği ifade edilmiştir.

1.5.3. Bireycilik-Toplulukçuluk Değerlerinin Çalışan Sessizliği ve Bazı Örgütsel Sonuçlarla İlişkilendirilmesi

Toplulukçu kültürlerde, bireyin ait olduğu grup özel hayatından daha önemlidir ve grup değerleri ön planda tutulur. Toplulukçu değerlere sahip bireyler, grubun bütünlüğüne ve grup içi otoritelere uyum göstermeye isteklidir (Triandis, 1989: 509). Toplulukçu değerlere sahip bireyler grup normlarına bağlı kalma konusunda güçlü bir eğilim gösterir (Gupta ve Panda, 2003: 2).

Toplulukçu kültürlerde, bireyler örgüte yüksek düzeyde bağımlı olduklarını varsaymakta ve örgütsel yükümlülüklerini yerine getirmek için kişisel fedakarlıklarda bulunmanın önemli olduğuna inanmaktadır. Çalışanlar, işverenleriyle çoğunlukla ilk işe girişten emekliliğe kadar uzun vadeli bir ilişki geliştirir (Gelfand ve ark., 2004: 459). Chou ve Chang (2017: 409), toplulukçuluk eğiliminin sessizlikle ilişkisinde literatürde araştırmacıların iki farklı yönde görüş önerdiğini ifade etmiştir. Birincisi, toplulukçu kültürlerin işbirliğini ve destekleyici davranışları güçlendirdiğini bunun sonucu olarak çalışanların farklı fikir ve bakış açılarını ifade etme isteğinin kırıldığını desteklerken ikincisi toplulukçu kültürlerin, grup performansını en üst düzeye çıkarmaya ve başkalarının refahını desteklemeye odaklanan çalışan davranışlarını desteklediğini ve böylece çalışanları kolektif performansı artırmaya yardımcı olacak düşünce ve önerilerini ifade etmeye teşvik ettiğini desteklemektedir.

Rhee ve ark. (2014: 709), Güney Kore’de 27 farklı örgütte çalışan 628 tam zamanlı çalışan ile yürüttükleri araştırma sonucunda, toplulukçuluk eğilimi ile kabullenici sessizlik arasında anlamlı pozitif ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmacılar, toplulukçu değerlere sahip bireylerin, kararlarının etki edemedikleri çevresel faktörler tarafından kontrol edildiğine inandıkları için değişim için öneriler sunmanın anlamsız olduğu düşüncesiyle kabullenici sessizlik içerisine girdiklerini belirtmiştir.

Toplulukçu kültürlerde, işveren-çalışan ilişkisi, aile bağı gibi temelde ahlakidir. Bireyci kültürlerde ise işveren-çalışan ilişkisi temelde iki taraf arasındaki sözleşmeye bağlıdır. Bu nedenle toplulukçu kültürlerde çalışanlar işlerine daha duygusal yaklaşırlar. Benzer şekilde toplulukçu kültürlerde işe alım ve terfi kararlarında grup referansı önemli bir yer tutarken, bireyci kültürlerde işe alım ve terfi kararları bireylerin becerilerine ve performansına dayanır (Hofstede ve ark., 2010: 104).

Boyacıgiller ve Adler (1991: 274), toplulukçu kültürlerden olan çalışanların, meslektaşları veya yöneticileriyle olan ilişkilerinin örgüte bağlılıklarını etkilediğini, ancak bireyci kültürlerden çalışanların iş içeriği veya terfi planından etkilenebileceğini ileri sürmüşlerdir. Buna bağlı olarak üst düzey yönetici araştırma şirketlerinin en fazla Amerika’da olduğu ve yönetici iş değişikliğinde dünyada Amerika’nın ilk sırada yer aldığı ifade edilmiştir. Benzer şekilde, Wasti (2003: 548) bireyciliğin ve

toplulukçuluğun örgütsel bağlılığın öncülleri üzerindeki etkisini incelemiş ve iş tatmini ve terfi imkanlarının bireyci değerlere sahip çalışanların duygusal ve normatif bağlılığının temel belirleyicileri olduğunu buna karşın toplulukçu değerlere sahip çalışanlar için yöneticiden memnun olmanın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin iş tatmini ve terfi imkanlarından memnuniyetten daha fazla olduğunu bulmuştur.

Holt ve DeVore (2005: 165), kültür, cinsiyet ve örgütsel rollerin çatışma çözümleme stilleri üzerine etkisini araştırdıkları meta analizi araştırması sonucunda bireyci kültürlerde, çatışma yönetimi tarzı olarak daha çok zorlamanın seçildiğini; toplulukçu kültürlerde daha çok geri çekilme, uzlaşma ve problem çözme tarzlarının tercih edildiği ortaya çıkarılmıştır. Benzer şekilde Rivers ve Volkema (2013: 26), toplulukçu kültürlere mensup bireylerin etik olmayan ve rekabetçi müzakere stillerini bireyci kültürlerden bireylere göre kullanmayı daha az tercih ettiklerini göstermiştir. Toplulukçu kültürel değerlere sahip bireyler grup için daha güçlü bir bilince sahiptir. Bu nedenle, toplulukçu değerlere sahip bireyler, bütünleştirici müzakereleri teşvik etmek için gerekli olan 'biz' yaklaşımına sahiptir ve grubun lehine davranır.

Tinsley ve Brett (2001: 360), işyerinde çatışma çözümlemelerine ilişkin Amerika ve Hong Kong'u karşılaştırmalı olarak inceledikleri araştırmada, geleneksel toplulukçu çıkarları gözetme ve otorite kaygısı normlarının, Hong Konglu yöneticiler arasında Amerikalı meslektaşlarından daha güçlü olduğunu ve Hong Konglu yöneticilerin çatışma çözümüne üst yönetimi dahil etme yöneliminin daha fazla olduğu göstermiştir. Kültürel değerlerin müzakere stilleri üzerine etkisi ile ilgili olarak Saorín-Iborra ve Cubillo (2016: 517), kültürlerarası ticari müzakerelerle ilgili yürüttükleri araştırmada, bireyci kültürel değerleri olan müzakerecilerin zaman baskısı gibi daha rekabetçi taktikler kullandıklarını ileri sürmüştür.

Wasti (2003: 314-315)'nin, örgütsel bağlılığın ve sosyal faktörlerin işten ayrılma niyetiyle ilişkisinde, kültürel değerlerin etkisini incelediği araştırması, normatif bağlılığın, bireyci değerleri yüksek olan bireyler için daha az önem taşıdığını göstermiştir. Buna karşın, sosyal faktörler, toplulukçu değerlere sahip kişiler için işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir belirleyici iken bireyci değerlere sahip kişiler için sosyal faktörler, işten ayrılma niyeti üzerinde daha az etkiye sahiptir. Bu bulgular, toplulukçu ve bireyci değerlere sahip kişilerin normatif bağlılık, sosyal faktörler ve

işten ayrılma niyeti konusundaki görüşlerinin farklılık gösterdiğini ve normatif bağlılığın özellikle toplulukçu bağlamlar için önemini vurgulamaktadır.

Araştırmalar, toplulukçu kültürlerde örgütlerdeki kişilerarası ilişkilerin örgütsel bağlılığı etkilediğini, çatışma çözümü stillerinde daha çok kaçınma, yardımlaşma ve uzlaşmacı taktiklerin tercih edildiğini göstermektedir. Ayrıca, toplulukçu kültürlerde önemli kararların grupta birlikte verilmesi, örgütsel yükümlülüklerin yerine getirilmesi için kişisel fedakarlık yapılması gerektiği varsayımı, örgüt yararına davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri daha fazladır (Gelfand ve ark., 2004: 459).

1.5.4. Maskülenlik ve Femininlik Değerlerinin Çalışan Sessizliği ve Bazı Örgütsel Sonuçlarla İlişkilendirilmesi

Maskülenlik; iddialı, atılgan ve baskın davranışlarla ilişkilendirilmektedir. Maskülenlik eğiliminin yüksek olduğu toplumlarda rekabet, inisiyatif alma ve performansın ödüllendirilmesi ön plandadır. Maskülenlik, duygu ve düşüncelerin ifade edilmesine, açık ve doğrudan iletişimin desteklenmesiyle ilişkilendirilir (Den Hartog, 2004: 405).

Hollandalı bir çalışan uzun yıllar ABD’de prestijli bir danışmanlık firmasında çalıştıktan sonra Hollanda’da bir üretim firmasının üst yönetim ekibine katılmış ve iki farklı ülkedeki firmalarda yapılan toplantıların birbirinden oldukça farklı şekillerde ve farklı sonuçlara hizmet eder şekilde yapıldığını ifade etmiştir. Feminin değerlere sahip Hollanda’da toplantılarda, sorunlar üzerine tarafların tartıştığını, ortak çözümlerin araştırıldığını ve toplantıların uzlaşmayla sonuca ulaşmaya hizmet ettiğini, maskülen değerlere sahip ABD’de ise katılımcıların toplantıları, kendi iddialarını ortaya koyma fırsatı olarak gördüğünü ve ne kadar iyi olduklarını gösterme alanı olarak algıladıklarını ifade etmiştir (d’Iribarne, 1989; akt. Hofstede ve ark., 2010: 143). Hofstede ve ark. (2010), maskülenlik eğiliminin ilişkilere, iletişim stillerine ve örgütlerde çatışma çözümü stillerine yansıdığını belirtmiştir. ABD, İngiltere ve İrlanda gibi maskülen kültürlerde çatışmaların iyi bir kavgayla çözüleceği yönünde bir inanç vardır. Hollanda, İsveç ve Danimarka gibi feminin değerlere sahip kültürlerde, çatışmaların müzakere ve uzlaşma yoluyla çözümlenmesi tercih edilir.

Tavakoli ve ark. (2003: 60-61), Hırvatistan ve Amerika'dan yöneticilerin kültürel değerlerinin haber uçuurma davranışı üzerine etkisini inceledikleri araştırmada Hırvatistan'ın kültürel güç mesafesinin yüksek olması ve feminen özellikler taşıyan bir kültür olması nedeniyle Amerikalı yöneticilerin haber uçuurma davranışının Hırvat yöneticilerden anlamlı düzeyde farklı olacağını iddia etmişlerdir. Maskülen kültürlerde çalışanlar, anlaşmazlıklarda, yüz yüze açıkça tartışma, kozlarını paylaşma ve çatışmaları açıkça çözümleme konusunda rahat hissederler. Hırvat örneklemin daha çok feminen özellikler göstermesi nedeniyle, doğrudan çatışmayla yüzleşmek istemeyeceği, haber uçuurmaya daha az istekli olacağı ve buna bağlı olarak Hırvat yöneticilerle karşılaştırıldığında Amerikalı yöneticilerin daha fazla bireysel ve örgütsel haber uçuurma davranışı gösterecekleri iddia edilmiştir. Araştırma sonucunda, öngörüldüğü gibi, Amerikalı yöneticilerin Hırvat yöneticilerden anlamlı düzeyde bireysel ve örgütsel düzeyde daha fazla haber uçuurma davranışına meyilli oldukları ortaya çıkarılmıştır.

Çatışma yönetimi ve müzakere çalışmalarında, çatışma yönetiminde maskülenlik eğiliminin rekabetçi stillerle, feminenliğin ise iş birliği temeline dayanan stillerle bağlantılı olduğu görülmüştür (Nelson ve ark., 2015: 11). Sargut (2015a: 176), Türkiye'de farklı zamanlarda yürüttüğü araştırmalar sonucunda, Türk kültürünün feminen değerlere sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sargut (2015a: 204-205), Türk toplumunda çatışma stillerini belirlemek için yürüttüğü yöneticilerle yürüttüğü bir araştırma sonucunda, göreve geliş şekli ve örgüt içerisinde kültür ve işleyişlerin çok farklı olduğu bir kamu iktisadi teşebbüsü ve bir sendikada sonuçların çok benzer olduğunu ifade etmiştir. Her iki grupta da çatışma yönetimi karşısında en baskın eğilim, 'çatışmadan kaçınma' olmuştur. Bunu her iki grup içerisinde 'uzlaşmacı davranış' izlemiş ve en sonda 'diğerleriyle yarışma eğilimi' yer almıştır. Araştırmanın sonuçları, Türk toplumunda çatışmadan kaçınma eğiliminin yüksek olduğu, yarışma eğiliminin de en az tercih edilen stil olduğu görülmüştür. Bu sonuç, Türk toplumunun kültürel yapısının çatışma çözümleme stilleri üzerine yansımaları olarak değerlendirilebilir.

Taras ve ark. (2010: 424), yürüttükleri meta analizi sonucunda, maskülenlik eğiliminin çatışma yönetim stili tercihleri üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarına göre maskülenlik eğilimi, uzlaşma stiliyle en

yüksek pozitif ilişkiyi gösterirken gruplar içinde iş birliği ile en yüksek negatif ilişkiyi göstermiştir. Aynı araştırma sonucunda, maskülenlik eğilimi, nevroitiklik ve yolsuzluk ile güçlü pozitif ilişki gösterirken cinsiyet rolü eşitliğiyle güçlü negatif ilişki göstermiştir. Merkin ve ark. (2014: 14), kültürel değerler ile iletişim stilleri arasındaki ilişkileri meta analiziyle inceledikleri araştırmanın sonucunda, maskülenlik eğiliminin, kendini ön plana çıkarma ve doğrudan iletişimle pozitif, itibarı koruma ve ilişkilerde hassasiyet ile negatif ilişkili olduğunu bulmuştur.

Geletkanycz (1997: 620), değişim döneminde, üst düzey yöneticilerin kültürel değerlerinin statükoya bağlılık ve açık fikirlilik üzerine etkisini araştırdığı çalışmada, maskülen değerlerle sosyalleşen yöneticilerin değişiklik gerektiren politikalara daha açık olacaklarını düşünerek maskülen değerlere sahip bir kültürde yetişen yöneticilerin statükoya bağlılığının daha az olacağını iddia etmiştir.

Maskülenlik eğilimi, toplumda sosyal ilişkilerin iddialı, çatışmacı ve agresif olma düzeyi ve toplumda cinsiyet rol farklılıklarının yüksek ya da düşük olmasıyla ilişkilidir. Araştırmalarda maskülenlik eğiliminin doğrudan ve açık iletişim, çatışmadan kaçınmama, kendi yeteneklerine güvenme ve kendi bakış açısını ön plana çıkarmayla ilişkili olduğu, örgütlerde maskülen değerlerin atılganlık, iddia ve rekabetçilik ile açıklandığı görülmektedir.

1.5.5. Uzun-Kısa Dönem Yönelimin Çalışan Sessizliği ve Bazı Örgütsel Sonuçlarla İlişkilendirilmesi

Uzun dönem yönelimi olan kültürlerde, gelişime, ilişkiler kurmaya ve kısa vadeli faydalardan vazgeçerek uzun vadeli kazanımlara önem verilir. Buna karşın geçmiş ve şimdiki zaman oryantasyonu olan kültürlerde iş ortamında sosyalleşmek için yeterince sebat gösterilmez, daha görev odaklı ve harcanan zaman ve çabanın kısa vadede fayda olarak geri dönmesi beklenir. Uzun dönem yönelimi olan kültürlerde insanlar işyerinde diğerleri ile ilişkilere daha fazla önem verir, bu ilişkileri insanları etkileme stratejisi olarak kullanırlar. Bu kültürlerde yöneticiler uzun vadeli ilişkilere zarar verebilecek baskı ya da zorlayıcı taktikleri kullanmayı genellikle tercih etmezler.

Yöneticilerin uzun dönem yönelimi esneklikle de ilgili bulunmuştur. Esneklik, değişen çevre koşullarına adapte olmayı ve yeni hedeflerin arayışında olmayı

beraberinde getirir. Tendam (1987: 14), örgütsel kültürün esnekliğe işaret eden üç özelliğinden birinin uzun dönem oryantasyonu olduğunu ifade etmiştir. Uzun dönem yönelimi olan örgütler esnek olma becerisine sahiptir ve rekabete ve değişen teknolojik koşullara cevap verebilirler. Uzun dönem yönelimi, örgütleri belirsiz bir geleceğe hazırlar ve böylelikle rekabet avantajı sağlayarak örgütün performansını artırır (Bommer ve De La Porte, 1992: 549).

Uzun dönem yönelimi olan insanlar, bugünkü görevleri ve ilerde gelmek istedikleri durum arasında güçlü bağlar kurmak istedikleri için planlamaya daha fazla zaman ayırır ve yeni görevlere atılırken daha temkinli davranırlar. Buna karşın daha az gelecek odaklı bireyler dürtü kontrolünden yoksundur ve bugünkü faaliyetleri ve gelecekteki getirileri arasında iyi bir bağlantı kuramazlar ve başarı motivasyonları düşer (Klineberg, 1968; akt. Ashkanasy ve ark., 2004: 292).

Fu ve Yukl (2000: 262-263), etkileme taktiklerinin etkililiği üzerine Çin ve Amerika'yı karşılaştırdıkları araştırmalarında, gelecek yönelimi yüksek olan Çin'de, yöneticilerin hediyeler vermek gibi ilişki odaklı taktikleri tercih ettiğini buna karşın kısa dönem oryantasyonu yüksek olan Amerika'da yöneticilerin ikna ve danışma gibi ikna edici taktikleri tercih ettiğini ifade etmiştir.

Caputo ve ark. (2019: 26), müzakerelerde uzun dönem yönelimine sahip kültürlerden gelen insanların iş birliğine yatkın stilleri olduğunu iddia etmiştir. Uzun dönem yönelimine sahip kültürler uzun vadeli kazançları tercih etme eğilimindedir ve uzun dönem oryantasyonu değerine sahip kişiler sonuçtan çok ilişkiye değer verme eğilimindedir ve bunun için diğer tarafla iş birliği yapabilirler. Bunun tersi olarak, kısa dönem oryantasyonuna sahip kültürlerden gelen bireylerin daha kısa vadede kazanç elde etmek adına müzakerelerde daha rekabetçi olmaları beklenir.

Araştırmalar, uzun dönem yöneliminin başarı motivasyonu, esneklik, değişen koşullara daha iyi adaptasyon, performans ve belirsizliği yönetmeyle ilişkili olduğunu göstermiştir. İletişim ve ilişkilerde uzun vadeli hedeflere odaklanma, daha yapıcı olma, çatışma yönetiminde iş birliği ve uzlaşmaya değer verme söz konusudur.

İKİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın metodolojisi kapsamında, daha önce kavramsal olarak incelenen araştırmanın değişkenleri ve aralarındaki ilişkiler araştırma modeli aracılığıyla incelenecektir. Bu bölümde; araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, araştırma modeli, araştırma hipotezleri, veri toplama yöntemi, katılımcıları, kullanılan ölçekler ve analiz yöntemine ilişkin bilgilere yer verilecektir.

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, bireysel kültürel değerlerin boyutları olan güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun dönem yönelimi ve maskülenlik değerlerinin çalışan sessizliğinin boyutları olan kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkilerinin Türkiye ve ABD’de karşılaştırmalı olarak incelenmesidir.

Türkiye ve ABD ulusal kültürel yönelimler bağlamında oldukça farklılaşan iki ülkedir. Bireysel kültürel değerlerin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisinin farklılaşıp farklılaşmadığı, ülke değişkeninin düzenleyici etkisiyle incelenmiştir. Ülke değişkeninin araştırmaya dahil edilen bütün bireysel kültürel değer boyutlarının çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki düzenleyici etkisinin yanı sıra güç mesafesi yöneliminin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel politika algısının, toplulukçuluk eğiliminin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisinde bağımlı benlik kurgusunun ve maskülenlik eğiliminin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisinde bağımsız benlik kurgusunun düzenleyici etkilerinin ABD ve Türkiye için karşılaştırmalı olarak araştırılması amaçlanmıştır.

Araştırmanın literatür araştırmasından başlayarak tamamında iki ülke arasındaki farktan yola çıkılarak kültürler arasındaki farklılıkların genelde iş dünyasına daha özelde çalışan sessizliği davranışına yansımaları, bu araştırmanın sonuçlarının literatürdeki araştırma sonuçlarıyla karşılaştırılarak tartışılması ve açıklanması planlanmıştır. Çalışmanın hem araştırmacılara hem de günümüzde

rekabetin yoğun, piyasaların belirsiz, teknolojinin hızlı ve değişken şartları altında faaliyet gösteren örgüt yöneticilerine ve uygulayıcılara yol göstermesi hedeflenmektedir.

2.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Ulusal kültür, örgütsel davranışı farklı şekillerde etkiler. Ulusal kültür ve endüstri, örgütlerin içinde faaliyet gösterdiği çevrenin ayrılmaz parçalarıdır. Örgüt kültürü dolaylı olarak hem daha geniş toplumsal kültürden hem de faaliyet gösterdiği endüstriden etkilenir (Dickson ve BeShears, 2004: 74). Ulusal kültür; örgüt yapısını, liderlik stillerini, iletişim stillerini, ses ve sessizlik davranışını etkiler.

Toplumsal kültür, toplumun üyelerinin algılarını ve değerlerini etkiler ancak toplumun üyeleri toplumsal kültürden değişen derecelerde etkilenirler. Öğrenilmiş bir değer olarak kültür, bireyler arasında farklılık gösterir. Yoo ve Donthu (2005: 11), Hofstede'nin kültür tipolojisini bireysel kültürel değerleri kapsamlı olarak tarif etmek için bireysel düzeyde uygulamış ve Hofstede'nin ülkeleri karakterize etmek için kullandıkları kültürel boyutları, bireysel kültürel değerleri tanımlamak için birey düzeyinde kullanmışlardır. Bireysel kültürel değerler, bireyin tutum ve davranışlarını şekillendirir. Çalışanların işyerindeki tutum ve davranışları da bireysel kültürel değerlerden önemli ölçüde etkilenir.

Çalışan sessizliği, örgütlerde bilgi çeşitliliğine, bilgi akışına, geribildirim ve karar verme mekanizmalarına zarar vererek, hataların tespit edilmesinde sorunlara neden olmasının yanı sıra yeni fikir, öneri ve alternatiflerin ifade edilmeyerek giderek azalmasına neden olmaktadır. Bu nedenle çalışan sessizliğinin, büyük ölçekli örgütsel başarısızlıklara neden olabileceği ve örgütlerin günümüzde varlıklarını sürdürebilmeleri için çok önemli bir faktör olan değişimi yönetme konusunda önemli bir güç kaybı yaşamalarına neden olmaktadır. Bu araştırma kapsamında, çalışanların bireysel kültürel değerlerinin çalışan sessizliğinin boyutlarını etkileme gücü test edilmiştir. Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun dönem yönelimi ve maskülenlik değerlerinin kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizliği etkileyeceği, ülke değişkeninin düzenleyici etkisiyle bu ilişkilerin ABD ve Türkiye için farklılık gösterebileceği ve güç mesafesi yöneliminin çalışan sessizliği üzerindeki

pozitif etkisinin örgütsel politika algısının yüksek olmasıyla artacağı, toplulukçuluk eğiliminin çalışan sessizliği üzerindeki negatif etkisinin bağımlı benlik kurgusu vurgusuyla artacağı ve maskülenlik eğiliminin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinin bağımsız benlik kurgusu vurgusuyla güçleneceği düşünülmüştür. Araştırmada, örgütler için kritik önem taşıyan çalışan sessizliğinin boyutları bireysel kültürel değerler çerçevesinde incelenirken, ulusal kültürel değerlerdeki farkların etkisi ABD ve Türkiye örneği üzerinden incelenerek, ülke farkının oluşturacağı değişim de yakalanmaya çalışmıştır.

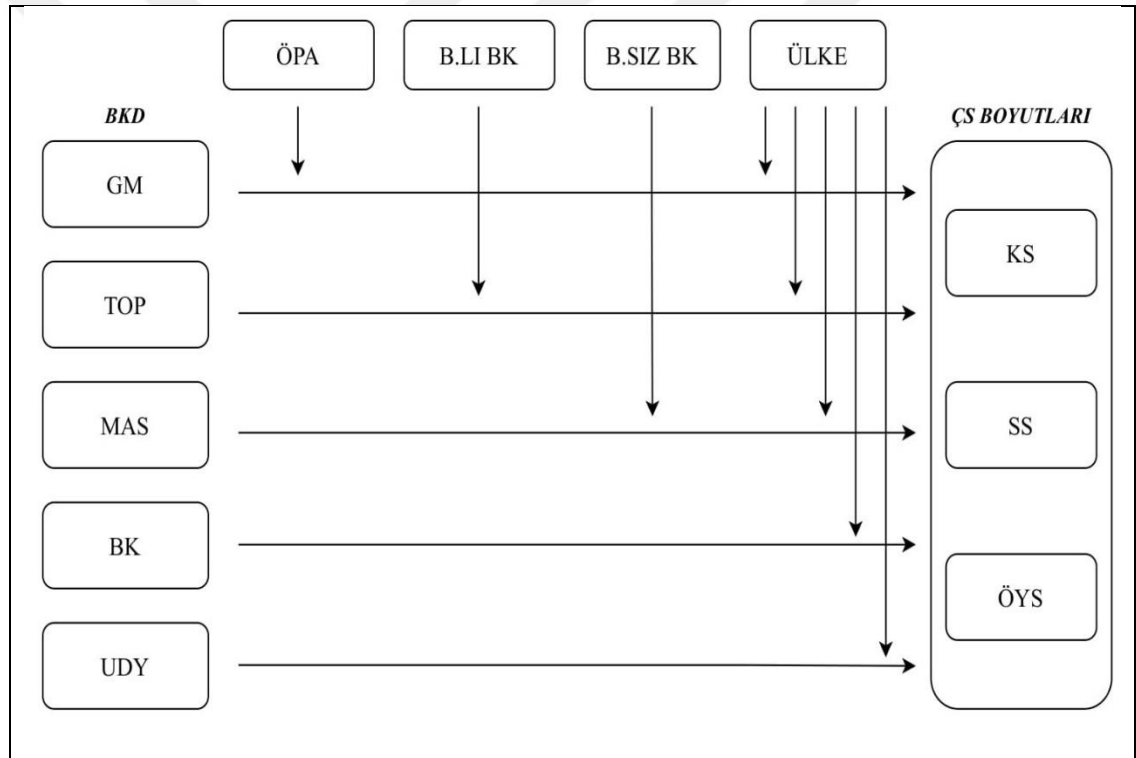
Kültürel değerlerin bireysel düzeyde ölçülebilen beş boyutuyla çalışan sessizliğinin boyutları arasındaki ilişkiyi özel sektör beyaz yakalı çalışanlarla incelemesi bakımından çalışmanın literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, özellikle güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk ve maskülenlik boyutlarında önemli ölçüde farklılaştığı düşünülen iki ülke olan ABD ve Türkiye'nin kültürel değerler-çalışan sessizliği boyutları ilişkisi üzerinde karşılaştırmalı bir değerlendirme sunmasının bu konuda yapılacak karşılaştırmalı çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir. Güç mesafesi, toplulukçuluk ve maskülenlik yönelimlerinin çalışan sessizliği boyutları üzerindeki etkisinde sırasıyla örgütsel politika algısı, bağımlı benlik kurgusu ve bağımsız benlik kurgusu değişkenlerinin düzenleyici etkisi araştırılmış ve bireysel kültürel değerler-çalışan sessizliği ilişkisi kapsamlı bir modelle incelenmiştir.

2.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmada, bireysel kültürel değerlerin çalışan sessizliğinin alt boyutları ile ilişkisinde ülke değişkenin düzenleyici rolü ve bireysel kültürel değerlerden güç mesafesinin çalışan sessizliği boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel politika algısının, toplulukçuluğun çalışan sessizliği boyutları üzerindeki etkisinde bağımlı benlik kurgusunun ve maskülenliğin çalışan sessizliği boyutları üzerine etkisinde bağımsız benlik kurgusunun düzenleyici rolü incelenmiştir.

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla araştırma modeli oluşturulmuştur. Modelde bireysel kültürel değerler (güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun dönem yönelimi ve maskülenlik) bağımsız değişkenler olarak ele alınırken çalışan sessizliğinin alt boyutları olan kabullenici,

savunmacı ve örgüt yararına sessizlik bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır. Modelde bu ilişkilerin Türkiye ve ABD arasında farklılık göstereceği öngörülerek, ülke değişkeni, bireysel kültürel değerlerin tümü ve çalışan sessizliğinin boyutları arasındaki ilişkide düzenleyici değişken olarak incelenmiştir. Ayrıca, güç mesafesi yönelimi ve çalışan sessizliğinin boyutları arasındaki ilişkide örgütsel politika algısının, toplulukçuluk eğilimi ve çalışan sessizliğinin boyutları arasındaki ilişkide bağımlı benlik kurgusunun ve maskülenlik eğilimi-çalışan sessizliği boyutları ilişkisinde bağımsız benlik kurgusunun düzenleyici değişken olarak rolü incelenmiştir. Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişki etkileşimleri Şekil 1’de gösterilen model ile incelenmiştir.



BKD: Bireysel Kültürel Değerler, GM: Güç Mesafesi, TOP: Toplulukçuluk, MAS: Maskülenlik, BK: Belirsizlikten Kaçınma, UDY: Uzun Dönem Yönelimi, ÇS: Çalışan Sessizliği, KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik, ÖPA: Örgütsel Politika Algısı, B.lı BK: Bağımlı Benlik Kurgusu, B.sız BK: Bağımsız Benlik Kurgusu

Şekil 1. Araştırmanın Modeli

2.4. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Hofstede'nin kültürel değerler boyutlarında Türkiye, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve toplulukçuluk boyutlarında yüksek skorlar almıştır. Maskülenlik boyutunda ortalamaya yakın değer almakla birlikte skalanın feminen boyutunda yer almıştır. Uzun dönem yönelimi boyutunda ortalamada yer almış, kısa veya uzun dönem yönelimi baskın olmamıştır.

ABD ise güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma eğiliminin daha düşük olduğu, bireyci bir ülke olarak değerlendirilmektedir. Uzun-kısa dönem yönelimi değeri ABD'de Türkiye'den daha düşük, skalanın kısa dönem yönelimi tarafındadır. Beşinci boyut olan maskülenlik boyutunda ise ABD'nin değerleri maskülenlik sıralamasında üst sıralarda, ortalama değer oldukça üstündedir. Bu veriler doğrultusunda, Hofstede'nin kültür boyutları bazında iki ülke kültürü arasındaki farklar incelenerek aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H_{1a}: Türkiye'de beyaz yakalı özel sektör çalışanlarının güç mesafesi yönelimi ABD'deki beyaz yakalı özel sektör çalışanlarınınkinden anlamlı düzeyde daha yüksektir.

H_{1b}: Türkiye'de beyaz yakalı özel sektör çalışanlarının belirsizlikten kaçınma eğilimi ABD'deki beyaz yakalı özel sektör çalışanlarınınkinden anlamlı düzeyde daha yüksektir.

H_{1c}: Türkiye'de beyaz yakalı özel sektör çalışanlarının toplulukçuluk eğilimi ABD'deki beyaz yakalı özel sektör çalışanlarınınkinden anlamlı düzeyde daha yüksektir.

H_{1d}: Türkiye'de beyaz yakalı özel sektör çalışanlarının uzun dönem yönelimi ABD'deki beyaz yakalı özel sektör çalışanlarınınkinden anlamlı düzeyde daha yüksektir.

H_{1e}: ABD'de beyaz yakalı özel sektör çalışanlarının maskülenlik eğilimi Türkiye'deki beyaz yakalı özel sektör çalışanlarınınkinden anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliği Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Kurulan Hipotezler

Güç mesafesi yöneliminin yüksek olduğu kültürlerde, çalışanlar görüş, öneri veya yeni fikirlerini paylaşmanın ya da örgütle ilgili bir kaygı ya da sorunu dile getirmenin, üstlerin yöneticilik rollerini sorgulama ya da meydan okuma gibi görülebileceği kaygısıyla işle ilgili sorunlarını, endişelerini ya da fikirlerini dile getirme konusunda isteksiz olurlar. Rhee ve ark. (2014: 709), güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, dışlanma korkusuyla ve kendini koruma güdüsüyle çalışanların fikirlerini paylaşma ve endişelerini ifade etme konusunda isteksiz olduklarını ve bunun sonucu olarak savunmacı sessizliğin oluşacağını ve bireylerin karar verme süreçlerine dahil olmadıkları için örgüte ilişkin konularda önerilerini ve düşüncelerini ifade etme konusunda pasif kalacağını ve bu durumun kabullenici sessizliğe neden olacağını iddia etmiştir. Yoo (2011: 59), güç mesafesi yöneliminin ses davranışıyla negatif ilişkili olduğunu bulmuştur. Huang ve ark. (2005: 471), 24 ülkeden 130 binin üzerinde çalışanla yürüttükleri araştırma sonucunda, güç mesafesi yöneliminin çalışanın fikrini saklama davranışıyla pozitif ilişki gösterdiğini bulmuştur.

Schmidt ve Yeh (1992: 261)'in beş farklı ülkede yürüttüğü araştırmanın sonuçları, güç mesafesi yüksek olan kültürlerde yönetim davranışının otoriter olduğunu, bu nedenle iş birliğine dayalı yönetim tekniklerinin başarıyla uygulanamayacağını göstermiştir. Bu bulgulardan yola çıkarak, güç mesafesi yöneliminin kabullenici ve savunmacı sessizliği artıracığı, örgüt yararına sessizliği azaltacağı öngörülmüştür.

H_{2a}: Güç mesafesi yönelimi kabullenici sessizliği anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkiler

H_{2b}: Güç mesafesi yönelimi savunmacı sessizliği anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkiler

H_{2c}: Güç mesafesi yönelimi örgüt yararına sessizliği anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkiler.

İnsanlar genellikle belirsiz durumlardan ve bilinmeyenlerin getireceği risklerden rahatsızlık duyar ve bunun sonucu olarak kesinliğe ve biçimselleşmeye ihtiyaç duyarlar. Ancak belirsizliğin oluşturduğu rahatsızlık düzeyi bireyler arasında farklılık gösterir. Bazı insanlar belirsizlik ve kaosu daha iyi tolere edebilirken bazıları için belirsiz durumlar ciddi bir tehdit içerir. Belirsizlikten kaçınma yönelimi düşük

olan bireylerde belirsizliğin getirdiği stres ve kaygı daha düşük seviyededir. Belirsizlikten kaçınma yönelimi yüksek olan kişiler ise belirsizlikten rahatsızlık duyar ve belirsiz durumlardan kaçınma eğiliminde olurlar. Belirsizlikten kaçınma yönelimi yüksek olan kişiler anlaşmaları yasal sözleşmelere dökme, daha hesaplanmış risk alma ve daha az kuralları esnetme ya da çiğneme eğilimi gösterirler (De Luque ve Javidan, 2004: 612).

Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan çalışanların, fikir ya da kaygılarını ifade etmelerinin, yöneticiler ve işveren tarafından nasıl karşılanacağını bilememenin veya önerecekleri yeni bir fikrin ya da uygulamanın sonucundan tam emin olamamanın oluşturacağı belirsizlik nedeniyle, kendini koruma ve kabullenme motivasyonu ile sessiz kalmayı tercih edeceği öngörülmüştür. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan kişilerin, kuralların çiğnenmesine toleransı yoktur ve daha az iş değişikliği yapma ve aynı işverenle uzun süre çalışma eğilimleri yüksektir (Hofstede ve ark., 2010: 189; De Luque ve Javidan, 2004: 618). Bu nedenle belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan kişilerin daha yüksek düzeyde örgüt yararına sessizlik göstereceği öngörülmektedir.

H_{3a}: Belirsizlikten kaçınma eğilimi kabullenici sessizliği anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkiler.

H_{3b}: Belirsizlikten kaçınma eğilimi savunmacı sessizliği anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkiler.

H_{3c}: Belirsizlikten kaçınma eğilimi örgüt yararına sessizliği anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkiler.

Toplulukçu kültürlerde, bireyler, üyelerinin güçlü bir şekilde birbirine bağlı olduğu gruplara entegredir. Birey, benliğini gruba bağlı olarak görür. Grup hedefleri birey hedeflerinin üzerindedir ve görev ve sorumluluklar sosyal davranışın önemli belirleyicileridir (Gelfand ve ark., 2004: 454).

Toplulukçu kültürlerde dolaylı iletişim tercih edilirken bireyci kültürlerde doğrudan iletişim tercih edilir. Holt ve DeVore (2005: 165), meta analizi araştırmasıyla toplulukçu kültürlerde çatışma yönetimi stili olarak daha çok problem çözme ve uzlaşmanın tercih edilmesine karşın bireyci kültürlerde daha çok zorlamanın seçildiğini bulmuştur. Benzer şekilde Rivers ve Volkema (2013: 26), toplulukçu

kültürlerde etik olmayan ve rekabetçi müzakere stillerinin bireyci kültürlerle göre daha az tercih edildiğini ifade etmiştir. Yoo (2011: 46), toplulukçuluğun örgütlerde işle ilgili problemlere ilişkin üst yönetimi uyarma ve mevcut durumu iyileştirmek için öneriler sunma gibi yapıcı davranışlarla pozitif ilişkili olduğunu öngörmüş ve sonuç olarak toplulukçuluğun yapıcı bir çalışan davranışı olan sesle pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur.

Toplulukçu kültürel değerlere sahip bireylerde grup bilinci ve ‘biz’ yaklaşımı baskındır. Bu nedenle, toplulukçu değerlere sahip bireyler, grup lehine davranır ve müzakerelerde bütünleştirici ve uzlaştırıcı stilleri tercih etme eğilimindedir. Ayrıca, toplulukçu değerlere sahip bireyler kendilerini çalıştıkları örgüte karşılıklı bağımlı hissederler ve örgütsel yükümlülükleri yerine getirmek için bireylerin fedakarlık yapması normaldir. Toplulukçu kültürlerde örgüt yararına olumlu davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı bireyci kültürlerle göre daha yaygındır (Gelfand ve ark., 2004: 454, 459). Toplulukçu değerlere sahip çalışanların ‘biz’ bilinciyle, problem çözme, örgütle kişisel bağ kurma ve örgüt yararına davranış gösterme eğilimiyle daha az kabullenici ve savunmacı sessizlik davranışı ve daha fazla örgüt yararına sessizlik göstereceği öngörülmektedir.

H_{4a}: Toplulukçuluk eğilimi kabullenici sessizliği anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkiler.

H_{4b}: Toplulukçuluk eğilimi savunmacı sessizliği anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkiler.

H_{4c}: Toplulukçuluk eğilimi örgüt yararına sessizliği anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkiler.

Uzun dönem yönelimi, bir toplumda planlama, gelecek için yatırım yapma ve kişisel ve kolektif olarak tatminleri erteleme düzeyi olarak ifade edilmektedir. Uzun dönem yönelimi olan kültürlerde, gelişime, uzun vadeli iyi ilişkiler kurmaya ve uzun vadeli kazanımlara önem verilir. Caputo ve ark. (2019: 26), müzakerelerde uzun dönem yönelimine sahip kültürlerden gelen insanların iş birliğine yatkın stilleri olacağını iddia etmiştir. Buna karşın geçmiş ve şimdiki zaman yönelimli kültürlerde harcanan zaman ve çabanın kısa vadede fayda olarak geri dönmesi beklenir.

Uzun dönem yönelimli insanların gelecek için plan yapma ve tasarruf etme eğilimi vardır. Ayrıca, uzun dönem yönelimli bireyler daha uzun vadeli stratejik bakış açısına sahiptir, daha esnektir ve değişen şartlara daha iyi uyum sağlayabilirler (Ashkanasy ve ark., 2004: 302). Uzun dönem yönelimine sahip çalışanların daha uzun vadeli kazanç elde etmek için örgütlerde kabullenici ve savunmacı sessizliği daha az, örgüt yararına sessizliği daha çok tercih etme eğiliminde olacağı öngörülmektedir.

H_{5a}: Uzun dönem yönelimi kabullenici sessizliği anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkiler.

H_{5b}: Uzun dönem yönelimi savunmacı sessizliği anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkiler.

H_{5c}: Uzun dönem yönelimi örgüt yararına sessizliği anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkiler.

Hofstede, maskülenliği performans odaklılıkla ve toplumda kadın ve erkek için uygun görülen davranışlarla ilişkilendirmiştir. Buna göre, maskülen kültürler daha yarışma, başarı ve rekabet odaklı değerleri temsil eder (Emrich ve ark., 2004: 344). Maskülen kültürlerde doğrudan iletişim tercih edilir. İddia, atılganlık ve kendi bakış açısını ön plana çıkarmaya önem verilir. Maskülen kültürlerde çalışanlar, anlaşmazlıklarda, yüz yüze açıkça tartışma, kozlarını paylaşma ve çatışmaları açıkça çözümleme konusunda rahat hissederler. Maskülenliğin baskın olduğu kültürlerde çatışma çözümleri genellikle en güçlüünün baskın gelmesiyle çözülürken feminen kültürlerde çatışmaların çözümünde anlaşma ve uzlaşma yoluna gidilmesi tercih edilir (Hofstede ve ark., 2010: 170).

Meta analizi araştırması sonucunda Merkin ve ark. (2014: 12), maskülenliğin kendi reklamını yapma ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuş, Taras ve ark. (2010: 424) maskülenliğin en yüksek negatif ilişkiyi çatışmadan kaçınma ve bireysel eşitlik değeri ile gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Den Hartog (2004: 405), maskülenliğin temsil edildiği değerlerden biri olan atılganlığın rekabet, başarı, ilerleme ve faydacı bakış açısıyla ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bu tespitlerden yola çıkılarak, maskülenlik değeri yüksek olanların doğrudan ve açık iletişimi tercih etme eğiliminde olmasının maskülenliğin kabullenici sessizliği negatif etkileyeceği; faydacı yaklaşım ve kariyer başarısına verilen önemle işini ve kendini koruma amaçlı olarak maskülenlik değerinin

savunmacı sessizliği pozitif etkileyeceği ve kendi yararını en önde tutmanın, gerektiğinde örgüt yararını görmezden gelmeye neden olabileceği ve etik davranışın göz ardı edilebileceği düşüncesiyle maskülenliğin örgüt yararına sessizliği negatif etkileyeceği öngörülmektedir.

H_{6a}: Maskülenlik eğilimi kabullenici sessizliği anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkiler.

H_{6b}: Maskülenlik eğilimi savunmacı sessizliği anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkiler.

H_{6c}: Maskülenlik eğilimi örgüt yararına sessizliği anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkiler.

Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliği Boyutları Üzerindeki Etkisinde Ülke Değişkeninin Düzenleyici Etkisine İlişkin Kurulan Hipotezler

Hofstede'nin (1980), orijinal araştırmasının sonucu, Türkiye'nin güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk ve uzun dönem yönelimi boyutlarında ABD'den daha yüksek skorlar aldığını göstermektedir. (Güç mesafesi, TR: 66, ABD: 40; Belirsizlikten Kaçınma, TR: 85, ABD: 46; Bireycilik, TR: 37, ABD: 91; Uzun Dönem Yönelimi, TR: 46, ABD: 26). Maskülenlik boyutunda ise ABD Türkiye'den daha yüksek skor almıştır (ABD: 62, TR: 45). İki ülke arasında kültürel değerlerin boyutlarındaki fark, iki ülke arasındaki kültür farkına işaret etmektedir. Bu farkın, bireysel kültürel değerlerin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisinde düzenleyici etki yapacağı düşünülmüştür. Bu nedenle, Hofstede'nin kültürel değer boyutları bulguları doğrultusunda, yukarıda H₂-H₆ hipotezlerinde kurulan ilişkiler üzerinde, ülke değişkeninin düzenleyici etki oluşturabileceği öngörülerek aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

Hofstede'nin araştırma bulgularına göre Türkiye'de güç mesafesi yönelimi ABD'den daha yüksektir, bu doğrultuda güç mesafesi-çalışan sessizliği boyutları ilişkisinde ülke değişkeninin düzenleyici rolü olacağı ve ilişkinin Türkiye'de ABD'deye göre daha güçlü olacağı öngörülmüştür.

H_{7a}: Güç mesafesi yöneliminin kabullenici sessizlik üzerindeki pozitif etkisi Türkiye'de ABD'den anlamlı düzeyde daha yüksektir.

H_{7b}: Güç mesafesi yöneliminin savunmacı sessizlik üzerindeki pozitif etkisi Türkiye’de ABD’den anlamlı düzeyde daha yüksektir.

H_{7c}: Güç mesafesi yöneliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki negatif etkisi Türkiye’de ABD’den anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Belirsizlikten kaçınma boyutunda, Hofstede’nin araştırma bulgularına göre Türkiye ABD’den daha yüksek skor almış ve belirsizlikten kaçınma eğilimi olan bir ülke olarak 76 ülkenin sıralamasında üst sıralarda yer almıştır (23.-25. bandında). Bu doğrultuda belirsizlikten kaçınma-çalışan sessizliği boyutları ilişkisinde ülke değişkeninin düzenleyici rolü olacağı ve ilişkinin Türkiye’de ABD’deye göre daha güçlü olacağı öngörülmüştür.

H_{8a}: Belirsizlikten kaçınma eğiliminin kabullenici sessizlik üzerindeki pozitif etkisi Türkiye’de ABD’den anlamlı düzeyde daha yüksektir.

H_{8b}: Belirsizlikten kaçınma eğiliminin savunmacı sessizlik üzerindeki pozitif etkisi Türkiye’de ABD’den anlamlı düzeyde daha yüksektir.

H_{8c}: Belirsizlikten kaçınma eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki pozitif etkisi Türkiye’de ABD’den anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Hofstede’nin araştırma bulgularına göre, Türkiye’de toplulukçu eğilim ABD’den daha yüksektir. Bu doğrultuda toplulukçuluk-çalışan sessizliği boyutları ilişkisinde ülke değişkeninin düzenleyici rolü olacağı ve ilişkinin Türkiye’de ABD’deye göre daha güçlü olacağı öngörülmüştür.

H_{9a}: Toplulukçuluk eğiliminin kabullenici sessizlik üzerindeki negatif etkisi Türkiye’de ABD’den anlamlı düzeyde daha yüksektir.

H_{9b}: Toplulukçuluk eğiliminin savunmacı sessizlik üzerindeki negatif etkisi Türkiye’de ABD’den anlamlı düzeyde daha yüksektir.

H_{9c}: Toplulukçuluk eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki pozitif etkisi Türkiye’de ABD’den anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Uzun dönem yöneliminde Türkiye ortalama bir değer ile baskın bir yönelim göstermese de Hofstede’nin araştırma bulgularına göre ülkeler sıralamasında ABD’nin oldukça üzerinde bir skor almıştır (TR: 46/100, ABD: 26/100). Bu bulgular

doğrultusunda uzun dönem yönelimi-çalışan sessizliği boyutları ilişkisinde ülke değişkeninin düzenleyici rolü olacağı ve ilişkinin Türkiye’de ABD’deye göre daha güçlü olacağı öngörülmüştür.

H_{10a}: Uzun dönem yöneliminin kabullenici sessizlik üzerindeki negatif etkisi Türkiye’de ABD’den anlamlı düzeyde daha yüksektir.

H_{10b}: Uzun dönem yöneliminin savunmacı sessizlik üzerindeki negatif etkisi Türkiye’de ABD’den anlamlı düzeyde daha yüksektir.

H_{10c}: Uzun dönem yöneliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki pozitif etkisi Türkiye’de ABD’den anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Hofstede’nin araştırma bulgularına göre, ABD’de maskülenlik yönelimi Türkiye’den daha yüksektir, bu doğrultuda maskülenlik-çalışan sessizliği boyutları ilişkisinde ülke değişkeninin düzenleyici rolü olacağı ve ilişkinin ABD’de Türkiye’ye göre daha güçlü olacağı öngörülmüştür.

H_{11a}: Maskülenlik eğiliminin kabullenici sessizlik üzerindeki negatif etkisi ABD’de Türkiye’den anlamlı düzeyde daha yüksektir.

H_{11b}: Maskülenlik eğiliminin savunmacı sessizlik üzerindeki pozitif etkisi ABD’de Türkiye’den anlamlı düzeyde daha yüksektir.

H_{11c}: Maskülenlik eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki negatif etkisi ABD’de Türkiye’den anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Güç Mesafesi Yönelimi-Çalışan Sessizliğinin Boyutları Arasındaki İlişkide Örgütsel Politika Algısının Düzenleyici Etkisine İlişkin Kurulan Hipotezler

Hofstede ve ark. (2010: 76), yüksek güç mesafesinin örgütlerde hiyerarşinin alt ve üst seviyelerde varoluşsal bir eşitsizliği yansıttığını ve ayrıcalıkların ve statü sembollerinin normal ve popüler olduğunu ifade etmiştir. Seviyeler arasındaki eşitsizlik, ayrıcalıklar ve statü sembolleri politik davranışın oluşmasına zemin hazırlar. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde politik davranış normal olarak kabul edilen ve yaygın bir davranıştır. Ancak, politik davranış kariyer başarısı için etkili ve gerekli görülse de örgütsel politika algısı negatif örgütsel sonuçlarla ilişkilendirilmektedir. Yüksek düzeyde örgütsel politika algısı tehdit edici bir iş ortamına işaret eder (Leslie ve Gelfand, 2011: 423).

Chang ve arkadaşlarının (2009: 779) meta analizi çalışması sonuçları örgütsel politika algısının; iş stresi, tükenmişlik, azalan iş tatmini, bağlılık, performans ve işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Örgütsel politika algısının yüksek olmasının, örgütte gücün dağılımındaki eşitsizlik ve güç dengesizliği algısını artırarak, güç mesafesinin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisini güçlendirici bir düzenleyici etki oluşturacağı öngörülmektedir. Bu varsayımların sonuçları iki ülke arasında karşılaştırmalı olarak inceleneceği için hipotezler her iki ülke için ayrı ayrı yazılmış ve ayrı ayrı test edilmiştir.

H_{12a}: Türkiye’de örgütsel politika algısının artması güç mesafesi yöneliminin kabullenici sessizlik üzerindeki pozitif etkisini artırır.

H_{12b}: Türkiye’de örgütsel politika algısının artması güç mesafesi yöneliminin savunmacı sessizlik üzerindeki pozitif etkisini artırır.

H_{12c}: Türkiye’de örgütsel politika algısının artması, güç mesafesi yöneliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki negatif etkisini artırır.

H_{13a}: ABD’de örgütsel politika algısının artması güç mesafesi yöneliminin kabullenici sessizlik üzerindeki pozitif etkisini artırır.

H_{13b}: ABD’de örgütsel politika algısının artması güç mesafesi yöneliminin savunmacı sessizlik üzerindeki pozitif etkisini artırır.

H_{13c}: ABD’de örgütsel politika algısının artması güç mesafesi yöneliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki negatif etkisini artırır.

Toplulukçuluk Eğilimi-Çalışan Sessizliği İlişkisinde Bağımlı Benlik Kurgusunun Düzenleyici Etkisine İlişkin Kurulan Hipotezler

Gudykunst ve ark. (1996: 531), kişilerin bireyci değerleri ve bağımsız benlik kurguları ne kadar yüksek olursa, düşük bağlam iletişim stillerini kullanma eğiliminin o kadar yüksek olacağını, buna karşın, toplulukçu değerleri ve bağımlı benlik kurguları ne kadar yüksek olursa yüksek bağlam iletişim stillerini kullanma eğiliminde olacaklarını öngörmüştür. Farklı ülkelerden katılımcılarla yürüttükleri araştırma sonucunda, bireyci değerleri ve bağımsız benlik kurguları yüksek olanların daha açık ve doğrudan iletişim tarzı kullanma eğiliminde, toplulukçu değerlere sahip ve bağımlı benlik kurguları yüksek olanların daha dolaylı ve kapalı bir iletişim tarzı kullanma

eğiliminde olduğu doğrulanmıştır. İletişim stilleri üzerinde birlikte etkili olan bireyci/toplulukçu değerlerin ve benlik kurgularının çalışan sessizliği üzerinde de etkili olabileceği öngörülmektedir.

Johnson ve Chang (2006: 549), benlik kurgularının örgüte bağlılığın farklı boyutlarıyla ilişki gösterdiğine dikkat çekmişlerdir. Araştırmacılar, toplulukçu benlik kurgusunun örgüte duygusal bağlılığı, bireyci benlik kurgusunun ise kişinin ihtiyacından kaynaklanan bir bağlılığa işaret eden devam bağlılığını açıkladığını ifade etmişlerdir. Ayrıca, duygusal bağlılık ile yurttaşlık davranışı arasındaki ilişkinin, toplulukçu benlik kurguları yüksek olanlarda daha kuvvetli olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlardan yola çıkılarak bağımlı benlik kurgularının yüksek olması durumunda toplulukçuluk eğiliminin kabullenici ve savunmacı sessizlik üzerindeki negatif etkisinin ve örgüt yararına sessizlik üzerindeki pozitif etkisinin daha güçlü olacağı öngörülmüştür. Bu öngörünün sonuçları iki ülke arasında karşılaştırmalı olarak inceleneceği için hipotezler her iki ülke için ayrı ayrı yazılmış ve ayrı ayrı test edilmiştir.

H_{14a}: Türkiye’de bağımlı benlik kurgusunun vurgulanmasıyla, toplulukçuluk eğiliminin kabullenici sessizlik üzerindeki negatif etkisi güçlenir.

H_{14b}: Türkiye’de bağımlı benlik kurgusunun vurgulanmasıyla, toplulukçuluk eğiliminin savunmacı sessizlik üzerindeki negatif etkisi güçlenir.

H_{14c}: Türkiye’de bağımlı benlik kurgusunun vurgulanmasıyla, toplulukçuluk eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki pozitif etkisi güçlenir.

H_{15a}: ABD’de bağımlı benlik kurgusunun vurgulanmasıyla, toplulukçuluk eğiliminin kabullenici sessizlik üzerindeki negatif etkisi güçlenir.

H_{15b}: ABD’de bağımlı benlik kurgusunun vurgulanmasıyla, toplulukçuluk eğiliminin savunmacı sessizlik üzerindeki negatif etkisi güçlenir.

H_{15c}: ABD’de bağımlı benlik kurgusunun vurgulanmasıyla, toplulukçuluk eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki pozitif etkisi güçlenir.

Maskülenlik Eğilimi-Çalışan Sessizliğinin Boyutları İlişkisinde Bağımsız Benlik Kurgusunun Düzenleyici Etkisine İlişkin Kurulan Hipotezler

Hofstede ve ark. (2010: 170), maskülenlik eğiliminin iş hayatına yansımalarında maskülen yönetim tarzını daha kararlı ve agresif olarak nitelerken, feminen yönetim tarzını daha uzlaşmacı ve sezgisel olarak ifade etmişlerdir. Maskülenlik eğilimi, daha fazla rekabetçilik, agresyon ve yarışmacılığa işaret etmektedir. Kim ve Sharkey (1995: 20), bağımsız benlik kurgusunun yükselmesiyle, mesajlarda netliğe önem vermenin arttığını ifade etmiştir.

Bağımsız benlik kurgusuna sahip bireyler kendi yetenekleri ve ihtiyaçları doğrultusunda ve kendini gerçekleştirme güdüsüyle hareket ederler. Sosyal çevreleri ve kendi benlikleri arasında belirgin bir sınırları vardır. Bu nedenle bağımsız benlik kurgusunun yükselmesiyle, maskülenlik eğilimi ve kabullenici sessizlik arasındaki negatif ilişkinin güçleneceği düşünülmektedir. Maskülenlik eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki negatif etkisinin de bağımsız benlik kurgusunun yükselmesiyle daha güçlü olacağı öngörülmektedir. Buna karşın, kendini koruma güdüsüyle, bağımsız benlik kurgusunun yükselmesiyle maskülenlik eğiliminin savunmacı sessizlik üzerindeki pozitif etkisinin güçleneceği düşünülmektedir.

H_{16a}: Türkiye’de bağımsız benlik kurgusunun vurgulanmasıyla, maskülenlik eğiliminin kabullenici sessizlik üzerindeki negatif etkisi güçlenir.

H_{16b}: Türkiye’de bağımsız benlik kurgusunun vurgulanmasıyla, maskülenlik eğiliminin savunmacı sessizlik üzerindeki pozitif etkisi güçlenir.

H_{16c}: Türkiye’de bağımsız benlik kurgusunun vurgulanmasıyla, maskülenlik eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki negatif etkisi güçlenir.

H_{17a}: ABD’de bağımsız benlik kurgusunun vurgulanmasıyla maskülenlik eğiliminin kabullenici sessizlik üzerindeki negatif etkisi güçlenir.

H_{17b}: ABD’de bağımsız benlik kurgusunun vurgulanmasıyla, maskülenlik eğiliminin savunmacı sessizlik üzerindeki pozitif etkisi güçlenir.

H_{17c}: ABD’de bağımsız benlik kurgusunun vurgulanmasıyla, maskülenlik eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki negatif etkisi güçlenir.

2.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma verilerinin tek bir seferde aynı zaman diliminde toplanması ortak yöntem varyansı sorununa yol açabilmektedir. Bu araştırmaya konu olan değişkenlere ait verilerin anket yöntemi kullanılarak aynı zaman diliminde toplanmış olması araştırmanın sınırlılıklarından biridir.

Araştırma verileri, katılımcıların ölçek maddelerini bireysel olarak değerlendirmeleriyle yani öz-bildirimleriyle elde edilmiştir. Bu nedenle veriler, katılımcıların subjektif değerlendirmesini içermektedir. Ayrıca ölçekte yer alan bazı ifadelerin, sosyal beğenilirlikten etkilenmiş olabileceği düşünülmektedir. Araştırmalar, katılımcıların öz-bildirimlerinde kendilerini sosyal olarak kabul gören normlarla uyumlu göstermek için bazı geçici stratejilere başvurabildiğini göstermektedir. Toplumsal olarak kabul gören sosyal normları yansıtan ifadeler yüksek puanlanırken, kabul gören sosyal normlardan sapmalar içeren ifadelerin düşük puanlandığı tespit edilmiştir (Dickson, 1997: 296). Çalışanların iş yaşamına ilişkin yeteneklerini gösterme fırsatlarını ve bağımsız karar alma gibi iş yaşamında kültürel olarak önem verilen özellikleri içeren ifadeleri daha yüksek puanlanma eğiliminde olduğu ifade edilmiştir (Arnold ve Feldman, 1981: 377). Bu araştırma ölçeğinde yer alan bazı ifadelerin sosyal beğenilirlikten etkilenmiş olması olasılığı araştırmanın sınırlılıklarındandır.

Ayrıca, araştırmanın değişkenlerine ilişkin veriler, araştırmanın ölçekleriyle elde edilen verilerle sınırlıdır.

2.6. ARAŞTIRMANIN KATILIMCILARI

Bu araştırmada, bireysel kültürel değerlerin iş yaşamında çalışan sessizliğine etkisi ve bu etkinin Türk ve Amerikan kültürü doğrultusunda farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırma kapsamında, Türkiye ve ABD’de aktif olarak iş yaşamının içerisinde olan, beyaz yakalı özel sektör çalışanlarına ulaşılması hedeflenmiştir.

Bu araştırmanın katılımcılarını, farklı sektörlerde özel şirketlerde, beyaz yakalı, tam zamanlı olarak çalışan Türkiye’den 328 ve ABD’den 345 olmak üzere toplamda 673 çalışan oluşturmaktadır.

2.7. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ ve VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmanın verileri anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu; demografik verilere ilişkin sorular, çalışan sessizliği, bireysel kültürel değerler, benlik kurguları ve örgütsel politika algısı ölçeklerinden oluşan beş bölümden oluşmaktadır. Anketin başlangıcında katılımcılara, araştırmaya ilişkin kısa bir bilgilendirme ve anketin nasıl doldurulacağına ilişkin kısa bir yönerge sunulmuştur. Ölçeklere ilişkin ifadeler 6'lı skalada, '(1)Hiç Katılmıyorum, (2)Katılmıyorum, (3)Pek Katılmıyorum, (4)Biraz Katılıyorum, (5)Katılıyorum, (6)Tamamen Katılıyorum' aralığında ölçülmüştür.

Araştırmada yer alan demografik değişkenler Türkiye'de altı maddeyle araştırma değişkenlerine ilişkin konular 59 maddeyle olmak üzere toplam 65 maddeyle ölçülmüştür. Anketler, bir veri araştırma şirketi yoluyla beyaz yakalı özel sektör çalışanlarına elektronik ortamda uygulanmıştır.

ABD'de ise Türkiye'de kullanılan ölçeklerin birebir orijinal versiyonları kullanılmıştır. ABD'de veriler MechanicalTurk aracılığıyla toplanmıştır. MechanicalTurk platformunun sunduğu olanaklar kapsamında; hali hazırda ABD'de 'ikamet edenler', 'tam zamanlı çalışanlar' ve 'en az lise mezunu olanlar' şartlarına uygun olanların anketi doldurabilmeleri ön koşul olarak belirlenmiştir.

ABD'de yönergede ayrıca beyaz yakalı, tam zamanlı özel sektör çalışanların ankete katılabileceği ifade edilmiştir. Bu kapsamda, yine de belirtilen şartlara uygun olmayabilecek katılımcıların tespit edilebilmesi amacıyla, demografik sorular kısmına 'beyaz yaka-mavi yaka' ve 'kamu-özel sektör' ayrımı eklenmiş ve beyaz yakalı özel sektör çalışanlarına ulaşmak hedeflenmiştir. ABD'li katılımcılara ek olarak 'ilköğrenimlerini hangi ülkede tamamladıkları' ve 'hangi ülkede doğdukları' soruları sorulmuştur. Aile, akran grupları ve okul eğitimi süresince bireyin içinde yaşadığı kültürün, sahip olduğu özelliklerini yansıtmada önemli bir rolü olduğu düşünülmektedir (Hofstede ve Hofstede, 2005: 118). Böylelikle ABD'de 4'ü istenilen katılımcılara ulaşmak için kullanılması amacıyla toplam 10 adet demografik soru ve araştırma değişkenlerine ilişkin toplam 59 ifade yer almıştır.

Araştırma anketlerinin uygulamalarının yapılabilmesi için 05.01.2021 tarihinde Süleyman Demirel Üniversitesi Etik Kurulu'ndan yazılı olarak izin istenmiş,

11.01.2021 tarihinde gerekli olan izinlerin alınmasının ardından uygulama yapılmıştır. Araştırmanın uygulanmasına ilişkin Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul İzni Ek 1’de sunulmuştur.

2.8. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırma modelinde yer alan değişkenlerle ilgili daha önce yurt dışında ve Türkiye’de yapılan araştırmalar incelenmiştir. Bu kapsamda hem Türkiye’de hem yurt dışında daha önceden geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerin kullanılması tercih edilmiştir. Araştırmaya konu olan bağımlı ve bağımsız değişkenlerle ilgili gerekli veriler dört ölçek kullanılarak toplanmıştır. Hem Türkiye’de hem Amerika’da kullanılan ölçeklerde 6’lı skala kullanılmıştır. Değerlendirme, 1 ‘Hiç Katılmıyorum’, 2 ‘Katılmıyorum’, 3 ‘Pek Katılmıyorum’, 4 ‘Biraz Katılıyorum’, 5 ‘Katılıyorum’ ve 6 ‘Tamamen Katılıyorum’ ifadeleriyle temsil edilmiştir. Bu bölümde ölçeklere ilişkin ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir.

2.8.1. Çalışan Sessizliği Ölçeği

Bu araştırmada, çalışan sessizliği ABD’de Van Dyne ve ark. (2003) tarafından geliştirilen, 15 ifadeden oluşan orijinal ölçek ile; Türkiye’de Van Dyne ve ark. (2003) tarafından geliştirilen orijinal ölçeğin, Şehitoğlu (2010) tarafından gerçekleştirilen Türkçe uyarlaması ile ölçülmüştür. Orijinal ölçek 7’li Likert Ölçeği kullanılarak geliştirilmiştir.

Ölçekte çalışan sessizliği; kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik boyutlarıyla ölçülmektedir. Ölçekte ilk beş ifade kabullenici sessizliği, 6-10 arasındaki ifadeler savunmacı sessizliği ve 11-15 arasındaki ifadeler örgüt yararına sessizliği ölçmektedir. Ölçekte sırasıyla her boyutta yer alan ifadeler örnekler şöyledir; ‘*Doğrudan ilgim olmayan konularda öneri sunma konusunda isteksiz olurum ve sessiz kalmayı tercih ederim*’, ‘*Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bazı bilgileri saklarım*’ ve ‘*İşyerimin yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam*’.

Ölçeği Türkçe'ye uyarlayan Şehitoğlu (2010: 117) tarafından ölçeğin boyutlarının güvenilirliği kabullenici sessizlik için .74, savunmacı sessizlik için .81 ve örgüt yararına sessizlik için .86 olarak bildirilmiştir.

Çalışan sessizliğini ölçmek için ABD'de kullanılan orijinal 'Çalışan Sessizliği Ölçeği' ve Türkiye'de kullanılan Türkçe uyarlaması sırasıyla Ek 2 ve Ek 3'te sunulmuştur.

2.8.2. Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği

Bireysel kültürel değerler, ABD'de Yoo ve ark. (2011) tarafından geliştirilen, 26 ifadeden oluşan orijinal ölçek ile; Türkiye'de Yoo ve ark. (2011) tarafından geliştirilen orijinal ölçeğin, Saylık (2017) tarafından, doktora çalışması kapsamında gerçekleştirilen Türkçe uyarlaması ile ölçülmüştür. Orijinal ölçek 5'li Likert Ölçeği kullanılarak geliştirilmiştir. Ölçekte ters kodlanan ifade bulunmamaktadır. Ölçekte bireysel kültürel değerler; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun dönem yönelimi ve maskülenlik boyutlarıyla ölçülmektedir.

Yoo ve ark. (2011) tarafından geliştirilen Bireysel Kültürel Değerler Ölçeğinde, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma beşer ifadeyle, toplulukçuluk ve uzun dönem yönelimi altışar ifadeyle, maskülenlik boyutu ise dört ifadeyle ölçülmüştür. Ölçekte, ilk beş ifade güç mesafesini, 6 ile 10 arasındaki ifadeler belirsizlikten kaçınmayı, 11 ile 16 arasındaki ifadeler toplulukçuluğu, 17-22 arasında yer alan ifadeler uzun dönem yönelimini ve 23-26 arasındaki maddeler maskülenliği ölçmektedir.

Ölçeği geliştiren araştırmacılar (Yoo ve ark., 2011), ölçek boyutlarının güvenilirliklerini Amerikan ve Kore örneklemeleri üzerinde test etmiştir. Buna göre; Amerikan örneğine göre boyutların güvenilirlikleri güç mesafesi için .91, belirsizlikten kaçınma için .88, toplulukçuluk için .85, uzun dönem yönelimi için .79 ve maskülenlik için .84 bulunmuştur. Aynı boyutların Kore örneğine göre güvenilirlikleri, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma için .79, toplulukçuluk için .89, uzun dönem yönelimi için .78 ve maskülenlik için .84 bulunmuştur. Saylık (2017) tarafından ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması sonucunda, boyutlarına ilişkin bildirilen Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları, güç mesafesi için .63, belirsizlikten kaçınma

için .82, toplulukçuluk için .87, uzun dönem yönelimi için .85 ve maskülenlik için .82'dir.

Ölçekte yer alan güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun dönem yönelimi ve maskülenlik boyutlarına ilişkin bazı ifadeler sırasıyla şöyledir; *'Üst makamlarda çalışanlar, kararları astlara danışmadan almalıdır'*, *'Benden tam olarak ne istendiğini bilebilmem için açık biçimde belirtilen talimatlar gereklidir'*, *'Zorluklara rağmen bireyler içinde olduğu gruba bağlı kalmayı sürdürmelidirler'*, *'Bireylerin kararlı ve istikrarlı olmaları önemlidir'* ve *'Erkekler için profesyonel bir kariyere sahip olmak kadınlara kıyasla daha önemlidir'*. Bu çalışma kapsamında kullanılan ölçeğin orijinali ve Türkçe uyarlaması Ek 2 ve Ek 3'te sunulmuştur.

2.8.3. Kısaltılmış Benlik Kurgusu Ölçeği

Benlik kurgusu ölçümü için Gudykunst ve ark. (1996) tarafından geliştirilen, bağımsız ve bağımlı benlik olmak üzere iki boyut ve toplam 12 ifadeden oluşan orijinal ölçek kullanılmıştır. Orijinal ölçek, 7'li Likert Ölçeği kullanılarak geliştirilmiştir. Ölçekte ters kodlanan ifade bulunmamaktadır.

Ölçekte yer alan, bağımsız ve bağımlı benlik kurgularına ilişkin bazı ifadeler şöyledir; *'Başkalarına bağımlı olmak yerine kendime güvenmeyi tercih ederim'*, *'Üyesi olduğum grupta çoğunluğun isteklerine saygı gösteririm'*. Kısaltılmış Benlik Kurguları Ölçeği'nin Türkiye'de ve yurt dışında literatürde yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir (Kapoor, vd, 2003; Dinç ve ark., 2013; Dinç, 2015). Doktora tezi çalışması kapsamında Türkiye ve Avustralya'da uygulanan ölçeğin Dinç (2015: 339) tarafından bağımlı benlik kurgusuna ilişkin bildirilen güvenilirlik katsayısı .89, bağımsız benlik kurgusu için .96 olmuştur. Araştırma kapsamında kullanılan orijinal ölçek ve Türkçe uyarlaması Ek 2 ve Ek 3'te sunulmuştur.

2.8.4. Örgütsel Politika Algısı

Örgütsel politika algısı, Hochwarter ve ark. (2003) tarafından geliştirilen, 6 ifadeden oluşan, tek boyutlu orijinal ölçek ile ölçülmüştür. ABD'deki uygulamada, orijinal ölçek; Türkiye'de Hochwarter ve ark. (2003) tarafından geliştirilen, Demirtaş (2013) tarafından tez çalışması kapsamında Türkçe'ye uyarlanan ve literatürde yaygın

olarak kullanılan ölçek kullanılmıştır. Orijinal ölçek 5’li Likert Ölçeği kullanılarak geliştirilmiştir. Ölçekte ters kodlanan ifade bulunmamaktadır. Ölçek, tek boyutla örgütsel politika algısını ölçmektedir.

Hochwarter ve ark. (2003: 448) tarafından geliştirilen ölçeğin güvenilirliği .93 olarak bildirilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlamasına ilişkin bildirilen güvenirlik katsayısı .91’dir (Demirtaş, 2013: 206). Ölçekte yer alan bazı ifadeler şöyledir; ‘Çalışanlar, kendilerine yardımı dokunacak kişilere yaranmak için çok fazla zaman harcarlar’, ‘Çalışanlar başkalarından daha iyi görünmek uğruna birbirlerinin açıklarını ortaya çıkarırlar’. Bu çalışma kapsamında kullanılan ölçeğin orijinali ve Türkçe uyarlaması Ek 2 ve Ek 3’te sunulmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde, veri setinin kontrolü, analize hazırlanması, katılımcıların demografik özellikleri, doğrulayıcı faktör analizleri, kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizleri, normallik varsayımının test edilmesi, fark ve ilişki testleri ve hipotez testi sonuçlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Araştırmada, bireysel kültürel değerlerin çalışan sessizliği üzerindeki etkisi ve bu etki üzerinde ülke değişkeninin (TR ve ABD) düzenleyici etkisi olup olmadığı incelenmiştir. Ayrıca, bireysel kültürel değerlerden güç mesafesinin çalışan sessizliği boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel politika algısının düzenleyici rolü; toplulukçuluğun çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisinde bağımlı benlik kurgusunun düzenleyici rolü ve maskülenliğin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisinde bağımsız benlik kurgusunun düzenleyici rolü Türkiye ve ABD’de karşılaştırılmalı olarak incelenmiştir.

Araştırmada, hipotez testi başlığına kadar bütün bulgular, tüm örneklem, Türk örnekleme ve Amerika örnekleme bazında ayrı ayrı sunulmuştur. Hipotez testi başlığında, bireysel kültürel değerlerin çalışan sessizliği üzerindeki etkisine ilişkin sonuçlar yine hem tüm örneklem hem de Türk ve Amerika örneklemeleri bazında sunulmuş, sonrasında ülke değişkeninin bireysel kültürel değerler üzerindeki etkisinde düzenleyicilik etkisi test edilmiştir. Güç mesafesi-çalışan sessizliği boyutları ilişkisinde örgütsel politika algısının, toplulukçuluk-çalışan sessizliği boyutları ilişkisinde bağımlı benlik kurgusunun ve maskülenlik-çalışan sessizliği ilişkisinde bağımsız benlik kurgusunun düzenleyicilik etkileri Türk ve Amerikan örneklemeleri bazında ayrı ayrı incelenerek, bulgular karşılaştırmalı olarak yorumlanmıştır.

3.1. VERİ SETİNİN KONTROLÜ VE ANALİZE HAZIRLANMASI

Araştırma kapsamında yapılan analiz sonuçlarının yanıltıcı olmaması adına istatistiksel analizler yapılmadan önce veri setinin gözden geçirilmesi, sorun ve hataların tespit edilmesi ve veri setinin analizler için uygun hale getirilmesi

gerekmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013: 60). Bu çalışma kapsamında kullanılan ölçeklerde ters kodlanmış ifadeler yer almamaktadır. Bu nedenle kodlamalarda herhangi bir düzenleme yapılmamıştır.

MechanicalTurk aracılığıyla ABD’den toplanan veri setinde, 353 anket cevaplanmış, 7 anket katılımcıların ilköğretim sürecinde ABD dışında ülkelerde bulunmuş olmaları sebebiyle elenmiştir. 1 anket ise çok sayıda boş ifade bırakılması nedeniyle değerlendirme dışında bırakılmıştır.

Türkiye’den toplanan veri setinde ise 329 tamamlanmış ankete ulaşılmış, katılımcılardan birinin henüz stajyer olması ve iş tecrübesi olmaması nedeniyle, cevapları değerlendirme dışında bırakılmıştır. Her iki katılımcı grubundan toplanan verilerde, birkaç ifadenin boş bırakıldığı anketlerde Tabachnick ve Fidell (2013: 63)’in önerdikleri %5 kriteri dikkate alınmış ve eksik verilerin %5’ten az olduğu ve hataların tesadüfi dağıldığı tespit edilmiş ve sonuç olarak bu anketler araştırmaya dahil edilmiştir.

Veriler cevaplanırken ya da girişi yapılırken olası kodlama hatalarını tespit etmek için ifadelere ilişkin minimum ve maksimum değerler kontrol edilmiş ve veri setinde beklenmedik değerlere rastlanmamıştır. Sonraki aşamada, veri setindeki olası aykırı değerlerin belirlenmesi için tüm ifadelere ilişkin cevapların ‘Z değeri’ hesaplanmış ve Z değeri ± 3 ’den büyük ve küçük olan değerler silinerek yerine ilgili seri ortalamaları atanmıştır.

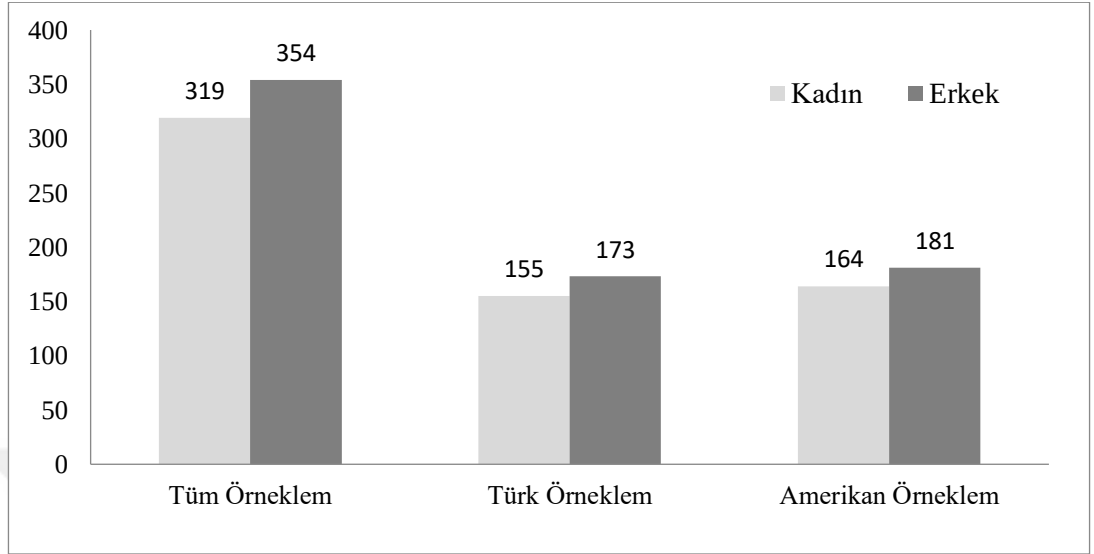
3.2. KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Araştırmada belirlenen kriterlere uymayan (ABD’de ilköğrenimini tamamlamış olma ve tam zamanlı çalışan olma) ve fazla miktarda boş sayıda ifade yer alan anketlerin çıkarılmasıyla, toplam 673 adet kullanılabilir anket elde edilmiştir. Araştırmaya Türkiye’den 328 tam zamanlı, beyaz yakalı, özel sektör çalışanı katılmıştır. ABD’den ise ABD’de doğmuş, ilköğrenimini ABD’de tamamlamış, hali hazırda ABD’de yaşayan, 345 tam zamanlı, beyaz yaka, özel sektör çalışanı katılmıştır. Katılımcıların bütün demografik değişkenlere göre genel dağılımı Tablo 14’te sunulmuştur.

Tablo 14. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

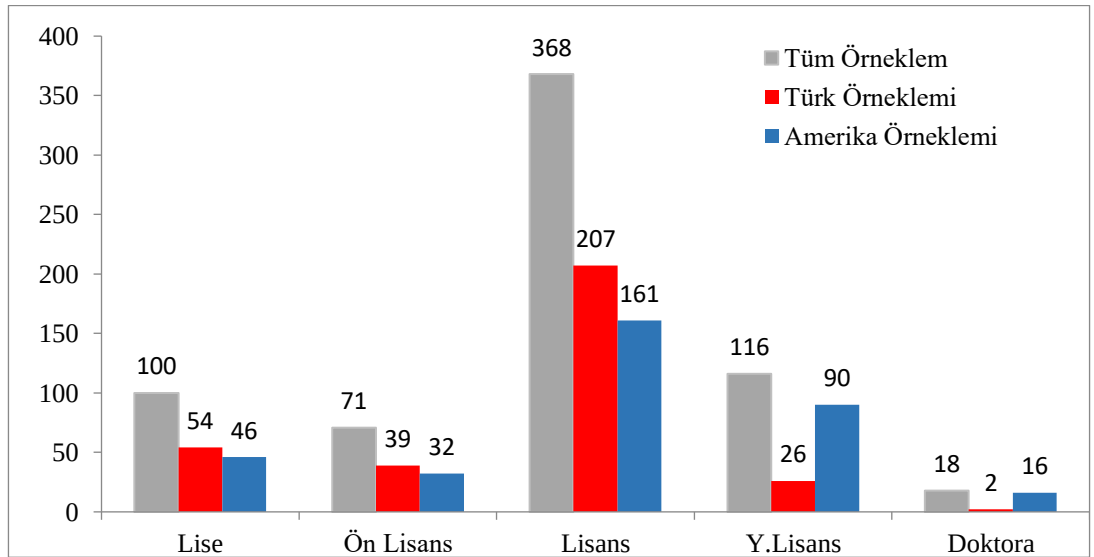
<i>Demografik Değişkenler</i>	<i>Tüm</i>		<i>Türk</i>		<i>Amerika</i>	
	<i>Örneklem</i>		<i>Örneklemi</i>		<i>Örneklemi</i>	
	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Toplam Katılımcı Sayısı	673	100	328	48.7	345	51.3
<i>Cinsiyet</i>						
Kadın	319	47.4	155	47.3	164	47.5
Erkek	354	52.6	173	52.7	181	52.5
<i>Eğitim Durumu</i>						
Lise	100	14.9	54	16.5	46	13.3
Ö.Lisans	71	10.5	39	11.9	32	9.3
Lisans	368	54.7	207	63.1	161	46.7
Y.Lisans	116	17.2	26	7.9	90	26.1
Doktora	18	2.7	2	0.6	16	4.6
<i>Görev Türü</i>						
Yönetmel	290	43.2	143	43.6	147	42.7
Yönet.Değil	382	56.8	185	56.4	197	57.3
<i>Yaş</i>						
19-29	162	24.1	99	30.2	63	18.3
30-39	249	37.0	126	38.4	123	35.7
40-49	166	24.7	84	25.6	82	23.8
50-59	67	10.0	16	4.9	51	14.8
60 ve +	29	4.3	3	0.9	26	7.5
<i>Mevcut İşyeri Tecrübesi</i>						
5 Yıl ve -	329	48.9	172	52.4	157	45.5
6-10 Yıl	176	26.2	77	23.5	99	28.7
11-15 Yıl	85	12.6	39	11.9	46	13.3
16 Yıl ve +	83	12.3	40	12.2	43	12.5
<i>Toplam İş Tecrübesi</i>						
5 Yıl ve -	114	16.9	79	24.1	35	10.1
6-10 Yıl	148	22.0	92	28.0	56	16.2
11-15 Yıl	110	16.3	55	16.8	55	15.9
16-20 Yıl	101	15.0	43	13.1	58	16.8
21-25 Yıl	71	10.5	29	8.8	42	12.2
26 Yıl ve +	129	19.2	30	9.1	99	28.7

Araştırmaya katılan 673 çalışanın cinsiyete göre dağılımı Grafik 2’de sunulmuştur.



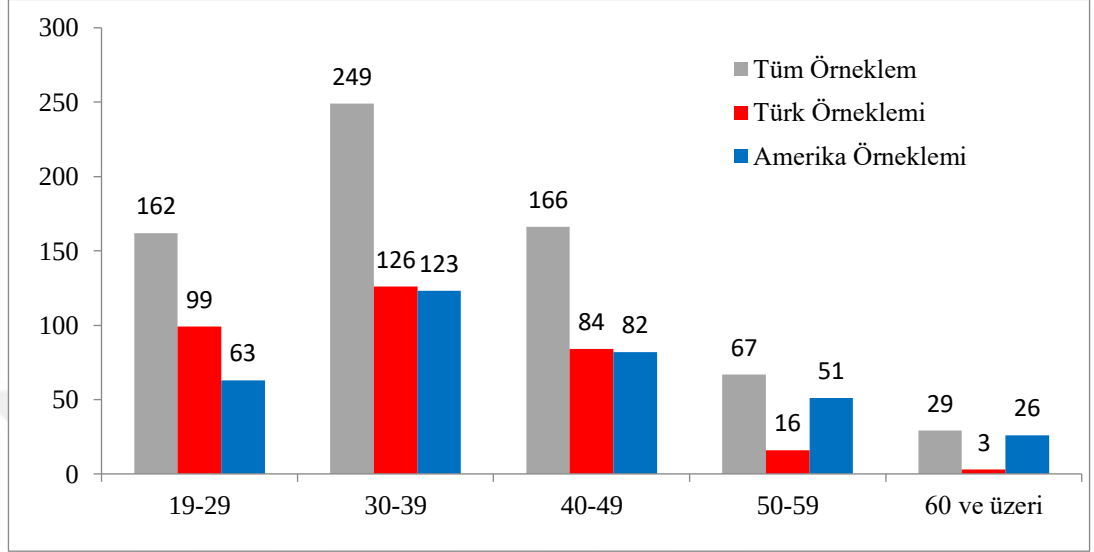
Grafik 2. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Tüm örneklemin %47.4’ü kadın, %55.6’sı erkeklerden oluşmaktadır. Türk örnekleminin, %47.3’ü kadın, %52.7’si erkektir. Amerika örnekleminin ise %47.5’i kadın, %52.5’i erkektir. Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımı Grafik 3’te sunulmuştur.



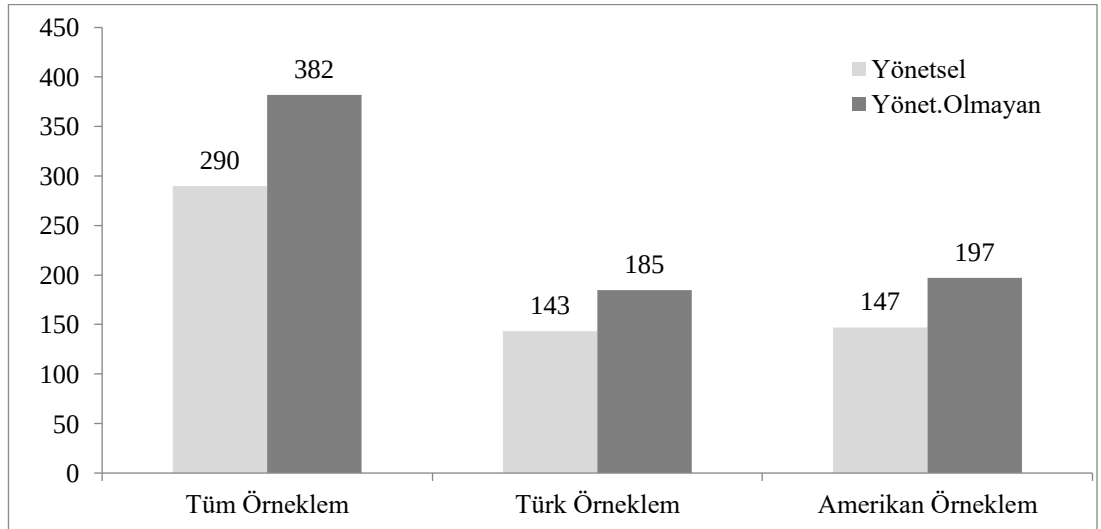
Grafik 3. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Tüm örneklemin %14.9'u lise mezunu, %10.5'i ön lisans, %54.7'si lisans, %17.2'si yüksek lisans ve %2.7'si doktora mezunudur. Katılımcılar içerisinde lisans mezunları ağırlıklıdır. Katılımcıların yaşa göre dağılımı Grafik 4'te sunulmuştur.



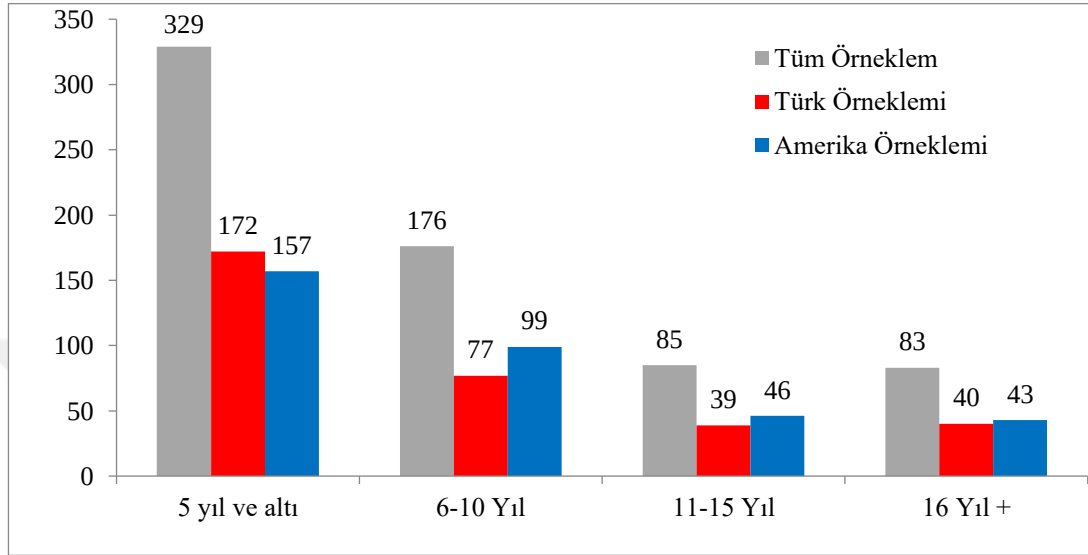
Grafik 4. Katılımcıların Yaşa Göre Dağılımı

Tüm örneklemin %24.1'i 19-29 yaş aralığında, %37'si 30-39 yaş aralığında, %24.7'si 40-49 yaş aralığında, %10'u 50-59 yaş aralığında ve %4.3'ü 60 yaş ve üzerindedir. Tüm örneklem içerisinde 30-39 yaş aralığı ağırlıklıdır. Katılımcıların yönetsel ve yönetsel olmayan görev türüne göre dağılımı Grafik 5'te sunulmuştur.



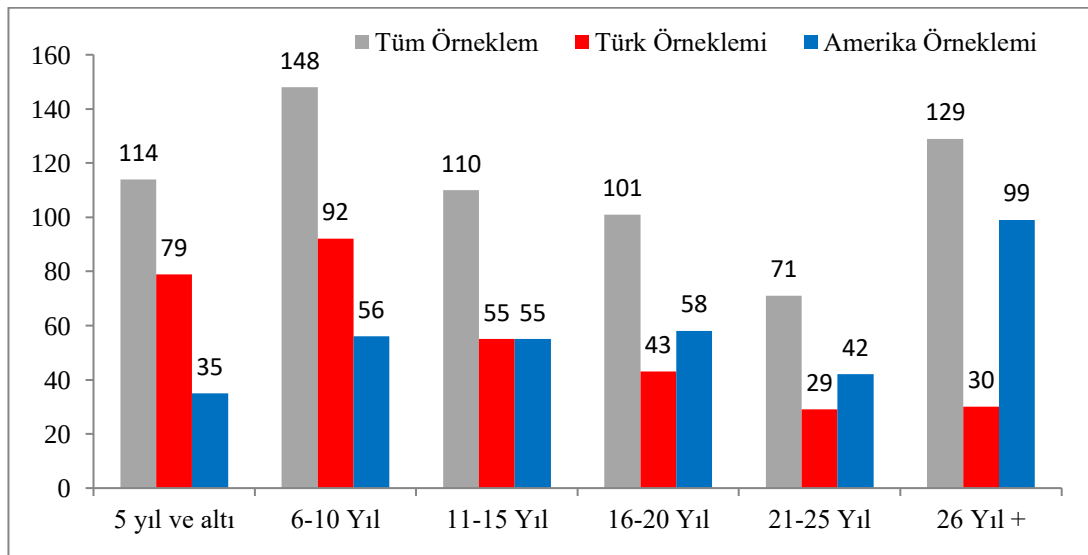
Grafik 5. Katılımcıların Yönetsel ve Yönetsel Olmayan Görev Türüne Göre Dağılımı

Tüm örneklemin %43.2'sinin yönetsel görevi vardır. Yönetsel/Yönetsel olmayan görev türüne göre, Türk ve Amerikan katılımcılar benzer bir dağılım göstermektedir. Katılımcıların hali hazırda çalıştıkları işyerindeki çalışma süresine göre dağılımı Grafik 6'da sunulmuştur.



Grafik 6. Katılımcıların Mevcut İşyerinde Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Katılımcıların %50'ye yakınının mevcut işyerinde çalışma süresi en fazla 5 yıldır. Katılımcıların %26.2'si 6-10 yıl arasında, %12.6'sı 11-15 yıl arasında, %12.3'ü 16 yıl ve üzeri hali hazırda çalıştıkları işyerinde çalışmaktadır. Katılımcıların toplam iş tecrübelerine göre dağılımı ise Grafik 7'de sunulmuştur.



Grafik 7. Katılımcıların Kıdeme Göre Dağılımı

Katılımcıların %16.9'u 5 yıl ve daha az iş tecrübesine sahiptir. İş tecrübesi değişkeni içerisinde en büyük grup olan 6-10 yıl arası tecrübeye sahip olanlar %22 ağırlığa sahiptir. Katılımcıların %16.3'ü 11-15, %15'i 16-20 yıl, %10.5'i 21-25 ve %19.2'si 26 yıl ve üzeri toplam iş tecrübesine sahiptir.

3.3. YAPISAL GEÇERLİLİK ANALİZİ SONUÇLARI

Bu çalışma kapsamında kullanılan Bireysel Kültürel Değerler, Çalışan Sessizliği, Örgütsel Politika Algısı ve Benlik Kurguları ölçeklerinin daha önce Türk kültürüne uyarlama çalışmalarının yapılmış olması nedeniyle, ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinin amacı, ölçeklerde yer alan ifadelerin ölçülmesi istenen değişkenleri ne kadar iyi açıkladığını belirlemek ve değişkenlerin faktör yapısını test etmektir (Meydan ve Şeşen, 2015: 57). Bu amaçla ölçüm modeli çerçevesinde, gözlenen değişkenlerin her birinin gizil değişkeni temsil gücü belirlenmektedir.

Araştırmada kullanılan gizil değişkenler; bireysel kültürel değerler, çalışan sessizliği, benlik kurguları ve örgütsel politika algısıdır. Araştırma modelinde, bireysel kültürel değerler kapsamında; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun dönem yönelimi ve maskülenlik bağımsız değişkenleri (dışsal-egzojen değişken), kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik, bağımlı değişkenleri (içsel-endojen değişkenler), örgütsel politika algısı, benlik kurguları ve ülke değişkeni de düzenleyici değişkenleri oluşturmaktadır.

Ölçekler üzerinde doğrulayıcı faktör analizi uygulayabilmek için çeşitli ölçüm modelleri oluşturulmuş ve bu modeller AMOS 26 programı aracılığıyla test edilmiştir. Literatürde uyum iyiliği değerleriyle ilgili kriterlerin farklılık arz ettiği görülmektedir. Bu araştırma kapsamında oluşturulan modeller, Schermelleh-Engel ve arkadaşlarının (2003: 52) araştırma sonuçları ve Meydan ve Şeşen (2015: 37) ve Gürbüz (2019: 34) tarafından çeşitli araştırmacıların çalışmaları sonucunda hazırlanmış uyum iyiliği değerleri referans alınarak değerlendirilmiştir. Referans alınan uyum iyiliği değerlerine ilişkin tablo aşağıda yer almaktadır.

Tablo 15. Referans Alınan Uyum İyiliği Ölçütleri

İndeks	İsim	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df	Kikare/Serbestlik Derecesi	< 3	≤ 5
GFI	Uyum İyilik Endeksi	$\geq .90$	$\geq .85$
TLI	Tucker-Lewis İndeksi	$> .95$	$> .90$
CFI	Karşılaştırmalı Uyum Endeksi	$> .95$	$> .90$
SRMR	Standardize Edilmiş Hataların Karekökü	$\leq .05$	$\leq .10$
RMSEA	Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı	$\leq .05$	$\leq .08$

Ölçeklerin, Türkiye’de ve ABD’de Türkçe ve İngilizce olmak üzere farklı dillerde uygulanması nedeniyle yapısal geçerlilik testi tüm örneklem, Türk örnekleme ve Amerika örnekleme üzerinde ayrı ayrı test edilmiş, faktör analizi her bir örneklemin verisine ayrı ayrı uygulanmıştır.

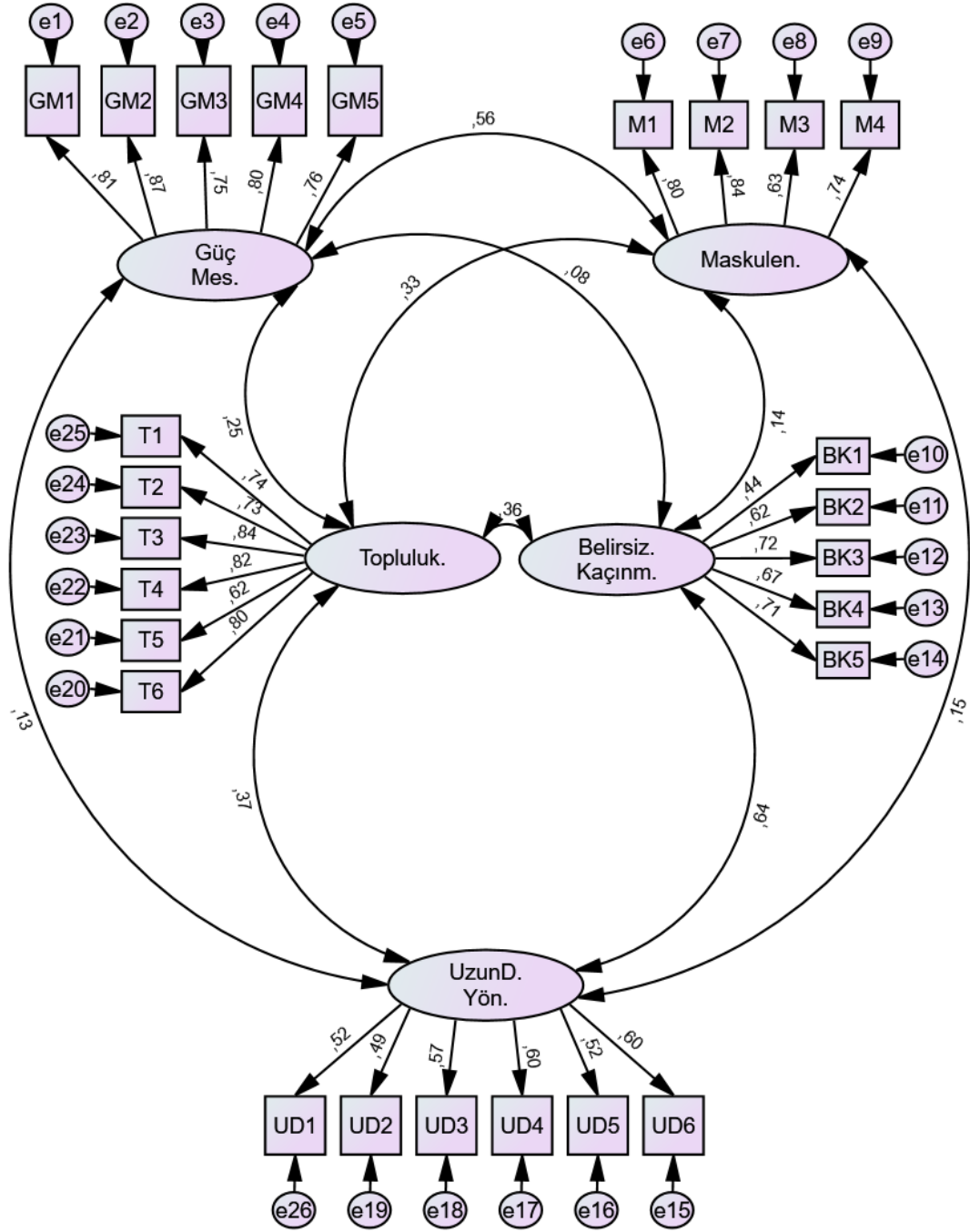
3.3.1. Bireysel Kültürel Değerler Ölçeğinin DFA Sonuçları

Bireysel kültürel değerler ölçeğinin faktör yapısını test etmek ve ölçeğin yapı geçerliliği doğrulamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Araştırmada, bireysel kültürel değerler boyutlar bazında kullanılacağı için, bireysel kültürel değerlere ilişkin bütünsel bir toplam oluşturulup değerlendirme yapılmayacağı için ikinci düzey faktör analizi yapılmamıştır. Bireysel kültürel değerler ölçeğine ilişkin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

3.3.1.1. Bireysel Kültürel Değerler Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçları

Ölçekteki gözlenen değişkenlerin birden fazla faktör altında toplandığı modeller birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi olarak adlandırılır. Aynı faktör altında yer alan maddeler birbiri ile bağlantılı iken diğer faktörlerdeki gözlenen değişkenler nispeten bağımsızdır (Gülbüz, 2019: 55). Bireysel Kültürel Değerler Ölçeğinin, 5 alt boyutlu yapısı 26 maddeyle doğrulanmıştır. Şekil 2, beş faktörden

oluşan Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği'nin birinci düzey beş faktörlü doğrulayıcı faktör analizi modelini göstermektedir.



Şekil 2. Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği Birinci Düzey DFA Ölçüm Modeli ve Sonuçları

Şekil 2’de düz çizgiyle gösterilen okların üzerinde bulunan değerler ilgili ifadenin faktör yükünü göstermektedir. Buna göre, ölçekte her maddenin faktör yükünün Tabachnick ve Fidell (2013: 651) tarafından belirlenen minimum ‘.32’ değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçüm modeline ait uyum iyiliği verileri Tablo 16’da sunulmuştur.

Tablo 16. Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği Birinci Düzey DFA Model Uyum İyiliği Değerleri

	<i>N</i>	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>	χ^2/df	<i>GFI</i>	<i>TLI</i>	<i>CFI</i>	<i>SRMR</i>	<i>RMSEA</i>
BKD	673	624,71	289	.000	2.16	.93	.95	.95	.04	.04

BKD: Bireysel Kültürel Değerler

df: Serbestlik derecesi, GFI: Uyum İyiliği Endeksi, TLI: Tucker-Lewis İndeksi, CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, SRMR: Standardize Edilmiş Hataların Karekökü, RMSEA: Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı

Tablo 16’da yer alan uyum iyiliğine ait veriler incelendiğinde, örnekleme ait χ^2 testinde *p* değerinin .000 olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre tüm uyum indekslerinin iyi veya kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde olduğu ($\chi^2/df=2.16$, *GFI*=.93, *TLI*=.95, *CFI*=.95, *SRMR*=.04, *RMSEA*=.04) görülmektedir.

Tablo 17’de Bireysel Kültürel Değerler Ölçeğinin birinci düzey DFA sonuçlarına göre her bir maddeye ilişkin standardize edilmiş ve edilmemiş değerleri, standart hatalar ve *t* değerleri (C.R.) sunulmuştur.

Tablo 17’de gözlenen değişken katsayılarının anlamlı olduğu (C.R.> 1.96, %5 anlamlılık düzeyinde; Byrne, 2010: 86) ve ifadelerin faktör yüklerinin kabul edilen referans değer olan .32’nin üzerinde ve olduğu görülmektedir. Araştırmada, 26 ifadeyle, beş boyutlu bireysel kültürel değerler ölçeği doğrulanmıştır.

Tablo 17. Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonuçlarına İlişkin Değerler

<i>BKD Ölçeği Faktörleri</i>	<i>BKD Ölçeği İfadeleri</i>	β	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	<i>C.R.</i>
GM	GM1	.81	1.00	-	-
	GM2	.87	1.18	.05	25.77
	GM3	.75	1.06	.05	21.16
	GM4	.80	1.07	.05	23.04
	GM5	.76	.99	.05	21.64
BK	BK1	.44	1.00	-	-
	BK2	.62	1.17	.12	9.48
	BK3	.72	1.24	.13	9.99
	BK4	.67	1.21	.12	9.74
	BK5	.71	1.27	.13	9.95
TOP	T1	.74	.97	.05	2.67
	T2	.73	.81	.04	2.14
	T3	.84	1.03	.04	24.35
	T4	.82	.99	.04	23.68
	T5	.62	.61	.04	16.66
	T6	.81	1.00	-	-
UDY	UD1	.52	.74	.07	2.30
	UD2	.49	.69	.07	9.87
	UD3	.57	.85	.08	11.02
	UD4	.60	.86	.08	11.40
	UD5	.52	.78	.08	2.30
	UD6	.60	1.00	-	-
MAS	M1	.80	1.00	-	-
	M2	.84	.98	.04	22.09
	M3	.63	.69	.04	16.26
	M4	.74	.89	.05	19.43

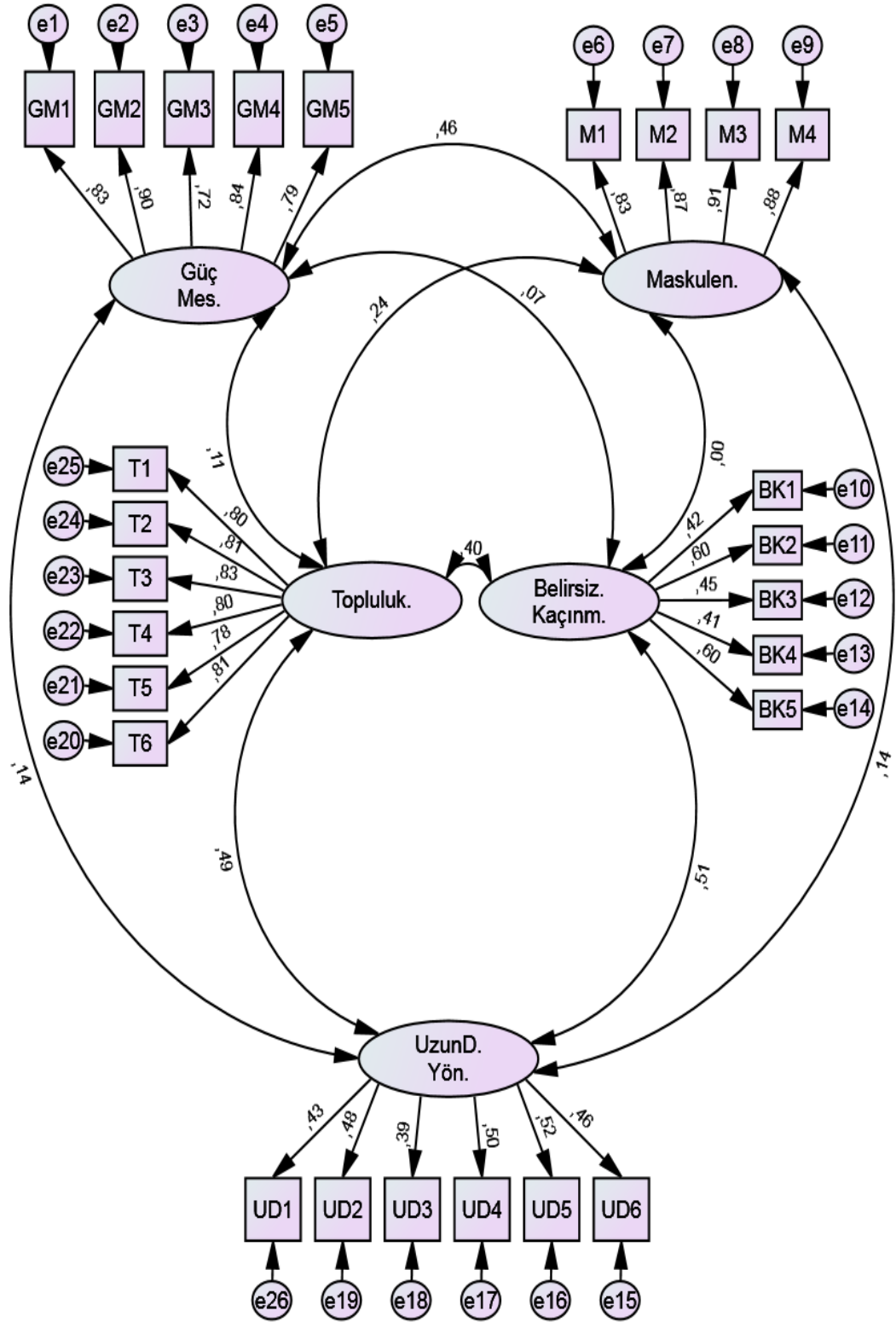
BKD: Bireysel Kültürel Değerler.

β : Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları, B: Standardize Edilmemiş Regresyon Ağırlıkları, SH: Standart Hata, C.R.: Kritik Oran, t.

GM: Güç Mesafesi, BK: Belirsizlikten Kaçınma, TOP: Toplulukçuluk, UDY: Uzun Dönem Yönelimi, MAS: Maskülenlik.

3.3.1.2. Türk Örneklemi Verileriyle Bireysel Kültürel Değerler Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçları

Bireysel Kültürel Değerler Ölçeğinin, Türk örnekleminden elde edilen verilerle, 5 alt boyutlu yapısı 26 maddeyle doğrulanmıştır. Şekil 3, Türk örnekleminden elde edilen verilerle, beş faktörden oluşan Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği'nin birinci düzey beş faktörlü doğrulayıcı faktör analizi modelini göstermektedir.



Şekil 3. Türk Örneklemleri Verileriyle Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği Birinci Düzey DFA Ölçüm Modeli

Şekil 3'te, Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği boyutları altında yer alan her maddenin faktör yükünün Tabachnick ve Fidell (2013: 651) tarafından belirlenen minimum '.32' değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Türk örneklemiyle, bireysel kültürel değerler ölçeğinin ölçüm modeline ait uyum iyiliği verileri Tablo 18'de sunulmuştur.

Tablo 18. Türk Örnekleme Verileriyle Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği Birinci Düzey DFA Model Uyum İyiliği Değerleri

	<i>N</i>	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>	χ^2/df	<i>GFI</i>	<i>TLI</i>	<i>CFI</i>	<i>SRMR</i>	<i>RMSEA</i>
BKD	328	449,92	289	.000	1.56	.90	.95	.96	.04	.04

BKD: Bireysel Kültürel Değerler

df: Serbestlik derecesi, GFI: Uyum İyiliği Endeksi, TLI: Tucker-Lewis İndeksi, CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, SRMR: Standardize Edilmiş Hataların Karekökü, RMSEA: Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı

Tablo 18'de yer alan uyum iyiliğine ait veriler incelendiğinde χ^2 testinde *p* değerinin .000 olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre tüm uyum indekslerinin iyi ya da kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde olduğu ($\chi^2/df=1.56$, *GFI*= .90, *TLI*= .95, *CFI*= .96, *SRMR*: .04, *RMSEA*= .04) görülmektedir.

Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği'nin, Türk örneklemiyle birinci düzey faktör analizi sonuçlarına ilişkin standardize edilmiş ve edilmemiş değerleri, standart hatalar ve *t* değerleri (C.R.) Tablo 19'da sunulmuştur.

Tablo 19'da bireysel kültürel değerlerin boyutları bazında faktör yükleri ve anlamlılık değerleri sunulmuştur. Alt faktörlere ilişkin tüm *t* değerleri anlamlıdır (C.R.> 1.96, %5 anlamlılık düzeyinde; Byrne, 2010: 86). Türk örnekleminde elde edilen verilerle, beş boyutlu bireysel kültürel değerler ölçeği doğrulanmıştır.

Tablo 19. Türk Örnekleme Verileriyle Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonuçlarına İlişkin Değerler

<i>BKD Ölçeği Faktörleri</i>	<i>BKD Ölçeği İfadeleri</i>	β	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	<i>C.R.</i>
GM	GM1	.84	1		
	GM2	.90	1.15	.06	2.28
	GM3	.72	.89	.06	14.68
	GM4	.84	1.05	.06	18.23
	GM5	.79	1.00	.06	16.75
BK	BK1	.42	1.00		
	BK2	.60	1.20	.22	5.40
	BK3	.45	.73	.15	4.84
	BK4	.41	.72	.16	4.59
	BK5	.60	.97	.18	5.41
TOP	T1	.80	1.21	.07	16.45
	T2	.81	1.10	.07	16.59
	T3	.83	1.05	.06	17.22
	T4	.80	.91	.06	16.20
	T5	.78	.94	.06	15.85
	T6	.81	1.00		
UDY	UD1	.43	.67	.13	4.98
	UD2	.48	.69	.13	5.31
	UD3	.39	.64	.14	4.68
	UD4	.50	.74	.14	5.41
	UD5	.52	.89	.16	5.53
	UD6	.46	1.00		
MAS	M1	.83	1.00		
	M2	.87	1.03	.05	19.77
	M3	.91	1.10	.05	2.92
	M4	.88	1.05	.05	2.11

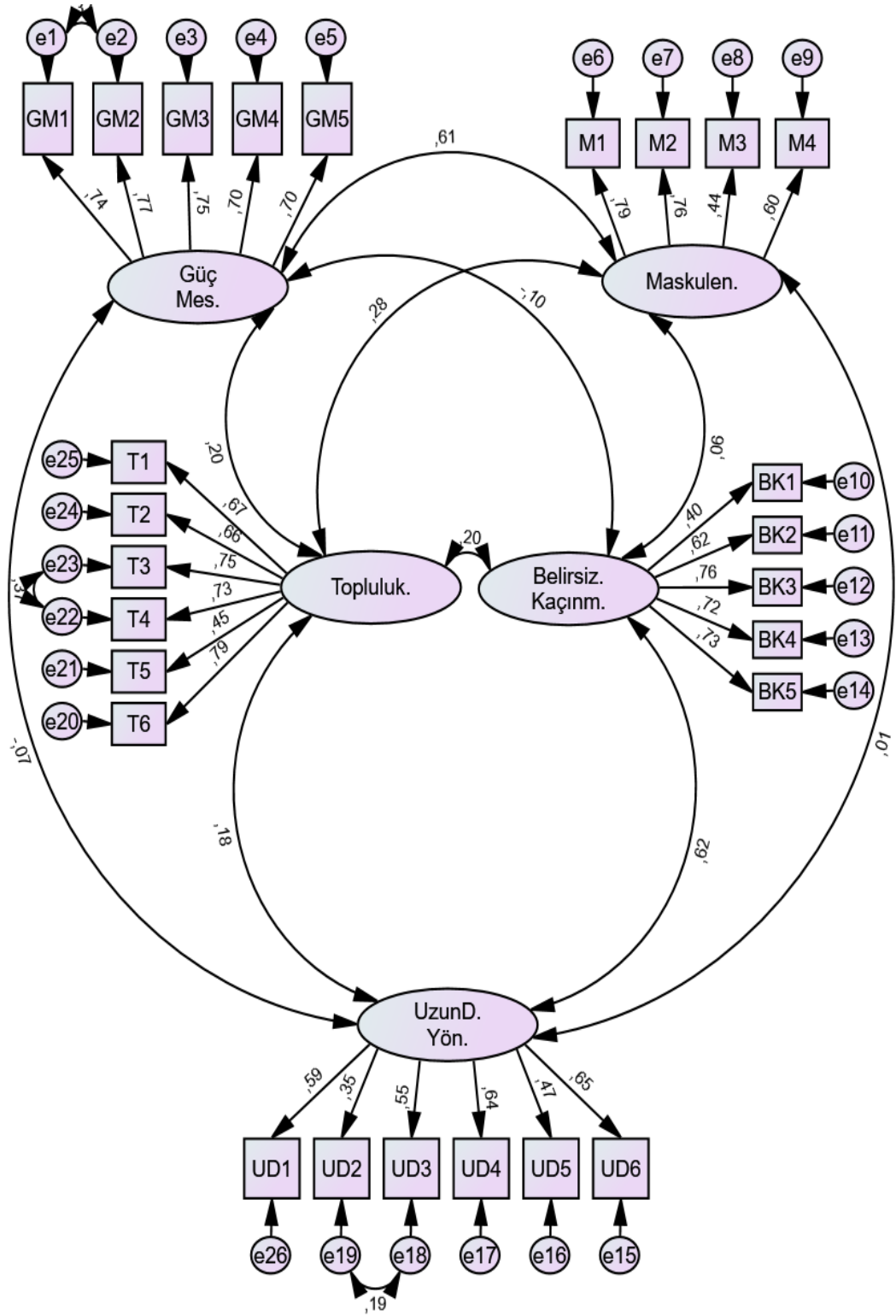
BKD: Bireysel Kültürel Değerler.

β : Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları, B: Standardize Edilmemiş Regresyon Ağırlıkları, SH: Standart Hata, C.R.: Kritik Oran, t.

GM: Güç Mesafesi, BK: Belirsizlikten Kaçınma, TOP: Toplulukçuluk, UDY: Uzun Dönem Yönelimi, MAS: Maskülenlik.

3.3.1.3. Amerika Örneklemiyle Bireysel Kültürel Değerler Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçları

Bireysel Kültürel Değerler Ölçeğinin, Amerika örneklemiyle, 5 alt boyutlu yapısı 26 maddeyle doğrulanmıştır. Şekil 4, Amerika örnekleminde elde edilen verilerle, beş faktörden oluşan Bireysel Kültürel Değerler Ölçeğinin birinci düzey beş faktörlü doğrulayıcı faktör analizi modelini göstermektedir.



Şekil 4. Amerika Örnekleme Verileriyle Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği Birinci Düzey DFA Ölçüm Modeli

Amerika örneklemiyle yürütülen bireysel kültürel değerler birinci düzey faktör analizi sonucunda, boyutlar altında yer alan maddelerin faktör yükünün .32'nin üzerinde olduğu görülmektedir. Modele ilişkin uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde, e22-e23, e18-e19 ve e1-e2 hata terimlerinin birbirlerine bağlanmasıyla modele ait uyum iyiliği değerlerinde iyileşmeler olacağı tespit edilmiştir. Sonuçlar Tablo 20'de sunulmuştur.

Tablo 20. Amerika Örnekleme Verileriyle Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği Birinci Düzey DFA Model Uyum İyiliği Değerleri

	<i>N</i>	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>	χ^2/df	<i>GFI</i>	<i>TLI</i>	<i>CFI</i>	<i>SRMR</i>	<i>RMSEA</i>
BKD	345	407,456	286	.000	1.43	.92	.95	.96	.04	.04

BKD: Bireysel Kültürel Değerler

df: Serbestlik derecesi, GFI: Uyum İyiliği Endeksi, TLI: Tucker-Lewis İndeksi, CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, SRMR: Standardize Edilmiş Hataların Karekökü, RMSEA: Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı

Tablo 20'de yer alan uyum iyiliğine ait veriler incelendiğinde, Amerika örneklemiyle χ^2 testinde *p* değerinin .000 olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre tüm uyum indekslerinin iyi veya kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde olduğu ($\chi^2/df=1.43$, *GFI*= .92, *TLI*= .95, *CFI*= .96, *SRMR*= .04, *RMSEA*= .04) görülmektedir.

Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği'nin, Amerika örneklemiyle birinci düzey DFA sonuçlarına ilişkin standardize edilmiş (β) ve edilmemiş değerleri (B), standart hatalar (S.H.) ve *t* değerleri (C.R.) Tablo 21'de sunulmuştur

Tablo 21'de, boyutların faktör yükleri ve anlamlılık değerleri sunulmuştur. Alt faktörlere ilişkin tüm *t* değerleri anlamlıdır ve faktör yükleri .32'nin üzerindedir. Amerika örneklemiyle beş boyutlu bireysel kültürel değerler ölçeği doğrulanmıştır.

Tablo 21. Amerika Örnekleme Verileriyle Bireysel Kültürel Değerler Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonuçlarına İlişkin Değerler

<i>BKD Ölçeği Faktörleri</i>	<i>BKD Ölçeği İfadeleri</i>	β	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	<i>C.R.</i>
GM	GM1	.74	1.00		
	GM2	.77	1.17	.07	16.24
	GM3	.75	1.08	.09	12.44
	GM4	.70	.98	.08	11.69
	GM5	.70	.96	.08	11.70
BK	BK1	.40	1.00		
	BK2	.62	1.27	.20	6.35
	BK3	.76	1.47	.22	6.74
	BK4	.72	1.47	.22	6.66
	BK5	.73	1.52	.23	6.69
TOP	T1	.67	.86	.07	11.80
	T2	.66	.74	.06	11.71
	T3	.75	.94	.07	12.84
	T4	.73	.92	.07	12.59
	T5	.45	.42	.06	7.74
	T6	.79	1.00		
UDY	UD1	.59	.86	.10	8.36
	UD2	.35	.48	.09	5.34
	UD3	.55	.81	.10	7.93
	UD4	.64	.93	.11	8.84
	UD5	.47	.70	.10	7.05
	UD6	.65	1.00		
MAS	M1	.79	1.00		
	M2	.76	.97	.08	12.11
	M3	.44	.51	.07	7.35
	M4	.60	.83	.08	2.04

BKD: Bireysel Kültürel Değerler.

β : Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları, B: Standardize Edilmemiş Regresyon Ağırlıkları, SH: Standart Hata, C.R.: Kritik Oran, t.

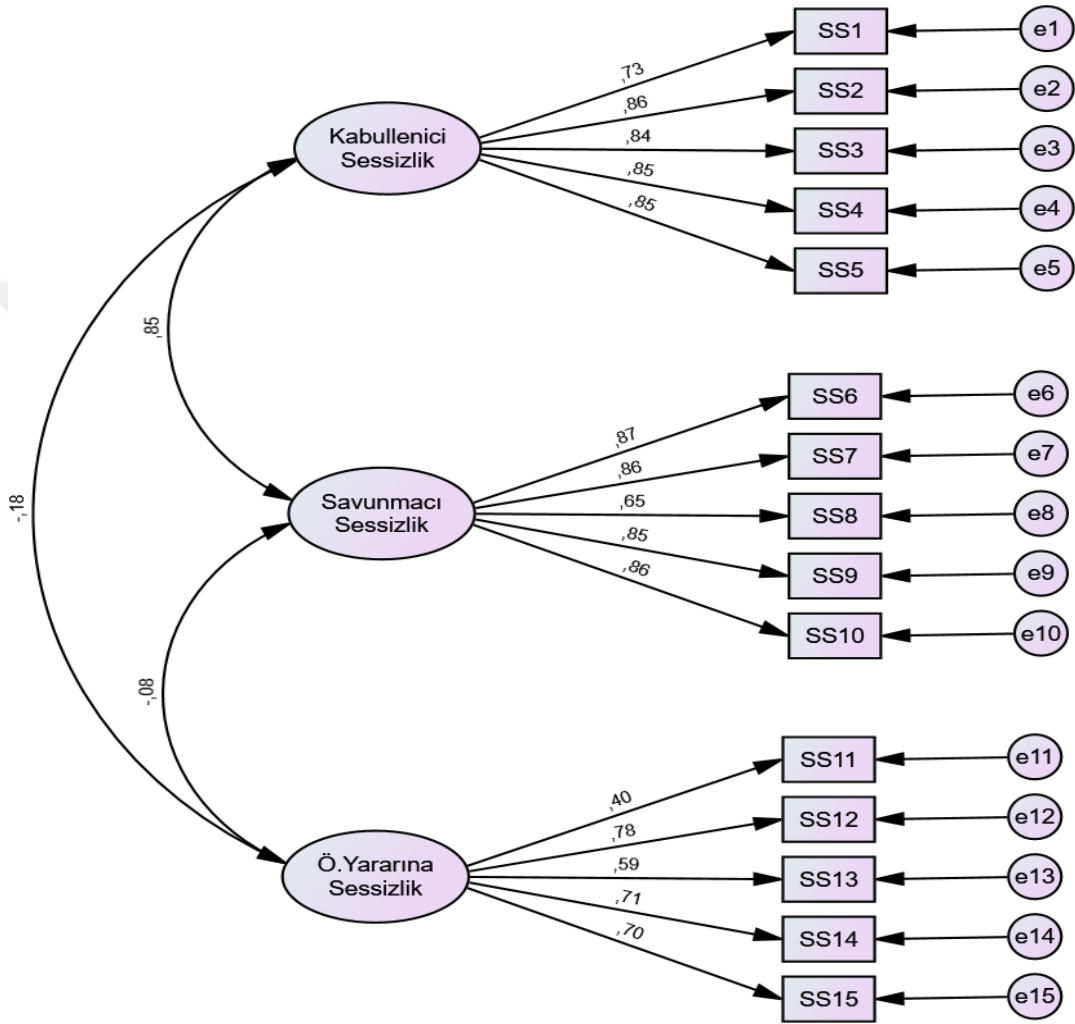
GM: Güç Mesafesi, BK: Belirsizlikten Kaçınma, TOP: Toplulukçuluk, UDY: Uzun Dönem Yönelimi, MAS: Maskülenlik.

3.3.2. Çalışan Sessizliği Ölçeğinin DFA Sonuçları

Çalışan sessizliği ölçeğinin, 15 ifadeyle üç boyutlu yapısı birinci düzey doğrulayıcı faktör analiziyle incelenmiştir.

3.3.2.1. Çalışan Sessizliği Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonuçları

Doğrulamalı faktör analizi sonucunda, Çalışan Sessizliği Ölçeğinin, üç boyutlu yapısı 15 maddeyle doğrulanmıştır. Şekil 5, üç faktörden oluşan Çalışan Sessizliği Ölçeğinin birinci düzey üç faktörlü doğrulamalı faktör analizi modelini göstermektedir.



Şekil 5. Çalışan Sessizliği Ölçeği Birinci Düzey DFA Ölçüm Modeli

Şekil 5'te düz çizgiyle gösterilen okların üzerinde bulunan değerler, ilgili ifadenin faktör yükünü göstermektedir. Buna göre, ölçekte her maddenin faktör yükünün Tabachnick ve Fidell (2013: 651) tarafından belirlenen minimum .32 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçüm modeline ait uyum iyiliği verileri Tablo 22'de sunulmuştur.

Tablo 22. Çalışan Sessizliği Ölçeği Birinci Düzey DFA Model Uyum İyiliği Değerleri

	<i>N</i>	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>	χ^2/df	<i>GFI</i>	<i>TLI</i>	<i>CFI</i>	<i>SRMR</i>	<i>RMSEA</i>
ÇS	673	364,939	87	.000	4.20	.93	.95	.96	.04	.07

ÇS: Çalışan Sessizliği

df: Serbestlik derecesi, GFI: Uyum İyiliği Endeksi, TLI: Tucker-Lewis İndeksi, CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, SRMR: Standardize Edilmiş Hataların Karekökü, RMSEA: Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı

Tablo 22’de yer alan uyum iyiliğine ait veriler incelendiğinde örnekleme ait χ^2 testinde p değerinin .000 olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre tüm uyum indekslerinin iyi veya kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde olduğu ($\chi^2/sd=4.20$, *GFI*= .93, *TLI*= .95, *CFI*= .96, *SRMR*= .04, *RMSEA*= .07) görülmektedir.

Çalışan sessizliği ölçeğinin birinci düzey DFA sonuçlarına ilişkin standardize edilmiş ve edilmemiş değerler, standart hatalar ve t değerleri (C.R.) Tablo 23’te sunulmuştur.

Tablo 23. Çalışan Sessizliği Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonuçlarına İlişkin Değerler

Ç.S. Ölçeği Faktörleri	Ç.S. Ölçeği İfadeleri	β	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	<i>C.R.</i>
KS	SS1	.73	1.00	-	-
	SS2	.87	1.08	.05	22.58
	SS3	.84	1.13	.05	21.97
	SS4	.85	1.09	.05	22.19
	SS5	.85	1.14	.05	22.27
SS	SS6	.87	1.00	-	-
	SS7	.86	.99	.03	29.77
	SS8	.65	.82	.04	19.08
	SS9	.85	1.01	.03	29.41
	SS10	.86	.96	.03	29.56
ÖYS	SS11	.40	1.00	-	-
	SS12	.78	1.24	.13	9.31
	SS13	.59	1.19	.14	8.56
	SS14	.71	1.07	.12	9.13
	SS15	.70	1.03	.11	9.08

ÇS: Çalışan Sessizliği

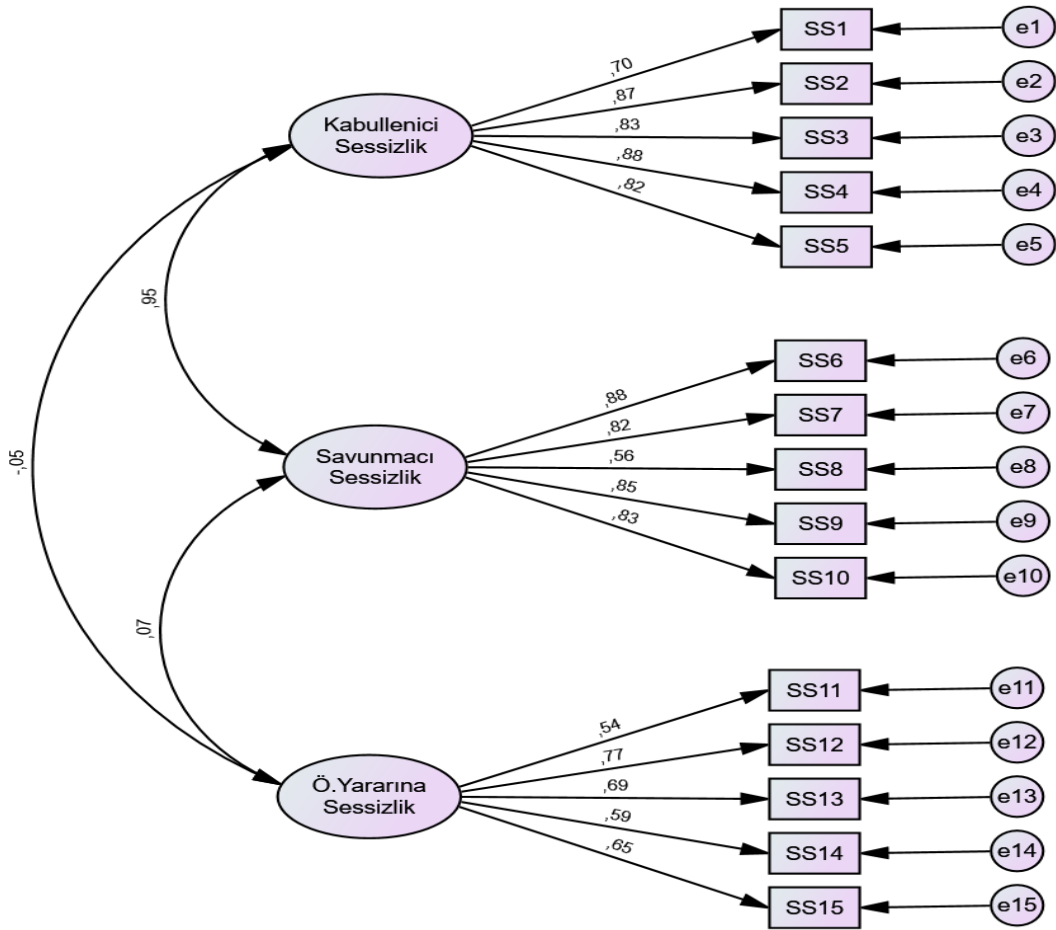
β : Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları, *B*: Standardize Edilmemiş Regresyon Ağırlıkları, *SH*: Standart Hata, *C.R.*: Kritik Oran, *t*.

KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik

Tablo 23'teki değerler incelendiğinde tüm t-değerlerinin anlamlı olduğu, tüm gizil değişkenlerle gözlenen değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın verileriyle, 15 ifade ve 3 boyutla çalışan sessizliği ölçeği doğrulanmıştır

3.3.2.2. Türk Örneklemi Verileriyle Çalışan Sessizliği Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonuçları

Çalışan sessizliğine ilişkin, Türk örnekleminden elde edilen veriler, doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuş ve sonucunda, çalışan sessizliği ölçeğinin, üç boyutlu yapısı 15 maddeyle doğrulanmıştır. Şekil 6, üç faktörden oluşan çalışan sessizliği ölçeğinin birinci düzey üç faktörlü doğrulayıcı faktör analizi modelini göstermektedir.



Şekil 6. Türk Örneklemi Verileriyle Çalışan Sessizliği Birinci Düzey DFA Ölçüm Modeli

Şekil 6’da düz çizgiyle gösterilen okların üzerinde bulunan değerler, ilgili ifadenin faktör yükünü göstermektedir. Buna göre, ölçekte her maddenin faktör yükünün Tabachnick ve Fidell (2013: 651) tarafından belirlenen minimum .32 değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Ölçüm modeline ait uyum iyiliği verileri Tablo 24’te sunulmuştur.

Tablo 24. Türk Örneklemi Verileriyle Çalışan Sessizliği Ölçeği Birinci Düzey DFA Model Uyum İyiliği Değerleri

	<i>N</i>	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>	χ^2/df	<i>GFI</i>	<i>TLI</i>	<i>CFI</i>	<i>SRMR</i>	<i>RMSEA</i>
ÇS	328	230,43	87	.000	2.65	.92	.94	.95	.04	.07

ÇS: Çalışan Sessizliği

df: Serbestlik derecesi, GFI: Uyum İyiliği Endeksi, TLI: Tucker-Lewis İndeksi, CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, SRMR: Standardize Edilmiş Hataların Karekökü, RMSEA: Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı

Tablo 24’te yer alan uyum iyiliğine ait veriler incelendiğinde örnekleme ait χ^2 testinde p değerinin .000 olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre tüm uyum indekslerinin iyi veya kabul edilebilir uyum veya kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde olduğu ($\chi^2/sd=2.65$, *GFI*= .92, *TLI*= .94, *CFI*= .95, *SRMR*= .04, *RMSEA*= .07) görülmektedir. Çalışan Sessizliği Ölçeğinin birinci düzey faktör analizi sonuçlarına ilişkin standardize edilmiş ve edilmemiş değerler, standart hatalar ve t değerleri (C.R.) Tablo 25’te sunulmuştur.

Tablo 25. Türk Örneklemi Verileriyle Çalışan Sessizliği Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonuçlarına İlişkin Değerler

<i>Ç.S. Ölçeği Faktörleri</i>	<i>Ç.S. Ölçeği İfadeleri</i>	β	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	<i>C.R.</i>
KS	SS1	.70	1.00		
	SS2	.87	1.05	.07	14.83
	SS3	.83	1.00	.07	14.31
	SS4	.88	1.01	.07	15.04
	SS5	.82	1.06	.08	14.05
SS	SS6	.88	1.00		
	SS7	.82	.95	.05	19.61
	SS8	.56	.75	.07	11.06
	SS9	.85	.99	.05	2.96
	SS10	.83	.94	.05	19.82

Tablo 25 Devam. Türk Örneklemi Verileriyle Çalışan Sessizliği Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonuçlarına İlişkin Değerler

<i>Ç.S. Ölçeği Faktörleri</i>	<i>Ç.S. Ölçeği İfadeleri</i>	<i>β</i>	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	<i>C.R.</i>
ÖYS	SS11	.54	1.00		
	SS12	.77	1.00	.12	8.57
	SS13	.69	1.08	.13	8.22
	SS14	.59	.77	.10	7.56
	SS15	.65	.90	.11	7.99

ÇS: Çalışan Sessizliği

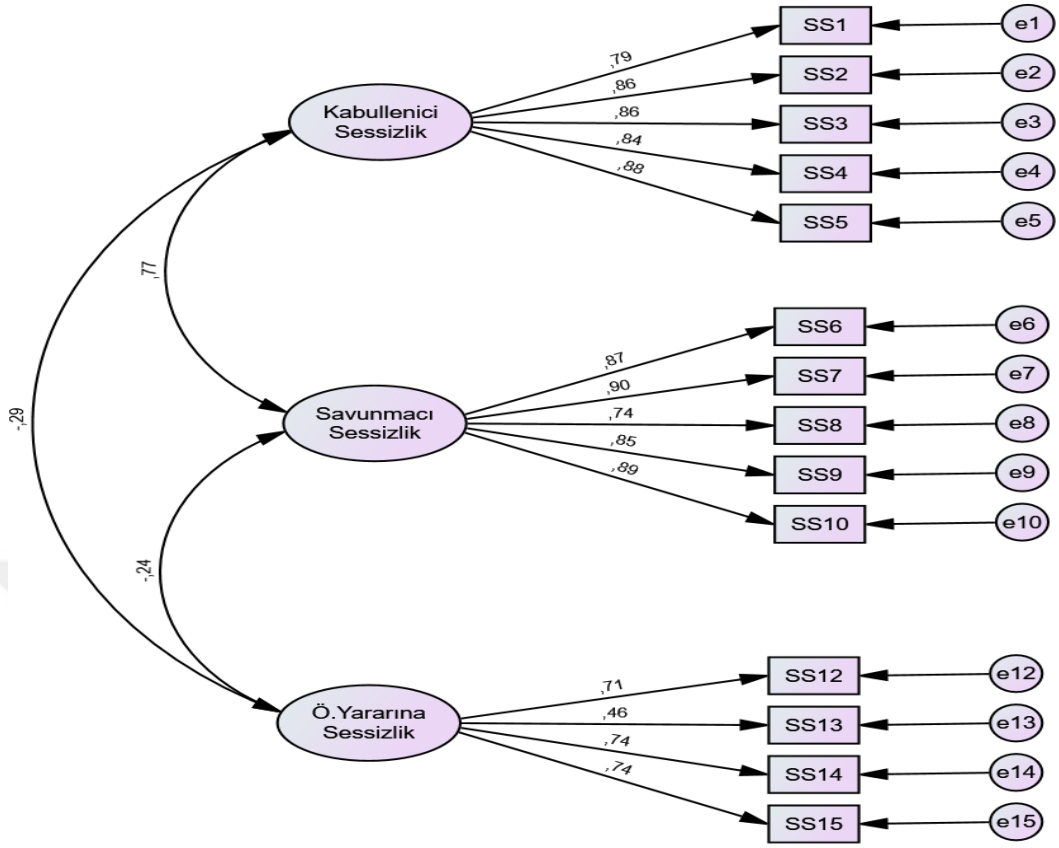
β : Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları, B: Standardize Edilmemiş Regresyon Ağırlıkları, SH: Standart Hata, C.R.: Kritik Oran, t.

KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik

Tablo 25'teki değerler incelendiğinde tüm t (C.R.>2.56, %1) değerlerinin anlamlı olduğu ve tüm gizil değişkenlerle gözlenen değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Türk örneklemi verileriyle, çalışan sessizliği ölçeği 15 ifade ve 3 boyutla doğrulanmıştır.

3.3.2.3. Amerika Örneklemiyle Çalışan Sessizliği Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonuçları

Amerika örnekleminden, çalışan sessizliği ölçeği yoluyla elde edilen veriler doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuş ve analiz sonucunda 11. ifadenin faktör yükünün Tabachnick ve Fidell (2013: 651) tarafından belirlenen minimum .32 değerinin altında olduğu görülmüştür. Bu nedenle, 11. ifade analiz dışında bırakılarak, Amerika örneklemiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır. Sonuçlar, Şekil 7'de sunulmuştur.



Şekil 7. Amerika Örneklemini Verileriyle Çalışan Sessizliği Ölçeği Birinci Düzey DFA Ölçüm Modeli

Şekil 7’de sunulan ölçüm modeline ait uyum iyiliği değerleri Tablo 26’da sunulmuştur.

Tablo 26. Amerika Örneklemini Verileriyle Çalışan Sessizliği Ölçeği Birinci Düzey DFA Model Uyum İyiliği Değerleri

	<i>N</i>	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>	χ^2/df	<i>GFI</i>	<i>TLI</i>	<i>CFI</i>	<i>SRMR</i>	<i>RMSEA</i>
ÇS	345	184,893	74	.000	2.50	.93	.96	.97	.04	.07

ÇS: Çalışan Sessizliği

df: Serbestlik derecesi, GFI: Uyum İyiliği Endeksi, TLI: Tucker-Lewis İndeksi, CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, SRMR: Standardize Edilmiş Hataların Karekökü, RMSEA: Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı

Analiz sonuçlarına göre tüm uyum indeksleri değerlerinin iyi veya kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde olduğu görülmektedir. Ölçeğin, Amerika

örneklemeyle, birinci düzey DFA sonuçlarına ilişkin standardize edilmiş ve edilmemiş değerler, standart hatalar ve t değerleri (C.R.) Tablo 27’de sunulmuştur.

Tablo 27. Amerika Örnekleme Verileriyle Çalışan Sessizliği Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonuçlarına İlişkin Değerler

<i>Ç.S. Ölçeği Faktörleri</i>	<i>Ç.S. Ölçeği İfadeleri</i>	<i>β</i>	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	<i>C.R.</i>
KS	SS1	.79	1.00		
	SS2	.87	1.10	.06	18.18
	SS3	.86	1.23	.07	17.95
	SS4	.84	1.18	.07	17.58
	SS5	.88	1.21	.07	18.60
SS	SS6	.87	1.00		
	SS7	.90	1.02	.04	23.38
	SS8	.74	.85	.05	16.79
	SS9	.85	1.02	.05	2.97
	SS10	.89	.99	.04	22.81
ÖYS	SS12	.71	1.00		
	SS13	.46	.86	.12	7.39
	SS14	.74	1.00	.09	2.76
	SS15	.74	.97	.09	2.75

ÇS: Çalışan Sessizliği

β : Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları, B: Standardize Edilmemiş Regresyon Ağırlıkları, SH: Standart Hata, C.R.: Kritik Oran, t.

KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik

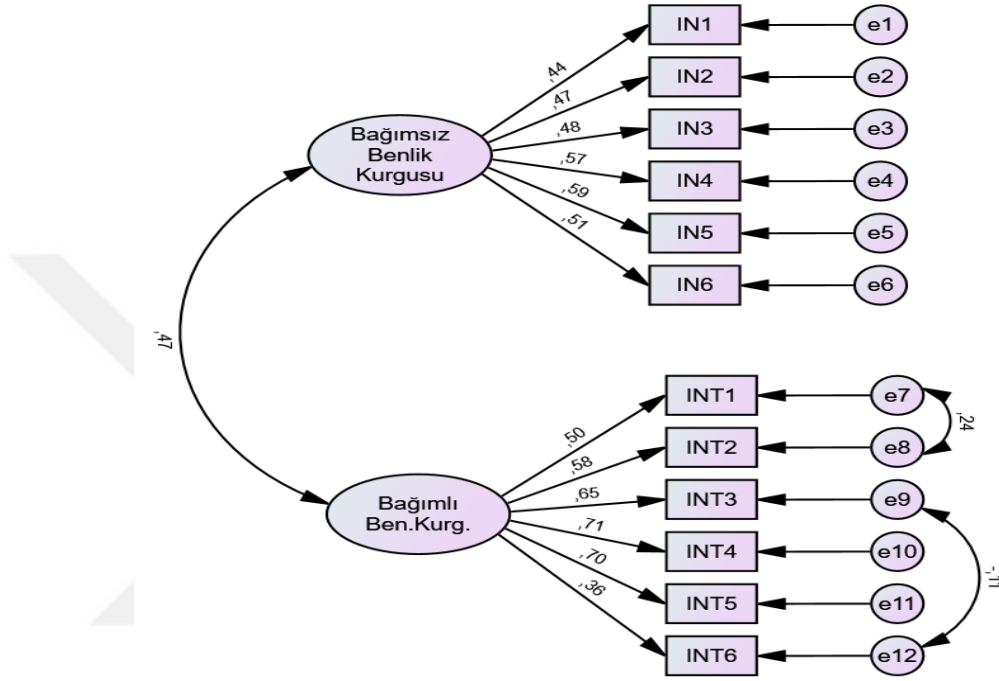
Tablo 27’deki değerler incelendiğinde tüm t (C.R.>1.96, %5) değerlerinin anlamlı olduğu ve tüm gizil değişkenlerle gözlenen değişkenler arasında anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir. Amerika örneklemeyle, çalışan sessizliği ölçeği 3 boyutla doğrulanmıştır.

3.3.3. Benlik Kurguları Ölçeğinin DFA Sonuçları

Benlik Kurguları Ölçeği, bağımsız ve bağımlı benlik kurguları olarak iki alt boyut ve 12 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekteki ifadelerin, literatürde kullanıldığı gibi iki faktör altında dağılımının uyumunu tespit etmek amacıyla birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

3.3.3.1. Benlik Kurguları Ölçeğinin Birinci Düzey DFA Sonuçları

Benlik Kurguları Ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, e7-e8 ve e9-e12 hata terimlerinin birbirlerine bağlanmasıyla modelin ki-kare değerinin önemli oranda düzeleceği tespit edilmiştir. Benlik Kurguları Ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi Şekil 8’de sunulmuştur.



Şekil 8. Benlik Kurguları Ölçeği Birinci Düzey DFA Ölçüm Modeli

Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi, model uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, p değerinin .000 olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 28’de sunulmuştur.

Tablo 28. Benlik Kurguları Ölçeği Birinci Düzey DFA Model Uyum İyiliği Değerleri

	N	χ^2	df	p	χ^2/df	GFI	TLI	CFI	SRMR	RMSEA
BK	673	118,032	51	.000	2.31	.97	.94	.95	.04	.04

BK: Benlik Kurguları

df: Serbestlik derecesi, GFI: Uyum İyiliği Endeksi, TLI: Tucker-Lewis İndeksi, CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, SRMR: Standardize Edilmiş Hataların Karekökü, RMSEA: Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı

Analiz sonuçlarına göre tüm uyum indekslerinin iyi veya kabul edilebilir değerler içerisinde olduğu ve modelin iyi uyum sağladığı ($\chi^2/2df=2.31$, GFI= .97, TLI= .94, CFI= .95, SRMR= .04, RMSEA= .04) görülmektedir.

Benlik Kurguları Ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin standardize edilmiş ve edilmemiş değerler, standart hatalar ve t değerleri (C.R.) Tablo 29’da sunulmuştur.

Tablo 29. Benlik Kurguları Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonuçlarına İlişkin Değerler

<i>BK Ölçeği Faktörleri</i>	<i>BK Ölçeği İfadeleri</i>	β	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	<i>C.R.</i>
B.sız BK	IN1	.44	1.00	-	-
	IN2	.47	1.08	.14	7.55
	IN3	.48	1.08	.14	7.60
	IN4	.57	1.50	.18	8.27
	IN5	.59	1.49	.18	8.38
	IN6	.51	1.38	.18	7.88
B.lı BK	INT1	.50	1.00	-	-
	INT2	.58	.89	.08	11.60
	INT3	.65	.81	.08	2.44
	INT4	.71	.99	.09	2.90
	INT5	.70	.99	.09	2.85
	INT6	.36	.78	.11	7.10

BK: Benlik Kurguları

β : Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları, B: Standardize Edilmemiş Regresyon Ağırlıkları, SH: Standart Hata, C.R.: Kritik Oran, t.

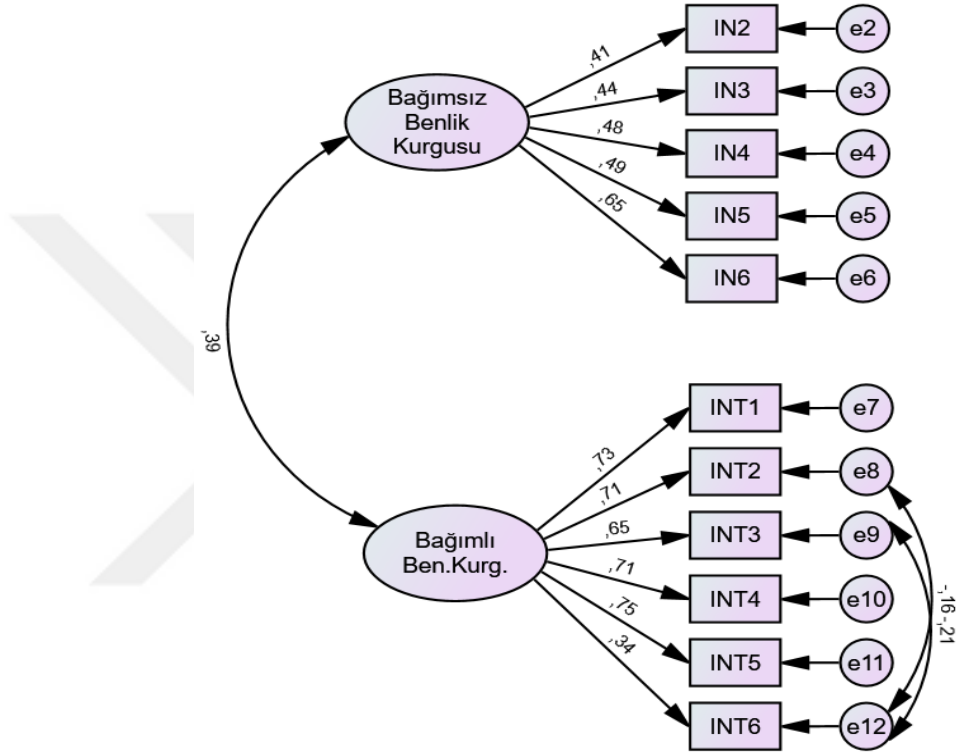
B.sız BK: Bağımsız Benlik Kurgusu, B.lı BK: Bağımlı Benlik Kurgusu

Birinci düzey faktör analizi sonucunda, ifadelerin t değerlerinin anlamlı olduğu ve benlik kurgularına yönelik ölçüm modeli için gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. DFA sonucunda yazında kabul edilen uyum iyiliği değerleri önerilen iki faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

3.3.3.2. Türk Örnekleme Verileriyle Benlik Kurguları Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonuçları

Benlik Kurguları Ölçeğinin, Türk örneklemiyle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, 1. ifadenin faktör yükünün (.12) Tabachnick ve Fidell (2013:

651) tarafından belirlenen minimum .32 değerinin altında olduğu görülmüştür. Bu nedenle, birinci ifade analiz dışında bırakılarak analiz tekrarlanmıştır. Daha sonra, modele ilişkin uyum indeksleri incelenerek, e8-e12 ve e9-e12 hata terimlerinin birbirlerine bağlanmasıyla modelin uyum iyiliği değerlerinde kayda değer iyileşmeler olacağı tespit edilmiştir. Benlik Kurguları Ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi değerleri Şekil 9’da sunulmuştur.



Şekil 9. Türk Örneklemiyle Benlik Kurguları Ölçeği Birinci Düzey DFA Ölçüm Modeli

Modele ait uyum iyiliği değerleri Tablo 30’da sunulmuştur.

Tablo 30. Türk Örneklemi Verileriyle Benlik Kurguları Ölçeği Birinci Düzey DFA Model Uyum İyiliği Değerleri

	<i>N</i>	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>	χ^2/df	<i>GFI</i>	<i>TLI</i>	<i>CFI</i>	<i>SRMR</i>	<i>RMSEA</i>
BK	328	89,74	41	.000	2.19	.95	.92	.94	.04	.06

BK: Benlik Kurguları

df: Serbestlik derecesi, GFI: Uyum İyiliği Endeksi, TLI: Tucker-Lewis İndeksi, CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, SRMR: Standardize Edilmiş Hataların Karekökü, RMSEA: Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı

Analiz sonuçları, tüm uyum indekslerinin iyi veya kabul edilebilir düzeyde olduğunu ve modelin iyi uyum sağladığını göstermektedir. Türk örneklemiyle, benlik kurguları ölçeğinin birinci düzey faktör analizi sonuçlarına ilişkin standardize edilmiş ve edilmemiş değerler, standart hatalar ve t değerleri (C.R.) Tablo 31’de sunulmuştur.

Tablo 31. Türk Örnekleme Verileriyle Benlik Kurguları Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonuçlarına İlişkin Değerler

<i>BK Ölçeği Faktörleri</i>	<i>BK Ölçeği İfadeleri</i>	β	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	<i>C.R.</i>
B.sız BK	IN2	.41	1.00		
	IN3	.44	1.05	.23	4.59
	IN4	.48	1.64	.34	4.80
	IN5	.49	1.41	.29	4.84
	IN6	.65	2.15	.41	5.22
B.lı BK.	INT1	.73	1.00		
	INT2	.71	.85	.07	11.50
	INT3	.65	.64	.06	10.62
	INT4	.71	.78	.07	11.65
	INT5	.76	.83	.07	12.38
	INT6	.34	.64	.12	5.49

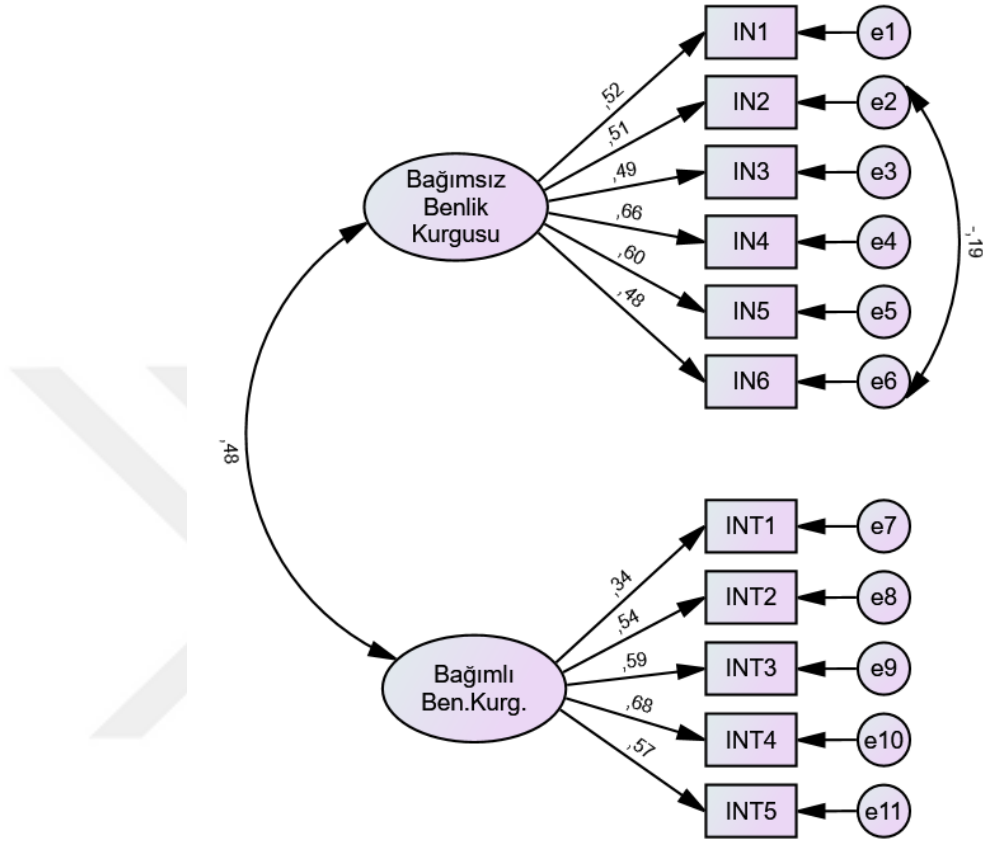
BK: Benlik Kurguları, B.sız BK: Bağımsız Benlik Kurgusu, B.lı BK: Bağımlı Benlik Kurgusu
 β : Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları, B: Standardize Edilmemiş Regresyon Ağırlıkları, SH: Standart Hata, C.R.: Kritik Oran, t.

Türk örneklemiyle, birinci düzey faktör analizi sonucunda, ifadelerin t değerlerinin anlamlı olduğu ve benlik kurgularına yönelik ölçüm modeli için gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, Türk örnekleme verileriyle, iki faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

3.3.3.3. Amerika Örnekleme Verileriyle Benlik Kurguları Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonuçları

Benlik Kurguları Ölçeğinin, Amerika örnekleme birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, 12. ifadenin faktör yükünün (.31) Tabachnick ve Fidell (2013: 651) tarafından belirlenen minimum ‘.32’ değerinin altında olduğu görülmüştür. Bu nedenle, 12. ifade (INT6) analiz dışında bırakılarak analiz

tekrarlanmıştır. Daha sonra, modelin uyum iyiliği değerlerini iyileştirmek için e2-e6 hata terimleri birbirlerine bağlanmıştır.



Şekil 10. Amerika Örnekleme Verileriyle Benlik Kurguları Ölçeği Birinci Düzey DFA Ölçüm Modeli

Modele ait uyum iyiliği değerleri Tablo 32’de sunulmuştur.

Tablo 32. Amerika Örnekleme Verileriyle Benlik Kurguları Ölçeği Birinci Düzey DFA Model Uyum İyiliği Değerleri

	<i>N</i>	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>	χ^2/df	<i>GFI</i>	<i>TLI</i>	<i>CFI</i>	<i>SRMR</i>	<i>RMSEA</i>
BK	345	99,36	42	.000	2.37	.95	.90	.91	.04	.06

BK: Benlik Kurguları

df: Serbestlik derecesi, GFI: Uyum İyiliği Endeksi, TLI: Tucker-Lewis İndeksi, CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, SRMR: Standardize Edilmiş Hataların Karekökü, RMSEA: Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı

Analiz sonuçları, Amerika örnekleme verileriyle tüm uyum indekslerinin iyi veya kabul edilebilir düzeyde olduğunu ve modelin iyi uyum sağladığını göstermektedir. Amerika örneklemiyle, benlik kurguları ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişkin standardize edilmiş ve edilmemiş değerler, standart hatalar ve t değerleri (C.R.) Tablo 33'te sunulmuştur.

Tablo 33. Amerika Örneklemi Verileriyle Benlik Kurguları Ölçeği Birinci Düzey DFA Sonuçlarına İlişkin Değerler

<i>B.K. Ölçeği Faktörleri</i>	<i>B.K. Ölçeği İfadeleri</i>	β	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	<i>C.R.</i>
B.sız BK	IN1	.52	1.00		
	IN2	.51	.98	.15	6.38
	IN3	.49	.95	.15	6.35
	IN4	.66	1.35	.18	7.50
	IN5	.60	1.24	.17	7.17
	IN6	.48	1.03	.17	6.16
B.lı BK	INT1	.34	1.00		
	INT2	.54	1.14	.24	4.83
	INT3	.59	1.01	.20	4.96
	INT4	.68	1.30	.26	5.10
	INT5	.57	1.14	.23	4.92

BK: Benlik Kurguları

β : Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları, B: Standardize Edilmemiş Regresyon Ağırlıkları, SH: Standart Hata, C.R.: Kritik Oran, t.

B.sız BK: Bağımsız Benlik Kurgusu, B.lı BK: Bağımlı Benlik Kurgusu

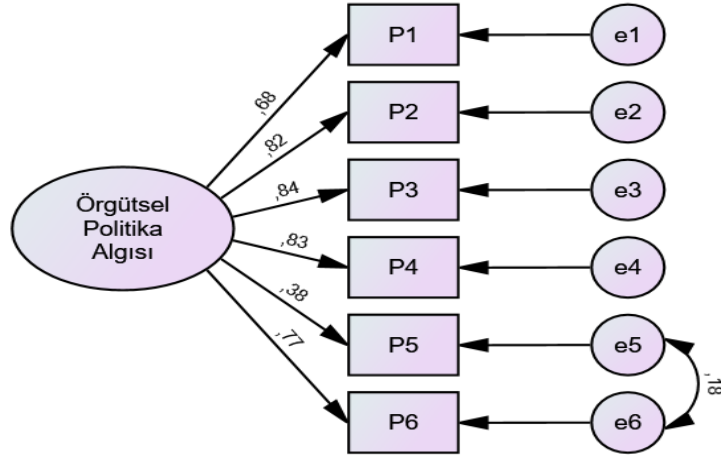
Amerika örneklemiyle, birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ifadelerin t (C.R.) değerlerinin anlamlı olduğu ve benlik kurgularına yönelik ölçüm modeli için gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Amerika örnekleme verileriyle, iki faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğu bulunmuştur.

3.3.4. Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin DFA Sonuçları

Altı ifadeden oluşan tek faktörlü bir yapıya sahip olan örgütsel politika algısı ölçeği AMOS 26 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir.

3.3.4.1. Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin DFA Sonuçları

Örgütsel politika algısı, doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuş, analiz sonucunda e5 ve e6 hata terimlerinin birleştirilmesiyle modelin uyum iyiliği değerlerinde iyileşmeler kaydedileceği tespit edilmiştir.



Şekil 11. Örgütsel Politika Algısı Ölçeği DFA Ölçüm Modeli

Tablo 34. Örgütsel Politika Algısı Ölçeği DFA Model Uyum İyiliği Değerleri

	<i>N</i>	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>	χ^2/df	<i>GFI</i>	<i>TLI</i>	<i>CFI</i>	<i>SRMR</i>	<i>RMSEA</i>
ÖPA	673	22,68	8	.004	2.84	.99	.99	.99	.04	.05

ÖPA: Örgütsel Politika Algısı

df: Serbestlik derecesi, GFI: Uyum İyiliği Endeksi, TLI: Tucker-Lewis İndeksi, CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, SRMR: Standardize Edilmiş Hataların Karekökü, RMSEA: Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı

DFA sonucunda literatürde kabul edilen uyum iyiliği değerleri, önerilen tek faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 35. Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin DFA Sonuçlarına İlişkin Değerler

<i>ÖPA Ölçeği İfadeleri</i>	β	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	<i>C.R.</i>
P1	.68	1.00	-	-
P2	.82	1.25	.07	18.94
P3	.84	1.35	.07	19.40
P4	.83	1.25	.07	19.14
P5	.38	.51	.06	9.19
P6	.77	1.29	.07	17.94

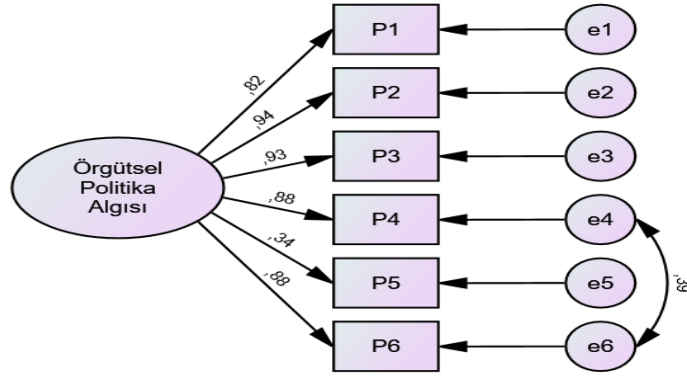
ÖPA: Örgütsel Politika Algısı

β : Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları, B: Standardize Edilmemiş Regresyon Ağırlıkları, SH: Standart Hata, C.R.: Kritik Oran, t.

Doğrulamalı faktör analizi sonucunda, ifadelerin t değerlerinin anlamlı olduğu ve örgütsel politika algısına yönelik ölçüm modeli için gizil değişken ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu görülmüştür. Örgütsel politika algısının tek faktörlü modelinin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğu bulunmuştur.

3.3.4.2. Türk Örneklemiyle Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin DFA Sonuçları

Türk örnekleminde elde edilen verilerle, örgütsel politika algısı ölçeği doğrulamalı faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda e4 ve e6 hata terimlerinin birleştirilmesiyle, modelin uyum iyiliği değerlerinde iyileşmeler kaydedileceği tespit edilmiştir.



Şekil 12. Türk Örnekleme Verileriyle Örgütsel Politika Algısı Ölçeği DFA Ölçüm Modeli

Şekil 12’de ölçeğe ait ifadelerin faktör yükleri görülmektedir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 36’da sunulmuştur.

Tablo 36. Türk Örnekleme Verileriyle Örgütsel Politika Algısı Ölçeği DFA Model Uyum İyiliği Değerleri

	<i>N</i>	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>	χ^2/df	<i>GFI</i>	<i>TLI</i>	<i>CFI</i>	<i>SRMR</i>	<i>RMSEA</i>
ÖPA	328	12,51	8	.000	1.56	.99	.99	.99	.04	.04

ÖPA: Örgütsel Politika Algısı

df: Serbestlik derecesi, GFI: Uyum İyiliği Endeksi, TLI: Tucker-Lewis İndeksi, CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, SRMR: Standardize Edilmiş Hataların Karekökü, RMSEA: Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı

DFA sonucunda, ölçeğin uyum iyiliği değerlerinin iyi uyuma işaret ettiği görülmektedir.

Tablo 37. Türk Örnekleme Verileriyle Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin DFA Sonuçlarına İlişkin Değerler

<i>ÖPA Ölçeği İfadeleri</i>	β	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	<i>C.R.</i>
P1	.82	1.00		
P2	.94	1.28	.06	22.11
P3	.93	1.26	.06	21.88
P4	.88	1.18	.06	19.94
P5	.34	.34	.05	6.24
P6	.88	1.21	.06	19.70

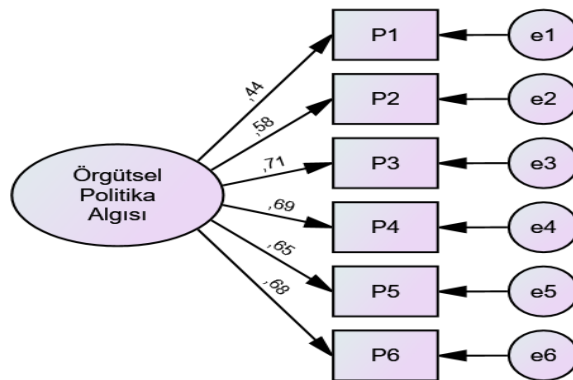
ÖPA: Örgütsel Politika Algısı

β : Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları, B: Standardize Edilmemiş Regresyon Ağırlıkları, SH: Standart Hata, C.R.: Kritik Oran, t.

Türk örneklemeyle doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ifadelerin t değerlerinin anlamlı olduğu ve örgütsel politika algısına yönelik ölçüm modeli için gizil değişken ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu görülmüştür.

3.3.4.3. Amerika Örnekleme Verileriyle Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin DFA Sonuçları

Amerika örnekleminde elde edilen verilerle, örgütsel politika algısı ölçeği doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda, ifadelerin faktör yüklerinin, referans değeri olan .32'nin (Tabachnick ve Fidell, 2013: 651) üzerinde olduğu ve modelin uyum iyiliği değerlerinin iyi uyuma işaret ettiği görülmüştür.



Şekil 13. Amerika Örneklemeyle Örgütsel Politika Algısı Ölçeği DFA Ölçüm Modeli

Şekil 13'te ölçekte yer alan ifadelerin faktör yükleri görülmektedir. Modele ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 38'de sunulmuştur.

Tablo 38. Amerika Örnekleme Verileriyle Örgütsel Politika Algısı Ölçeği DFA Model Uyum İyiliği Değerleri

	<i>N</i>	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>	χ^2/df	<i>GFI</i>	<i>TLI</i>	<i>CFI</i>	<i>SRMR</i>	<i>RMSEA</i>
ÖPA	345	14,45	9	.000	1.61	.99	.99	.99	.04	.04

ÖPA: Örgütsel Politika Algısı

df: Serbestlik derecesi, GFI: Uyum İyiliği Endeksi, TLI: Tucker-Lewis İndeksi, CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, SRMR: Standardize Edilmiş Hataların Karekökü, RMSEA: Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeğin uyum iyiliği değerlerinin iyi uyuma işaret ettiği görülmektedir.

Tablo 39. Amerika Örnekleme Verileriyle Örgütsel Politika Algısı Ölçeğinin DFA Sonuçlarına İlişkin Değerler

<i>ÖPA Ölçeği İfadeleri</i>	β	<i>B</i>	<i>S.H.</i>	<i>C.R.</i>
P1	.44	1.00		
P2	.58	1.30	.20	6.66
P3	.71	1.82	.25	7.24
P4	.69	1.43	.20	7.14
P5	.65	1.59	.23	6.98
P6	.68	1.89	.27	7.12

ÖPA: Örgütsel Politika Algısı, β : Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları, B: Standardize Edilmemiş Regresyon Ağırlıkları, SH: Standart Hata, C.R.: Kritik Oran, t.

Amerika örneklemeyle, örgütsel politika algısına yönelik ölçüm modeli için doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ifadelerin t değerlerinin anlamlı olduğu ve gizil değişken ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğu görülmüştür.

3.4. ÖLÇEKLERİN GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Bu çalışma kapsamında güvenilirlik analizleri Cronbach Alpha Katsayısı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler ve ölçeklerin boyutları güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Nunnally (1978: 245) tarafından güvenilirlik katsayılarının .70 veya daha yüksek olması, yeterli olarak değerlendirilmektedir. Sipahi ve ark. (2008:89), Cronbach Alpha değerinin .70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir kabul edilebileceğini, ancak madde sayısının az olduğu alt boyutlarda, bu sınırın .60 olarak kabul edilebileceğini belirtmiştir.

Araştırma kapsamında, Türkiye ve Amerika’da aynı araştırmacılara ait ölçeklerin ABD’de İngilizce orijinali, Türkiye’de Türkçe uyarlaması kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin Cronbach Alpha değerleri Tablo 40’ta gösterilmiştir.

Tablo 40. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler ve Alt Boyutları	Madde Sayısı	Cronbach Alpha		
		Toplam	TR	ABD
Bireysel Kültürel Değerler				
GM	5	.90	.91	.86
BK	5	.75	.61	.76
TOP	6	.89	.92	.84
MAS	4	.84	.93	.74
UDY	6	.72	.61	.72
Çalışan Sessizliği				
KS	5	.92	.91	.93
SS	5	.91	.89	.93
ÖYS	5	.74	.77	.74
Benlik Kurguları				
B.sız BK	6	.68	.62	.70
B.lı BK.	6	.73	.76	.66
ÖPA	6	.87	.92	.79

GM: Güç Mesafesi, BK: Belirsizlikten Kaçınma, TOP: Toplulukçuluk, UDY: Uzun Dönem Yönelimi, MAS: Maskülenlik, KS:Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik, B.sız BK: Bağımsız Benlik Kurgusu, B.lı BK: Bağımlı Benlik Kurgusu, ÖPA: Örgütsel Politika Algısı

Araştırmada kullanılan, benlik kurguları ölçeğinin bağımsız benlik kurgusu boyutu dışındaki diğer tüm ölçeklerin iç tutarlılık katsayılarının .70’in üzerinde olduğu görülmektedir. Türk örneklemiyle yürütülen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda bağımsız benlik kurguları ölçeğinin ilk maddesi analiz dışı bırakılmıştır. Bu nedenle güvenilirlik analizi yapılırken bağımsız benlik kurgusu ölçeğinin ilk maddesi analize dahil edilmemiştir. Amerika örneklemiyle yürütülen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda çalışan sessizliği ölçeğinin, örgüt yararına sessizlik boyutunun ilk maddesi ve bağımlı benlik kurgusu ölçeğinin son maddesi analiz dışı bırakılmıştır. Bu nedenle, Amerika örneklemiyle ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılırken bu ifadeler analize dahil edilmemiştir.

Ölçeklerin Türkiye’de ve ABD’de ayrı ayrı güvenilirlikleri incelendiğinde, uzun dönem yönelimi, belirsizlikten kaçınma ve bağımsız benlik kurguları alt boyutlarının Türkiye’de, bağımlı benlik kurgusu boyutunun da ABD’de .70’in altında

değer aldığı görülmektedir. Ancak madde sayısının az olduğu alt boyutlarda bu sınır .60 olarak kabul edilebilmektedir (Sipahi ve ark., 2008:89).

3.5. TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER VE NORMALLİK VARSAYIMININ TEST EDİLMESİ

Bu başlıkta, araştırma verilerine ilişkin ifadeler bazında ortalama, standart sapma, basıklık ve çarpıklık değerleri test edilerek, araştırmanın verileri tanıtılmıştır.

Gürbüz ve Şahin (2018: 214), bir verinin normal dağılım ya da normal dağılıma yakın bir dağılım gösterip göstermediğinin çeşitli yöntemlerle test edilebileceğini, en fazla başvurulmuş Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testlerinin sosyal bilimlerde Likert ölçekleri için oldukça katı olduğunu ve büyük örneklemelerde geçerli sonuçlar vermediğini ifade etmiştir. Alternatif olarak literatürde de yaygın olarak kullanılan çarpıklık ve basıklık değerlerinin dikkate alınabileceği önerilmektedir. Tabachnick ve Fidell (2013), çarpıklık ve basıklık değerinin -1.5 ile +1.5 arasında olması durumunda verinin normal dağıldığının kabul edilebilir olduğu belirtmiştir. Bu konuda farklı görüşler söz konusudur. Çarpıklık değerinin -2 ile +2 arasında ve basıklığın -7 ile +7 arasında olmasının normal dağılım için kabul edilebilir sınırlar olarak referans alınabildiği gibi (Hair ve ark., 2010; Bryne, 2010), çarpıklık için -3 - +3, basıklık için -10 - +10 aralığının, YEM kullanımı için kabul edilebilir sınırlar olduğu belirtilmektedir (Brown, 2006: 383).

Araştırma verilerinin, ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerlerine ilişkin bilgiler Tablo 41’de yer almaktadır.

Tablo 41’de yer alan veriler incelendiğinde, tüm maddelerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1.5 ve -1.5 sınırları içerisinde bulunduğu ve normal dağılıma uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 41. Ölçek İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

<i>Kabullenici Sessizlik</i>	<i>M</i>	<i>S.S.</i>	<i>Çarp.</i>	<i>Basık.</i>
Doğrudan ilgim olmayan konularda öneri sunma konusunda isteksiz olurum ve sessiz kalmayı tercih ederim.	2.71	1.49	0.68	-0.76
Kabullenmişliğe bağlı olarak, fikirlerimi ifade etmek yerine sessiz kalırım.	2.54	1.36	0.91	0.02
Sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.	2.58	1.46	0.87	-0.31
Fark yaratabilecek bir fikir ortaya koyabileceğimi düşünmediğim için kurum içi iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	2.43	1.40	1.00	0.02
Doğrudan ilgim olmayan konularda, işlerin nasıl geliştirilebileceğine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.	2.56	1.46	0.87	-0.37
<i>Savunmacı Sessizlik</i>	<i>M</i>	<i>S.S.</i>	<i>Çarp.</i>	<i>Basık.</i>
İşyerimde geleceğe dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirleri söylemeyi tercih etmem.	2.36	1.40	1.16	0.42
Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bazı bilgileri saklarım.	2.34	1.41	1.11	0.25
Kendimi korumak için işimle ilgili bazı gerçekleri görmezden gelirim.	2.77	1.54	0.62	-0.91
Kendimi korumak için çalıştığım işyerinin gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım	2.44	1.45	1.06	0.04
Kurumumuzda korkutulduğum için (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe vb.), sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çok fazla ifade etmem.	2.19	1.37	1.34	0.89
<i>Örgüt Yararına Sessizlik</i>	<i>M</i>	<i>S.S.</i>	<i>Çarp.</i>	<i>Basık.</i>
İşbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam	4.11	1.60	-0.75	-0.73
İşyerimin yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	4.89	1.02	-0.97	0.76
Çalıştığım işyerinin sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	4.71	1.30	-1.24	1.11
Çalıştığım işletmeye zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	4.96	0.96	-0.89	0.76
İşyerim adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim.	5.01	0.95	-0.86	0.60
<i>Güç mesafesi</i>	<i>M</i>	<i>S.S.</i>	<i>Çarp.</i>	<i>Basık.</i>
Üst makamlarda çalışanlar, kararları astlara danışmadan almalıdır.	2.76	1.41	0.55	-0.84
Üstlerin, alt makamlarda çalışanların fikirlerine çok sık başvurmalarına gerek yoktur.	2.77	1.56	0.59	-0.91
Üst makamlarda çalışanlar, alt makamlarda çalışanlarla yüz göz olmaktan kaçınmalıdır.	2.89	1.62	0.36	-1.27

Tablo 41 Devam. Ölçek İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

<i>Güç mesafesi</i>	<i>M</i>	<i>S.S.</i>	<i>Çarp.</i>	<i>Basık.</i>
Alt makamlarda çalışanlar, üst makamların kararlarına karşı gelmemelidir.	2.98	1.53	0.41	-1.08
Üst makamlarda çalışanların, alt makamlara yetki aktarımı yalnızca önemsiz konularla sınırlı olmalıdır.	2.69	1.49	0.72	-0.63
<i>Belirsizlikten Kaçınma</i>	<i>M</i>	<i>S.S.</i>	<i>Çarp.</i>	<i>Basık.</i>
Benden tam olarak ne istendiğini bilebilmem için açık biçimde belirtilen talimatlar gereklidir.	4.70	1.03	-0.96	0.72
Talimatları ve prosedürleri sıkı sıkıya takip etmek önemlidir.	4.96	0.84	-0.27	-0.84
Kurallar ve düzenlemeler benden ne beklediğini anlamamı sağladığı için önemlidir.	4.94	0.77	-0.03	-1.01
İşimde kullanmam gereken prosedürlerin standartlaştırılmasını yararlı buluyorum.	4.96	0.81	-0.16	-0.93
Yapılacak uygulamaların talimatlarla açıklanması önemlidir.	5.08	0.80	-0.23	-1.18
<i>Toplulukçuluk</i>	<i>M</i>	<i>S.S.</i>	<i>Çarp.</i>	<i>Basık.</i>
Bireyler kişisel çıkarlarını ait oldukları grup için feda etmelidirler.	4.19	1.39	-0.70	-0.48
Zorluklara rağmen bireyler içinde olduğu gruba bağlı kalmayı sürdürmelidirler.	4.49	1.19	-1.00	0.68
Grubun iyiliği kişisel ödüllerden daha önemlidir.	4.43	1.30	-0.99	0.35
Grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir.	4.50	1.28	-1.02	0.50
Bireyler, ancak grubun iyiliği sağlandıktan sonra kişisel hedeflerinin peşinden gitmelidirler.	4.59	1.04	-0.69	0.09
Bireysel hedeflerin gerçekleşmemesi pahasına, birey grubuna sadık kalmalıdır.	4.27	1.32	-0.77	-0.20
<i>Uzun Dönem Yönelimi</i>	<i>M</i>	<i>S.S.</i>	<i>Çarp.</i>	<i>Basık.</i>
İnsan sahip olduğu parayı iyi yönetmeli ve dikkatli harcamalıdır	5.28	0.80	-0.65	-0.82
Bütün engellere rağmen amaçlar doğrultusunda kararlılıkla yola devam edilmelidir.	4.95	0.79	-0.30	-0.48
Uzun vadeli planlama yapmak önemlidir.	5.11	0.83	-0.37	-1.06
Bireylerin kararlı ve istikrarlı olmaları önemlidir.	5.21	0.80	-0.52	-0.94
Gelecekte başarılı olmak için, gününü gün etmekten kaçınılmalıdır.	4.99	0.84	-0.42	-0.58
İleride başarılı olmanın anahtarı çok çalışmaktır.	4.96	0.93	-0.71	0.38
<i>Maskülenlik</i>	<i>M</i>	<i>S.S.</i>	<i>Çarp.</i>	<i>Basık.</i>
Erkekler için profesyonel bir kariyere sahip olmak kadınlara kıyasla daha önemlidir.	2.94	1.77	0.36	-1.38
Erkekler problemleri mantıkla, kadınlar ise sezgiyle çözerler.	3.20	1.66	0.13	-1.33

Tablo 41 Devam. Ölçek İfadelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

<i>Maskülenlik</i>	<i>M</i>	<i>S.S.</i>	<i>Çarp.</i>	<i>Basık.</i>
Zor problemleri çözebilmek, erkeklerin yaptığı gibi aktif ve zorlayıcı olmayı gerektirir.	3.62	1.56	-0.14	-1.18
Erkeklerin kadınlara göre her zaman daha iyi yaptıkları bazı işler bulunmaktadır.	3.48	1.71	-0.08	-1.43
<i>Bağımsız Benlik Kurgusu</i>	<i>M</i>	<i>S.S.</i>	<i>Çarp.</i>	<i>Basık.</i>
Kişisel kimliğim benim için önemlidir.	5.05	0.82	-0.32	-0.90
Başkalarına bağımlı olmak yerine kendime güvenmeyi tercih ederim	5.13	0.83	-0.39	-1.08
Kendi başıma yaptığım eylemler için sorumluluk alırım	5.17	0.82	-0.48	-0.90
Bağımsız bir kişi olarak davranmak benim için önemlidir	4.85	0.95	-0.38	-0.36
Geleceğimi ilgilendiren konularda kendi kendime karar vermeliyim	4.92	0.91	-0.50	-0.13
Birçok yönden kendime özgü ve başkalarından farklı olmaktan hoşlanırım	4.75	0.97	-0.57	0.19
<i>Bağımlı Benlik Kurgusu</i>	<i>M</i>	<i>S.S.</i>	<i>Çarp.</i>	<i>Basık.</i>
İçinde bulunduğum grubun menfaati için kişisel çıkarlarımı feda ederim	4.35	1.26	-0.93	0.22
Zorluklara rağmen içinde bulunduğum gruba sonuna kadar bağlı kalırım	4.72	0.96	-0.80	0.72
Grup tarafından verilen kararlara saygı gösteririm	4.88	0.78	-0.11	-0.69
Üyesi olduğum gruplarla uyum içindeyimdir	4.86	0.88	-0.49	0.30
Üyesi olduğum grupta çoğunluğun isteklerine saygı gösteririm	4.84	0.89	-0.71	0.70
Bir karar vermeden önce yakın arkadaşlara danışıp onların fikirlerini almak benim için önemlidir	4.21	1.35	-0.80	-0.21
<i>Örgütsel Politika Algısı</i>	<i>M</i>	<i>S.S.</i>	<i>Çarp.</i>	<i>Basık.</i>
Çalışanlar, kendilerine yardımı dokunacak kişilere yaranmak için çok fazla zaman harcarlar.	4.08	1.35	-0.46	-0.57
Çalışanlar başkalarından daha iyi görünmek uğruna birbirlerinin açıklarını ortaya çıkarırlar.	3.80	1.41	-0.37	-0.77
Çalışanlar, çıkar pastasından kendi paylarını almak için arka planda işler çevirirler.	3.73	1.49	-0.26	-0.98
İşyerinde bireysel çıkarlara hizmet eden davranışlar çok fazladır.	3.99	1.39	-0.49	-0.62
Çalışanlar, işyerinde var olan gruplara girme yönünde eğilim gösterirler.	4.16	1.25	-0.70	-0.11
Çalışanlar, işyeri çıkarlarından daha çok kendi çıkarlarını düşünürler	3.57	1.55	-0.14	-1.16

M.:Ortalama, S.S.:Standart Sapma, Çarp.:Çarpıklık, Basık.:Basıklık

Ölçeklerin araştırmada kullanılan boyutları, bütün örneklem, Türk örnekleme ve Amerika örnekleme bazında; ortalama, standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 42, 43 ve 44’te incelenmiştir.

Çalışmanın bütün örnekleme için Tablo 42’de yer alan veriler incelendiğinde, tüm değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1.5 ve -1.5 sınırları içerisinde bulunduğu ve normal dağılıma uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 42’deki ortalama değerler incelendiğinde, bütün ölçeklerin 6’lı skalada olduğu göz önünde bulundurulursa; örgüt yararına sessizlik, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun dönem yönelimi, bağımlı benlik kurgusu ve bağımsız benlik kurgusu veri ortalamalarında 4’ün üzerinde yüksek değerler kaydedilmiştir. Katılımcıların; belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun dönem yönelimi kültürel değerlerinin, örgüt yararına sessizlik davranışı gösterme eğilimlerinin ve bağımsız ve bağımlı benlik kurgularının yüksek olduğu söylenebilir. Diğer taraftan, katılımcıların güç mesafesi yönelimlerinin, kabullenici ve savunmacı sessizlik davranışı gösterme eğilimlerinin nispeten düşük olduğu görülmektedir.

Tablo 42. Tanımlayıcı İstatistikler (Bütün Örneklem)

<i>Değişkenler</i>	<i>Bütün Örneklem (N: 673)</i>			
	<i>M</i>	<i>S.S.</i>	<i>Çarp.</i>	<i>Basık.</i>
<i>Çalışan Sessizliği</i>				
KS	2.57	1.24	0.84	-0.17
SS	2.42	1.23	1.03	0.27
ÖYS	4.89	0.82	-0.79	0.53
<i>Bireysel Kültürel Değerler</i>				
GM	2.82	1.28	0.54	-0.84
BK	4.93	0.61	-0.06	-0.82
TOP	4.41	1.01	-0.98	0.55
UDY	5.08	0.54	-0.33	-0.50
MAS	3.31	1.38	0.09	-1.19
<i>B.sız BK</i>	4.98	0.55	-0.22	-0.33
<i>B.lı BK</i>	4.64	0.68	-0.33	0.04
<i>ÖPA</i>	3.89	1.10	-0.42	-0.68

M.:Ortalama, S.S.:Standart Sapma, Çarp.:Çarpıklık, Basık.:Basıklık

KS:Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik, GM: Güç Mesafesi, BK: Belirsizlikten Kaçınma, TOP: Toplulukçuluk, UDY: Uzun Dönem Yönelimi, MAS: Maskülenlik, B.sız BK: Bağımsız Benlik Kurgusu, B.lı BK: Bağımlı Benlik Kurgusu, ÖPA: Örgütsel Politika Algısı

Maskülenlik değişkeninin ortalamasının, ölçek ortalamasının az üzerinde olduğu görülmektedir. Örgütsel politika algısı da 3.89 ortalama değer ile ölçek ortalamasının üzerindedir. Türk örnekleme verilerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 43'te sunulmuştur.

Tablo 43. Tanımlayıcı İstatistikler (Türk Örnekleme)

<i>Değişkenler</i>	<i>Türk Örnekleme (N: 328)</i>			
	<i>M</i>	<i>S.S.</i>	<i>Çarp.</i>	<i>Basık.</i>
<i>Çalışan Sessizliği</i>				
KS	2.54	1.19	1.25	0.80
SS	2.50	1.17	1.43	1.26
ÖYS	5.17	0.56	-2.07	8.53
<i>Bireysel Kültürel Değerler</i>				
GM	3.26	1.32	0.18	-1.32
BK	5.12	0.41	-0.39	0.07
TOP	4.82	0.86	-1.66	2.57
UDY	5.26	0.37	-0.64	1.80
MAS	3.60	1.47	-0.20	-1.40
<i>B.sız BK</i>	5.09	0.41	-0.28	-0.17
<i>B.lı BK</i>	4.87	0.62	-1.22	2.38
<i>ÖPA</i>	3.68	1.22	-0.15	-1.16

M.: Ortalama, S.S.: Standart Sapma, Çarp.: Çarpıklık, Basık.: Basıklık

KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik, GM: Güç Mesafesi, BK: Belirsizlikten Kaçınma, TOP: Toplulukçuluk, UDY: Uzun Dönem Yönelimi, MAS: Maskülenlik, B.sız BK: Bağımsız Benlik Kurgusu, B.lı BK: Bağımlı Benlik Kurgusu, ÖPA: Örgütsel Politika Algısı

Türk örnekleme için veriler incelendiğinde, tüm değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin sırasıyla ± 3 ve ± 10 referans değerleri arasında normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Ölçek ortalamaları incelendiğinde, Türk örnekleminde belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun dönem yönelimi değerlerinin diğer kültürel değerlere göre nispeten daha yüksek olduğu görülmektedir. Benzer şekilde, örgüt yararına çalışan sessizliği eğiliminin ve bağımlı ve bağımsız benlik kurgularının Türk örnekleminde yüksek olduğu bulunmuştur. Türk örnekleminin güç mesafesi yöneliminin de ortalama değerden ve genel örneklem ortalamasından yüksek olduğu tespit edilmiştir. Güç mesafesi yöneliminin yanı sıra Türk örneklemin diğer bireysel kültürel değerlere ilişkin ortalamaları, bağımsız ve bağımlı benlik kurguları da tüm örneklem ortalamasından yüksektir. Amerika örneklemine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 44'te sunulmuştur.

Tablo 44. Tanımlayıcı İstatistikler (Amerika Örnekleme)

<i>Değişkenler</i>	<i>ABD Örnekleme (N: 345)</i>			
	<i>M</i>	<i>S.S.</i>	<i>Çarp.</i>	<i>Basık.</i>
<i>Çalışan Sessizliği</i>				
KS	2.59	1.29	0.53	-0.82
SS	2.34	1.28	0.77	-0.48
ÖYS	4.62	0.93	-0.08	-0.55
<i>Bireysel Kültürel Değerler</i>				
GM	2.40	1.09	0.87	0.20
BK	4.75	0.70	0.52	-0.88
TOP	4.02	0.99	-0.74	0.42
UDY	4.91	0.62	0.23	-0.96
MAS	3.03	1.22	0.28	-0.71
<i>B.sız BK</i>	4.87	0.64	0.10	-0.71
<i>B.lı BK</i>	4.43	0.67	0.37	0.18
<i>ÖPA</i>	4.08	0.93	-0.57	0.09

M.: Ortalama, S.S.: Standart Sapma, Çarp.: Çarpıklık, Basık.: Basıklık

KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik, GM: Güç Mesafesi, BK: Belirsizlikten Kaçınma, TOP: Toplulukçuluk, UDY: Uzun Dönem Yönelimi, MAS: Maskülenlik, B.sız BK: Bağımsız Benlik Kurgusu, B.lı BK: Bağımlı Benlik Kurgusu, ÖPA: Örgütsel Politika Algısı

Amerika örneklemeine ait veriler incelendiğinde, tüm değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1.5 ve -1.5 sınırları içerisinde bulunduğu ve normal dağılıma uygun olduğu görülmektedir.

Uzun dönem yönelimi, bağımsız benlik kurgusu, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk ve örgüt yararına sessizlik değişkenlerine ilişkin ortalamaların ölçeklerin ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir. Kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve güç mesafesi yönelimi ortalamaları ise ölçek ortalamalarının altındadır. Maskülenlik değeri ise ortalama değer civarındadır.

3.6. FARK TESTLERİ

Araştırmanın bağımsız değişkenleri olan güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, maskülenlik ve uzun dönem yönelimi; bağımlı değişkenleri olan kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik ve düzenleyici değişkenleri olarak kurgulanan örgütsel politika algısı, bağımsız ve bağımlı benlik kurgularının

demografik değişkenlere göre fark gösterip göstermediği alt başlıklar altında incelenmiştir.

Araştırmanın birinci hipotezi, bireysel kültürel değerlerin ülke değişkenine göre anlamlı fark göstereceğini öngörmüştür. Bu nedenle, ülke değişkeninin bağımsız değişkenler üzerinde fark oluşturup oluşturmadığına ilişkin test sonuçları, ‘3.8 Hipotezlerin Test Edilmesi’ bölümünde incelenmiştir.

3.6.1. Cinsiyete Göre Fark Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan değişkenlere yönelik katılımcı algılarının cinsiyete göre fark gösterip göstermediğini tespit etmek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Tablo 45’te tüm örneklem bazında elde edilen analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 45. Bütün Örneklem Verileriyle Cinsiyete Göre Fark Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kadın (N: 319)		Erkek (N: 354)		t	p
	M	S.S.	M	S.S.		
Bireysel Kültürel Değerler						
GM	2.68	1.21	2.94	1.33	-2.65	.008
BK	4.95	0.61	4.91	0.60	0.75	.455
TOP	4.32	1.06	4.49	0.96	-2.23	.026
UDY	5.07	0.54	5.09	0.54	-0.61	.542
MAS	2.97	1.35	3.62	1.34	-6.28	.001
Çalışan Sessizliği						
KS	2.56	1.20	2.57	1.28	-0.13	.899
SS	2.46	1.18	2.38	1.27	0.80	.423
ÖYS	4.86	0.84	4.92	0.80	-1.04	.298
B.sız BK	4.99	0.56	4.97	0.54	0.56	.576
B.lı BK	4.58	0.70	4.70	0.66	-2.26	.024
ÖPA	3.83	1.11	3.94	1.09	-1.29	.196

M: Ortalama, S.S.: Standart Sapma

GM: Güç Mesafesi, BK: Belirsizlikten Kaçınma, TOP: Toplulukçuluk, UDY: Uzun Dönem Yönelimi, MAS: Maskülenlik, KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yaranına Sessizlik, B.sız BK: Bağımsız Benlik Kurgusu, B.lı BK: Bağımlı Benlik Kurgusu, ÖPA: Örgütsel Politika Algısı

Bağımsız örneklem t-testi sonucunda, çalışan sessizliği boyutlarına ilişkin ortalamalarda cinsiyete bağlı olarak anlamlı bir fark görülmezken, güç mesafesi,

toplulukçuluk ve maskülenlik eğilimleri ve bağımlı benlik kurgusunda cinsiyete bağlı anlamlı fark bulunmuştur. Bahsi geçen bütün değişkenlerde erkeklere ait ortalamaların kadınlarınkinden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmektedir. Tablo 46’da Türk örnekleme verilerinden elde edilen analiz sonuçları sunulmuştur.

Tablo 46. Türk Örnekleme Verileriyle Cinsiyete Göre Fark Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kadın (N: 155)		Erkek (N: 173)		t	p
	M	S.S.	M	S.S.		
Bireysel Kültürel Değerler						
GM	3.09	1.30	3.41	1.32	-2.17	.031
BK	5.14	0.41	5.11	0.41	0.80	.423
TOP	4.82	0.84	4.82	0.89	0.01	.993
UDY	5.27	0.36	5.25	0.38	0.54	.587
MAS	3.12	1.45	4.03	1.37	-5.86	.000
Çalışan Sessizliği						
KS	2.49	1.16	2.59	1.21	-0.70	.484
SS	2.48	1.13	2.52	1.20	-0.34	.735
ÖYS	5.17	0.63	5.18	0.50	-0.23	.815
B.sız BK	5.12	0.42	5.07	0.40	1.20	.232
B.lı BK	4.89	0.63	4.85	0.62	0.54	.587
ÖPA	3.56	1.19	3.79	1.25	-1.72	.086

M: Ortalama, S.S.: Standart Sapma

GM: Güç Mesafesi, BK: Belirsizlikten Kaçınma, TOP: Toplulukçuluk, UDY: Uzun Dönem Yönelimi, MAS: Maskülenlik, KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik, B.sız BK: Bağımsız Benlik Kurgusu, B.lı BK: Bağımlı Benlik Kurgusu, ÖPA: Örgütsel Politika Algısı

Türk örnekleminin verileri incelendiğinde, tüm örneklem verileriyle paralel olarak katılımcıların çalışan sessizliğinin boyutlarına yönelik algıları üzerinde cinsiyete bağlı olarak anlamlı bir fark görülmemiştir. Bireysel kültürel değerlerden güç mesafesi ve maskülenlik boyutlarında ise katılımcıların eğilimleri üzerinde cinsiyete bağlı anlamlı fark bulunmuştur. Güç mesafesi ve maskülenlik eğiliminin erkeklerde kadınlardan anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Tablo 47’de Amerika örnekleme verilerinden elde edilen analiz sonuçları sunulmuştur.

Tablo 47. Amerika Örnekleme Verileriyle Cinsiyete Göre Fark Analizi Sonuçları

Değişkenler	Kadın (N: 164)		Erkek (N: 181)		t	p
	M	S.S.	M	S.S.		
Bireysel Kültürel Değerler						
GM	2.29	0.97	2.49	1.19	-1.72	.086
BK	4.76	0.71	4.73	0.69	0.48	.635
TOP	3.84	1.03	4.18	0.92	-3.20	.001
UDY	4.88	0.62	4.95	0.62	-1.04	.302
MAS	2.82	1.23	3.22	1.19	-3.07	.002
Çalışan Sessizliği						
KS	2.62	1.24	2.56	1.34	0.46	.649
SS	2.44	1.22	2.25	1.32	1.39	.165
ÖYS	4.56	0.91	4.68	0.95	-1.12	.266
B.sız BK	4.87	0.65	4.87	0.63	-0.06	.954
B.lı BK	4.29	0.64	4.56	0.67	-3.74	.000
ÖPA	4.09	0.96	4.08	0.89	0.05	.964

M: Ortalama, S.S.: Standart Sapma

GM: Güç Mesafesi, BK: Belirsizlikten Kaçınma, TOP: Toplulukçuluk, UDY: Uzun Dönem Yönelimi, MAS: Maskülenlik, KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik, B.sız BK: Bağımsız Benlik Kurgusu, B.lı BK: Bağımlı Benlik Kurgusu, ÖPA: Örgütsel Politika Algısı

Amerika örnekleminin verileri incelendiğinde, bağımlı değişkenler olan kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik eğilimleri üzerinde cinsiyetin anlamlı bir fark yaratmadığı görülmektedir. Bireysel kültürel değerlerden toplulukçuluk ve maskülenlik eğilimleri üzerinde cinsiyet anlamlı bir fark oluşturmuştur. Hem toplulukçuluk hem maskülenlik erkeklerde kadınlara göre daha yüksek bulunmuştur. Benzer şekilde, bağımlı benlik kurgusu da erkeklerde kadınlardan anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur.

3.6.2. Yönetmel Olan/Olmayan Görev Türüne Göre Fark Analizi Sonuçları

Yönetmel görevde çalışma ve çalışmama durumunun araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin değerlendirmelerde fark oluşturup oluşturmadığını test etmek amacıyla verilere bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Tablo 48’de tüm örneklem bazında elde edilen analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 48. Bütün Örneklem Verileriyle Görev Türüne Göre Fark Analizinin Sonuçları

Değişkenler	Yönetsel (N: 290)		Yönetsel Olmayan (N: 382)		t	p
	M	S.S.	M	S.S.		
Bireysel Kültürel Değ.						
GM	3.08	1.33	2.62	1.21	4.63	.000
BK	4.85	0.59	4.99	0.61	-3.11	.002
TOP	4.46	0.93	4.37	1.07	1.10	.274
UDY	5.07	0.55	5.09	0.54	-0.53	.596
MAS	3.60	1.34	3.09	1.37	4.86	.000
Çalışan Sessizliği						
KS	2.31	1.10	2.76	1.31	-4.78	.000
SS	2.30	1.09	2.51	1.31	-2.30	.022
ÖYS	4.86	0.83	4.92	0.82	-0.95	.344
B.sız BK	4.94	0.55	5.01	0.55	-1.47	.143
B.lı BK	4.69	0.67	4.61	0.69	1.39	.166
ÖPA	4.06	1.02	3.75	1.14	3.65	.000

M: Ortalama, S.S.: Standart Sapma

GM: Güç Mesafesi, BK: Belirsizlikten Kaçınma, TOP: Toplulukçuluk, UDY: Uzun Dönem Yönelimi, MAS: Maskülenlik, KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik, B.sız BK: Bağımsız Benlik Kurgusu, B.lı BK: Bağımlı Benlik Kurgusu, ÖPA: Örgütsel Politika Algısı

Yönetsel görev, çalışan sessizliğinin boyutlarından kabullenici ve savunmacı sessizlik eğilimi açısından anlamlı fark oluşturmuş. Yönetsel görevde olmayan beyaz yakalı çalışanların daha fazla kabullenici ve savunmacı sessizlik gösterme eğiliminde olduğu görülmektedir.

Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve maskülenlik eğilimlerinde, yönetsel/yönetsel olmayan görev bazında anlamlı farklar tespit edilmiştir. Güç mesafesi ve maskülenlik eğilimi ortalaması yönetsel pozisyonda olanlar için daha fazla iken, belirsizlikten kaçınma eğilimi ortalaması yönetsel olmayan görevlerde olanlar için anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Son olarak, örgütsel politika algısı açısından da yönetsel görev türü anlamlı bir fark oluşturmuştur. Örgütsel politika algısı, yönetsel görevde olanlar için yönetsel görevde olmayanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Tablo 49'da Türk örnekleme verileriyle elde edilen sonuçlar verilmiştir.

Tablo 49. Türk Örnekleme Verileriyle Görev Türüne Göre Fark Analizi Sonuçları

Değişkenler	Yönetsel (N: 143)		Yönetsel Olmayan (N: 185)		t	p
	M	S.S.	M	S.S.		
Bireysel Kültürel Değ.						
GM	3.60	1.22	2.99	1.33	4.26	.000
BK	5.05	0.40	5.18	0.41	-2.91	.004
TOP	4.83	0.79	4.82	0.92	0.15	.879
UDY	5.20	0.40	5.30	0.34	-2.38	.018
MAS	4.04	1.29	3.26	1.52	5.01	.000
Çalışan Sessizliği						
KS	2.25	0.83	2.77	1.36	-4.24	.000
SS	2.31	0.82	2.65	1.36	-2.74	.007
ÖYS	5.05	0.67	5.27	0.43	-3.43	.001
B.sız BK	5.03	0.39	5.14	0.41	-2.28	.023
B.lı BK	4.91	0.60	4.84	0.64	1.02	.307
ÖPA	4.09	1.14	3.36	1.19	5.61	.000

M: Ortalama, S.S.: Standart Sapma

GM: Güç Mesafesi, BK: Belirsizlikten Kaçınma, TOP: Toplulukçuluk, UDY: Uzun Dönem Yönelimi, MAS: Maskülenlik, KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik, B.sız BK: Bağımsız Benlik Kurgusu, B.lı BK: Bağımlı Benlik Kurgusu, ÖPA: Örgütsel Politika Algısı

Bağımsız örneklem t-testi sonucunda, kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik eğilimlerinin görev türünün yönetsel olup olmadığına göre anlamlı düzeyde fark gösterdiği bulunmuştur. Çalışan sessizliğinin bütün boyutlarında yönetsel görevde olmayanların yönetsel görevde olanlara göre daha yüksek eğilim ortalamalarına sahip olduğu, daha yüksek düzeyde çalışan sessizliği gösterdiği görülmektedir.

Bireysel kültürel değerlerden güç mesafesi, maskülenlik, belirsizlikten kaçınma ve uzun dönem yönelimlerinin görev türüne göre anlamlı düzeyde fark gösterdiği bulunmuştur. Güç mesafesi ve maskülenlik eğiliminin yönetsel görevde olanlarda daha yüksek olduğu; belirsizlikten kaçınma ve uzun dönem yöneliminin ise yönetsel görevde olmayanlarda daha yüksek olduğu bulunmuştur. Güç mesafesi, maskülenlik ve belirsizlikten kaçınma eğilimine ilişkin yönetsel görevde olan ve olmayanlara ilişkin fark, tüm örneklem verileriyle paraleldir.

Bağımsız benlik kurgusu ve örgütsel politika algısı görev türüne göre anlamlı düzeyde fark göstermiştir. Bağımsız benlik kurgusu vurgusu, yönetsel olmayan görevde olanlarda anlamlı düzeyde daha yüksek bulunurken, örgütsel politika algısı yönetsel görevde olanlarda anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 50’de Amerika örnekleme verileriyle, görev türüne göre bağımsız örneklem t-testi analiz sonuçları verilmiştir.

Tablo 50. Amerika Örnekleme Verileriyle Görev Türüne Göre Fark Analizi Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>Yönetsel (N: 147)</i>		<i>Yönetsel Olmayan (N: 197)</i>		<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>S.S.</i>	<i>M</i>	<i>S.S.</i>		
<i>Bireysel Kültürel Değ.</i>						
GM	2.57	1.23	2.26	0.96	2.48	.014
BK	4.65	0.68	4.82	0.71	-2.20	.029
TOP	4.10	0.92	3.96	1.03	1.28	.200
UDY	4.94	0.63	4.90	0.61	0.65	.518
MAS	3.17	1.25	2.92	1.20	1.89	.060
<i>Çalışan Sessizliği</i>						
KS	2.38	1.31	2.75	1.26	-2.68	.008
SS	2.29	1.31	2.39	1.26	-0.74	.458
ÖYS	4.67	0.92	4.59	0.95	0.83	.409
<i>B.sız BK</i>	4.85	0.66	4.88	0.62	-0.40	.687
<i>B.lı BK</i>	4.47	0.68	4.40	0.67	0.94	.346
<i>ÖPA</i>	4.03	0.91	4.12	0.94	-0.94	.350

M: Ortalama, S.S.: Standart Sapma

GM: Güç Mesafesi, BK: Belirsizlikten Kaçınma, TOP: Toplulukçuluk, UDY: Uzun Dönem Yönelimi, MAS: Maskülenlik, KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yazarına Sessizlik, B.sız BK: Bağımsız Benlik Kurgusu, B.lı BK: Bağımlı Benlik Kurgusu, ÖPA: Örgütsel Politika Algısı

Amerika örnekleme verileriyle yürütülen araştırma sonucunda, çalışan sessizliği boyutlarından yalnızca kabullenici sessizlik eğiliminin yönetsel görev bazında anlamlı fark gösterdiği; kabullenici sessizlik eğiliminin yönetsel görevde olmayanlarda yönetsel görevde olanlara göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yönetsel görevde olmayanların, yönetsel görevde olanlara göre anlamlı düzeyde daha fazla kabullenici sessizlik davranışı gösterme eğiliminde olduğu bulunmuştur. Bu

sonuçlar, bütün örneklemden ve Türk rneklemının verilerinden elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir.

Bireysel kültürel değerlerden güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutlarında yönetmel göreve göre anlamlı düzeyde fark gözlenmiştir. Güç mesafesinin, yönetmel görevde olanlarda daha yüksek, belirsizlikten kaçınmanın yönetmel görevde olmayanlarda daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu bulgu da bütün örneklemden ve Türk rneklemının verilerinden elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir.

3.6.3. Eğitim Durumuna Göre Fark Analizi Sonuçları

Eğitim durumu verisi, katılımcıların en son mezun oldukları okul bilgisini ‘lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora’ seçeneklerinden birini seçmesiyle oluşturulmuştur. Doktora düzeyinde katılımcı sayısı, diğer kategorilerde yer alan katılımcı sayılarıyla karşılaştırıldığında oldukça az olduğu için yüksek lisans ve doktora grubunda yer alan katılımcıların sayısı analiz için ‘lisansüstü’ grubu olarak birleştirilmiştir. İkidenden fazla kategorisi olan değişkenlerde, kategoriler arasındaki fark analizlerinde SPSS programı yardımıyla tek yönlü varyans analizi (One-Way Anova) kullanılmıştır.

Tek yönlü varyans analizi sonucunda, eğitim kategorilerine göre anlamlı farkın olduğu durumlarda ($p < .05$), hangi kategoriler arasında fark olduğunu tespit etmek için Levene Testi anlamlılık sonucu referans alınmıştır. Levene Testi sonucunda, varyansların homojen olduğu kategorilerde ($p > .05$), farkın hangi kategorilerden kaynaklandığını test etmek için Tukey testi, varyansların homojen olmadığı gruplarda ($p < .05$) ise Games Howell testi uygulanmıştır. Eğitim durumuna göre tüm örneklemle gerçekleştirilen fark analizine ilişkin sonuçlar Tablo 51’de sunulmuştur.

Tablo 51 incelendiğinde, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, örgütsel politika algısı ve çalışan sessizliği boyutlarına ilişkin katılımcı eğilimlerinin eğitim durumuna göre anlamlı fark gösterdiği tespit edilmiştir. Güç mesafesi değişkeninde tespit edilen anlamlı fark, ön lisans ve lisansüstü kategorileri arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. n lisans mezunlarının güç mesafesi yönelimi ortalaması lisansüstü mezunlarınınkinden anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 51. Bütün Örneklem Verileriyle Eğitim Durumuna Göre Fark Analizi Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>Gruplar</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>S.S.</i>	<i>Levene Testi p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
GM	Lise	100	2.88	1.26	.18	3.11	.026
	Ö.Lisans	71	3.18	1.37			
	Lisans	368	2.80	1.29			
	L.üstü	134	2.61	1.21			
BK	Lise	100	5.00	0.55	.00	6.20	.001
	Ö.Lisans	71	4.98	0.61			
	Lisans	368	4.97	0.59			
	L.üstü	134	4.73	0.65			
TOP	Lise	100	4.32	1.02	.88	3.29	.020
	Ö.Lisans	71	4.56	0.95			
	Lisans	368	4.48	1.02			
	L.üstü	134	4.20	0.98			
UDY	Lise	100	5.07	0.51	.00	1.15	.328
	Ö.Lisans	71	5.06	0.57			
	Lisans	368	5.11	0.52			
	L.üstü	134	5.02	0.61			
MAS	Lise	100	3.48	1.29	.23	2.59	.052
	Ö.Lisans	71	3.57	1.51			
	Lisans	368	3.29	1.37			
	L.üstü	134	3.09	1.37			
KS	Lise	100	2.91	1.34	.00	3.95	.008
	Ö.Lisans	71	2.62	1.33			
	Lisans	368	2.44	1.16			
	L.üstü	134	2.63	1.30			
SS	Lise	100	2.75	1.28	.00	4.90	.002
	Ö.Lisans	71	2.59	1.33			
	Lisans	368	2.27	1.12			
	L.üstü	134	2.49	1.36			
ÖYS	Lise	100	4.77	0.90	.04	3.56	.014
	Ö.Lisans	71	4.89	0.74			
	Lisans	368	4.98	0.78			
	L.üstü	134	4.74	0.89			
B.sız BK	Lise	100	4.87	0.55	.06	2.01	.111
	Ö.Lisans	71	5.02	0.54			
	Lisans	368	5.01	0.52			
	L.üstü	134	4.94	0.61			
B.lı BK	Lise	100	4.66	0.67	.96	1.37	.251
	Ö.Lisans	71	4.70	0.65			
	Lisans	368	4.67	0.69			
	L.üstü	134	4.54	0.69			
ÖPA	Lise	100	4.01	1.03	.00	3.68	.012
	Ö.Lisans	71	4.23	1.03			
	Lisans	368	3.79	1.17			
	L.üstü	134	3.89	0.95			

M: Ortalama, S.S.: Standart Sapma

GM: Güç Mesafesi, BK: Belirsizlikten Kaçınma, TOP: Toplulukçuluk, UDY: Uzun Dönem Yönelimi, MAS: Maskülenlik, KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik, B.sız BK: Bağımsız Benlik Kurgusu, B.lı BK: Bağımlı Benlik Kurgusu, ÖPA: Örgütsel Politika Algısı

Belirsizlikten kaçınma boyutunda tespit edilen anlamlı farkın ise lisansüstü kategorisinde yer alan katılımcıların eğilim ortalamasının, diğer üç kategoriye giren katılımcıların ortalamasından düşük olmasından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Toplulukçuluk boyutunda ise lisans ve lisansüstü mezunları arasında anlamlı düzeyde fark olduğu, lisans mezunu kategorisinin toplulukçuluk eğiliminin anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Kabullenici ve savunmacı sessizlik, lise ve lisans mezunları arasında anlamlı düzeyde fark göstermiştir. Kabullenici ve savunmacı sessizlik eğilimi, lise mezunlarında lisans mezunlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Örgüt yararına sessizlik, lisans ve lisansüstü mezunları arasında anlamlı düzeyde fark gösterirken örgütsel politika algısına ilişkin sonuçlar, ön lisans ve lisans mezunları arasında anlamlı düzeyde fark göstermiştir.

Türk örnekleme verileriyle yürütülen, eğitim durumuna göre tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 52’de sunulmuştur. Sonuçlar; uzun dönem yönelimi, bağımsız benlik kurgusu, kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik boyutlarına ilişkin katılımcı eğilimlerinde eğitim kategorilerine göre anlamlı fark tespit edilmiştir ($p<.05$). Bütün boyutlarda varyanslar homojen olduğu için (Levene Testi, $p>.05$) Tukey testi yapılmıştır. Buna göre; uzun dönem yöneliminde tespit edilen anlamlı farkın lise ve lisans mezunları arasındaki farktan kaynaklandığı, lisans mezunlarının lise mezunlarına göre uzun dönem yöneliminin daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Bağımsız benlik kurgusunda, lise mezunları ile ön lisans mezunları arasında, lisans ve lisansüstü mezunları arasında ve ön lisans ve lisansüstü mezunları arasında anlamlı farklar olduğu görülmüştür. Kabullenici ve savunmacı sessizlik boyutlarına ilişkin katılımcı eğilimlerinde ise lise ve lisans mezunları arasında anlamlı fark olduğu, hem kabullenici hem savunmacı sessizlik eğiliminin, lise mezunlarında lisans mezunlarına göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Tablo 52. Türk Örnekleme Verileriyle Eğitim Durumuna Göre Fark Analizi Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>Gruplar</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>S.S.</i>	<i>Levene Testi</i> <i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
GM	Lise	54	3.20	1.21	.31	2.03	.110
	Ö.Lisans	39	3.74	1.37			
	Lisans	207	3.19	1.33			
	L.üstü	28	3.18	1.29			
BK	Lise	54	5.03	0.32	.00	1.35	.259
	Ö.Lisans	39	5.12	0.47			
	Lisans	207	5.15	0.41			
	L.üstü	28	5.08	0.47			
TOP	Lise	54	4.64	0.94	.42	1.52	.209
	Ö.Lisans	39	4.95	0.82			
	Lisans	207	4.86	0.83			
	L.üstü	28	4.68	0.97			
UDY	Lise	54	5.13	0.36	.64	2.74	.044
	Ö.Lisans	39	5.25	0.40			
	Lisans	207	5.28	0.35			
	L.üstü	28	5.32	0.46			
MAS	Lise	54	3.72	1.33	.38	1.47	.224
	Ö.Lisans	39	4.00	1.49			
	Lisans	207	3.53	1.49			
	L.üstü	28	3.38	1.57			
KS	Lise	54	2.97	1.32	.05	3.36	.019
	Ö.Lisans	39	2.61	1.33			
	Lisans	207	2.41	1.10			
	L.üstü	28	2.63	1.19			
SS	Lise	54	2.86	1.16	.30	3.48	.016
	Ö.Lisans	39	2.75	1.29			
	Lisans	207	2.35	1.11			
	L.üstü	28	2.58	1.26			
ÖYS	Lise	54	5.06	0.62	.05	0.08	.316
	Ö.Lisans	39	5.17	0.38			
	Lisans	207	5.21	0.53			
	L.üstü	28	5.12	0.83			
B.sız BK	Lise	54	4.84	0.46	.61	9.70	.000
	Ö.Lisans	39	5.16	0.40			
	Lisans	207	5.12	0.38			
	L.üstü	28	5.26	0.35			
B.lı BK	Lise	54	4.75	0.62	.95	1.42	.237
	Ö.Lisans	39	4.97	0.59			
	Lisans	207	4.89	0.62			
	L.üstü	28	4.77	0.68			
ÖPA	Lise	54	3.86	1.14	.46	2.50	.060
	Ö.Lisans	39	4.08	1.23			
	Lisans	207	3.58	1.24			
	L.üstü	28	3.48	1.11			

M: Ortalama, S.S.: Standart Sapma, GM: Güç Mesafesi, BK: Belirsizlikten Kaçınma, TOP: Toplulukçuluk, UDY: Uzun Dönem Yönelimi, MAS: Maskülenlik, KS: Kabulenci Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yazarına Sessizlik, B.sız BK: Bağımsız Benlik Kurgusu, B.lı BK: Bağımlı Benlik Kurgusu, ÖPA: Örgütsel Politika Algısı

Amerika örnekleme verileriyle yürütülen, eğitim durumuna göre tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 53'te sunulmuştur.

Tablo 53. Amerika Örnekleme Verileriyle Eğitim Durumuna Göre Fark Analizi Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>Gruplar</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>S.S.</i>	<i>Levene Testi</i> <i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
GM	Lise	46	2.50	1.22	.10	0.68	.564
	Ö.Lisans	32	2.49	1.00			
	Lisans	161	2.31	1.03			
	L.üstü	106	2.46	1.15			
BK	Lise	46	4.96	0.73	.45	2.36	.071
	Ö.Lisans	32	4.81	0.73			
	Lisans	161	4.74	0.71			
	L.üstü	106	4.64	0.66			
TOP	Lise	46	3.95	0.99	.71	0.29	.833
	Ö.Lisans	32	4.08	0.89			
	Lisans	161	3.99	1.03			
	L.üstü	106	4.08	0.95			
UDY	Lise	46	4.99	0.64	.94	0.52	.672
	Ö.Lisans	32	4.84	0.66			
	Lisans	161	4.89	0.61			
	L.üstü	106	4.93	0.62			
MAS	Lise	46	3.20	1.20	.08	0.37	.772
	Ö.Lisans	32	3.05	1.39			
	Lisans	161	2.99	1.14			
	L.üstü	106	3.01	1.31			
KS	Lise	46	2.83	1.37	.40	0.95	.417
	Ö.Lisans	32	2.63	1.35			
	Lisans	161	2.48	1.23			
	L.üstü	106	2.63	1.33			
SS	Lise	46	2.63	1.40	.00	2.10	.100
	Ö.Lisans	32	2.41	1.36			
	Lisans	161	2.17	1.12			
	L.üstü	106	2.46	1.39			
ÖYS	Lise	46	4.43	1.06	.36	0.90	.442
	Ö.Lisans	32	4.55	0.92			
	Lisans	161	4.68	0.93			
	L.üstü	106	4.64	0.88			
B.sız BK	Lise	46	4.91	0.65	.99	0.08	.974
	Ö.Lisans	32	4.84	0.63			
	Lisans	161	4.87	0.64			
	L.üstü	106	4.86	0.64			
B.lı BK	Lise	46	4.56	0.72	.42	1.24	.297
	Ö.Lisans	32	4.37	0.56			
	Lisans	161	4.37	0.67			
	L.üstü	106	4.48	0.68			
ÖPA	Lise	46	4.18	0.85	.03	1.84	.141
	Ö.Lisans	32	4.40	0.68			
	Lisans	161	4.05	1.01			
	L.üstü	106	4.00	0.88			

M: Ortalama, S.S.: Standart Sapma

GM: Güç Mesafesi, BK: Belirsizlikten Kaçınma, TOP: Toplulukçuluk, UDY: Uzun Dönem Yönelimi, MAS: Maskülenlik, KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik, B.sız BK: Bağımsız Benlik Kurgusu, B.lı BK: Bağımlı Benlik Kurgusu, ÖPA: Örgütsel Politika Algısı

Tek yönlü varyans analizi sonucunda, Tablo 53'te görüldüğü gibi, ABD örnekleme verileriyle araştırma değişkenlerinin hiçbirinde eğitim kategorilerine göre anlamlı fark bulunmamıştır.

3.6.4. Yaş Göre Fark Analizi Sonuçları

Araştırmanın katılımcılarının yaşları 19-69 arasında dağılım göstermektedir. Yaş değişkeni 19-29, 30-39, 40-49, 50 ve üzeri olarak dört kategoriye ayrılmıştır. Tüm örneklem için araştırma değişkenlerinin yaş kategorilerine göre fark analizi sonuçları Tablo 54'te yer almaktadır.

Tek yönlü varyans analizi sonucunda, yaş gruplarına göre anlamlı farkın olduğu kategorilerde, farkın hangi kategorilerden kaynaklandığını tespit etmek için Levene İstatistiği anlamlılık sonucu referans alınmıştır. Test sonucunda anlamlı fark olan gruplarda, varyanslar homojen olduğu için, gruplar arası farkı tespit etmek için Tukey testi uygulanmıştır.

Tukey testi sonucuna göre, belirsizlikten kaçınma eğilimi, 19-29 ve 40-49 yaş kategorileri ve 19-29 ve 50 ve üzeri yaş kategorileri arasında anlamlı düzeyde fark göstermiştir. 19-29 yaş kategorisinin belirsizlikten kaçınma eğilimi ortalaması 40-49 ve 50 yaş ve üzeri kategorilerinin ortalamasından daha yüksektir.

Belirsizlikten kaçınma eğiliminin yanı sıra, uzun dönem yönelimi, maskülenlik eğilimi, bağımsız ve bağımlı benlik kurguları boyutlarına ilişkin algıların her birinde 19-29 ve 50 ve üzeri yaş kategorileri arasında anlamlı düzeyde farklar bulunmuştur. Belirsizlikten kaçınma, uzun dönem yönelimi, maskülenlik, bağımsız ve bağımlı benlik kurgularına ilişkin katılımcı eğilimlerinin ortalamaları, 19-29 yaş kategorisinde 50 yaş ve üzeri yaş kategorisinden anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Maskülenlik, bağımsız ve bağımlı benlik kurgularına ilişkin katılımcı eğilimleri 30-39 ve 50 ve üzeri yaş kategorileri arasında da anlamlı düzeyde fark göstermektedir. Maskülenlik, bağımsız ve bağımlı benlik kurgularına ilişkin 30-39 yaş kategorisinin ortalamaları, 50 ve üzeri yaş kategorisi ortalamasından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Tablo 54. Bütün Örneklem Verileriyle Yaşa Göre Fark Analizi Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>Gruplar</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>S.S.</i>	<i>Levene Testi</i> <i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
GM	19-29	162	2.88	1.38	.00	2.17	.090
	30-39	249	2.91	1.37			
	40-49	166	2.79	1.15			
	50 ve +	96	2.53	1.04			
BK	19-29	162	5.06	0.56	.18	4.18	.006
	30-39	249	4.93	0.60			
	40-49	166	4.86	0.62			
	50 ve +	96	4.83	0.64			
TOP	19-29	162	4.52	1.04	.27	1.60	.188
	30-39	249	4.40	1.06			
	40-49	166	4.42	0.98			
	50 ve +	96	4.23	0.89			
UDY	19-29	162	5.15	0.49	.07	3.59	.014
	30-39	249	5.11	0.53			
	40-49	166	5.04	0.55			
	50 ve +	96	4.95	0.60			
MAS	19-29	162	3.32	1.42	.10	2.99	.031
	30-39	249	3.47	1.41			
	40-49	166	3.23	1.32			
	50 ve +	96	3.00	1.28			
KS	19-29	162	4.71	0.76	.86	0.52	.672
	30-39	249	4.76	0.81			
	40-49	166	4.61	0.79			
	50 ve +	96	4.63	0.83			
SS	19-29	162	3.32	0.85	.94	1.70	.165
	30-39	249	3.24	0.80			
	40-49	166	3.25	0.81			
	50 ve +	96	3.07	0.77			
ÖYS	19-29	162	2.62	1.29	.65	0.47	.701
	30-39	249	2.58	1.22			
	40-49	166	2.59	1.23			
	50 ve +	96	2.43	1.23			
B.sız BK	19-29	162	5.01	0.53	.82	3.79	.010
	30-39	249	5.04	0.54			
	40-49	166	4.94	0.54			
	50 ve +	96	4.83	0.58			
B.lı BK	19-29	162	4.71	0.70	.60	3.42	.017
	30-39	249	4.69	0.68			
	40-49	166	4.61	0.68			
	50 ve +	96	4.46	0.63			
ÖPA	19-29	162	3.79	1.21	.00	2.27	.080
	30-39	249	4.03	1.11			
	40-49	166	3.78	1.00			
	50 ve +	96	3.87	1.00			

M: Ortalama, S.S.: Standart Sapma

KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik, GM: Güç Mesafesi, BK: Belirsizlikten Kaçınma, TOP: Toplulukçuluk, UDY: Uzun Dönem Yönelimi, MAS: Maskülenlik, B.sız BK: Bağımsız Benlik Kurgusu, B.lı BK: Bağımlı Benlik Kurgusu, ÖPA: Örgütsel Politika Algısı

Türk örnekleme verileriyle yürütülen, yaş gruplarına göre araştırma değişkenlerinin farklarını gösteren tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 55'te sunulmuştur.

Tablo 55. Türk Örnekleme Verileriyle Yaşa Göre Fark Analizi Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>Gruplar</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>S.S.</i>	<i>Levene Testi p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
GM	19-29	99	3.15	1.42	.00	2.51	.059
	30-39	126	3.49	1.37			
	40-49	84	3.13	1.17			
	50 ve +	19	2.82	0.79			
BK	19-29	99	5.22	0.40	.51	2.95	.033
	30-39	126	5.10	0.41			
	40-49	84	5.06	0.43			
	50 ve +	19	5.02	0.32			
TOP	19-29	99	4.87	0.91	.49	0.30	.824
	30-39	126	4.83	0.87			
	40-49	84	4.76	0.88			
	50 ve +	19	4.76	0.52			
UDY	19-29	99	5.30	0.36	.12	1.23	.299
	30-39	126	5.27	0.33			
	40-49	84	5.22	0.44			
	50 ve +	19	5.16	0.38			
MAS	19-29	99	3.40	1.51	.00	2.19	.089
	30-39	126	3.85	1.56			
	40-49	84	3.55	1.36			
	50 ve +	19	3.25	1.01			
KS	19-29	99	2.46	1.22	.57	0.25	.864
	30-39	126	2.56	1.13			
	40-49	84	2.60	1.21			
	50 ve +	19	2.62	1.33			
SS	19-29	99	2.49	1.20	.72	0.12	.949
	30-39	126	2.51	1.12			
	40-49	84	2.53	1.22			
	50 ve +	19	2.36	1.19			
ÖYS	19-29	99	5.19	0.53	.01	1.26	.288
	30-39	126	5.22	0.41			
	40-49	84	5.13	0.67			
	50 ve +	19	4.97	0.94			
B.sız BK	19-29	99	5.12	0.40	.08	1.68	.171
	30-39	126	5.12	0.37			
	40-49	84	5.06	0.46			
	50 ve +	19	4.92	0.40			
B.lı BK	19-29	99	4.91	0.64	.95	0.33	.806
	30-39	126	4.86	0.61			
	40-49	84	4.83	0.65			
	50 ve +	19	4.89	0.49			
ÖPA	19-29	99	3.52	1.29	.00	1.80	.147
	30-39	126	3.87	1.29			
	40-49	84	3.63	1.02			
	50 ve +	19	3.46	1.14			

M: Ortalama, S.S.: Standart Sapma

GM: Güç Mesafesi, BK: Belirsizlikten Kaçınma, TOP: Toplulukçuluk, UDY: Uzun Dönem Yönelimi, MAS: Maskülenlik, KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik, B.sız BK: Bağımsız Benlik Kurgusu, B.lı BK: Bağımlı Benlik Kurgusu, ÖPA: Örgütsel Politika Algısı

Tek yönlü varyans analizi sonucunda, Türk örnekleminde, yalnızca belirsizlikten kaçınma eğilimine ilişkin ortalamalarda yaş kategorilerine göre anlamlı fark tespit edilmiştir. Tukey testi sonucuna göre, belirsizlikten kaçınma eğiliminde, 19-29 yaş kategorisi ile 40-49 yaş kategorisi arasında anlamlı düzeyde fark olduğu bulunmuştur. Belirsizlikten kaçınma yöneliminin yaşın ilerlemesiyle birlikte azalma eğiliminde olduğu gözlenmektedir.

Amerika örneklemini verileriyle yürütülen, yaş kategorilerine göre farkları gösteren tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 56’da sunulmuştur.

Tablo 56. Amerika Örneklemini Verileriyle Yaşa Göre Fark Analizi Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>Gruplar</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>S.S.</i>	<i>Levene Testi</i> <i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
GM	19-29	63	2.45	1.22	.63	0.42	.736
	30-39	123	2.31	1.08			
	40-49	82	2.43	1.01			
	50 ve +	77	2.46	1.09			
BK	19-29	63	4.81	0.69	.96	0.84	.476
	30-39	123	4.76	0.71			
	40-49	82	4.64	0.71			
	50 ve +	77	4.78	0.69			
TOP	19-29	63	3.96	0.99	.65	0.44	.721
	30-39	123	3.97	1.05			
	40-49	82	4.07	0.96			
	50 ve +	77	4.10	0.92			
UDY	19-29	63	4.92	0.58	.60	0.43	.734
	30-39	123	4.96	0.64			
	40-49	82	4.86	0.59			
	50 ve +	77	4.90	0.64			
MAS	19-29	63	3.20	1.26	.35	0.92	.430
	30-39	123	3.09	1.14			
	40-49	82	2.91	1.21			
	50 ve +	77	2.94	1.33			
KS	19-29	63	2.86	1.37	.20	1.60	.189
	30-39	123	2.60	1.32			
	40-49	82	2.57	1.25			
	50 ve +	77	2.38	1.21			
SS	19-29	63	2.67	1.36	.20	1.93	.124
	30-39	123	2.30	1.29			
	40-49	82	2.33	1.22			
	50 ve +	77	2.17	1.22			
ÖYS	19-29	63	4.41	0.95	.69	1.71	.165
	30-39	123	4.61	0.97			
	40-49	82	4.67	0.90			
	50 ve +	77	4.76	0.87			

Tablo 56 Devam. Amerika Örnekleme Verileriyle Yaşa Göre Fark Analizi Sonuçları

Değişkenler	Gruplar	N	M	S.S.	Levene Testi p	F	p
B.sız BK	19-29	63	4.85	0.67	.44	1.03	.381
	30-39	123	4.95	0.66			
	40-49	82	4.83	0.59			
	50 ve +	77	4.81	0.62			
B.lı BK	19-29	63	4.40	0.67	.29	1.21	.307
	30-39	123	4.52	0.72			
	40-49	82	4.39	0.64			
	50 ve +	77	4.35	0.61			
ÖPA	19-29	63	4.21	0.94	.54	1.97	.118
	30-39	123	4.19	0.87			
	40-49	82	3.94	0.96			
	50 ve +	77	3.97	0.94			

M: Ortalama, S.S.: Standart Sapma

KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik, GM: Güç Mesafesi, BK: Belirsizlikten Kaçınma, TOP: Toplulukçuluk, UDY: Uzun Dönem Yönelimi, MAS: Maskülenlik, B.sız BK: Bağımsız Benlik Kurgusu, B.lı BK: Bağımlı Benlik Kurgusu, ÖPA: Örgütsel Politika Algısı

Tek yönlü varyans analizi sonucunda, ABD örneklemeyle, araştırma değişkenlerine ilişkin katılımcı eğilimlerinin ortalamasında yaş kategorilerine göre anlamlı düzeyde fark bulunmamıştır.

3.6.5. Kıdeme Göre Fark Analizi Sonuçları

Katılımcıların toplam iş tecrübesinin sorulmasıyla oluşturulan kıdem boyutu, altı kategoriye ayrılmıştır. Kıdeme göre oluşturulan kategorilere göre araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin katılımcıların eğilimlerine ilişkin ortalamaların farkını test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Analiz sonucuna ilişkin değerler Tablo 57’de sunulmuştur.

Tek yönlü varyans analizi sonucunda, kıdem kategorilerine göre katılımcı eğilimlerinde anlamlı farkın olduğu değişkenlerde, farkın hangi kategorilerden kaynaklandığını tespit etmek için Levene İstatistiği anlamlılık sonucu referans alınmıştır. Varyansların homojen olduğu gruplarda, hangi gruplar arasında fark olduğunu test etmek için Tukey testi, varyansların homojen olmadığı gruplarda Games Howell testi uygulanmıştır.

Tablo 57. Bütün Örneklem Verileriyle Kıdeme Göre Fark Analizi Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>Gruplar</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>S.S.</i>	<i>Levene Testi p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
GM	5 Yıl ve -	114	2.99	1.40	.00		.001
	6-10 Yıl	148	3.06	1.40			
	11-15 Yıl	110	2.97	1.44			
	16-20 Yıl	101	2.69	1.12			
	21-25 Yıl	71	2.52	0.99			
	26 Yıl ve +	129	2.52	1.06			
BK	5 Yıl ve -	114	5.04	0.51	.02		.002
	6-10 Yıl	148	4.97	0.57			
	11-15 Yıl	110	5.02	0.62			
	16-20 Yıl	101	4.93	0.64			
	21-25 Yıl	71	4.82	0.63			
	26 Yıl ve +	129	4.76	0.65			
TOP	5 Yıl ve -	114	4.58	1.01	.02		.003
	6-10 Yıl	148	4.60	0.90			
	11-15 Yıl	110	4.46	0.99			
	16-20 Yıl	101	4.28	1.17			
	21-25 Yıl	71	4.21	1.15			
	26 Yıl ve +	129	4.21	0.87			
UDY	5 Yıl ve -	114	5.17	0.45	.03		.009
	6-10 Yıl	148	5.10	0.53			
	11-15 Yıl	110	5.17	0.51			
	16-20 Yıl	101	5.09	0.59			
	21-25 Yıl	71	5.00	0.54			
	26 Yıl ve +	129	4.95	0.58			
MAS	5 Yıl ve -	114	3.44	1.48	.00		.000
	6-10 Yıl	148	3.46	1.46			
	11-15 Yıl	110	3.70	1.33			
	16-20 Yıl	101	3.27	1.32			
	21-25 Yıl	71	2.92	1.18			
	26 Yıl ve +	129	2.92	1.25			
KS	5 Yıl ve -	114	2.69	0.75	.10		.740
	6-10 Yıl	148	2.58	0.68			
	11-15 Yıl	110	2.57	0.84			
	16-20 Yıl	101	2.55	0.88			
	21-25 Yıl	71	2.60	0.83			
	26 Yıl ve +	129	2.43	0.81			

Tablo 57 Devam. Bütün Örneklem Verileriyle Kıdeme Göre Fark Analizi Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>Gruplar</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>S.S.</i>	<i>Levene Testi p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
SS	5 Yıl ve -	114	2.59	0.86	.22		.112
	6-10 Yıl	148	2.44	0.77			
	11-15 Yıl	110	2.55	0.84			
	16-20 Yıl	101	2.42	0.83			
	21-25 Yıl	71	2.34	0.84			
	26 Yıl ve +	129	2.18	0.74			
ÖYS	5 Yıl ve -	114	4.89	1.32	.00		.321
	6-10 Yıl	148	4.94	1.18			
	11-15 Yıl	110	4.95	1.20			
	16-20 Yıl	101	4.81	1.27			
	21-25 Yıl	71	5.01	1.38			
	26 Yıl ve +	129	4.79	1.18			
B.sız BK	5 Yıl ve -	114	5.04	0.44	.00		.001
	6-10 Yıl	148	4.98	0.55			
	11-15 Yıl	110	5.04	0.52			
	16-20 Yıl	101	5.09	0.65			
	21-25 Yıl	71	4.92	0.49			
	26 Yıl ve +	129	4.81	0.57			
B.lı BK	5 Yıl ve -	114	4.73	0.70	.28		.000
	6-10 Yıl	148	4.78	0.64			
	11-15 Yıl	110	4.73	0.70			
	16-20 Yıl	101	4.55	0.75			
	21-25 Yıl	71	4.54	0.71			
	26 Yıl ve +	129	4.45	0.58			
ÖPA	5 Yıl ve -	114	3.72	1.20	.02		.088
	6-10 Yıl	148	3.98	1.16			
	11-15 Yıl	110	4.10	1.10			
	16-20 Yıl	101	3.78	1.03			
	21-25 Yıl	71	3.79	1.02			
	26 Yıl ve +	129	3.88	1.00			

M: Ortalama, S.S.: Standart Sapma

KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yaratma Sessizlik, GM: Güç Mesafesi, BK: Belirsizlikten Kaçınma, TOP: Toplulukçuluk, UDY: Uzun Dönem Yönelimi, MAS: Maskülenlik, B.sız BK: Bağımsız Benlik Kurgusu, B.lı BK: Bağımlı Benlik Kurgusu, ÖPA: Örgütsel Politika Algısı

Belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun dönem yönelimi, maskülenlik, bağımsız ve bağımlı benlik kurgusu değişkenlerine ilişkin katılımcı eğilimlerinin ortalaması, 5 yıl ve daha az toplam iş tecrübesine sahip birinci kategori ile, 26 yıl ve

üzeri iş tecrübesine sahip altıncı kategori arasında anlamlı düzeyde fark göstermektedir. Yukarıda belirtilen bütün boyutlar bazında katılımcı eğilimlerinin ortalamaları, kıdemi daha az olan birinci kategoride, en kıdemli olan altıncı kategoriye göre daha yüksektir.

6-10 yıl ile 21-25 yıl kıdeme sahip olan kategorilerin güç mesafesi yöneliminde anlamlı düzeyde fark görülmektedir. Buna göre, 6-10 yıl kıdeme sahip olan çalışanların, 21-25 yıl ve 26 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanlara göre güç mesafesi yönelimi daha fazladır.

Belirsizlikten kaçınma eğiliminin kıdem arttıkça azalma eğiliminde olduğu görülmektedir. Birinci, ikinci ve üçüncü kıdem kategorisinde yer alan yani toplamda 15 yıl ve daha az kıdemi olanların, 26 yıl ve daha fazla kıdemi olanlara göre daha yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma eğilimi olduğu gözlenmektedir.

Uzun dönem yöneliminin de kıdem artışıyla birlikte azalma eğiliminde olduğu söylenebilir. Birinci ve üçüncü kıdem kategorisinde uzun dönem yönelimi düzeyi en yüksek düzeydedir ve uzun dönem yönelimi en düşük olan altıncı kıdem kategorisinin uzun dönem yönelimi ortalamasından, anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Bağımsız ve bağımlı benlik kurgularının daha az kıdeme sahip çalışanlarda, kıdemli çalışanlara göre daha yüksek olduğu gözlenmektedir. Beş yıl ve daha az kıdemi olan çalışanlar ile 11-15 yıl arasında kıdemi olan çalışanların bağımsız benlik kurgusu vurgusu, 26 yıl ve daha fazla kıdemi olan çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Benzer bir durum bağımlı benlik kurgusu için de söz konusudur. Birinci, ikinci ve üçüncü kıdem kategorisinde yer alan çalışanların bağımlı benlik kurgusu vurgusu, altıncı kıdem kategorisinde yer alan, kıdemi daha fazla olan kategorinin ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Katılımcıların maskülenlik eğilimi ortalaması da 21-25 yıl ve 26 yıl ve üzeri kıdemi olan kategorilerde en düşük düzeydedir. 5 yıl ve daha az kıdemi olan, 6-10 yıl ve 11-15 yıl kıdemi olan kategorilerde yer alanların maskülenlik eğilimi, 21-25 yıl ve 26 yıl ve üzerinde kıdemi olan kategorilerin ortalamalarından anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Türk örnekleme verileriyle kıdem kategorilerine göre tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 58’de sunulmuştur.

Tablo 58. Türk Örnekleme Verileriyle Kıdeme Göre Fark Analizi Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>Gruplar</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>S.S.</i>	<i>Levene Testi p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
GM	5 Yıl ve -	79	3.01	1.46	.00	2.30	.051
	6-10 Yıl	92	3.39	1.37			
	11-15 Yıl	55	3.68	1.33			
	16-20 Yıl	43	3.18	1.17			
	21-25 Yıl	29	3.08	0.99			
	26 Yıl ve +	30	3.01	1.05			
BK	5 Yıl ve -	79	5.19	0.38	.37	1.37	.236
	6-10 Yıl	92	5.12	0.45			
	11-15 Yıl	55	5.11	0.43			
	16-20 Yıl	43	5.17	0.36			
	21-25 Yıl	29	5.02	0.40			
	26 Yıl ve +	30	5.01	0.37			
TOP	5 Yıl ve -	79	4.82	0.95	.06	0.57	.723
	6-10 Yıl	92	4.92	0.74			
	11-15 Yıl	55	4.83	0.92			
	16-20 Yıl	43	4.70	1.09			
	21-25 Yıl	29	4.85	0.67			
	26 Yıl ve +	30	4.68	0.71			
UDY	5 Yıl ve -	79	5.27	0.38	.35	0.84	.522
	6-10 Yıl	92	5.27	0.36			
	11-15 Yıl	55	5.28	0.32			
	16-20 Yıl	43	5.29	0.46			
	21-25 Yıl	29	5.24	0.33			
	26 Yıl ve +	30	5.13	0.35			
MAS	5 Yıl ve -	79	3.38	1.53	.00	2.15	.060
	6-10 Yıl	92	3.67	1.59			
	11-15 Yıl	55	4.05	1.35			
	16-20 Yıl	43	3.72	1.44			
	21-25 Yıl	29	3.44	1.28			
	26 Yıl ve +	30	3.15	1.25			
KS	5 Yıl ve -	79	2.47	1.21	.29	1.03	.402
	6-10 Yıl	92	2.40	1.08			
	11-15 Yıl	55	2.61	1.17			
	16-20 Yıl	43	2.59	1.20			
	21-25 Yıl	29	2.59	1.33			
	26 Yıl ve +	30	2.93	1.33			

Tablo 58 Devam. Türk Örnekleme Verileriyle Kıdeme Göre Fark Analizi Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>Gruplar</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>S.S.</i>	<i>Levene Testi</i> <i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
SS	5 Yıl ve -	79	2.48	1.16	.20	0.74	.594
	6-10 Yıl	92	2.39	1.02			
	11-15 Yıl	55	2.70	1.23			
	16-20 Yıl	43	2.54	1.26			
	21-25 Yıl	29	2.31	1.25			
	26 Yıl ve +	30	2.65	1.28			
ÖYS	5 Yıl ve -	79	5.15	0.59	.00	2.54	.028
	6-10 Yıl	92	5.23	0.45			
	11-15 Yıl	55	5.18	0.43			
	16-20 Yıl	43	5.26	0.46			
	21-25 Yıl	29	5.25	0.57			
	26 Yıl ve +	30	4.85	0.96			
B.sız BK	5 Yıl ve -	79	5.09	0.40	.19	1.79	.115
	6-10 Yıl	92	5.14	0.38			
	11-15 Yıl	55	5.09	0.36			
	16-20 Yıl	43	5.17	0.50			
	21-25 Yıl	29	5.01	0.41			
	26 Yıl ve +	30	4.93	0.42			
B.lı BK	5 Yıl ve -	79	4.86	0.69	.38	1.52	.182
	6-10 Yıl	92	4.99	0.53			
	11-15 Yıl	55	4.82	0.62			
	16-20 Yıl	43	4.71	0.76			
	21-25 Yıl	29	4.94	0.54			
	26 Yıl ve +	30	4.77	0.53			
ÖPA	5 Yıl ve -	79	3.53	1.32	.01	1.89	.096
	6-10 Yıl	92	3.88	1.28			
	11-15 Yıl	55	3.94	1.21			
	16-20 Yıl	43	3.45	1.06			
	21-25 Yıl	29	3.45	1.04			
	26 Yıl ve +	30	3.52	1.07			

M: Ortalama, S.S.: Standart Sapma

GM: Güç Mesafesi, BK: Belirsizlikten Kaçınma, TOP: Toplulukçuluk, UDY: Uzun Dönem Yönelimi, MAS: Maskülenlik, KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik, B.sız BK: Bağımsız Benlik Kurgusu, B.lı BK: Bağımlı Benlik Kurgusu, ÖPA: Örgütsel Politika Algısı

Türk örnekleme verileriyle gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonucunda, yalnızca örgüt yararına sessizlik boyutunda kıdem kategorilerine göre anlamlı fark olduğu bulunmuştur. Tukey Testi sonucunda, örgüt yararına sessizliğe ilişkin katılımcı eğilimlerinin, 6-10 yıl kıdem kategorisi ile 26 yıl ve üzeri kıdem kategorisi arasında anlamlı düzeyde fark gösterdiği görülmektedir. Örgüt yararına sessizlik eğiliminin, 6-10 yıl kıdemi olanlarda, 26 yıl ve daha fazla kıdemi olanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde, 16-20 yıl arası kıdemi olanlar ile 26 yıl ve daha fazla kıdemi olanlar arasında anlamlı düzeyde fark oluşmuştur. 16-20 yıl arası kıdemi olanların, örgüt yararına sessizlik eğiliminin 26 yıl ve daha fazla kıdemi olanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Amerika örneklemiyle yürütülen, kıdem kategorilerine göre araştırma değişkenlerinin katılımcı eğilimlerine göre ortalamalarının farkını gösteren tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 59’da sunulmuştur.

Tablo 59. Amerika Örnekleme Verileriyle Kıdeme Göre Fark Analizi Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>Gruplar</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>S.S.</i>	<i>Levene Testi</i> <i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
GM	5 Yıl ve -	35	2.94	1.28	.00	2.61	.025
	6-10 Yıl	56	2.51	1.28			
	11-15 Yıl	55	2.25	1.17			
	16-20 Yıl	58	2.32	0.92			
	21-25 Yıl	42	2.14	0.79			
	26 Yıl ve +	99	2.38	1.02			
BK	5 Yıl ve -	35	4.72	0.61	.27	0.95	.448
	6-10 Yıl	56	4.73	0.66			
	11-15 Yıl	55	4.93	0.75			
	16-20 Yıl	58	4.75	0.74			
	21-25 Yıl	42	4.69	0.72			
	26 Yıl ve +	99	4.69	0.70			
TOP	5 Yıl ve -	35	4.04	0.95	.09	0.77	.575
	6-10 Yıl	56	4.08	0.91			
	11-15 Yıl	55	4.09	0.93			
	16-20 Yıl	58	3.98	1.14			
	21-25 Yıl	42	3.76	1.21			
	26 Yıl ve +	99	4.07	0.87			
UDY	5 Yıl ve -	35	4.94	0.52	.65	0.99	.425
	6-10 Yıl	56	4.83	0.65			
	11-15 Yıl	55	5.06	0.62			
	16-20 Yıl	58	4.93	0.63			
	21-25 Yıl	42	4.83	0.60			
	26 Yıl ve +	99	4.90	0.63			

Tablo 59 Devam. Amerika Örneklemi Verileriyle Kıdeme Göre Fark Analizi Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>Gruplar</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>S.S.</i>	<i>Levene Testi</i> <i>p</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
MAS	5 Yıl ve -	35	3.58	1.35	.14	4.11	.001
	6-10 Yıl	56	3.13	1.18			
	11-15 Yıl	55	3.35	1.23			
	16-20 Yıl	58	2.93	1.11			
	21-25 Yıl	42	2.57	0.97			
	26 Yıl ve +	99	2.86	1.26			
KS	5 Yıl ve -	35	3.19	1.46	.01	3.31	.006
	6-10 Yıl	56	2.87	1.30			
	11-15 Yıl	55	2.53	1.23			
	16-20 Yıl	58	2.52	1.33			
	21-25 Yıl	42	2.60	1.43			
	26 Yıl ve +	99	2.28	1.09			
SS	5 Yıl ve -	35	2.85	1.35	.01	2.57	.027
	6-10 Yıl	56	2.52	1.30			
	11-15 Yıl	55	2.40	1.36			
	16-20 Yıl	58	2.33	1.33			
	21-25 Yıl	42	2.37	1.35			
	26 Yıl ve +	99	2.03	1.06			
ÖYS	5 Yıl ve -	35	4.30	0.88	.14	2.66	.022
	6-10 Yıl	56	4.46	0.91			
	11-15 Yıl	55	4.72	0.80			
	16-20 Yıl	58	4.47	1.06			
	21-25 Yıl	42	4.85	0.91			
	26 Yıl ve +	99	4.77	0.92			
B.sız BK	5 Yıl ve -	35	4.94	0.52	.04	2.39	.038
	6-10 Yıl	56	4.71	0.67			
	11-15 Yıl	55	4.99	0.64			
	16-20 Yıl	58	5.03	0.74			
	21-25 Yıl	42	4.85	0.53			
	26 Yıl ve +	99	4.78	0.61			
B.lı BK	5 Yıl ve -	35	4.45	0.63	.14	1.96	.083
	6-10 Yıl	56	4.45	0.68			
	11-15 Yıl	55	4.65	0.77			
	16-20 Yıl	58	4.43	0.72			
	21-25 Yıl	42	4.26	0.68			
	26 Yıl ve +	99	4.36	0.56			
ÖPA	5 Yıl ve -	35	4.15	0.72	.43	0.82	.538
	6-10 Yıl	56	4.14	0.92			
	11-15 Yıl	55	4.27	0.95			
	16-20 Yıl	58	4.03	0.94			
	21-25 Yıl	42	4.01	0.95			
	26 Yıl ve +	99	3.99	0.96			

M: Ortalama, S.S.: Standart Sapma

GM: Güç Mesafesi, BK: Belirsizlikten Kaçınma, TOP: Toplulukçuluk, UDY: Uzun Dönem Yönelimi, MAS: Maskülenlik, KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik, B.sız BK: Bağımsız Benlik Kurgusu, B.lı BK: Bağımlı Benlik Kurgusu, ÖPA: Örgütsel Politika Algısı

Güç mesafesi, maskülenlik, bağımsız benlik kurgusu, kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik boyutlarına ilişkin katılımcı eğilimlerinin ortalamalarında kıdeme göre anlamlı farklar bulunmuştur.

Games-Howell Testi sonucunda, güç mesafesi değişkeninde 5 yıla kadar kıdemi olanlar ile 21-25 yıl arasında kıdemi olanlar arasında anlamlı düzeyde fark bulunmuştur. 5 yıl ve daha az kıdemi olan kategoride yer alan çalışanların 21-25 yıl kıdemi olan kategoride yer alan çalışanlara göre güç mesafesi yöneliminin anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür.

Kabullenici ve savunmacı sessizlik değişkenlerinin her ikisinde de 5 yıl ve daha az kıdemi olan kategoride yer alan çalışanlar ile 26 yıl ve daha fazla kıdemi olan kategoride yer alan çalışanlar arasında anlamlı düzeyde fark gösterdiği bulunmuştur. 5 yıl ve daha az kıdemi olanların kabullenici ve savunmacı sessizlik eğilimi, 26 yıl ve daha fazla kıdemi olanlarınkinden anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Maskülenlik ve örgüt yararına sessizlik değişkenlerine yönelik eğilimlerin hangi kıdem kategorilerine göre fark gösterdiğini tespit etmek için Tukey Testi yapılmıştır. Tukey Testi sonucuna göre, maskülenlik yönelimi 5 yıl ve daha az kıdemi olan kategoride yer alan çalışanlar ile 21-25 yıl kıdemi olan kategoride yer alan çalışanlar ve 26 yıl ve üzerinde kıdemi olan kategoride yer alan çalışanlar arasında anlamlı düzeyde fark göstermektedir. 5 yıl ve daha az kıdemi olan kategoride yer alan çalışanların maskülenlik yönelimi, 21-25 ve 26 yıl ve daha fazla kıdemi olan kategoride yer alan çalışanlarınkinden anlamlı düzeyde daha yüksektir. Benzer şekilde 11-15 yıl kıdemi olan kategoride yer alan çalışanların maskülenlik yönelimi, 21-25 yıl kıdemi olan kategoride yer alan çalışanlarınkinden anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Amerika örnekleminde maskülenlik yöneliminin, kıdemi nispeten daha az olan çalışanlarda daha yüksek olduğu görülmektedir.

Örgüt yararına sessizlik eğiliminin 5 yıl ve daha az kıdemi olan çalışanların yer aldığı kategoride, 21-25 ve 26 yıl ve daha fazla kıdemi olan çalışanların yer aldığı kategorilerin ortalamalarından anlamlı düzeyde daha düşük olduğu bulunmuştur. ABD örnekleminde örgüt yararına sessizlik eğiliminin, kıdemi nispeten daha fazla olan çalışanlarda daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmanın değişkenlerine ilişkin katılımcı eğilimlerinin, işyerinde tecrübe gruplarına göre farklılık gösterip göstermediği de incelenmiş ancak gruplar arasında anlamlı fark bulunmaması nedeniyle tablolar çalışmaya eklenmemiştir. Araştırmanın bu bölümünde araştırma değişkenlerine ilişkin katılımcı eğilimlerinin, seçilen bazı demografik değişkenlere göre fark gösterip göstermediği test edilmiştir. Bir sonraki bölümde araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

3.7. İLİŞKİ TESTLERİ

Araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Analizi yapılmıştır. Bütün örnekleme, korelasyon analizi sonucunda elde edilen sonuçlar Tablo 60'ta gösterilmektedir.

Korelasyon analizinde öncelikle bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler daha sonra düzenleyici değişkenlerin bağımsız ve bağımlı değişkenlerle ilişkileri, bağımsız değişkenlerin birbirleriyle ilişkileri ve en sonunda bağımlı değişkenlerin birbirleriyle ilişkileri incelenmiştir.

Öncelikle, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun dönem yönelimi ve maskülenliğin kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik ile olan ilişkileri incelenmiştir. Güç mesafesi yönelimi, kabullenici ($r=.19$, $p<.01$) ve savunmacı sessizlik ($r=.25$, $p<.01$) ile anlamlı düzeyde pozitif yönlü ilişki gösterirken örgüt yararına sessizlik ($r=.04$, $p>.05$) ile anlamlı ilişki göstermemiştir.

Belirsizlikten kaçınma eğilimi; örgüt yararına sessizlik ile anlamlı düzeyde pozitif yönlü ilişki gösterirken ($r=.38$, $p<.01$) kabullenici ($r=-.04$, $p>.05$) ve savunmacı sessizlikle ($r=.01$, $p>.05$) anlamlı düzeyde ilişki göstermemiştir. Toplulukçuluk eğilimi, örgüt yararına sessizlik ile anlamlı düzeyde ve pozitif yönlü ilişkiliyken ($r=.29$, $p<.01$), kabullenici sessizlik ile negatif ilişkili ($r=-.16$, $p<.01$) bulunmuştur. Toplulukçuluk eğiliminin, savunmacı sessizlikle ilişkisi anlamlı bulunmamıştır ($r=-.03$, $p>.05$).

Tablo 60. Bütün Örneklem Verileriyle Korelasyon Analizi Sonuçları (N=673)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. GM	(.90)										
2. BK	.09*	(.75)									
3. TOP	.24**	.32**	(.89)								
4. UDY	.11**	.49**	.32**	(.72)							
5. MAS	.49**	.12**	.28**	.12**	(.84)						
6. KS	.19**	-.04	-.16**	-.12**	.07	(.92)					
7. SS	.25**	.01	-.03	-.02	.16**	.77**	(.91)				
8. ÖYS	.04	.38**	.29**	.45**	.01	-.16**	-.07	(.74)			
9. B.SIZ BK	.05	.41**	.16**	.56**	.11**	-.12**	-.07	.33**	(.68)		
10. B.LI BK	.19**	.33**	.65**	.37**	.28**	-.13**	-.07	.27**	.28**	(.73)	
11. ÖPA	.21**	-.03	-.15**	-.06	.22**	.08	.06	-.11**	.05	-.02	(.87)

Not: Parantez içindeki değerler değişkenlere ilişkin iç tutarlılık güvenirlik katsayılarını göstermektedir.

GM: Güç Mesafesi, BK: Belirsizlikten Kaçınma, TOP: Toplulukçuluk, UDY: Uzun Dönem Yönelimi, MAS: Maskülenlik, B.sız BK: Bağımsız Benlik Kurgusu, B.lı BK: Bağımlı Benlik Kurgusu, ÖPA: Örgütsel Politika Algısı, KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik

**p<.01. *p<.05

Uzun dönem yönelimi, örgüt yararına sessizlik ile anlamlı düzeyde pozitif yönlü ilişki gösterirken ($r=.45, p<.01$), kabullenici sessizlik ile negatif yönlü ilişkili bulunmuştur ($r=-.12, p<.01$). Uzun dönem yönelimi, savunmacı sessizlik ile anlamlı düzeyde ilişkili bulunmamıştır ($r=-.02, p>.05$). Maskülenlik eğilimi, bağımlı değişkenlerden yalnızca savunmacı sessizlik ile anlamlı düzeyde, pozitif yönlü ilişki göstermiştir ($r=.16, p<.01$).

Bireysel kültürel değerlerin, modelde düzenleyici değişken olarak kurgulanan, bağımsız ve bağımlı benlik kurguları ve örgütsel politika algısı ile ilişkileri incelendiğinde; güç mesafesi yöneliminin bağımlı benlik kurgusu ($r=.19, p<.01$) ve örgütsel politika algısı ($r=.21, p<.01$) ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Belirsizlikten kaçınma ve uzun dönem yönelimi, bağımsız ($r=.41, p<.01$; $r=.56, p<.01$) ve bağımlı benlik kurguları ile pozitif ilişki gösterirken ($r=.33, p<.01$; $r=.37, p<.01$); örgütsel politika algısıyla anlamlı düzeyde ilişki göstermemiştir ($r=-.03, p>.05$; $r=-.06, p>.05$).

Toplulukçuluk eğilimi, bağımsız benlik kurgusu ($r=.16, p<.01$) ve bağımlı benlik kurgusu ($r=.65, p<.01$) ile pozitif ilişkili, örgütsel politika algısıyla ($r=-.15, p<.01$) negatif ilişkili bulunmuştur. Maskülenlik eğilimi ise bağımsız ($r=.11, p<.01$) ve bağımlı benlik kurguları ($r=.28, p<.01$) ve örgütsel politika algısı ($r=.22, p<.01$) ile anlamlı pozitif ilişkiler göstermiştir.

Bağımsız ve bağımlı benlik kurguları, örgüt yararına sessizlik ile anlamlı düzeyde pozitif yönlü ilişki gösterirken ($r=.33, p<.01$; $r=.27, p<.01$) kabullenici sessizlik ile anlamlı düzeyde negatif ilişki göstermiştir ($r=-.12, p<.01$; $r=-.13, p<.01$). Bağımsız ve bağımlı benlik kurguları savunmacı sessizlik ile anlamlı düzeyde ilişki göstermemiştir ($r=-.07, p>.05$; $r=-.07, p>.05$).

Örgütsel politika algısı, güç mesafesi yönelimi ve maskülenlik eğilimi ile anlamlı düzeyde pozitif yönlü ilişki gösterirken ($r=.21, p<.01$; $r=.22, p<.01$) toplulukçuluk eğilimi ile anlamlı düzeyde negatif ilişki göstermiştir ($r=-.15, p<.01$).

Bağımsız değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkileri incelendiğinde, en yüksek ilişkilerin uzun dönem yönelimi ve belirsizlikten kaçınma eğilimi ($r=.49, p<.01$), güç mesafesi yönelimi ve maskülenlik eğilimi ($r=.49, p<.01$) ve uzun dönem yönelimi ve

toplulukçuluk eğilimi ($r=.32$, $p<.01$) arasında olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkenler arasında negatif ilişki gözlenmemiştir.

Bağımlı değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde; savunmacı sessizliğin, kabullenici sessizlik ile anlamlı, pozitif yönlü ve kuvvetli ilişki gösterirken ($r=.77$, $p<.01$), örgüt yararına sessizlik ile anlamlı ilişki göstermediği bulunmuştur ($r=-.07$, $p>.05$). Ancak, örgüt yararına sessizlik, kabullenici sessizlikle anlamlı düzeyde, negatif ilişkili bulunmuştur ($r=-.16$, $p<.01$).

Araştırmanın değişkenlerine ilişkin korelasyon analizi sonucu, Türk ve Amerika örneklemelerinin verileriyle ayrı ayrı incelenmiş ve sonuçlar Tablo 61’de sunulmuştur. Türk örneklem verileriyle yürütülen araştırma sonucunda, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında en yüksek ilişkiler; belirsizlikten kaçınma eğilimi ile örgüt yararına sessizlik ($r=.32$, $p<.01$), uzun dönem yönelimi ile örgüt yararına sessizlik ($r=.32$, $p<.01$) ve toplulukçuluk eğilimi ile kabullenici sessizlik ($r=-.23$, $p<.01$) arasında bulunmuştur.

Türk örnekleme verileriyle, bireysel kültürel değerlerin çalışan sessizliği boyutları üzerindeki etkisi incelendiğinde, güç mesafesi yöneliminin yalnız savunmacı sessizlik ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişki gösterdiği ($r=.15$, $p<.01$), belirsizlikten kaçınma eğiliminin savunmacı ve örgüt yararına sessizlik ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler gösterdiği görülmektedir ($r=.16$, $p<.01$; $r=.32$, $p<.01$). Toplulukçuluk eğilimi, kabullenici sessizlik ile negatif yönlü ($r=-.23$, $p<.01$) ve örgüt yararına sessizlik ile pozitif yönlü ilişkiler ($r=.22$, $p<.01$) gösterirken uzun dönem yönelimi savunmacı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik ile anlamlı pozitif ilişkiler göstermiştir ($r=.12$, $p<.05$; $r=.32$, $p<.01$). Türk örnekleme verileriyle yürütülen korelasyon analizi sonucunda, maskülenlik eğiliminin çalışan sessizliğinin hiçbir boyutuyla anlamlı ilişki göstermediği ($r=-.10$, $p>.05$; $r=.04$, $p>.05$; $r=.01$, $p>.05$) bulunmuştur.

Bağımlı ve bağımsız benlik kurguları örgüt yararına sessizlikle anlamlı düzeyde pozitif yönlü ilişki gösterirken ($r=.12$, $p<.05$; $r=.22$, $p<.01$) bağımlı benlik kurgusu kabullenici sessizlikle negatif yönlü ilişki göstermiştir ($r=-.19$, $p<.01$). Örgütsel politika algısı yalnız örgüt yararına sessizlik ile anlamlı ve negatif yönlü ilişki göstermiştir ($r=-.19$, $p<.01$).

Tablo 61. Türk ve Amerika Örneklemi Karşılaştırmalı Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. GM	-	.08	.09	.09	.43**	.02	.15**	.03	.09	.18**	.38**
2. BK	-.08	-	.30**	.31**	.02	.06	.16**	.32**	.24**	.19**	-.12*
3. TOP	.15**	.20**	-	.37**	.23**	-.23**	-.09	.22**	.27**	.66**	-.17**
4. UDY	-.05	.47**	.15**	-	.10	.01	.12*	.32**	.60**	.25**	-.17**
5. MAS	.48**	.09	.22**	.04	-	-.10	.04	.01	.17**	.25**	.31**
6. KS	.41**	-.09	-.12*	-.19**	.26**	-	.83**	-.05	-.02	-.19**	-.02
7. SS	.35**	-.10	-.03	-.12*	.27**	.72**	-	.05	.09	-.11	-.02
8. ÖYS	-.16**	.30**	.17**	.41**	-.13*	-.23**	-.18**	-	.22**	.12*	-.19**
9. B.SIZ BK	-.010	.41**	-.01	.51**	-.01	-.17**	-.18**	.30**	-	.24**	-.05
10. B.LI BK	.01	.29**	.56**	.33**	.21**	-.09	-.08	.21**	.24**	-	.02
11. ÖPA	.15**	.14**	.02	.12*	.20**	.19**	.19**	.05	.21**	.07	-

Not: Köşegenin üst kısmında yer alan değerler Türk örneklemin korelasyon analizi sonuçlarını, alt kısmında yer alan değerler Amerika örnekleminin korelasyon analizi sonuçlarını gösterir. Türk Örnekleme, N=327, Amerika Örnekleme, N=345)

GM: Güç Mesafesi, BK: Belirsizlikten Kaçınma, TOP: Toplulukçuluk, UDY: Uzun Dönem Yönelimi, MAS: Maskülenlik, B.sız BK: Bağımsız Benlik Kurgusu, B.lı BK: Bağımlı Benlik Kurgusu, ÖPA: Örgütsel Politika Algısı, KS: Kabulenci Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik

**p<.01. *p<.05

Amerika örneklemine ait verilerinin korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, en yüksek ilişkilerin, Türk örneklem verileriyle paralel olarak uzun dönem yönelimi ile örgüt yararına sessizlikle ($r=.41, p<.01$) ve Türk örneklem verilerinden farklı olarak, güç mesafesi ile kabullenici sessizlik ($r=.41, p<.01$) ve güç mesafesi ile savunmacı sessizlik ($r=.35, p<.01$) ilişkilerinde gerçekleştiği görülmektedir.

Yine Türk örnekleme verileriyle paralel olarak belirsizlikten kaçınma ve örgüt yararına sessizlik anlamlı düzeyde pozitif yönlü ilişki gösterirken ($r=.30, p<.01$), Türk örnekleme verilerinden farklı olarak maskülenlik eğilimi çalışan sessizliği boyutlarının hepsiyle anlamlı düzeyde ilişki göstermiştir. Maskülenlik-kabullenici sessizlik, maskülenlik-savunmacı sessizlik ilişkileri anlamlı ve pozitif yönlü ($r=.26, p<.01$; $r=.27, p<.01$) iken maskülenlik-örgüt yararına sessizlik ilişkisi negatif yönlüdür ($r=-.13, p<.05$).

Türk örnekleme verileriyle korelasyon analizi sonuçlarıyla paralel olarak bağımsız ve bağımlı benlik kurgularının her ikisi de örgüt yararına sessizlik ile anlamlı düzeyde pozitif yönlü ilişki gösterirken ($r=.30, p<.01$; $r=.21, p<.01$), Türk örnekleme verileriyle elde edilen sonuçlardan farklı olarak, bağımsız benlik kurgusu, kabullenici ve savunmacı sessizlik ile anlamlı düzeyde ve negatif yönlü ilişkili bulunmuştur ($r=-.17, p<.01$; $r=-.18, p<.01$).

Türk örnekleme verileriyle, örgütsel politika algısı yalnızca örgüt yararına sessizlikle anlamlı düzeyde ve negatif yönlü ilişki gösterirken, Amerika örnekleme verileriyle örgütsel politika algısı yalnızca örgüt yararına sessizlik ile anlamlı düzeyde ilişki göstermemiştir ($r=.05, p>.05$). Örgütsel politika algısı, kabullenici ve savunmacı sessizlik ile anlamlı düzeyde, pozitif yönlü ilişkili bulunmuştur ($r=.19, p<.01$; $r=.19, p<.01$).

Araştırma modelinde, bireysel kültürel değerlerin çalışan sessizliğinin boyutları üzerinde etkili olduğu öngörülmüştür. Bu öngörüye dayanarak incelendiğinde, bireysel kültürel değerlerin kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik ile anlamlı ilişkiler gösterdiği görülmektedir. Bu ilişkiler de göz önünde bulundurularak, araştırma modelinin test edilmesine yönelik analizler yapılmıştır.

3.8. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ

Bu araştırma kapsamında, bireysel kültürel değerlerin çalışan sessizliği boyutları üzerindeki doğrudan etkisi ve bu etki üzerinde ülke değişkeninin (TR-ABD) düzenleyici rolünün incelenmesinin yanı sıra güç mesafesinin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde örgütsel politika algısının, toplulukçuluğun çalışan sessizliği boyutları üzerindeki etkisinde bağımlı benlik kurgusunun ve maskülenliğin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisinde bağımsız benlik kurgusunun düzenleyici etkilerinin iki ülke arasında karşılaştırmalı olarak incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu doğrultuda ilk olarak, bireysel kültürel değerlerin iki ülke arasında farklılık göstereceği öngörülmüş ve ülke değişkenine göre bireysel kültürel değerlerin ortalamaları arasındaki fark, bağımsız örneklem t-testi kullanılarak test edilmiştir. Bireysel kültürel değerlerin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisi AMOS 26 programı aracılığıyla yapısal model (yol analizi) analiziyle test edilmiştir.

Bireysel kültürel değerlerin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisinde kategorik değişken olan ülke değişkeninin düzenleyici rolü, AMOS 26 programı aracılığıyla YEM temelli çoklu grup düzenleyici etki analiziyle test edilmiştir. Sürekli değişkenler olan örgütsel politika algısı, bağımsız ve bağımlı benlik kurgularının düzenleyici etkileri SPSS AMOS 26 Programı aracılığıyla test edilmiştir. Gözlenen değişkenlerle yapılan yol analizinde Maksimum Olabilirlik (Maximum Likelihood) hesaplama yöntemi kullanılmıştır.

3.8.1. Ülke Değişkenine Göre Fark Analizi Sonuçları

Araştırmanın ilk hipotezi (H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} , H_{1d} ve H_{1e}), bireysel kültürel değerlerin ülke değişkenine göre fark göstereceğidir. Buna göre güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun dönem yönelimi ve maskülenlik değerlerinin Türkiye ve ABD’de anlamlı düzeyde fark göstereceği öngörülmüştür. Literatür araştırmalarına paralel olarak; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk ve uzun dönem yönelimine ilişkin Türk örnekleminin değerlerinin, Amerika örnekleminin değerlerinden yüksek olacağı öngörülürken, maskülenlik değerinin Amerika örneklemini için Türk örnekleminin ortalama değerinden daha yüksek olacağı öngörülmüştür.

Bireysel kültürel değerlerin Türk ve Amerika örneklemeleri üzerinde fark gösterip göstermediğini tespit etmek için verilere bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Ülke değişkenine göre fark analizi sonuçları Tablo 62’de yer almaktadır.

Tablo 62. Bireysel Kültürel Değerlerin Ülke Değişkenine Göre Fark Analizi Sonuçları

<i>Değişkenler</i>	<i>TR (N: 328)</i>		<i>ABD (N: 345)</i>		<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>S.S.</i>	<i>M</i>	<i>S.S.</i>		
GM	3.26	1.32	2.40	1.09	9.19	.000
BK	5.12	0.41	4.75	0.70	8.46	.000
TOP	4.82	0.86	4.02	0.99	11.26	.000
UDY	5.26	0.37	4.91	0.62	8.70	.000
MAS	3.60	1.48	3.03	1.22	5.46	.000

M: Ortalama, S.S.: Standart Sapma

GM: Güç Mesafesi, BK: Belirsizlikten Kaçınma, TOP: Toplulukçuluk, UDY: Uzun Dönem Yönelimi, MAS: Maskülenlik, KS:Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik, B.sız BK: Bağımsız Benlik Kurgusu, B.lı BK: Bağımlı Benlik Kurgusu, ÖPA: Örgütsel Politika Algısı

Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun dönem yönelimi ve maskülenlik kültürel değerlerinde Türk örneğine ait ortalamalar, Amerika örneğine ait ortalamalardan anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur.

H_{1a}, H_{1b}, H_{1c}, H_{1d} ve H_{1e} hipotezleri bağımsız örneklem t-testi yapılarak incelenmiştir. Öngörüldüğü gibi güç mesafesi, toplulukçuluk, belirsizlikten kaçınma ve uzun dönem yönelimi açısından ülke değişkeni anlamlı düzeyde fark yaratmış ve Türk katılımcıların kültürel değerlerin dört boyutuna ilişkin sonuçları Amerikan katılımcılarınkinden anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Ancak, Hofstede’nin sonuçlarına paralel olarak oluşturulan Amerika örneğinin maskülenlik değerlerinin Türk örneğinininkinden daha yüksek olacağına ilişkin beklenti doğrulanmamıştır. Türk katılımcıların maskülenlik değerleri anlamlı bir düzeyde Amerikan katılımcıların değerlerinininkinden anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. H_{1a}, H_{1b}, H_{1c} ve H_{1d} desteklenirken, H_{1e} desteklenmemiştir.

3.8.2. Yapısal Model

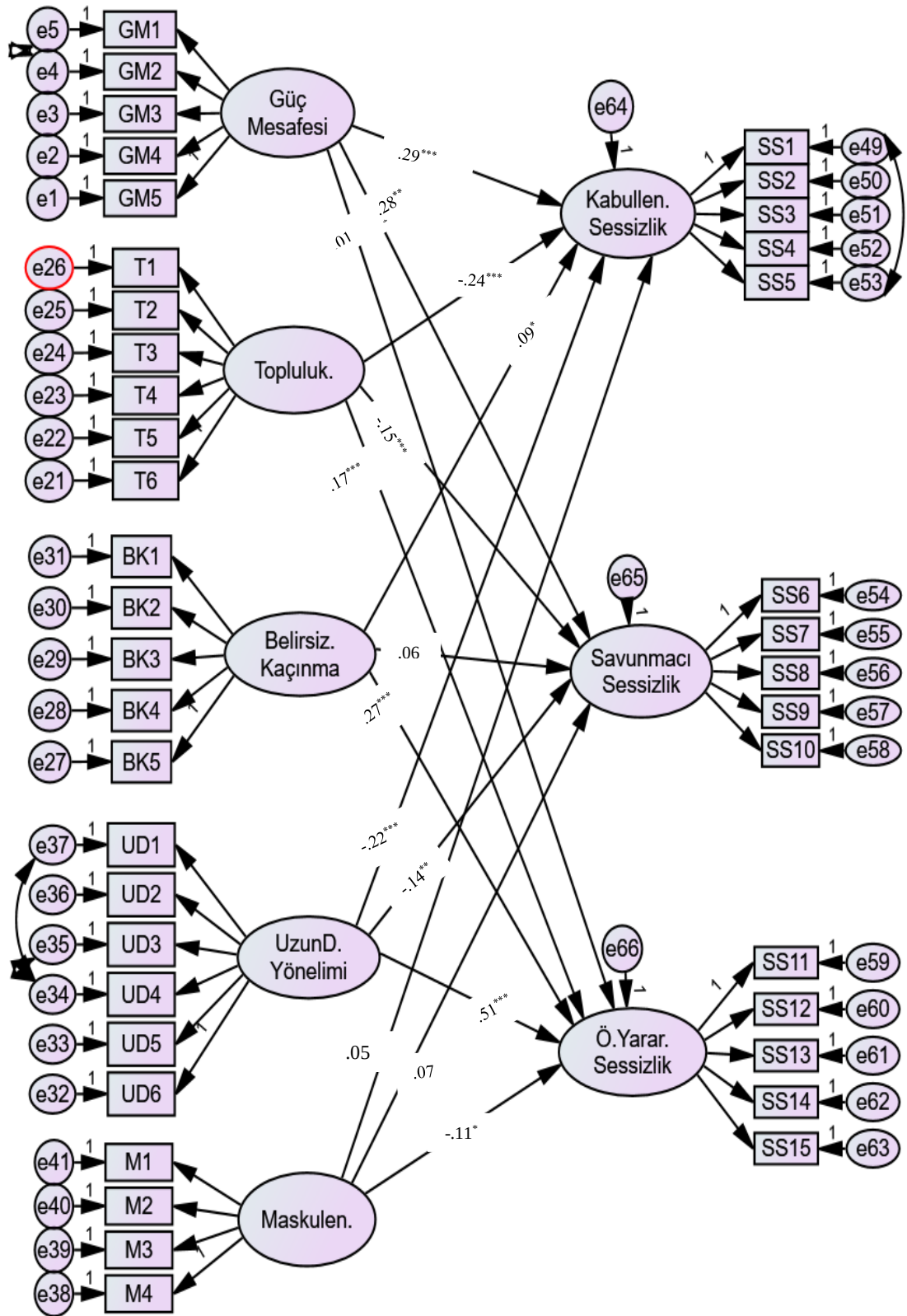
Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkiler yapısal model (yol analizi) ile analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında öncelikle bağımsız değişkenler olan güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun dönem yönelimi ve maskülenlik eğilimlerinin çalışan sessizliğinin boyutları üzerine doğrudan etkisi yol modeli çizilerek analiz edilmiştir. Daha sonra, bağımsız değişkenlerle bağımlı değişkenler arasındaki ilişkide ülke faktörünün düzenleyici etkisi sınanmıştır. Son olarak, güç mesafesinin sessizliğin boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel politika algısının düzenleyici rolü; toplulukçuluğun sessizliğin boyutları üzerindeki etkisinde bağımlı benlik kurgusunun düzenleyici rolü ve maskülenliğin sessizliğin boyutları üzerindeki etkisinde bağımsız benlik kurgusunun düzenleyici rolü Türkiye ve Amerika için ayrı ayrı test edilmiştir.

3.8.2.1. Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliğinin Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Bulguları

Bireysel kültürel değerlerin çalışan sessizliğinin boyutları olan kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisini test etmeye yönelik yol analizine ilişkin model Şekil 14'te sunulmuştur.

H_{2a}, H_{2b}, H_{2c}, H_{3a}, H_{3b}, H_{3c}, H_{4a}, H_{4b}, H_{4c}, H_{5a}, H_{5b}, H_{5c}, H_{6a}, H_{6b} ve H_{6c} hipotezlerine ilişkin olarak çizilen yol analizi modeli, bireysel kültürel değerleri oluşturan boyutlar ile kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve örgüt yararına sessizlik arasındaki doğrudan etkileri göstermektedir.



Şekil 14. Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliğinin Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Modeli

Yol analizi modelinin bütünsel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için model uyum iyiliği değerleri Tablo 63'te sunulmuştur.

Tablo 63. Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliği Boyutları Üzerindeki Etkilerini Test Eden Model Uyum İyiliği Değerleri

<i>N</i>	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>	χ^2/df	<i>GFI</i>	<i>TLI</i>	<i>CFI</i>	<i>SRMR</i>	<i>RMSEA</i>
673	1734,44	750	.000	2.31	.88	.92	.93	.06	.05

df: Serbestlik derecesi, GFI: Uyum İyiliği Endeksi, TLI: Tucker-Lewis İndeksi, CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, SRMR: Standardize Edilmiş Hataların Karekökü, RMSEA: Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı

Analiz sonuçlarına göre tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde olduğu görülmektedir ($\chi^2/sd=2.31$, *GFI*= .88, *TLI*= .90, *CFI*= .93, *SRMR*= .06, *RMSEA*= .05). Dolayısıyla, uyum iyiliği kriterleri çerçevesinde modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile tutarlı olduğu görülmektedir.

Sonuç, özel sektörde, örgütlerde tam zamanlı çalışan beyaz yakalı çalışanların toplulukçuluk ve uzun dönem yönelimi değerlerinin sessizlik davranışının her üç boyutuna da etki ettiğini; güç mesafesi yöneliminin kabullenici ve savunmacı sessizlik üzerinde; belirsizlikten kaçınma eğiliminin kabullenici ve örgüt yararına sessizlik üzerinde ve maskülenlik eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.

Bireysel kültürel değerlerin kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkilerine yönelik yol analizi modeli kapsamında test edilen hipotezlere ilişkin standardize edilmiş değerler, standart hatalar ve t-değerleri Tablo 64'te sunulmuştur.

Tablo 64. Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliği Boyutları Üzerindeki Etkilerini Test Eden Yol Analizi Modeli Değerleri

	<i>Hipotezler</i>		β	<i>S.H.</i>	<i>C.R.</i>	<i>p</i>
GM	KS	H _{2a}	.29	.04	6.90	.000
	SS	H _{2b}	.28	.04	6.76	.000
	ÖYS	H _{2c}	.01	.02	.35	.724
BK	KS	H _{3a}	.09	.08	2.07	.039
	SS	H _{3b}	.06	.09	1.36	.174
	ÖYS	H _{3c}	.27	.06	5.05	.000
TOP	KS	H _{4a}	-.24	.04	-5.84	.000
	SS	H _{4b}	-.15	.05	-3.62	.000
	ÖYS	H _{4c}	.17	.03	3.86	.000
UDY	KS	H _{5a}	-.22	.09	-4.65	.000
	SS	H _{5b}	-.14	.10	-2.99	.003
	ÖYS	H _{5c}	.51	.09	6.50	.000
MAS	KS	H _{6a}	.05	.03	1.12	.265
	SS	H _{6b}	.07	.04	1.62	.105
	ÖYS	H _{6c}	-.11	.02	-2.55	.011

β : Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları, SH: Standart Hata, C.R.: Kritik Oran, t.

GM: Güç Mesafesi, BK: Belirsizlikten Kaçınma, TOP: Toplulukçuluk, UDY: Uzun Dönem Yönelimi, MAS: Maskülenlik, KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik

Yukarıda çizilen yol analiz modeli (Şekil 14) ve yol analiz modeline ilişkin değerleri gösteren tablo (Tablo 64) incelendiğinde; güç mesafesinin kabullenici (H_{2a}: $\beta = .29$, $p < .001$) ve savunmacı sessizliği (H_{2b}: $\beta = .28$, $p < .001$) pozitif ve anlamlı düzeyde etkilediği ancak örgüt yararına sessizliği (H_{2c}: $\beta = .01$, $p > .05$) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemediği görülmektedir. H_{2a} ve H_{2b} desteklenirken H_{2c} desteklenmemiştir.

Belirsizlikten kaçınma eğilimi, kabullenici sessizliği (H_{3a}: $\beta = .09$, $p < .05$) pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilerken, savunmacı sessizlik (H_{3b}: $\beta = .06$; $p > .05$) üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Örgüt yararına sessizliğe ilişkin değerler incelendiğinde, belirsizlikten kaçınmanın örgüt yararına sessizliği (H_{3c}: $\beta =$

.27; $p < .001$) anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bu durumda H_{3a} ve H_{3c} desteklenirken, H_{3b} desteklenmemiştir.

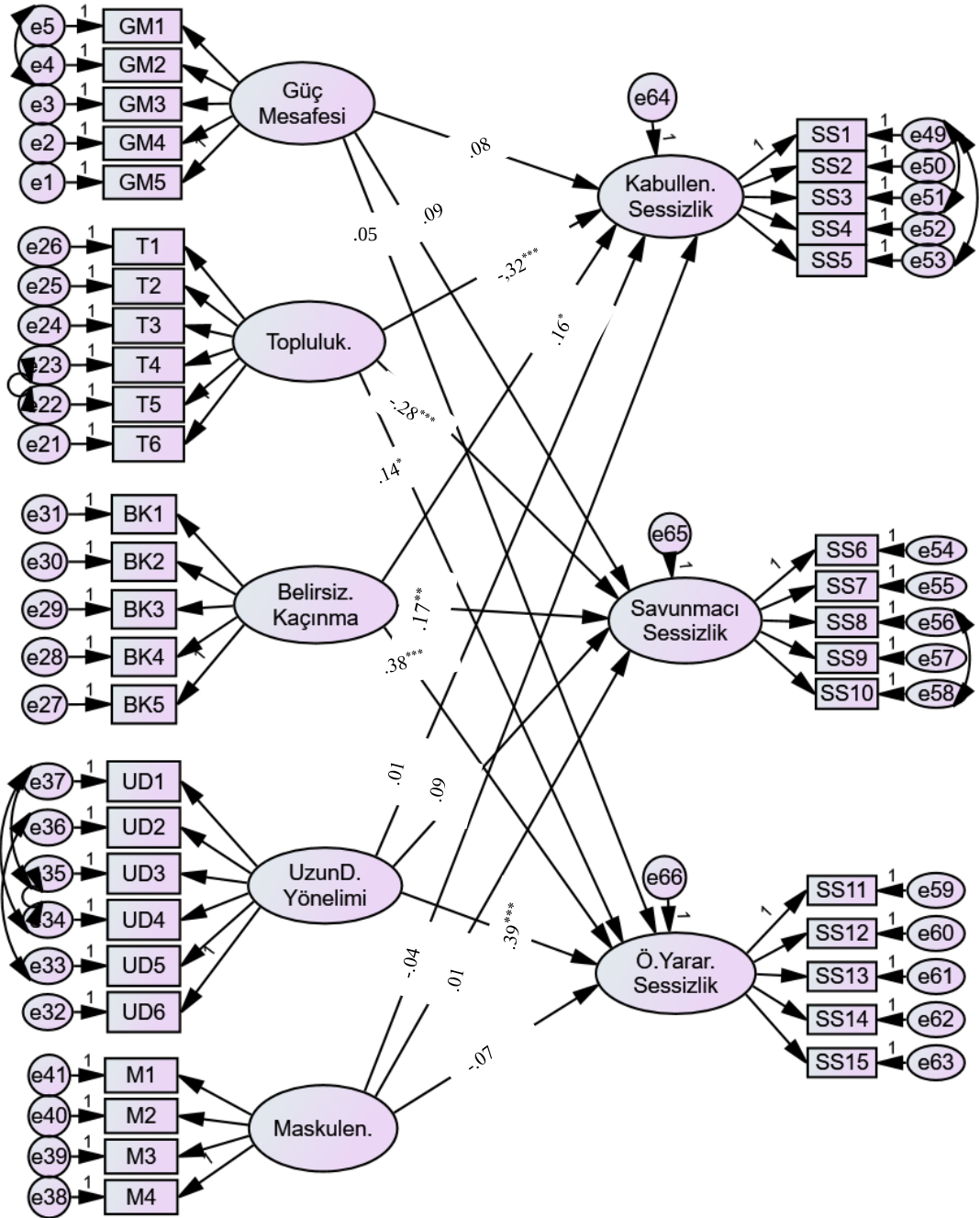
Toplulukçuluk eğilimi, kabullenici (H_{4a} : $\beta = -.24$; $p < .001$) ve savunmacı sessizliği (H_{4b} : $\beta = -.15$; $p < .01$) anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkilerken, örgüt yararına sessizliği (H_{4c} : $\beta = .17$; $p < .001$) anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilemiştir. Bu durumda H_{4a} , H_{4b} ve H_{4c} desteklenmiştir.

Uzun dönem yönelimi kabullenici sessizliği (H_{5a} : $\beta = -.22$; $p < .001$) ve savunmacı sessizliği (H_{5b} : $\beta = -.14$; $p < .01$) negatif yönde, anlamlı düzeyde etkilerken örgüt yararına sessizliği (H_{5c} : $\beta = .51$; $p < .01$) pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemiştir. H_{5a} , H_{5b} ve H_{5c} desteklenmiştir.

Maskülenlik eğiliminin, kabullenici sessizlik (H_{6a} : $\beta = .05$; $p > .05$) ve savunmacı sessizlik üzerinde (H_{6b} : $\beta = .07$; $p > .05$) anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu durumda H_{6ab} ve H_{6b} desteklenmemiştir. Maskülenlik eğiliminin örgüt yararına sessizliği (H_{6c} : $\beta = -.11$; $p < .05$) negatif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir. Bu doğrultuda, H_{6c} desteklenmiştir.

3.8.2.1.1. Türk Örneklemi Verileriyle Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliğinin Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Bulguları

Türk örneklemi verileriyle, bireysel kültürel değerlerin çalışan sessizliğinin boyutları olan kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisini test etmeye yönelik yol analizine ilişkin model Şekil 15'te sunulmuştur.



Şekil 15. Türk Örneklemi Verileriyle Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliğinin Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Modeli

Yol analizi modelinin bütünsel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için model uyum iyiliği değerlerine bakılmıştır. Türk örneklemi verileriyle, bireysel kültürel değerlerin kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkilerine yönelik yol analiz modelinin uyum iyiliği değerleri Tablo 65’te sunulmuştur.

Tablo 65. Türk Örnekleme Verileriyle Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliği Boyutları Üzerindeki Etkilerini Test Eden Model Uyum İyiliği Değerleri

<i>N</i>	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>	χ^2/df	<i>GFI</i>	<i>TLI</i>	<i>CFI</i>	<i>SRMR</i>	<i>RMSEA</i>
328	1256,26	746	.00	1.68	.85	.92	.93	.06	.05

df: Serbestlik derecesi, GFI: Uyum İyiliği Endeksi, TLI: Tucker-Lewis İndeksi, CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, SRMR: Standardize Edilmiş Hataların Karekökü, RMSEA: Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı

Analiz sonuçlarına göre tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir ve iyi uyum sınırları içerisinde olduğu görülmektedir ($\chi^2/sd=1.68$, $GFI=.85$, $TLI=.92$, $CFI=.93$, $SRMR=.06$, $RMSEA=.05$). Dolayısıyla, uyum iyiliği kriterleri çerçevesinde modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile yeterli seviyede tutarlı olduğu görülmektedir. Türk örnekleme verileriyle, bireysel kültürel değerlerin kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkilerine yönelik yol analizi modeli kapsamında test edilen hipotezlere ilişkin standardize edilmiş değerler, standart hatalar ve t-değerleri Tablo 66’da sunulmuştur.

Tablo 66. Türk Örnekleme Verileriyle Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliği Boyutları Üzerindeki Etkilerini Test Eden Yol Analizi Modeli Değerleri

<i>Etki Testi (İçsel-Dışsal Değişkenler)</i>		β	<i>S.H.</i>	<i>C.R.</i>	<i>p</i>
GM	KS	.08	.05	1.44	.151
	SS	.09	.05	1.54	.123
	ÖYS	.05	.03	.83	.404
BK	KS	.16	.24	2.28	.023
	SS	.17	.26	2.38	.017
	ÖYS	.38	.15	4.13	.000
TOP	KS	-.32	.08	-5.37	.000
	SS	-.28	.09	-4.88	.000
	ÖYS	.14	.04	2.21	.027
UDY	KS	.01	.32	.08	.936
	SS	.09	.37	1.32	.186
	ÖYS	.39	.24	3.70	.000
MAS	KS	-.04	.04	-.65	.519
	SS	.01	.05	.24	.814
	ÖYS	-.07	.02	-1.13	.259

β : Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları, SH: Standart Hata, C.R.: Kritik Oran, t.

GM: Güç Mesafesi, BK: Belirsizlikten Kaçınma, TOP: Toplulukçuluk, UDY: Uzun Dönem Yönelimi, MAS: Maskülenlik, KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik

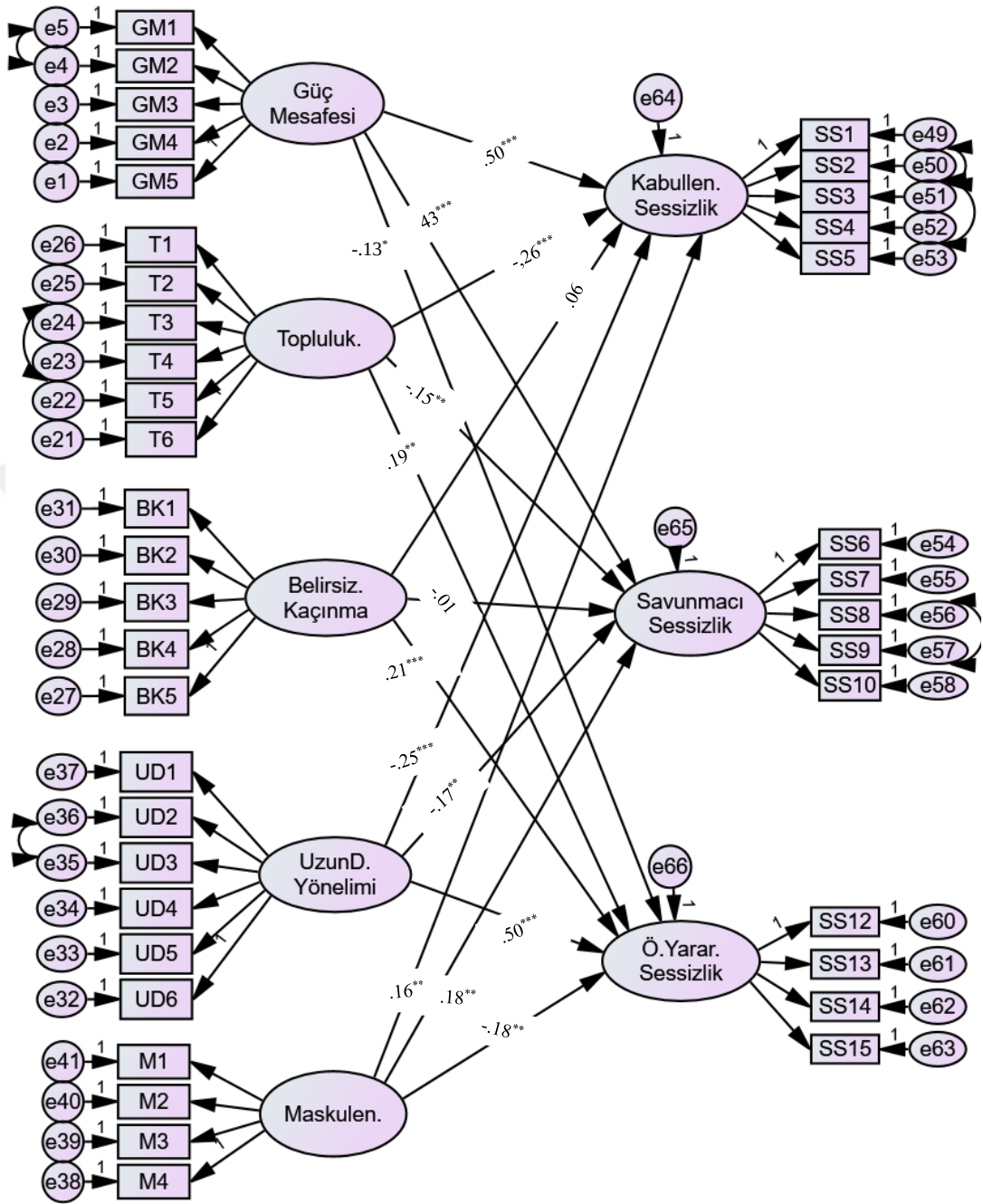
Türk örnekleme verisiyle yürütülen yol analizi, etki testi sonucunda; güç mesafesinin çalışan sessizliğinin boyutlarından hiçbirisi üzerinde anlamlı etki göstermediği bulunmuştur ($\beta=.08$ $p>.05$; $\beta=.09$ $p>.05$; $\beta=.05$ $p>.05$). Belirsizlikten kaçınma eğilimi, tüm örneklem verileriyle elde edilen sonuçlara paralel olarak çalışan sessizliği boyutlarının hepsini anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilemiştir ($\beta=.16$ $p<.05$; $\beta=.17$ $p<.05$). Belirsizlikten kaçınma boyutunda en yüksek etki, örgüt yararına sessizlik ($\beta=.38$ $p<.001$) ile oluşmuştur.

Toplulukçuluk boyutu, tüm örneklem verisiyle elde edilen sonuçlarla paralel olarak, kabullenici ve savunmacı sessizliği negatif yönde ($\beta=-.32$ $p<.001$; $\beta=-.28$ $p<.001$), örgüt yararına sessizliği pozitif yönde etkilemiştir ($\beta=.14$ $p<.05$). Türk örneklemeyle yürütülen araştırmada, toplulukçuluk eğilimi; kabullenici ve savunmacı sessizliği en yüksek düzeyde etkileyen boyut olmuştur.

Maskülenlik boyutu, çalışan sessizliğinin hiçbir boyutunu anlamlı düzeyde etkilememiştir ($\beta=-.04$ $p>.05$; $\beta=.01$ $p>.05$; $\beta=-.07$ $p>.05$). Uzun dönem yönelimi ise kabullenici ve savunmacı sessizliği anlamlı düzeyde etkilemezken ($\beta=.01$ $p>.05$; $\beta=.09$ $p>.05$), örgüt yararına sessizliği anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilemiştir ($\beta=.39$ $p<.001$). Uzun dönem yöneliminin örgüt yararına sessizlik üzerine etkisi, Türk örneklem verisiyle yürütülen analizde bulunan en yüksek etki değeri olmuştur.

3.8.2.1.2. Amerika Örnekleme Verileriyle Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliğinin Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Bulguları

Amerika örnekleme verileriyle, bireysel kültürel değerlerin çalışan sessizliğinin boyutları olan kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisini test etmeye yönelik yol analizi modeli Şekil 16'da sunulmuştur.



Şekil 16. Amerika Örnekleme Verileriyle Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliğinin Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Yol Analizi Modeli

Yol analizi modelinin bütünsel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için model uyum iyiliği değerleri Tablo 67’de sunulmuştur.

Tablo 67. Amerika Örneklemi Verileriyle Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliği Boyutları Üzerindeki Etkilerini Test Eden Model Uyum İyiliği Değerleri

<i>N</i>	χ^2	<i>df</i>	<i>p</i>	χ^2/df	<i>GFI</i>	<i>TLI</i>	<i>CFI</i>	<i>SRMR</i>	<i>RMSEA</i>
345	1135,27	709	.000	1.60	.87	.93	.94	.06	.04

df: Serbestlik derecesi, GFI: Uyum İyiliği Endeksi, TLI: Tucker-Lewis İndeksi, CFI: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, SRMR: Standardize Edilmiş Hataların Karekökü, RMSEA: Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı

Analiz sonuçlarına göre tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde olduğu görülmektedir ($\chi^2/sd=1.60$, $GFI=.87$, $TLI=.93$, $CFI=.94$, $SRMR=.06$, $RMSEA=.04$). Dolayısıyla, uyum iyiliği kriterleri çerçevesinde modeldeki ilişkilerin örneklem verisi ile tutarlı olduğu görülmektedir. Bireysel kültürel değerlerin kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkilerine yönelik yol analiz modelinin bulguları Tablo 68’de sunulmuştur.

Tablo 68. Amerika Örneklemi Verileriyle Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliği Boyutları Üzerindeki Etkilerini Test Eden Yol Analizi Modeli Değerleri

<i>Etki Testi (İçsel-Dışsal Değişkenler)</i>		β	<i>S.H.</i>	<i>C.R.</i>	<i>p</i>
GM	KS	.50	.07	8.24	.000
	SS	.43	.08	7.07	.000
	ÖYS	-.13	.05	-2.23	.025
BK	KS	.06	.08	1.17	.242
	SS	-.01	.10	-.19	.848
	ÖYS	.21	.07	3.31	.000
TOP	KS	-.26	.05	-4.99	.000
	SS	-.15	.06	-2.75	.006
	ÖYS	.19	.04	3.14	.002
UDY	KS	-.25	.10	-4.26	.000
	SS	-.17	.12	-2.94	.003
	ÖYS	.50	.10	6.25	.000
MAS	KS	.16	.06	3.01	.003
	SS	.18	.07	3.07	.002
	ÖYS	-.18	.05	-2.84	.004

β: Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları, SH: Standart Hata, C.R.: Kritik Oran, t.

GM: Güç Mesafesi, BK: Belirsizlikten Kaçınma, TOP: Toplulukçuluk, UDY: Uzun Dönem Yönelimi, MAS: Maskülenlik, KS: Kabullenici Sessizlik, SS: Savunmacı Sessizlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik

Amerika örnekleme verileriyle yol analizi sonuçları incelendiğinde, bireysel kültürel değerlerin büyük oranda çalışan sessizliğinin boyutlarını anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir. Belirsizlikten kaçınma-kabullenici ve savunmacı sessizlik ilişkileri ($\beta=.06$ $p>.05$; $\beta=-.01$ $p>.05$) haricinde bütün boyutlar bazında anlamlı etkiler olduğu görülmektedir.

Türk örnekleme verileriyle yürütülen bireysel kültürel değerler-çalışan sessizliği boyutları etki analizinde elde edilen sonuçlardan farklı olarak Amerika örnekleme verileriyle yapılan analiz sonucunda güç mesafesi ve maskülenlik yönelimleri çalışan sessizliğinin bütün boyutlarını anlamlı düzeyde etkilemiştir.

Amerika örneklemiyle yürütülen analizde, boyutlar arasında en yüksek etki, güç mesafesi-kabullenici sessizlik ($\beta=.50$ $p<.001$), uzun dönem yönelimi-örgüt yararına sessizlik ($\beta=.50$ $p<.001$), ve güç mesafesi-savunmacı sessizlik ($\beta=.43$ $p<.001$), arasında bulunmuştur.

Bireysel kültürel değerlerin boyutları bazında incelendiğinde; güç mesafesi yönelimi, kabullenici ve savunmacı sessizliği anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilerken ($\beta=.50$ $p<.001$; $\beta=.43$ $p<.001$), örgüt yararına sessizliği anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkilemiştir ($\beta=-.13$ $p<.05$). Türk örnekleme verileriyle yürütülen analiz sonuçlarından farklı olarak, belirsizlikten kaçınma eğilimi kabullenici ve savunmacı sessizliği anlamlı düzeyde etkilememiş ($\beta=.06$ $p>.05$; $\beta=-.01$ $p>.05$), örgüt yararına sessizliği anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilemiştir ($\beta=.21$, $p<.001$).

Toplulukçuluk eğilimi ($\beta=-.26$ $p<.001$; $\beta=-.15$ $p<.01$) ve uzun dönem yönelimi ($\beta=-.25$ $p<.001$; $\beta=-.17$ $p<.01$) kabullenici ve savunmacı sessizliği anlamlı düzeyde, negatif yönde etkilerken, örgüt yararına sessizliği anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilemişlerdir ($\beta=.19$ $p<.01$; $\beta=.50$ $p<.001$). Maskülenlik eğilimi ise kabullenici ve savunmacı sessizliği pozitif yönde etkilerken ($\beta=.16$ $p<.01$; $\beta=.18$ $p<.01$), örgüt yararına sessizliği negatif yönde etkilemiştir ($\beta=-.18$ $p<.01$).

Bireysel kültürel değerlerin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde, araştırmanın yürütüldüğü iki ülke (TR ve ABD) arasında anlamlı fark olup olmadığını bulmak için, bireysel kültürel değerler-çalışan sessizliği boyutları arasındaki ilişkide ülke değişkeninin düzenleyici rolü test edilmiştir. Bir sonraki bölümde, ülke değişkeninin düzenleyici etkisine ilişkin bulgulara yer verilmiştir

3.8.2.2. Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliğinin Boyutları Üzerindeki Etkisinde Ülke Değişkeninin Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular

Bir ölçüm modelinin, yapısal modelin ya da bir ilişki deseninin farklı gruplar arasında aynı ya da farklı olup olmadığı YEM temelli analizlerle araştırılabilir. Bu kapsamda düzenleyici değişkenin kategorik olduğu modellerde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin gruplar arasında aynı olup olmadığı çoklu grup düzenleyici etki analizi ile test edilebilir. Örneğin düzenleyici değişkenin cinsiyet, eğitim durumu, ülke gibi iki veya daha fazla gruptan oluştuğu durumlarda düzenleyici etkilerin testinde YEM temelli çoklu grup analizi kullanılabilir. Sonuç olarak, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin gruplara göre anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediğinin test edilmesi amaçlanmaktadır (Gürbüz, 2019: 151).

Araştırmanın bu bölümünde, bireysel kültürel değerlerin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisinin Türkiye ve ABD’de fark gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik analizler gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla bağımsız değişkenlerin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisine ilişkin yol analizi modeli oluşturulmuş ve anlamlı çıkan yollar üzerinde düzenleyicilik etkisi araştırılmıştır. Bireysel kültürel değerlerin bağımlı değişkenler üzerinde etkisinde ülke değişkeninin düzenleyici rolü ilk aşamada kabullenici sessizlik, daha sonra savunmacı sessizlik ve son olarak örgüt yararına sessizlik üzerinde incelenmiştir.

3.8.2.2.1. Bireysel Kültürel Değerlerin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Ülke Değişkeninin Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular

H_{7a}-H_{11a} hipotezlerinde sırasıyla güç mesafesi yönelimi, belirsizlikten kaçınma eğilimi, toplulukçuluk eğilimi, uzun dönem yönelimi ve maskülenlik eğiliminin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde ülke değişkeninin düzenleyici rolü olduğu öngörülmüştür. Maskülenlik eğiliminin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisi anlamlı bulunmadığı için ülke değişkeninin düzenleyici etkisi bu ilişkide test edilmemiştir. Bu doğrultuda, H_{11a} desteklenmemiştir.

Gruplar arasındaki farkın incelenmesi için SPSS AMOS programında Türkiye ve ABD grupları tanımlanmış ve ülke grupları bazında bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinde farklılaşmaların olup olmadığı araştırılmıştır. Ülke değişkenine bağlı olarak, bireysel kültürel değerlerin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisine ilişkin bulgular Tablo 69’da sunulmuştur.

Tablo 69. Bireysel Kültürel Değerlerin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkilerinde Ülke Değişkeninin Düzenleyici Rolünü Test Eden Yol Analizi Sonuçları

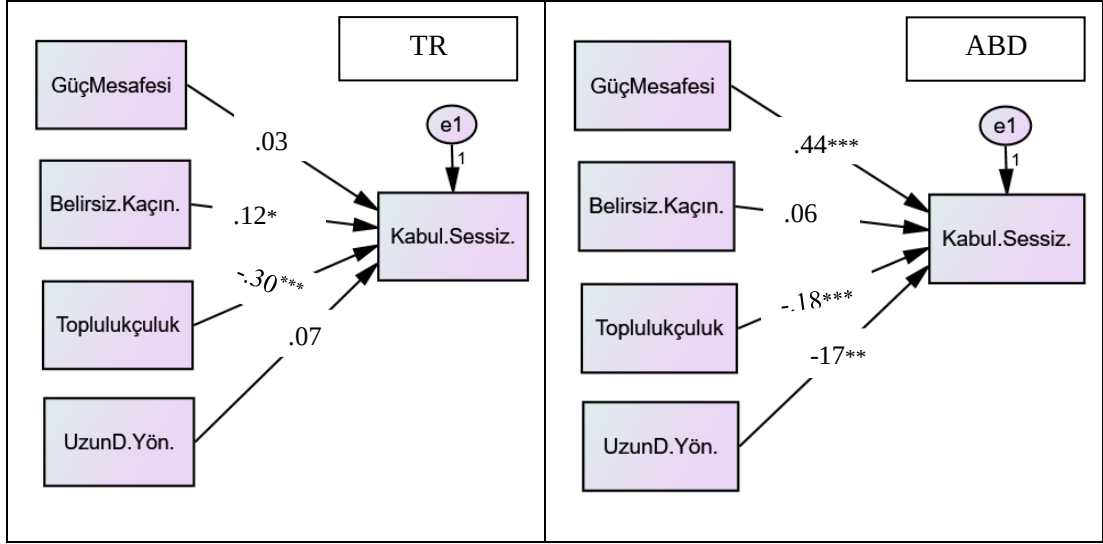
<i>Hipotezler</i>			<i>TR</i>		<i>ABD</i>		<i>Düzenleyici Etki</i>
<i>Etki Testi (İçsel-Dışsal Değişkenler)</i>			β	<i>p</i>	β	<i>p</i>	<i>Z</i>
GM	KS	H _{7a}	.03	.509	.44	.000	6.59
BK		H _{8a}	.12	.033	.06	.291	-1.28
TOP		H _{9a}	-.30	.000	-.18	.000	1.73
UDY		H _{10a}	.07	.222	-.17	.001	-2.71

β : Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları, Z: Kritik Z Değeri

GM: Güç Mesafesi, BK: Belirsizlikten Kaçınma, TOP: Toplulukçuluk, UDY: Uzun Dönem Yönelimi, KS: Kabullenici Sessizlik

Güç mesafesi yönelimi ve uzun dönem yöneliminin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde Türkiye ve ABD’ye ait yol katsayıları arasındaki farka ilişkin kritik Z değeri ± 1.96 ’dan büyük olduğu için gruplar arasındaki farkın anlamlı olduğu söylenebilir.

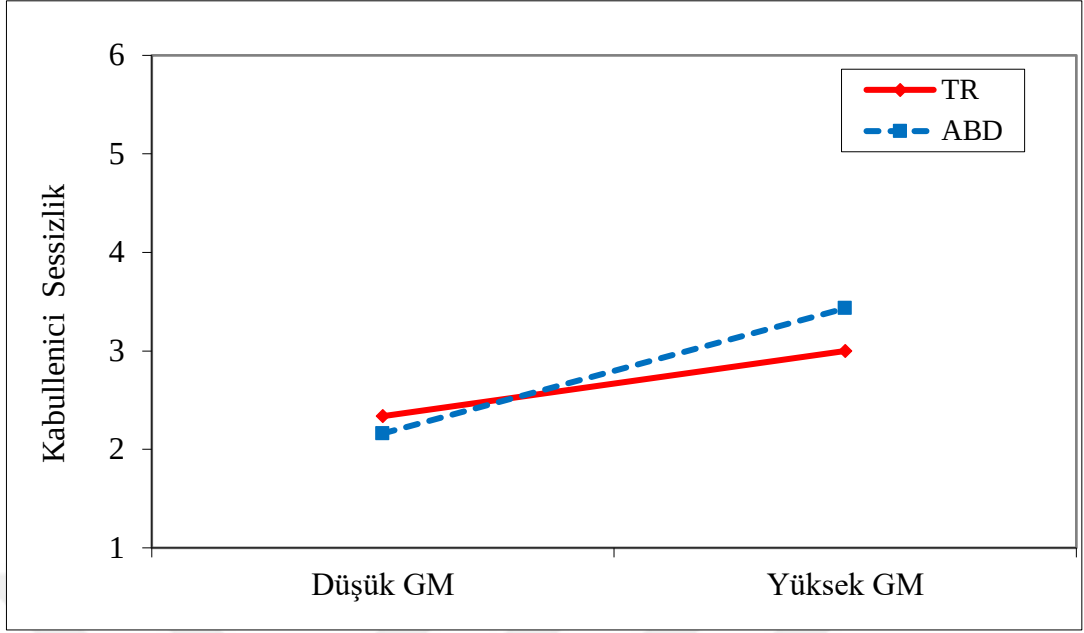
Şekil 17’de bireysel kültürel değerlerin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde ülke değişkeninin düzenleyici etkisinin test edildiği yol analizi ve analiz sonucunda ülkeler bazında standardize edilmiş etki değerleri sunulmuştur.



Şekil 17. Bireysel Kültürel Değerlerin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Ülke Değişkeninin Düzenleyici Rolü (TR-ABD Karşılaştırması)

Şekil 17 ve Tablo 69 incelendiğinde, güç mesafesi yöneliminin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde ülkenin düzenleyici rolü olduğu bulunmuştur ($Z=6.59$, $p<.01$). Güç mesafesi yöneliminin çalışan sessizliği üzerindeki etkisi ABD’de (H_{7a} : $\beta=.44$, $p<.001$) Türkiye’den (H_{7a} : $\beta=.03$, $p>.05$) anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur.

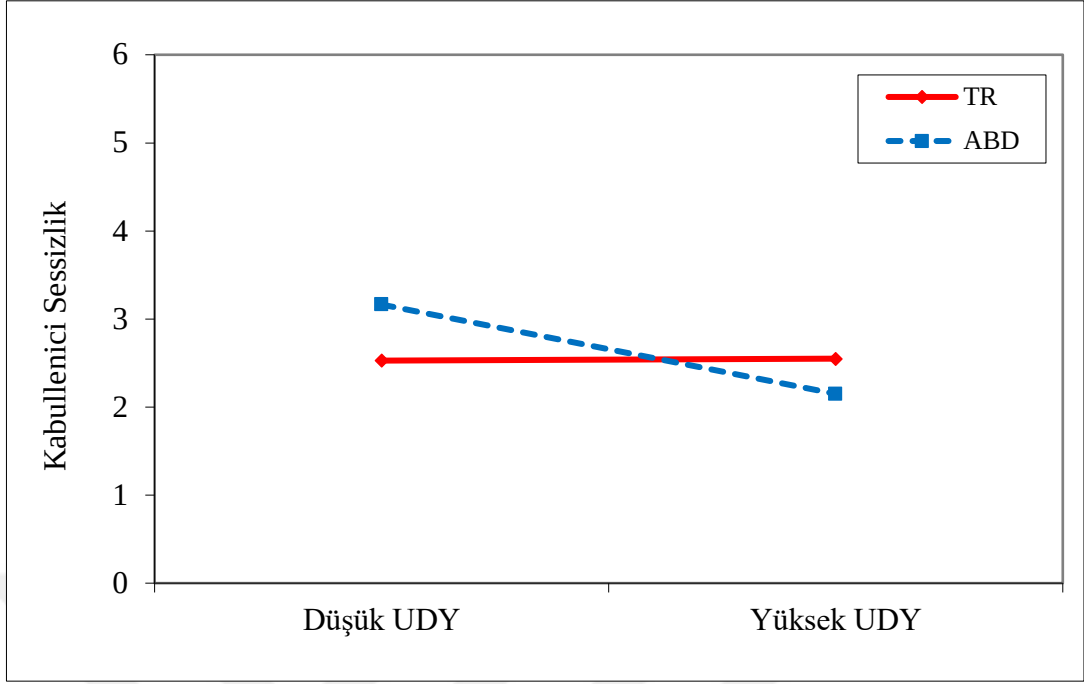
Düzenleyici etkinin daha ayrıntılı olarak incelenmesi için Excel makrolarından yararlanarak eğim testi analizi yapılmıştır. Ülke farkına göre güç mesafesi yöneliminin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisini gösteren eğim testi sonuçları Grafik 8’de sunulmuştur.



Grafik 8. Güç Mesafesi Yöneliminin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Ülke Değişkenin Düzenleyici Rolü, Eğim Testi Analizi Sonuçları

Grafik 8 incelendiğinde, ABD’de güç mesafesi yöneliminin artışıyla kabullenici sessizliğin de pozitif yönde arttığı görülmektedir. Türkiye’de ise güç mesafesi yöneliminin artmasıyla çalışan sessizliğinde anlamlı bir değişiklik olmadığı görülmektedir. H_{7a} ’da öngörüldüğü gibi, ülke değişkeni güç mesafesi yöneliminin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde düzenleyici değişken olarak rol almıştır. Etkinin yönü beklendiği gibi pozitif bulunmuş ancak güç mesafesi yöneliminin çalışan sessizliğine pozitif etkisi ABD’de daha yüksek bulunmuştur. Bu nedenle, H_{7a} desteklenmemiştir.

Düzenleyici etki analizi sonucunda, bireysel kültürel değerlerin kabullenici sessizliğe etkisinde ülke değişkeninin düzenleyici etki gösterdiği diğer bir boyut, uzun dönem yönelimi ($Z=-2.71$, $p<.01$) olmuştur. Uzun dönem yöneliminin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisi Türkiye’de pozitif yönlü ($\beta=.07$; $p>.05$) ancak istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ABD’de ise uzun dönem yönelimi kabullenici sessizliği ($\beta=-.17$; $p<.01$) negatif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemiştir. Ülke farkına göre uzun dönem yöneliminin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisini gösteren eğim testi analizi sonuçları Grafik 9’da sunulmuştur.



Grafik 9. Uzun Dönem Yöneliminin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Ülke Değişkeninin Düzenleyici Rolü, Eğim Testi Analizi Sonuçları

Ülke değişkeninin uzun dönem yöneliminin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde düzenleyici etkisi olduğu doğrulanmış ancak uzun dönem yöneliminin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinin ABD’de Türkiye’dekinden daha güçlü olduğu bulunmuştur. Bu doğrultuda H_{10a} desteklenmemiştir.

Belirsizlikten kaçınma ($Z=-1.281$, $p>.05$) ve toplulukçuluk eğilimlerinin ($Z=1.728$, $p>.05$) kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde Türkiye ve ABD’ye ait yol katsayıları arasındaki farka ilişkin kritik Z değeri ± 1.96 ’dan küçük olduğu için gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamış, ülke değişkeninin düzenleyici etkisi olmadığı görülmüştür. Bu nedenle H_{8a} ve H_{9a} desteklenmemiştir.

3.8.2.2.2. Bireysel Kültürel Değerlerin Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Ülke Değişkeninin Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular

H_{7b} - H_{11b} hipotezlerinde sırasıyla güç mesafesi yönelimi, belirsizlikten kaçınma eğilimi, toplulukçuluk eğilimi, uzun dönem yönelimi ve maskülenlik eğiliminin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde ülke değişkeninin düzenleyici rolü olduğu öngörülmüştür.

Bireysel kültürel değerlerin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde anlamlı bulunan yollar üzerinde ülke değişkeninin düzenleyici etki test edilmiştir. Belirsizlikten kaçınma ve maskülenlik eğilimlerinin, savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı düzeyde etkisi bulunmamıştır (bkz. Şekil 14 ve Tablo 64). Bu doğrultuda, H_{8b} ve H_{11b} desteklenmemiştir. Bireysel kültürel değerlerin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde, anlamlı düzeyde etkinin olduğu yollar üzerinde, ülke değişkenin düzenleyici etkisi test edilmiş ve bulgular Tablo 70’te sunulmuştur.

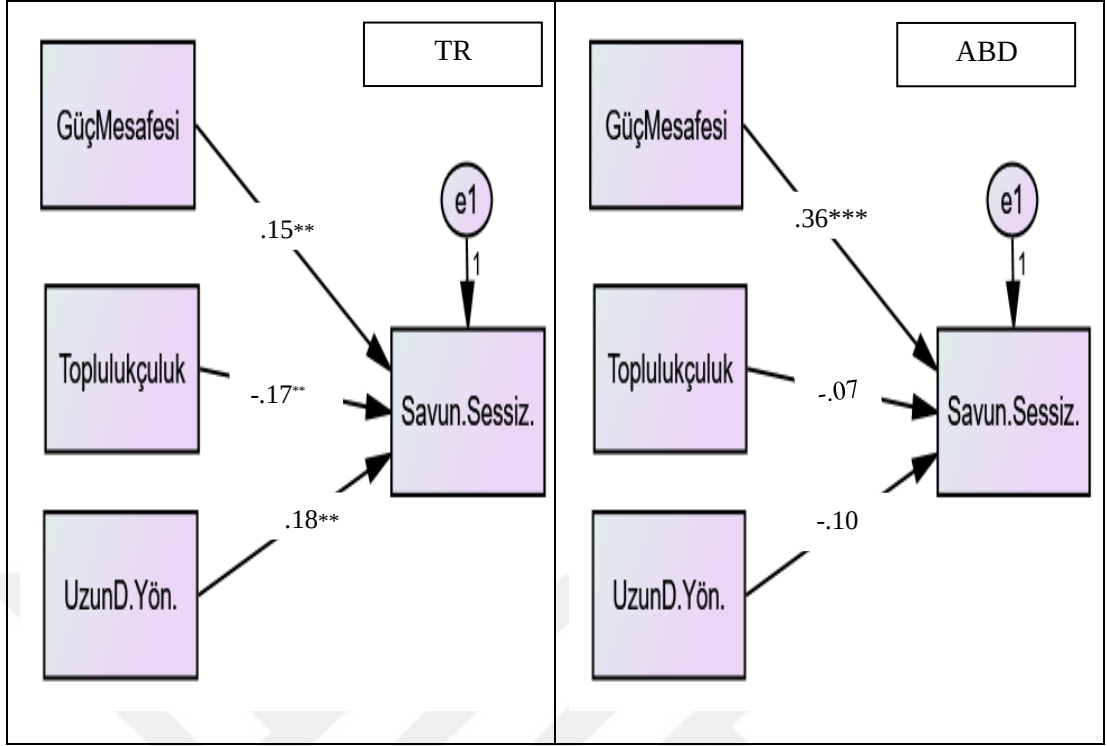
Tablo 70. Bireysel Kültürel Değerlerin Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkilerinde Ülke Değişkeninin Düzenleyici Rolünü Test Eden Yol Analizi Sonuçları

<i>Hipotezler</i>			<i>TR</i>		<i>ABD</i>		<i>Düzenleyici</i>
<i>Etki Testi (İçsel-Dışsal Değişkenler)</i>			β	<i>p</i>	β	<i>p</i>	<i>Etki Z</i>
GM		H7b	.15	.005	.36	.000	3.78
TOP	SS	H9b	-.17	.004	-.07	.174	1.32
UDY		H10b	.18	.004	-.10	.061	-3.44

β : Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları, Z: Kritik Z Değeri

GM: Güç Mesafesi, BK: Belirsizlikten Kaçınma, TOP: Toplulukçuluk, UDY: Uzun Dönem Yönelimi, SS: Savunmacı Sessizlik

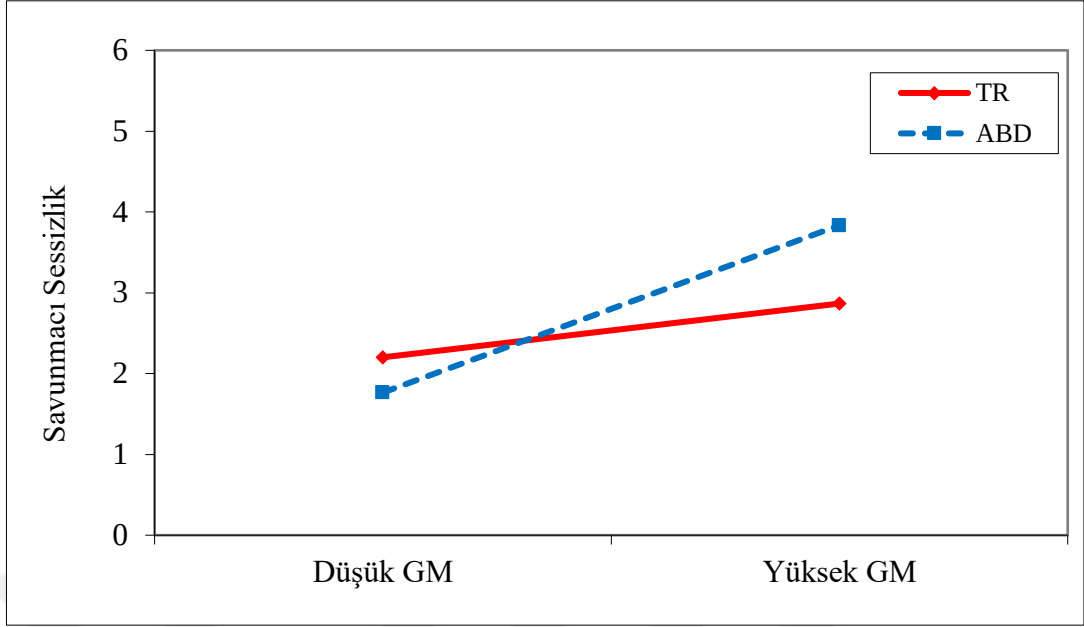
Güç mesafesi ve uzun dönem yönelimlerinin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde Türkiye ve ABD’ye ait yol katsayıları arasındaki farka ilişkin kritik Z değeri ± 1.96 ’dan büyük olduğu için gruplar arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Şekil 18’de bireysel kültürel değerlerin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde ülke değişkeninin düzenleyici etkisinin test edildiği yol analizi ve analiz sonucunda ülkeler bazında standardize edilmiş etki değerleri sunulmuştur.



Şekil 18. Bireysel Kültürel Değerlerin Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Ülke Değişkeninin Düzenleyici Rolü (TR-ABD Karşılaştırması)

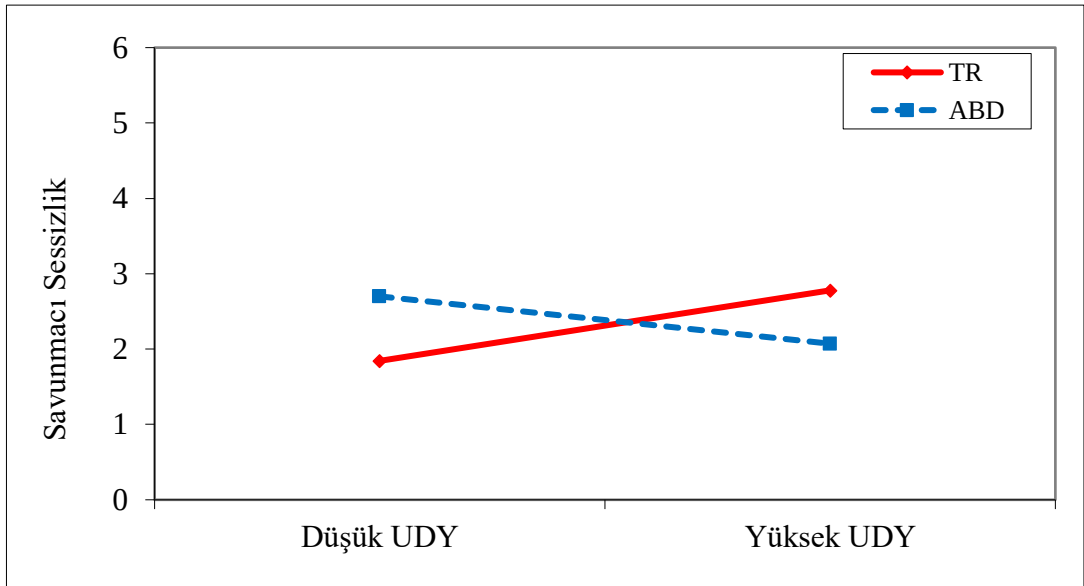
Güç mesafesi yöneliminin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde ülke değişkeninin düzenleyici etkisi olduğu ve bu etkinin, ABD’de ($\beta=.36$, $p<.001$) Türkiye’dekinden ($\beta=.15$; $p<.01$) daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Düzenleyici etkinin daha ayrıntılı olarak incelenmesi için eğim testi analizi yapılmıştır. Ülke farkına göre güç mesafesinin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisini gösteren eğim testi analizi sonuçları Grafik 10’da sunulmuştur. Grafik 10 incelendiğinde, Türkiye’de ve ABD’de güç mesafesinin artışıyla savunmacı sessizliğin de pozitif yönde arttığı ancak bu artışın ABD’de daha fazla olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, H_{7b} desteklenmemiştir.



Grafik 10. Güç Mesafesi Yöneliminin Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Ülke Değişkenin Düzenleyici Rolü, Eğim Testi Analizi Sonuçları

Uzun dönem yöneliminin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinin Türkiye’de pozitif yönlü ve anlamlı düzeydeyken ($\beta=.18$, $p<.01$), ABD’de negatif yönlü ve anlamlı düzeyde olmadığı ($\beta=-.10$ $p>.05$) bulunmuştur. Ülke değişkenine göre, uzun dönem yöneliminin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisini gösteren eğim testi analizi sonuçları Grafik 11’de sunulmuştur.



Grafik 11. Uzun Dönem Yöneliminin Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Ülke Değişkenin Düzenleyici Rolü, Eğim Testi Analizi Sonuçları

Uzun dönem yöneliminin, savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinin Türkiye’de pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde olmadığı bulunurken, ABD’de negatif yönlü ve anlamlı olduğu bulunmuştur. Araştırmada, uzun dönem yöneliminin, savunmacı sessizliği negatif yönde etkileyeceği ve bu etkinin Türkiye’de ABD’dekinden daha yüksek olacağı öngörülmüştür. Bu doğrultuda H_{10b} desteklenmemiştir.

Toplulukçuluğun savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde, Türkiye ve ABD’ye ait yol katsayıları arasındaki farka ilişkin kritik Z değeri ± 1.96 ’dan küçük olduğu için ($Z=1.51$, $p>.05$) gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Toplulukçuluğun savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde ülke değişkeninin düzenleyici etkisi olmadığı bulunmuştur. Bu nedenle H_{9b} desteklenmemiştir.

3.8.2.2.3. Bireysel Kültürel Değerlerin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Ülke Değişkeninin Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular

H_{7c} , H_{8c} , H_{9c} , H_{10c} ve H_{11c} hipotezlerinde sırasıyla güç mesafesi yönelimi, belirsizlikten kaçınma eğilimi, toplulukçuluk eğilimi, uzun dönem yönelimi ve maskülenlik eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisinde ülke değişkeninin düzenleyici rolü olduğu öngörülmüştür. Bireysel kültürel değerlerin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisinde anlamlı bulunan yollar üzerinde ülke değişkeninin düzenleyici etkisi test edilmiştir. Güç mesafesi yöneliminin, örgüt yararına sessizlik üzerinde anlamlı düzeyde etkisi bulunmamıştır (bkz. Şekil 14 ve Tablo 64). Bu doğrultuda, H_{7c} desteklenmemiştir.

Anlamlı bulunan yollar olan, belirsizlikten kaçınma eğilimi, toplulukçuluk eğilimi, uzun dönem yönelimi ve maskülenlik eğiliminin, örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisinin, ülke değişkenine bağlı olarak fark gösterip göstermediğine ilişkin bulgular Tablo 71’de sunulmuştur.

Tablo 71. Bireysel Kültürel Değerlerin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkilerinde Ülke Değişkeninin Düzenleyici Rolünü Test Eden Yol Analizi Sonuçları

<i>Hipotezler</i>			<i>TR</i>		<i>ABD</i>		<i>Düzenleyici Etki</i>
<i>Etki Testi (İçsel-Dışsal Değişkenler)</i>			β	<i>p</i>	β	<i>p</i>	<i>Z</i>
BK	ÖYS	H _{8c}	.24	.000	.13	.014	-1.39
TOP		H _{9c}	.07	.214	.13	.010	1.25
UDY		H _{10c}	.22	.000	.34	.000	1.44
MAS		H _{11c}	-.03	.523	-.18	.000	-3.00

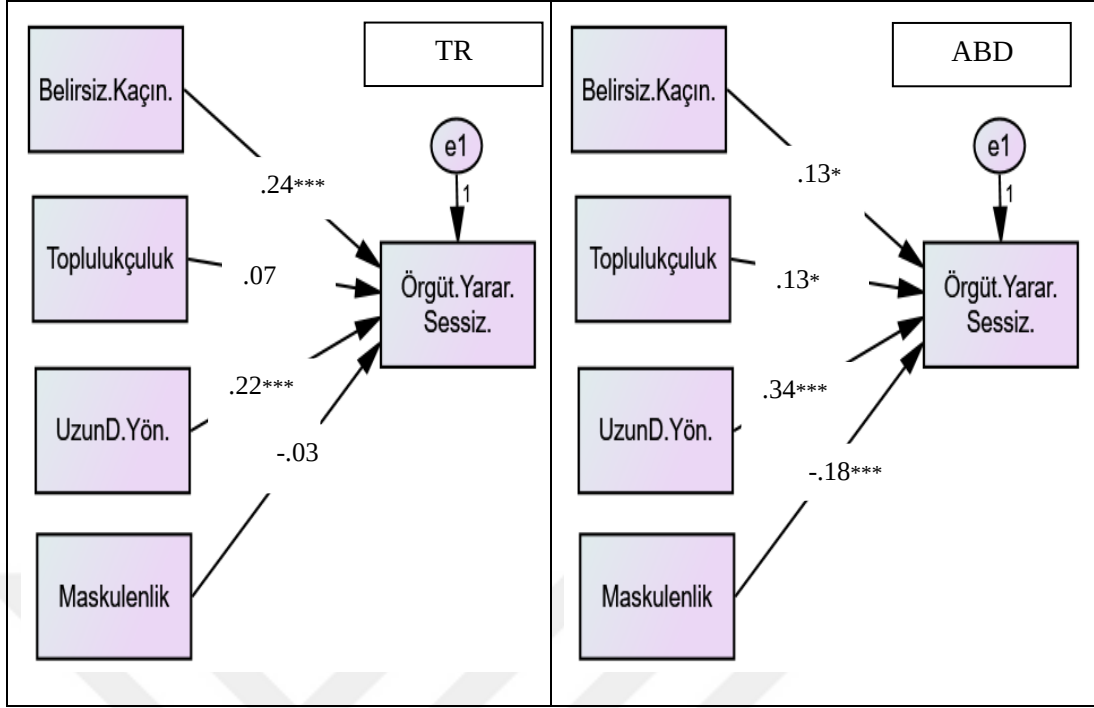
β : Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları, Z: Kritik Z Değeri

BK: Belirsizlikten Kaçınma, TOP: Toplulukçuluk, UDY: Uzun Dönem Yönelimi, MAS: Maskülenlik, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik

Maskülenlik eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisinde, Türkiye ve ABD'ye ait yol katsayıları arasındaki farka ilişkin kritik Z değeri ± 1.96 'dan büyük olduğu için gruplar arasındaki fark anlamlı düzeydedir. Bu doğrultuda, maskülenlik eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisinde ülke değişkeninin düzenleyici rolü olduğu görülmektedir ($Z=-3.00$, $p<.01$).

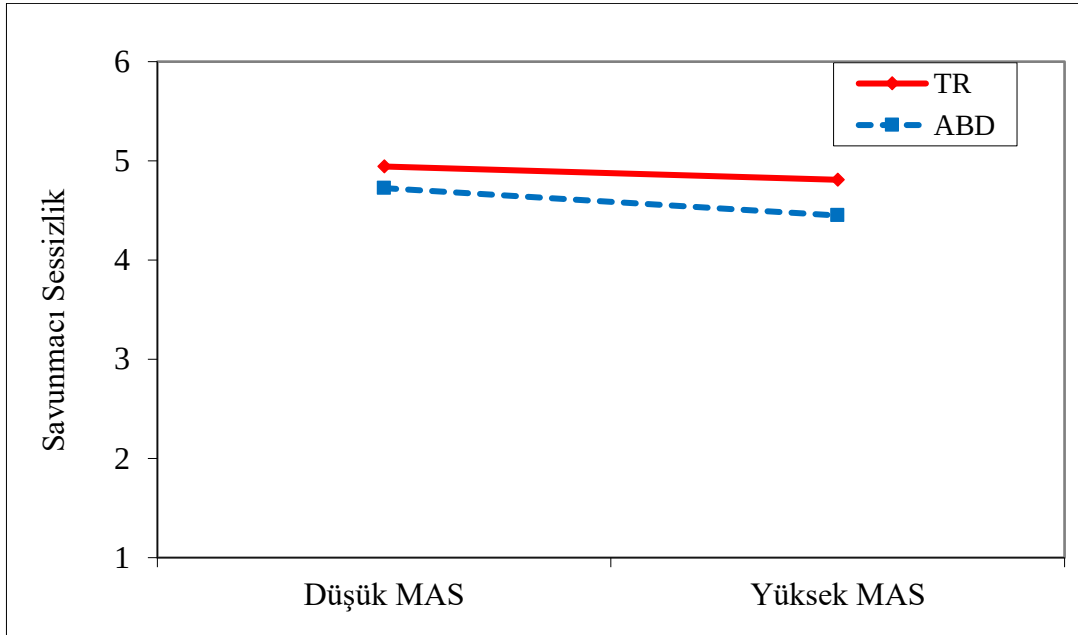
Şekil 19'da belirsizlikten kaçınma eğilimi, toplulukçuluk eğilimi, uzun dönem yönelimi ve maskülenlik eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisinde ülke değişkeninin düzenleyici etkisinin test edildiği yol analizi ve analiz sonucunda Türkiye ve ABD için standardize edilmiş etki değerleri sunulmuştur.

Maskülenlik eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisi ABD'de ($\beta=-.18$, $p<.001$) Türkiye'den ($\beta=-.03$, $p>.05$) daha yüksek bulunmuştur. H_{11c}'de öngörüldüğü gibi maskülenlik eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisinde ülke değişkeninin düzenleyici etkisi olduğu bulunmuştur. Bu doğrultuda H_{11c} desteklenmiştir.



Şekil 19. Bireysel Kültürel Değerlerin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Ülke Değişkeninin Düzenleyici Rolü (TR-ABD Karşılaştırması)

Düzenleyici etkinin daha ayrıntılı incelenmesi için eğim testi analizi yapılmıştır. Ülke farkına göre maskülenlik eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisini gösteren eğim testi analizi sonuçları Grafik 12’de sunulmuştur.



Grafik 12. Maskülenlik Eğiliminin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Ülke Değişkeninin Düzenleyici Rolü, Eğim Testi Analizi Sonuçları

Grafik 12 incelendiğinde, Türkiye’de ve ABD’de maskülenlik eğiliminin artışıyla örgüt yararına sessizliğin azaldığı görülmektedir. Her iki ülkede de maskülenlik eğilimi örgüt yararına sessizliği negatif yönde etkilemektedir. Bu etkinin Amerika’da Türkiye’dekinden daha yüksek olduğu görülmektedir. H_{11c} ’de öngörüldüğü gibi, ülke değişkeni maskülenlik ile örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide düzenleyici değişken olarak rol almış ve maskülenliğin örgüt yararına sessizlik üzerindeki negatif etkisi ABD’de Türkiye’den daha yüksek bulunmuştur.

Belirsizlikten kaçınma eğilimi ($Z=-1.39$, $p>.05$), toplulukçuluk eğilimi ($Z=1.25$, $p>.05$) ve uzun dönem yöneliminin ($Z=1.44$, $p>.05$) örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisinde, Türkiye ve ABD’ye ait yol katsayıları arasındaki farka ilişkin kritik Z değerleri anlamlı olmadığı için, gruplar arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamış, ülke değişkeninin düzenleyici etkisi olmadığı görülmüştür. Bu nedenle H_{8c} , H_{9c} ve H_{10c} desteklenmemiştir.

3.8.2.3. Güç Mesafesi Yöneliminin Çalışan Sessizliği Boyutları Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Politika Algısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular

Güç mesafesi yöneliminin çalışan sessizliği boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel politika algısının düzenleyici etkisi olacağı öngörülmüş, bu etki Türk ve Amerika örneklemelerinin verileriyle ayrı ayrı test edilmiştir. H_{12a} , H_{12b} , H_{12c} hipotezlerinde, Türkiye’de güç mesafesi yöneliminin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisinde, örgütsel politika algısının düzenleyici rolü olduğu öngörülmüştür. Aynı etki, H_{13a} , H_{13b} ve H_{13c} hipotezleriyle, ABD’de öngörülmüştür.

Güç mesafesi yöneliminin, çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisinde, anlamlı bulunan yollar üzerinde örgütsel politika algısının düzenleyici etkisi test edilmiştir. Türkiye’de güç mesafesinin çalışan sessizliği boyutları üzerinde anlamlı düzeyde etkisi olmadığı için (bkz. Şekil 15 ve Tablo 66), güç mesafesinin çalışan sessizliği boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel politika algısının düzenleyici etkisi, yalnız Amerika örneklemini üzerinde incelenmiştir. Bu doğrultuda, Türk örnekleme, anlamlı bulunmayan yollar üzerinde yer alan H_{12a} , H_{12b} , H_{12c} hipotezleri desteklenmemiştir.

Amerika örneklemiyle, örgütsel politika algısının güç mesafesi yönelimi- çalışan sessizliği boyutları ilişkisi üzerindeki düzenleyici etkisine ilişkin yol analizi bulguları sırasıyla kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik boyutlarında incelenmiştir.

3.8.2.3.1. Güç Mesafesi Yöneliminin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Politika Algısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular (ABD)

H_{13a} ile Amerika’da güç mesafesi yöneliminin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde, örgütsel politika algısının düzenleyici rolü olduğu öngörülmüştür. Örgütsel politika algısının düzenleyici rolü SPSS AMOS 26 aracılığıyla test edilmiştir.

Amerika örnekleme verileriyle güç mesafesi yöneliminin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel politika algısının düzenleyici etkisine ilişkin yol analiz sonuçları Tablo 72’de sunulmuştur. Analiz öncesinde tahmin ve düzenleyici değişkenlere ait değerler standardize edilmiştir.

Tablo 72. Güç Mesafesi Yöneliminin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Politika Algısının Düzenleyici Rolünü Test Eden Yol Analizi Sonuçları (ABD)

<i>Hipotezler</i>			β	S.H.	C.R.	p
<i>Etki Testi (İçsel-Dışsal Değişkenler)</i>						
GM (X)			.39	.06	7.98	.000
ÖPA (W)	KS	H _{13a}	.13	.07	2.60	.009
E. Et. (X*W)			.02	.07	0.37	.714

β : Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları, S.H.: Standart Hata, C.R.: Kritik Oran, t Değeri

GM: Güç Mesafesi, ÖPA: Örgütsel Politika Algısı, E.Et.: Etkileşim Etkisi, KS: Kabullenici Sessizlik

Yol analizi sonucunda, güç mesafesi yönelimi ve örgütsel politika algısına ilişkin etkileşim etkisi (X*W) istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bulunmadığı için ($\beta=.02$, $p>.05$), Amerika örnekleminde, örgütsel politika algısının, güç mesafesinin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü olmadığı bulunmuştur. Bu doğrultuda, H_{13a} desteklenmemiştir.

3.8.2.3.2. Güç Mesafesi Yöneliminin Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Politika Algısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular (ABD)

Amerika örneklemini üzerinde, güç mesafesi yöneliminin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel politika algısının düzenleyici etkisini test etmek için yol analizi yapılmıştır.

Tablo 73. Güç Mesafesi Yöneliminin Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Politika Algısının Düzenleyici Rolünü Test Eden Yol Analizi Sonuçları (ABD)

Hipotezler			β	S.H.	C.R.	p
Etki Testi	(İçsel-Dışsal Değişkenler)					
GM (X)			.33***	.06	6.61	.000
ÖPA (W)	SS	H _{13b}	.14**	.07	2.66	.008
E. Et. (X.W)			.00	.07	0.03	.979

β : Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları, S.H.: Standart Hata, C.R.: Kritik Oran, t Değeri
GM: Güç Mesafesi, ÖPA: Örgütsel Politika Algısı, E. Et.: Etkileşim Etkisi, SS: Savunmacı Sessizlik

Yol analizi sonucunda güç mesafesi ve örgütsel politika algısına ilişkin etkileşim etkisi istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olmadığı için ($\beta=.00$, $p>.05$), Amerika örneklemini için örgütsel politika algısının, güç mesafesinin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü olmadığı bulunmuştur. Bu doğrultuda, H_{13b} desteklenmemiştir.

3.8.2.3.3. Güç Mesafesi Yöneliminin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Politika Algısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular (ABD)

Güç mesafesi yöneliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel politika algısının düzenleyici etkisini test etmek için yol analizi yapılmıştır. Bulgular Tablo 74'te sunulmuştur.

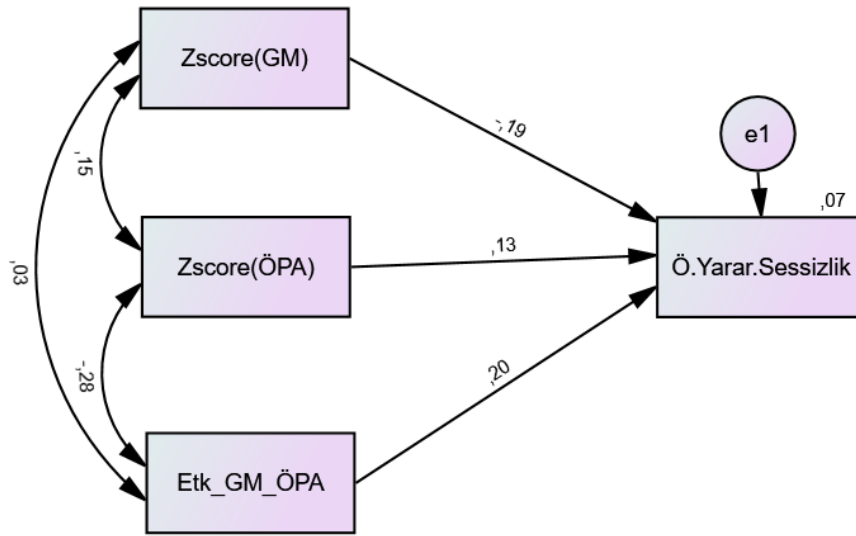
Tablo 74. Güç Mesafesi Yöneliminin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Politika Algısının Düzenleyici Rolünü Test Eden Yol Analizi Sonuçları (ABD)

Hipotezler			β	S.H.	C.R.	p
Etki Testi (İçsel-Dışsal Değişkenler)						
GM (X)			-.19	.05	-3.53	.000
ÖPA (W)	ÖYS	H _{13c}	.13	.05	2.36	.018
E. Et. (X*W)			.20	.05	3.62	.000

β : Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları, S.H.: Standart Hata, C.R.: Kritik Oran, t Değeri

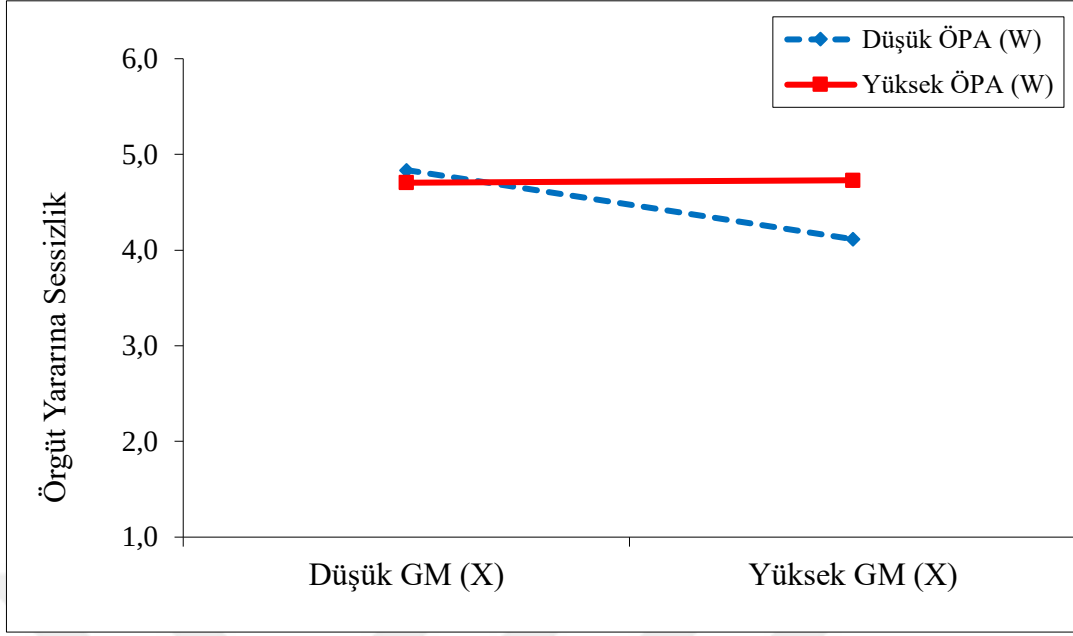
GM: Güç Mesafesi, ÖPA: Örgütsel Politika Algısı, E. Et.: Etkileşim Etkisi, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik

Yol analizi sonucunda etkileşim etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta=.20$, $p<.001$). Şekil 20’de, Amerika örneklemini üzerinde güç mesafesinin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisinde, örgütsel politika algısının düzenleyici etkisinin test edildiği yol analizi ve analiz sonucunda elde edilen etki değerleri sunulmuştur.



Şekil 20. Güç Mesafesi Yöneliminin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Politika Algısının Düzenleyici Rolü (ABD)

Örgütsel politika algısına göre güç mesafesi yöneliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisini gösteren eğim testi analizi sonuçları Grafik 13’te sunulmuştur.



Grafik 13. Güç Mesafesi Yöneliminin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Politika Algısının Düzenleyici Rolü, Eğitim Testi Analizi Sonuçları (ABD)

Düzenleyici etkinin ayrıntıları incelendiğinde, örgütsel politika algısı yüksek olduğunda, güç mesafesi yöneliminin örgüt yararına sessizliğe olan etkisinin anlamlı olmadığı ($\beta = .01, p > .05$) görülmüştür. Buna karşın, örgütsel politika algısının düşük olduğu durumlarda, güç mesafesi yöneliminin örgüt yararına sessizliğe olan etkisinin ($\beta = -.36, p < .001$) daha da arttığı gözlenmektedir. Örgütsel politika algısının güç mesafesi yönelimi ve örgüt yararına sessizlik arasındaki negatif ilişkiyi zayıflattığı bulunmuştur. Bu doğrultuda, H_{13c} desteklenmemiştir.

3.8.2.4. Toplulukçuluk Eğiliminin Çalışan Sessizliği Boyutları Üzerindeki Etkisinde Bağımlı Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular

Toplulukçuluk eğiliminin çalışan sessizliği boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel politika algısının hem Türkiye’de hem ABD’de düzenleyici etkisi olacağı öngörülmüş ve bu etkinin Türk ve Amerika örneklemeleriyle ayrı ayrı test edilerek karşılaştırması yapılmıştır. H_{14a} , H_{14b} , H_{14c} hipotezlerinde, Türkiye’de toplulukçuluk eğiliminin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisinde bağımlı benlik

kurgusunun düzenleyici rolü olduğu öngörülmüştür. Aynı etki, H_{15a}, H_{15b} ve H_{15c} hipotezleriyle, ABD’de öngörülmüştür.

Toplulukçuluk eğiliminin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisinde, anlamlı bulunan yollar üzerinde, bağımlı benlik kurgusunun düzenleyici etkisi test edilmiştir. Toplulukçuluk eğiliminin, Türkiye’de ve ABD’de çalışan sessizliğinin bütün boyutları üzerindeki etkisi anlamlı bulunduğu için (bkz. Şekil 15, Tablo 66 ve Şekil 16, Tablo 68), toplulukçuluk eğiliminin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde bağımlı benlik kurgusunun düzenleyici etkisi her iki ülke için karşılaştırmalı olarak test edilmiş ve karşılaştırmalı olarak sunulmuştur. Bağımlı benlik kurgusunun, toplulukçuluk eğilimi-çalışan sessizliği boyutları ilişkisi üzerindeki düzenleyici etkisine ilişkin yol analizi bulguları sırasıyla kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik boyutlarında incelenmiştir.

3.8.2.4.1. Toplulukçuluk Eğiliminin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımlı Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular

Toplulukçuluk eğiliminin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde, bağımlı benlik kurgusunun düzenleyici etkisini hem Türk hem Amerika örneklemini üzerinde test etmek için yol analizi yapılmıştır. Bulgular Tablo 75’te sunulmuştur.

Tablo 75. Toplulukçuluk Eğiliminin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımlı Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolünü Test Eden Yol Analizi Sonuçları (TR ve ABD)

TR						ABD					
<i>Dışsal D.</i>	<i>İçsel D.</i>	β	<i>S.H.</i>	<i>C.R.</i>	<i>p</i>	<i>Dışsal D.</i>	<i>İçsel D.</i>	β	<i>S.H.</i>	<i>C.R.</i>	<i>p</i>
TOP (X)		-.19*	.09	-2.48	.013	TOP (X)		-.11	.09	-1.66	.097
B.lı BK (W)	KS	-.07	.09	-0.89	.374	B.lı BK (W)	KS	-.03	.08	-0.48	.630
E.Et. (X.W)		-.01	.05	-0.15	.881	E.Et. (X.W)		-.02	.06	-0.32	.748

β : Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları, S.H.: Standart Hata, C.R.: Kritik Oran, t Değeri

TOP: Toplulukçuluk, B.lı BK: Bağımlı Benlik Kurgusu, E.Et.: Etkileşim Etkisi, KS: Kabullenici Sessizlik

Yol analizi sonucunda, hem Türk örneklemini üzerinde hem de Amerika örneklemini üzerinde toplulukçuluk eğilimi ve bağımlı benlik kurgusuna ilişkin etkileşim etkisi anlamlı (β =-.01, p >.05, TR; β =-.02, p >.05, ABD) bulunmamıştır.

Bağımlı benlik kurgusunun, toplulukçuluk eğiliminin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde hem Türk hem de Amerika örneklemleri üzerinde düzenleyici rolü olmadığı bulunmuş, bu doğrultuda H_{14a} ve H_{15a} desteklenmemiştir.

3.8.2.4.2. Toplulukçuluk Eğiliminin Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımlı Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolüne Bulgular

Toplulukçuluk eğiliminin, savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde bağımlı benlik kurgusunun düzenleyici etkisini hem Türk hem Amerika örneklemleri üzerinde test etmek için yol analizi yapılmıştır. Bulgular Tablo 76’da sunulmuştur.

Tablo 76. Toplulukçuluk Eğiliminin Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımlı Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolünü Test Eden Yol Analizi Sonuçları (TR ve ABD)

TR						ABD					
<i>Dışsal D.</i>	<i>İçsel D.</i>	β	<i>S.H.</i>	<i>C.R.</i>	<i>p</i>	<i>Dışsal D.</i>	<i>İçsel D.</i>	β	<i>S.H.</i>	<i>C.R.</i>	<i>p</i>
TOP(X)		.04	.09	.49	.623	TOP(X)		.01	.09	.09	.927
B.lı BK(W)	SS	-.04	.09	-.59	.558	B.lı BK(W)	SS	-.09	.08	-1.36	.174
E.Et.(X*W)		.08	.05	1.21	.270	E.Et.(X*W)		-.06	.06	-1.03	.302

β : Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları, *S.H.*: Standart Hata, *C.R.*: Kritik Oran, *t* Değeri

TOP: Toplulukçuluk, B.lı BK: Bağımlı Benlik Kurgusu, E. Et.: Etkileşim Etkisi, SS: Savunmacı Sessizlik

Yol analizi sonucunda, hem Türk örneklemleri üzerinde hem Amerika örneklemleri üzerinde toplulukçuluk eğilimi ve bağımlı benlik kurgusuna ilişkin etkileşim etkisinin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisi anlamlı bulunmamıştır ($\beta=.08$, $p>.05$, TR; $\beta=-.06$, $p>.05$, ABD). Bağımlı benlik kurgusunun, toplulukçuluk eğiliminin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde hem Türk hem de Amerika örneklemleri üzerinde düzenleyici etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda, H_{14b} ve H_{15b} desteklenmemiştir.

3.8.2.4.3. Toplulukçuluk Eğiliminin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımlı Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular

Toplulukçuluk eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisinde bağımlı benlik kurgusunun düzenleyici etkisini hem Türk hem Amerika örneklemleri üzerinde test etmek için yol analizi yapılmıştır. Bulgular Tablo 77’de sunulmuştur.

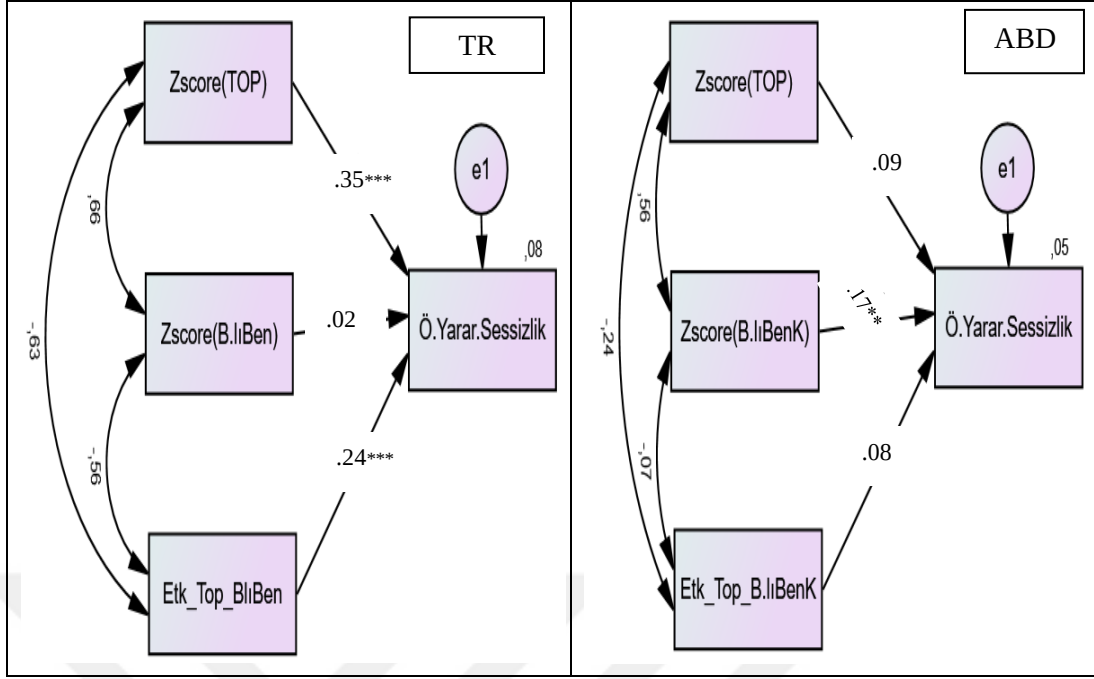
Tablo 77. Toplulukçuluk Eğiliminin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımlı Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolünü Test Eden Yol Analizi Sonuçları (TR ve ABD)

TR						ABD					
Dışsal D.	İçsel D.	β	S.H.	C.R.	p	Dışsal D.	İçsel D.	β	S.H.	C.R.	p
TOP (X)		.35***	.04	4.48	.000	TOP (X)		.09	.06	138	.166
B.lı BK (W)	ÖYS	.02	.04	0.33	.742	B.lı BK (W)	ÖYS	.17**	.06	2.60	.009
E.Et. (X.W)		.24***	.02	3.35	.000	E.Et. (X.W)		.08	.04	1.40	.162

β : Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları, S.H.: Standart Hata, C.R.: Kritik Oran, t Değeri

TOP: Toplulukçuluk, B.lı BK: Bağımlı Benlik Kurgusu, E. Et.: Etkileşim Etkisi, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik

Yol analizi sonucunda Türk örneklemleriyle toplulukçuluk eğilimi ve bağımlı benlik kurgusunun etkileşim etkisinin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisi anlamlı ($\beta=.24$, $p<.001$) bulunurken, Amerika örneklemleriyle aynı etki anlamlı bulunmamıştır ($\beta=.08$, $p>.05$). Türk örneklemleri üzerinde, bağımlı benlik kurgusunun, toplulukçuluk eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü anlamlı bulunmuştur. Yol analizinin her iki örneklem için de şekilsel gösterimi Şekil 21’de yer almaktadır.

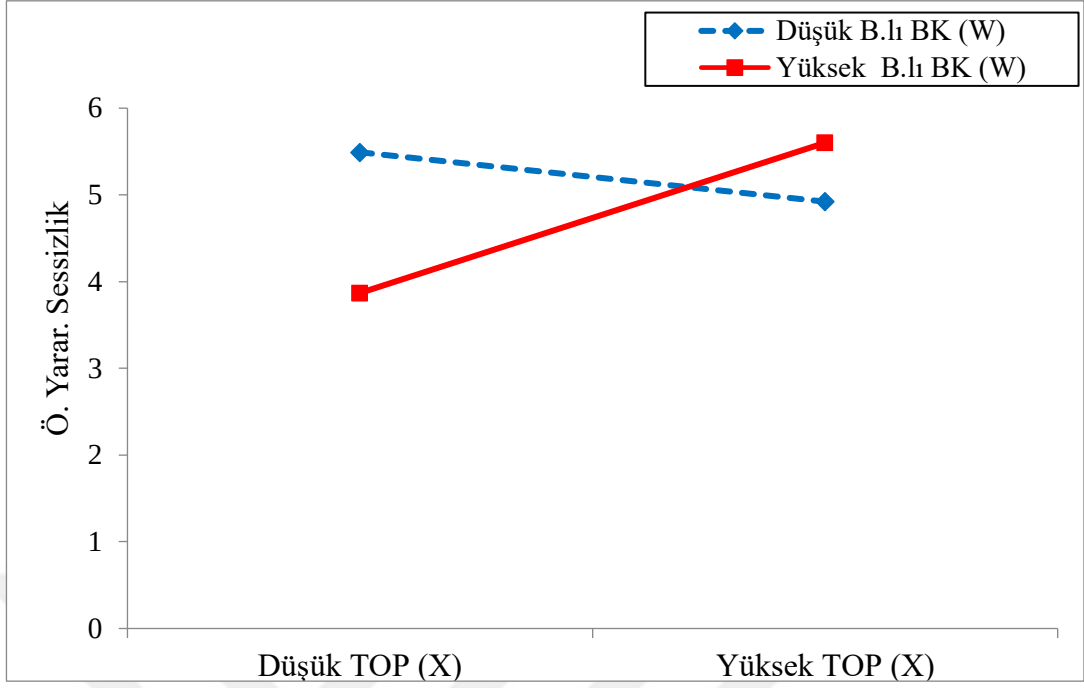


Şekil 21. Toplulukçuluk Eğiliminin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımlı Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolü (TR ve ABD)

Şekil 21’de, toplulukçuluk eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisinde, bağımlı benlik kurgusunun düzenleyici etkisinin, Türk ve Amerika örneklemeleri için test edildiği yol analizi ve analiz sonucunda elde edilen etki değerleri sunulmuştur. Düzenleyici etkinin, Türk örnekleme üzerinde anlamlı bulunduğu, Amerika örnekleme üzerinde anlamlı bulunmadığı görülmektedir.

Bu doğrultuda, Amerika’da toplulukçuluk eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisinde bağımlı benlik kurgusunun düzenleyici rolü olduğunu öngören H_{15c} desteklenmemiştir. Sonuçlara göre yol analizine dahil edilen tüm tahmin değişkenlerin, Türkiye’de örgüt yararına sessizlik üzerindeki değişimin %8’ini ($R^2=.08$), Amerika’da %5’ini ($R^2=.05$) açıkladığı görülmektedir.

Türk örnekleme üzerinde düzenleyici etkinin daha ayrıntılı olarak incelenmesi için eğim testi analizi yapılmıştır. Eğim testi analizi sonuçları Grafik 14’te sunulmuştur.



Grafik 14. Toplulukçuluk Eğiliminin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımlı Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolü, Eğim Testi Analizi Sonuçları (TR)

Eğim testi analizi sonucunda, düzenleyici etkinin ayrıntıları incelendiğinde, bağımlı benlik kurgusunun yüksek olduğu durumlarda ($\beta=.33$; $p<.001$) toplulukçuluk eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisinin anlamlı düzeyde arttığı gözlenmiştir.

Bağımlı benlik kurgusunun düşük olduğu durumlarda, toplulukçuluğun örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisinin azaldığı ancak bu etkinin ($\beta=-.10$; $p>.05$) anlamlı olmadığı bulunmuştur. Bu bulgular doğrultusunda, H_{14c} hipotezi desteklenmiştir. Sonuç olarak, bağımlı benlik kurgusunun yüksek olması durumunda, toplulukçuluk eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde artmaktadır. Bağımlı benlik kurgusu, toplulukçuluk eğilimi-örgüt yararına sessizlik arasındaki ilişkide düzenleyici değişken etkisi göstermektedir. Bağımlı benlik kurgusu, toplulukçuluk eğilimi ve örgüt yararına sessizlik arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirmektedir.

3.8.2.5. Maskülenlik Eğiliminin Çalışan Sessizliği Boyutları Üzerindeki Etkisinde Bağımsız Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular

Maskülenlik eğiliminin, çalışan sessizliği boyutları üzerindeki etkisinde bağımsız benlik kurgusunun düzenleyici etkisi olacağı öngörülmüş, bu etkinin Türk ve Amerika örnekleme verileriyle ayrı ayrı test edilerek karşılaştırmasının yapılması planlanmıştır. H_{16a} , H_{16b} , H_{16c} hipotezlerinde, Türkiye’de maskülenliğin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisinde bağımsız benlik kurgusunun düzenleyici rolü olduğu öngörülmüştür. Aynı etki, H_{17a} , H_{17b} ve H_{17c} hipotezleriyle, ABD’de öngörülmüştür.

Maskülenlik eğiliminin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisinde anlamlı bulunan yollar üzerinde bağımsız benlik kurgusunun düzenleyici etkisi test edilmiştir. Türkiye’de, maskülenliğin çalışan sessizliği boyutları üzerinde, anlamlı düzeyde etkisinin olmadığı bulunduğu için (bkz. Şekil 15 ve Tablo 66), maskülenlik yöneliminin çalışan sessizliği boyutları üzerindeki etkisinde bağımsız benlik kurgusunun düzenleyici etkisi, yalnız Amerika örnekleme üzerinde incelenmiştir. Bu doğrultuda, Türk örnekleme, anlamlı bulunmayan yollar üzerinde yer alan H_{16a} , H_{16b} ve H_{16c} hipotezleri desteklenmemiştir.

Amerika örnekleme verileriyle, bağımsız benlik kurgusunun maskülenlik eğilimi-çalışan sessizliği boyutları ilişkisi üzerindeki düzenleyici etkisine ilişkin yol analizi bulguları sırasıyla kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik boyutlarında incelenmiştir.

3.8.2.5.1. Maskülenlik Eğiliminin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımsız Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular (ABD)

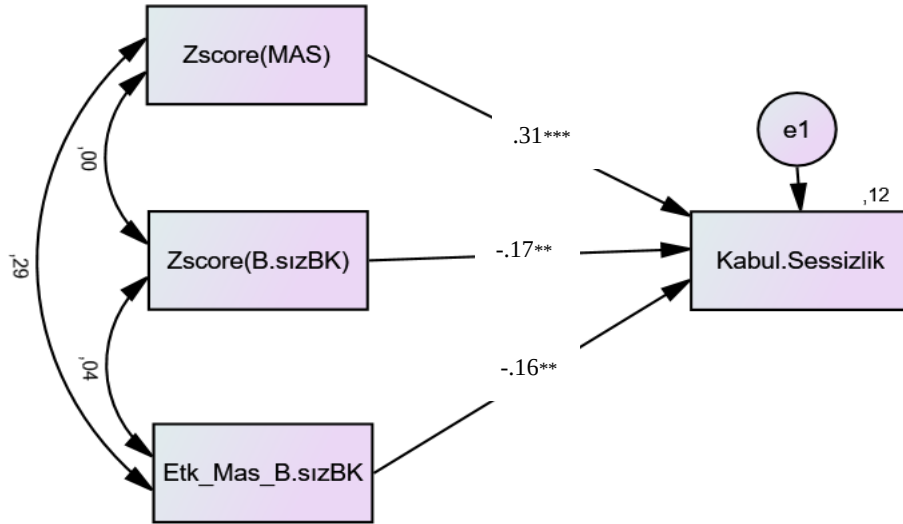
Amerika örnekleme ile maskülenlik eğiliminin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde bağımsız benlik kurgusunun düzenleyici etkisine ilişkin yol analizi bulguları Tablo 78’de özetlenmiştir.

Tablo 78. Maskülenlik Eğiliminin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımsız Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolünü Test Eden Yol Analizi Sonuçları (ABD)

Hipotezler Etki Testi (İçsel-Dışsal Değişkenler)			β	S.H.	C.R.	p
MAS (X)			.31	.07	5.84	.000
B.sız BK (W)	KS	H _{17a}	-.17	.07	-3.28	.001
E. Et. (X*W)			-.16	.07	-3.04	.002

β : Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları, S.H.: Standart Hata, C.R.: Kritik Oran, t Değeri
MAS: Maskülenlik, B.sız BK: Bağımsız Benlik Kurgusu, E. Et.: Etkileşim Etkisi, KS: Kabullenici Sessizlik

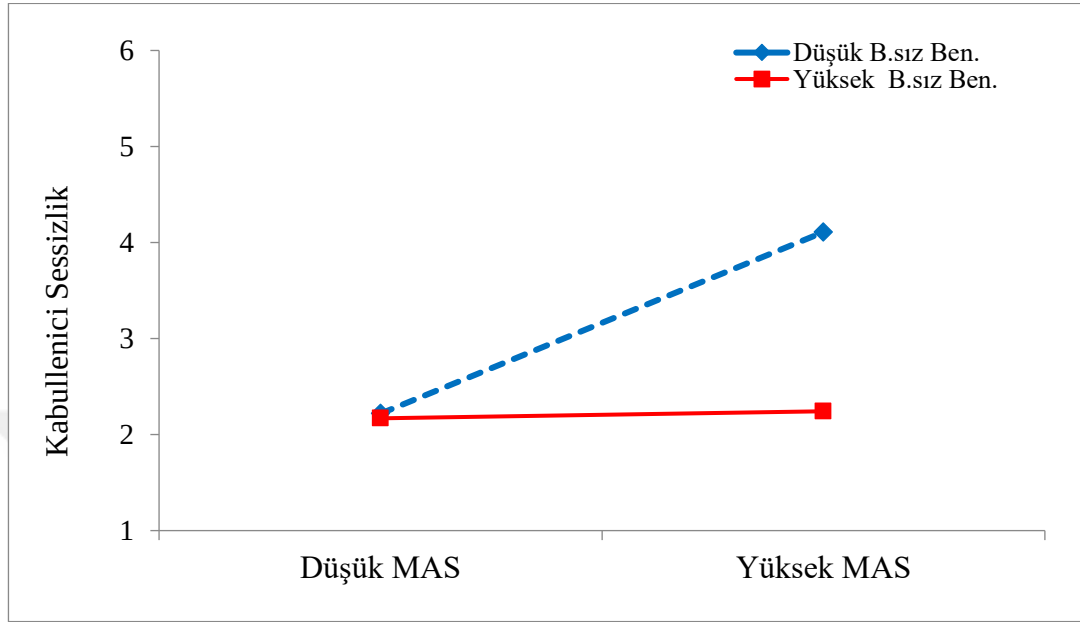
Yol analizi sonucunda, Amerika örneklemini üzerinde, maskülenlik ve bağımsız benlik kurgusunun etkileşim etkisinin kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı düzeyde etkisi olduğu bulunmuştur ($\beta = -.16$, $p < .01$). Şekil 22’de Amerika örneklemini üzerinde maskülenlik eğiliminin, kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde bağımsız benlik kurgusunun düzenleyici etkisinin test edildiği yol analizi ve analiz sonucunda elde edilen etki değerleri sunulmuştur.



Şekil 22. Maskülenlik Eğiliminin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımsız Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolü (ABD)

Şekil 22 incelendiğinde, Amerika örneklemini üzerinde maskülenlik eğiliminin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde bağımsız benlik kurgusunun düzenleyici etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. Yol analizine dahil edilen tüm tahmin

değişkenlerin, Amerika örneklemini üzerinde, kabullenici sessizlik üzerindeki değişimin %12'sini ($R^2=.12$) açıkladığı görülmektedir. Düzenleyici etkinin ayrıntılı olarak incelenmesi için eğim testi analizi yapılmış, Grafik 15'te sunulmuştur.



Grafik 15. Maskülenlik Eğiliminin Kabullenici Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımsız Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolü, Eğim Testi Analizi Sonuçları (ABD)

Eğim testi analizi sonucunda, düzenleyici etkinin ayrıntıları incelendiğinde, bağımsız benlik kurgusunun düşük olduğu durumlarda ($\beta=.95$; $p<.001$), maskülenlik eğiliminin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinin anlamlı bir düzeyde arttığı gözlenmiştir. Bu bulgular sonucunda H_{17a} hipotezi desteklenmemiştir.

3.8.2.5.2. Maskülenlik Eğiliminin Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımsız Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular (ABD)

Amerika örneklemini ile maskülenlik eğiliminin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde bağımsız benlik kurgusunun düzenleyici etkisine ilişkin yol analiz sonuçları Tablo 79'da sunulmuştur.

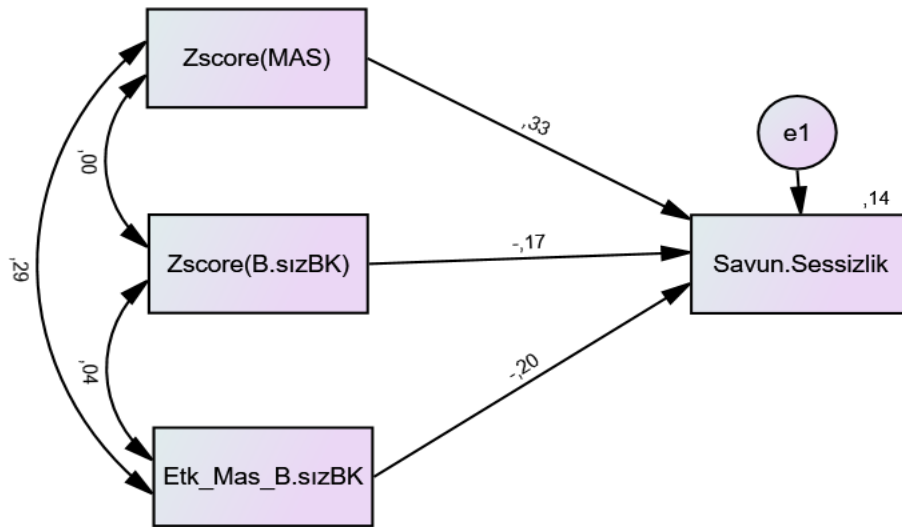
Tablo 79. Maskülenlik Eğiliminin Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımsız Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolünü Test Eden Yol Analizi Sonuçları (ABD)

Hipotezler Etki Testi (İçsel-Dışsal Değişkenler)			β	S.H.	C.R.	p
MAS (X)			.33	.07	6.24	.000
B.sız BK (W)	SS	H _{17b}	-.17	.06	-3.44	.000
E. Et. (X*W)			-.20	.07	-3.76	.000

β : Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları, S.H.: Standart Hata, C.R.: Kritik Oran, t Değeri

MAS: Maskülenlik, B.sız BK: Bağımsız Benlik Kurgusu, E. Et.: Etkileşim Etkisi, SS: Savunmacı Sessizlik

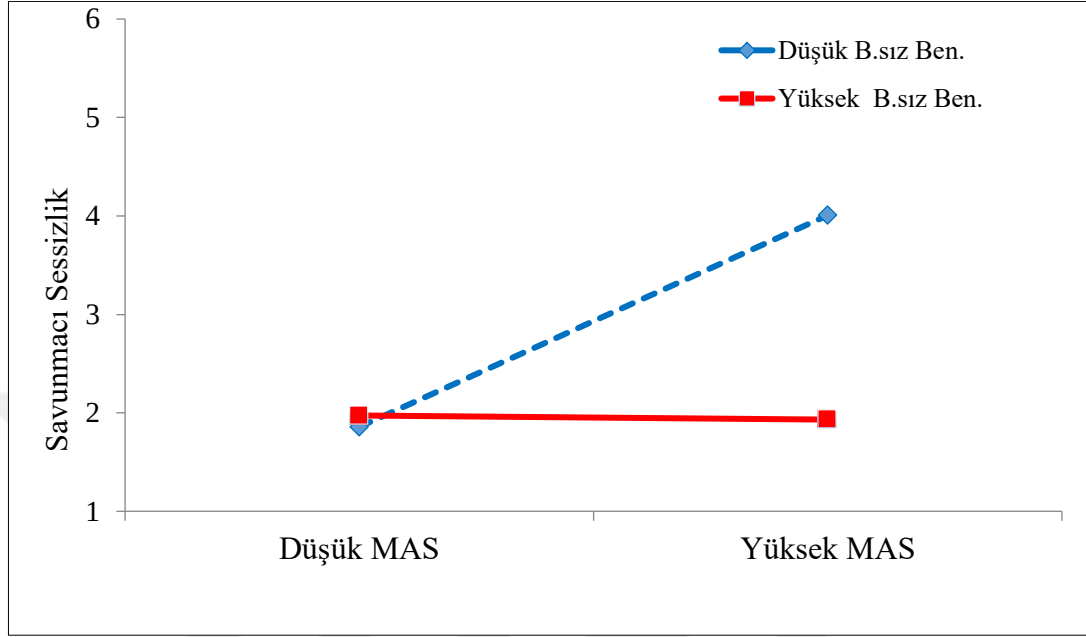
Yol analizi sonucunda, Amerika örnekleme üzerinde, maskülenlik ve bağımsız benlik kurgusunun etkileşim etkisinin savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı düzeyde etkisi olduğu bulunmuştur ($\beta = -.20$, $p < .001$). Şekil 23'te, Amerika örnekleme üzerinde, maskülenliğin, savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde bağımsız benlik kurgusunun düzenleyici etkisinin test edildiği yol analizi ve analiz sonucunda elde edilen etki değerleri sunulmuştur.



Şekil 23. Maskülenlik Eğiliminin Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımsız Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolü (ABD)

Amerika örnekleme üzerinde maskülenlik eğiliminin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde bağımsız benlik kurgusunun düzenleyici etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir. Amerika örnekleme üzerinde, yol analizine dahil edilen tüm tahmin

değişkenlerin, savunmacı sessizlik üzerindeki değişimin %14'ünü ($R^2=.14$) açıkladığı görülmektedir. Düzenleyici etkinin ayrıntılı olarak incelenmesi için eğim testi analizi Grafik 16'da sunulmuştur.



Grafik 16. Maskülenlik Eğiliminin Savunmacı Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımsız Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolü, Eğim Testi Analizi Sonuçları (ABD)

Eğim testi analizi sonucunda, bağımsız benlik kurgusunun düşük olduğu durumlarda ($\beta=.66$; $p<.001$), maskülenlik eğiliminin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinin anlamlı bir düzeyde arttığı gözlenmiştir. Bağımsız benlik kurgusunun yüksek olduğu durumlarda ise maskülenlik eğiliminin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı bulunmuştur.

Sonuç olarak, bağımsız benlik kurgusunun düşük olması durumunda, maskülenlik eğiliminin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisi anlamlı bir düzeyde artmaktadır. Bu bulgular sonucunda H_{17b} desteklenmemiştir.

3.8.2.5.3. Maskülenlik Eğiliminin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımsız Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolüne İlişkin Bulgular (ABD)

Amerika örnekleminin maskülenlik eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisinde bağımsız benlik kurgusunun düzenleyici etkisine ilişkin yol analiz sonuçları Tablo 80’de sunulmuştur.

Tablo 80. Maskülenlik Eğiliminin Örgüt Yararına Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Bağımsız Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolünü Test Eden Yol Analizi Sonuçları (ABD)

Hipotezler Etki Testi (İçsel-Dışsal Değişkenler)			β	S.H.	C.R.	p
MAS (X)			-.15	.05	-2.79	.005
B.sız BK (W)	ÖYS	H _{17c}	.30	.05	5.86	.000
E.Et. (X*W)			.07	.05	1.23	.219

β : Standardize Edilmiş Regresyon Ağırlıkları, S.H.: Standart Hata, C.R.: Kritik Oran, t Değeri

MAS: Maskülenlik, B.sız BK: Bağımsız Benlik Kurgusu, E.Et.: Etkileşim Etkisi, ÖYS: Örgüt Yararına Sessizlik

Yol analizi sonucunda Amerika örnekleminde, maskülenlik ve bağımsız benlik kurgusuna ilişkin etkileşim etkisinin, örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisi anlamlı ($\beta=.07$, $p>.05$) bulunmamıştır. Amerika örnekleminde, bağımsız benlik kurgusunun, maskülenlik eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü olmadığı bulunmuştur. Bu doğrultuda H_{17c} desteklenmemiştir.

3.8.1. Hipotez Testi Sonuçları Özeti

Araştırmada test edilen hipotezlerin sonuçları yukarıda ülke değişkenine göre fark analizi sonuçları ve yapısal model başlıkları altında ayrıntılarıyla incelenmiştir. Hipotez testi sonuçları değerlendirmesine geçilmeden önce hipotezlerin testine ilişkin sonuçlar Tablo 81’de özetlenmiştir.

Tablo 81. Hipotez Testi Sonuçlarının Özeti

Hipotez Numarası	Hipotez	Sonuç
H _{1a}	Türkiye’de beyaz yakalı özel sektör çalışanlarının güç mesafesi yönelimi ABD’deki beyaz yakalı özel sektör çalışanlarınınkinden anlamlı düzeyde daha yüksektir.	Desteklenmiştir.
H _{1b}	Türkiye’de beyaz yakalı özel sektör çalışanlarının belirsizlikten kaçınma eğilimi ABD’deki beyaz yakalı özel sektör çalışanlarınınkinden anlamlı düzeyde daha yüksektir.	Desteklenmiştir.
H _{1c}	Türkiye’de beyaz yakalı özel sektör çalışanlarının toplulukçuluk eğilimi ABD’deki beyaz yakalı özel sektör çalışanlarınınkinden anlamlı düzeyde daha yüksektir.	Desteklenmiştir.
H _{1d}	Türkiye’de beyaz yakalı özel sektör çalışanlarının uzun dönem yönelimi ABD’deki beyaz yakalı özel sektör çalışanlarınınkinden anlamlı düzeyde daha yüksektir.	Desteklenmiştir.
H _{1e}	ABD’de beyaz yakalı özel sektör çalışanlarının maskülenlik eğilimi Türkiye’deki beyaz yakalı özel sektör çalışanlarınınkinden anlamlı düzeyde daha yüksektir.	Desteklenmemiştir.
H _{2a}	Güç mesafesi yönelimi kabullenici sessizliği anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkiler	Desteklenmiştir.
H _{2b}	Güç mesafesi yönelimi savunmacı sessizliği anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkiler	Desteklenmiştir.
H _{2c}	Güç mesafesi yönelimi örgüt yararına sessizliği anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkiler.	Desteklenmemiştir.
H _{3a}	Belirsizlikten kaçınma eğilimi kabullenici sessizliği anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiştir.
H _{3b}	Belirsizlikten kaçınma eğilimi savunmacı sessizliği anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkiler.	Desteklenmemiştir.
H _{3c}	Belirsizlikten kaçınma eğilimi örgüt yararına sessizliği anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiştir.
H _{4a}	Toplulukçuluk eğilimi kabullenici sessizliği anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkiler.	Desteklenmiştir.
H _{4b}	Toplulukçuluk eğilimi savunmacı sessizliği anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkiler.	Desteklenmiştir.
H _{4c}	Toplulukçuluk eğilimi örgüt yararına sessizliği anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiştir.
H _{5a}	Uzun dönem yönelimi kabullenici sessizliği anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkiler.	Desteklenmiştir.
H _{5b}	Uzun dönem yönelimi savunmacı sessizliği anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkiler.	Desteklenmiştir.

Tablo 81 Devam. Hipotez Testi Sonuçlarının Özeti

Hipotez Numarası	Hipotez	Sonuç
H _{5c}	Uzun dönem yönelimi örgüt yararına sessizliği anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkiler.	Desteklenmiştir.
H _{6a}	Maskülenlik eğilimi kabullenici sessizliği anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkiler.	Desteklenmemiştir.
H _{6b}	Maskülenlik eğilimi savunmacı sessizliği anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkiler	Desteklenmemiştir.
H _{6c}	Maskülenlik eğilimi örgüt yararına sessizliği anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkiler.	Desteklenmiştir.
H _{7a}	Güç mesafesi yöneliminin kabullenici sessizlik üzerindeki pozitif etkisi Türkiye’de ABD’den anlamlı düzeyde daha yüksektir.	Desteklenmemiştir.
H _{7b}	Güç mesafesi yöneliminin savunmacı sessizlik üzerindeki pozitif etkisi Türkiye’de ABD’den anlamlı düzeyde daha yüksektir.	Desteklenmemiştir.
H _{7c}	Güç mesafesi yöneliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki negatif etkisi Türkiye’de ABD’den anlamlı düzeyde daha yüksektir.	Desteklenmemiştir.
H _{8a}	Belirsizlikten kaçınma eğiliminin kabullenici sessizlik üzerindeki pozitif etkisi Türkiye’de ABD’den anlamlı düzeyde daha yüksektir.	Desteklenmemiştir.
H _{8b}	Belirsizlikten kaçınma eğiliminin savunmacı sessizlik üzerindeki pozitif etkisi Türkiye’de ABD’den anlamlı düzeyde daha yüksektir.	Desteklenmemiştir.
H _{8c}	Belirsizlikten kaçınmanın örgüt yararına sessizlik üzerindeki pozitif etkisi Türkiye’de ABD’den anlamlı düzeyde daha yüksektir.	Desteklenmemiştir.
H _{9a}	Toplulukçuluk eğiliminin kabullenici sessizlik üzerindeki negatif etkisi Türkiye’de ABD’den anlamlı düzeyde daha yüksektir.	Desteklenmemiştir.
H _{9b}	Toplulukçuluk eğiliminin savunmacı sessizlik üzerindeki negatif etkisi Türkiye’de ABD’den anlamlı düzeyde daha yüksektir.	Desteklenmemiştir.
H _{9c}	Toplulukçuluk eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki pozitif etkisi Türkiye’de ABD’den anlamlı düzeyde daha yüksektir.	Desteklenmemiştir.
H _{10a}	Uzun dönem yöneliminin kabullenici sessizlik üzerindeki negatif etkisi Türkiye’de ABD’den anlamlı düzeyde daha yüksektir.	Desteklenmemiştir.

Tablo 81 Devam. Hipotez Testi Sonuçlarının Özeti

Hipotez Numarası	Hipotez	Sonuç
H _{10b}	Uzun dönem yöneliminin savunmacı sessizlik üzerindeki negatif etkisi Türkiye’de ABD’den anlamlı düzeyde daha yüksektir.	Desteklenmemiştir.
H _{10c}	Uzun dönem yöneliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki pozitif etkisi Türkiye’de ABD’den anlamlı düzeyde daha yüksektir.	Desteklenmemiştir.
H _{11a}	Maskülenlik eğiliminin kabullenici sessizlik üzerindeki negatif etkisi ABD’de Türkiye’den anlamlı düzeyde daha yüksektir.	Desteklenmemiştir.
H _{11b}	Maskülenlik eğiliminin savunmacı sessizlik üzerindeki pozitif etkisi ABD’de Türkiye’den anlamlı düzeyde daha yüksektir.	Desteklenmemiştir.
H _{11c}	Maskülenlik eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki negatif etkisi ABD’de Türkiye’den anlamlı düzeyde daha yüksektir.	Desteklenmiştir.
H _{12a}	Türkiye’de örgütsel politika algısının artması güç mesafesi yöneliminin kabullenici sessizlik üzerindeki pozitif etkisini artırır.	Desteklenmemiştir.
H _{12b}	Türkiye’de örgütsel politika algısının artması güç mesafesi yöneliminin savunmacı sessizlik üzerindeki pozitif etkisini artırır.	Desteklenmemiştir.
H _{12c}	Türkiye’de örgütsel politika algısının artması, güç mesafesi yöneliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki negatif etkisini artırır	Desteklenmemiştir.
H _{13a}	ABD’de örgütsel politika algısının artması güç mesafesi yöneliminin kabullenici sessizlik üzerindeki pozitif etkisini artırır.	Desteklenmemiştir.
H _{13b}	ABD’de örgütsel politika algısının artması güç mesafesi yöneliminin savunmacı sessizlik üzerindeki pozitif etkisini artırır.	Desteklenmemiştir.
H _{13c}	ABD’de örgütsel politika algısının artması güç mesafesi yöneliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki negatif etkisini artırır.	Desteklenmemiştir.
H _{14a}	Türkiye’de bağımlı benlik kurgusunun vurgulanmasıyla, toplulukçuluk eğiliminin kabullenici sessizlik üzerindeki negatif etkisi güçlenir.	Desteklenmemiştir.
H _{14b}	Türkiye’de bağımlı benlik kurgusunun vurgulanmasıyla, toplulukçuluk eğiliminin savunmacı sessizlik üzerindeki negatif etkisi güçlenir.	Desteklenmemiştir.

Tablo 31 Devam. Hipotez Testi Sonuçlarının Özeti

Hipotez Numarası	Hipotez	Sonuç
H _{14c}	Türkiye’de bağımlı benlik kurgusunun vurgulanmasıyla, toplulukçuluk eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki pozitif etkisi güçlenir.	Desteklenmiştir.
H _{15a}	ABD’de bağımlı benlik kurgusunun vurgulanmasıyla, toplulukçuluk eğiliminin kabullenici sessizlik üzerindeki negatif etkisi güçlenir.	Desteklenmemiştir.
H _{15b}	ABD’de bağımlı benlik kurgusunun vurgulanmasıyla, toplulukçuluk eğiliminin savunmacı sessizlik üzerindeki negatif etkisi güçlenir.	Desteklenmemiştir.
H _{15c}	ABD’de bağımlı benlik kurgusunun vurgulanmasıyla, toplulukçuluk eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki pozitif etkisi güçlenir	Desteklenmemiştir.
H _{16a}	Türkiye’de bağımsız benlik kurgusunun vurgulanmasıyla, maskülenlik eğiliminin kabullenici sessizlik üzerindeki negatif etkisi güçlenir.	Desteklenmemiştir.
H _{16b}	Türkiye’de bağımsız benlik kurgusunun vurgulanmasıyla, maskülenlik eğiliminin savunmacı sessizlik üzerindeki pozitif etkisi güçlenir.	Desteklenmemiştir.
H _{16c}	Türkiye’de bağımsız benlik kurgusunun vurgulanmasıyla, maskülenlik eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki negatif etkisi güçlenir.	Desteklenmemiştir.
H _{17a}	ABD’de bağımsız benlik kurgusunun vurgulanmasıyla, maskülenlik eğiliminin kabullenici sessizlik üzerindeki negatif etkisi güçlenir.	Desteklenmemiştir.
H _{17b}	ABD’de bağımsız benlik kurgusunun vurgulanmasıyla, maskülenlik eğiliminin savunmacı sessizlik üzerindeki pozitif etkisi güçlenir	Desteklenmemiştir.
H _{17c}	ABD’de bağımsız benlik kurgusunun vurgulanmasıyla, maskülenlik eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki negatif etkisi güçlenir.	Desteklenmemiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GENEL DEĞERLENDİRME, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, bireysel kültürel değerlerin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisi Türkiye ve ABD ekseninde karşılaştırmalı olarak test edilmiştir. Araştırmada ayrıca bireysel kültürel değerlerden güç mesafesi yöneliminin, çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel politika algısının; toplulukçuluk eğilimin çalışan sessizliği boyutları üzerindeki etkisinde bağımlı benlik kurgusunun ve maskülenlik eğiliminin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde bağımsız benlik kurgusunun düzenleyici etkileri incelenmiştir.

Araştırma, Türkiye ve ABD’de beyaz yakalı tam zamanlı özel sektör çalışanlarıyla yürütülmüştür. Araştırmada ilk olarak konuyla ilgili literatür araştırmasına yer verilmiş, daha sonra araştırmanın modeli ve hipotezleri ortaya koyulmuştur. Son olarak verilerin analizine ilişkin ayrıntılı bulgulara ve değerlendirmelere yer verilmiştir.

Bu bölümde, araştırma kapsamında yapılan analizler ve elde edilen bulgular, literatürde yer alan diğer çalışmalarla karşılaştırılarak değerlendirilmiş, devamında ise araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir. Daha sonra, araştırmanın sonuçları esas alınarak araştırmacı ve uygulayıcılara önerilerde bulunulmuştur.

4.1. GENEL DEĞERLENDİRMELER

Bu bölümde, genel ortalamalar, ilişki ve fark testleri ve hipotez testlerine ilişkin araştırma bulgularının literatür bulgularıyla karşılaştırmalı olarak değerlendirmeleri yapılmıştır.

4.1.1. Genel Ortalamalara İlişkin Değerlendirmeler

Araştırmanın bağımlı, bağımsız ve düzenleyici değişkenleri bazında genel ortalamalara ilişkin bulguları değerlendirilmiştir.

4.1.1.1. Bireysel Kültürel Değerler

Araştırmada bireysel kültürel değerler; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, maskülenlik ve uzun dönem yönelimi olmak üzere beş boyutla incelenmiştir. Literatürde, çeşitli araştırmalarda, bu boyutların ayrı ayrı kullanımı söz konusu olduğu gibi bu araştırmada olduğu gibi, bireysel kültürel değerlerin çalışıldığı araştırmalarda bütün boyutların bir arada kullanımı da görülmektedir.

Araştırmaya katılan bütün örneklem için incelendiğinde, bireysel kültürel değerler içerisinde 6'lı skalada en yüksek ortalama, uzun dönem yöneliminde ($M=5.08$, $S.S.=0.54$); en düşük ortalama ise güç mesafesi yönelimi boyutunda ($M=2.82$, $S.S.=1.28$) gerçekleşmiştir. Örneklemin belirsizlikten kaçınma eğilimi ortalaması 4.93 ($S.S.=0.61$), toplulukçuluk eğilimi ortalaması 4.41 ($S.S.=1.01$) ve maskülenlik eğilimi ortalaması 3.31 ($S.S.=1.38$) olmuştur. Kültürel değerlerin boyutlarına ilişkin ortalama değerler, Türk ve Amerika örneklemleri arasında farklılık göstermektedir. Her ne kadar iki örneklemin boyutlara ilişkin ortalama değerleri anlamlı düzeyde fark gösterse de her iki örneklem için de ortalamaların en yüksek olduğu bireysel kültürel değer ortalaması uzun dönem yönelimi olurken, en düşük, güç mesafesi yönelimi olmuştur. Türk örneklem için ortalamalar en yüksekten en düşüğe doğru; uzun dönem yönelimi ($M=5.26$, $S.S.=0.37$), belirsizlikten kaçınma eğilimi ($M=5.12$, $S.S.=0.41$), toplulukçuluk eğilimi ($M=4.82$, $S.S.=0.86$), maskülenlik eğilimi ($M=3.60$, $S.S.=1.47$) ve güç mesafesi yönelimi ($M=3.26$, $S.S.=1.32$) boyutlarında gerçekleşmiştir. Amerika örneklemleri için ortalama değerler en yüksekten en düşüğe doğru; uzun dönem yönelimi ($M=4.91$, $S.S.=0.62$), belirsizlikten kaçınma eğilimi ($M=4.75$, $S.S.=0.70$), toplulukçuluk eğilimi ($M=4.02$, $S.S.=0.99$), maskülenlik eğilimi ($M=3.03$, $S.S.=1.22$) ve güç mesafesi yönelimi boyutları ($M=2.40$, $S.S.=1.09$) olarak sıralanmaktadır. Boyutların, ortalama değerlere göre sıralaması her iki ülke için aynı olsa da ortalamalarda ülkeler bazında farklar bulunmaktadır.

Bu sonuçlara göre, araştırmada 6'lı skala kullanıldığı göz önünde bulundurulursa Türk örneklemin bireysel kültürel değerler boyutlarında en düşük ortalama sahip olan güç mesafesi boyutunda hem ölçek ortalamasının hem genel katılımcı hem de Amerika örneklemleri ortalamasının üzerinde bir değer aldığı görülmektedir. Diğer bir göze çarpan sonuç, Türk örnekleminin, bireysel kültürel değerlerin bütün boyutlarına ilişkin ortalamalarının, bütün örneklemin

ortalamlarından daha yüksek olduğu görülürken Amerika örnekleminin bütün boyutlardaki ortalama değerleri bütün örneklemin sonuçlarının ortalamasının altındadır.

4.1.1.2. Çalışan Sessizliğinin Boyutları

Araştırmada çalışan sessizliği, tek bir kavram olarak değil alt boyutlarıyla değerlendirilmiştir. Alt boyutlar birer değişken olarak ele alınmış ve çalışan sessizliğinin ardındaki nedenlere bağlı olarak ayrı ayrı değerlendirilmesi sağlanmıştır. Çalışan sessizliği boyutları ele alındığında, katılımcıların 4.89 ortalama (S.S.=0.82) ile en yüksek örgüt yararına sessizlik gösterdikleri görülmektedir. Kabullenici sessizlik ortalaması 2.57 (S.S.=1.24) iken savunmacı sessizlik ortalaması 2.42 (S.S.=1.23) olmuştur. Katılımcıların değerlendirmelerini 6'lı skalada yaptığı göz önünde bulundurulursa, örgüt yararına sessizliğin ortalamasının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Kabullenici ve savunmacı sessizlik değerleri ölçek ortalamasının altında yer almıştır.

Türk ve Amerika örneklemleri grupları ayrı ayrı incelendiğinde, Türk örneklemin kabullenici (M=2.54, S.S.=1.19) ve savunmacı sessizlik (M=2.50, S.S.=1.17) değerlerine ilişkin ortalamaları genel örnekleme yakın iken örgüt yararına sessizliğe ilişkin ortalaması 5.17 (S.S.=0.56) değeriyle genel katılımcı ortalamasının üzerinde gerçekleşmiştir. Amerika örneklemleri için incelendiğinde, kabullenici (M=2.59, S.S.=1.29) ve savunmacı sessizlik (M=2.34, S.S.=1.28) ortalamaları örneklem ortalamasına yakinken, örgüt yararına sessizlik ortalaması (M=4.62, S.S.=0.93), ölçek ortalamasının üzerinde olmasına rağmen genel örneklem ortalamasının altında yer almıştır.

4.1.1.3. Düzenleyici Değişkenler

Araştırmada örgütsel politika algısı ve bağımlı ve bağımsız benlik kurguları düzenleyici değişkenler olarak incelenmiştir. Örneklemin genel örgütsel politika algısı ortalaması 3.89'dur (S.S.=1.10). Türk örneklem için incelendiğinde örgütsel politika algısı 3.68 (S.S.=1.22), Amerika örneklemleri için ise 4.08 (S.S.=0.93) olmuştur.

Amerika’da örgütsel politika algısının Türkiye’dekinden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bağımlı benlik kurgusu değeri örneklem ortalaması 4.64 (S.S.=0.68) iken Türk örneklem ortalaması 4.87 (S.S.=0.62), Amerika örnekleme ortalaması 4.43 (S.S.=0.67) olmuştur. Türk örnekleminin bağımlı benlik kurgusu ortalamasının Amerika örneklemininkinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Bağımsız benlik kurgusu için incelendiğinde genel örneklem ortalaması 4.98 (S.S.=0.55), Türk örnekleme ortalaması 5.09 (S.S.=0.41) ve Amerika örnekleme ortalaması 4.87 (S.S.=0.64) olmuştur. Türk örnekleminin bağımsız benlik kurgusu ortalama değerleri, genel örneklem ortalamasından ve Amerika örnekleminin ortalamasından daha yüksek bulunmuştur.

4.1.2. Değişkenler Arasındaki Fark Testleri Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu bölümde, araştırmanın değişkenlerinin demografik değişkenlere göre fark analizi bulguları değerlendirilmiştir.

4.1.2.1. Cinsiyet Farkına İlişkin Değerlendirmeler

Cinsiyete göre fark analizleri incelendiğinde araştırmanın bağımlı değişkenleri olan çalışan sessizliğinin boyutları üzerinde Türk, Amerikan ve bütün örneklem üzerinde anlamlı bir fark gözlenmemiştir. Bu bulgular Sarıbay (2015: 221), Uğur (2017: 49), Tanyaovalaksna (2016: 134) ve Kılıçarslan’ın (2016: 145) bulgularıyla uyumludur. Ancak, bağımsız değişkenlerden güç mesafesi yönelimi, toplulukçuluk eğilimi ve maskülenlik eğilimi değişkenleri cinsiyete göre fark göstermiştir. Tüm örneklem üzerinde; güç mesafesi, toplulukçuluk ve maskülenlik değerleri erkeklerde kadınlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Benzer şekilde Türk örnekleminde, güç mesafesi ve maskülenlik boyutlarının erkeklerde kadınlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Amerika örnekleminde ise; toplulukçuluk ve maskülenlik eğilimleri erkeklerde anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur.

Bu bulgular Taras ve arkadaşlarının (2010: 429) meta analizi araştırmasının sonuçlarıyla da paralellik göstermektedir. Araştırmacılar, kültürel değerlerin açıklayıcılık gücünün erkeklerde kadınlara göre daha yüksek olacağını öngörmüş ve

araştırmada yer alan bütün kültürel değer boyutları için (güç mesafesi yönelimi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk-bireycilik ve maskülenlik-feminenlik eğilimleri) bu öngörüyü doğrulamışlardır. Merkin (2014: 14), kültürlerarası meta analizi çalışması sonucunda erkeklerin güç mesafesi ve maskülenlik değerlerinin kadınlarınkinden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Tanyaovalaksa (2016: 192), erkeklerin yarışmacılık değerlerinin kadınlarınkinden anlamlı düzeyde yüksek olduğunu ifade etmiştir. Gabriel ve Gardner (1999: 646), Amerika’da erkeklerin kendilerini kadınlara göre daha toplulukçu tanımladığını ifade etmiştir.

Kadınların davranışlarının bireysel kültürel değerlere bağlılıktan ziyade ilişkilerin sürdürülmesinden etkileneceği düşünülmektedir. Gilligan (2009: 70), kadınların kimliklerini daha bağlamsal ve ilişkisel tanımlamalarına rağmen erkeklerin kimliklerini kültürel normlarla uyumlu soyut, kuralla dayalı bireysel süreçler olarak tanımladığını ifade etmiştir. Kadınlar ilişkileri sürdürmeyi daha öncelikli görerek kültürel değerler konusunda daha esnek iken erkeklerin ilişkileri daha değişken görmesi muhtemeldir. Schwartz ve Rubel (2005: 1010), 70 farklı ülkeden 127 örnekleme yürüttükleri kültürler arası değerler araştırmasının sonucunda, erkeklerin öz yönlendirme, güç, başarı ve hedonizm değerlerine kadınlardan daha çok yöneldiğini, kadınların ise iyilikseverliğe, anlayış ve toleransla ilişkilendirilen evrenselcilik değerlerine erkeklerden daha çok yöneldiğini bulmuştur.

4.1.2.2. Ülke Farkına İlişkin Değerlendirmeler

Hipotez testlerinde yer almayan, ülke değişkeni bazında anlamlı fark gösteren test sonuçları bu bölümde değerlendirilmiştir. Ülke değişkeni, çalışan sessizliği boyutları arasında yalnızca örgüt yararına sessizlikte anlamlı bir fark oluşmuştur ($M=5.17$, TR; $M=4.62$, ABD, $p<.001$). Örgüt yararına sessizlik, Türkiye’de ABD’den anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Türkiye’de örgüt yararına sessizliğin yüksek bulunması Knoll ve ark. (2021: 54) tarafından 33 ülke verisiyle yürütülen çalışan sessizliği araştırması sonuçlarıyla uyumludur. Türkiye, örgüt yararına sessizlik boyutunda 33 ülke içerisine en yüksek skoru alan ülkelerden biri olmuştur. Örgüt yararına sessizliğin en yüksek bulunduğu ülkeler; Çin, Danimarka, Endonezya, Togo, Uganda, Türkiye ve Norveç olmuştur. 33 ülke verilerinin karşılaştırıldığı çalışmada,

Türkiye, örgüt yararına sessizlik boyutunda dikkat çekici düzeyde yüksek bir skor almıştır.

Aynı araştırma sonuçlarına göre, Türkiye, çalışan sessizliği boyutlarında genel olarak yüksek skor alan bir ülke olmuştur. Knoll ve arkadaşlarının (2021: 54) araştırmasında ABD'ye ilişkin veri yer almamaktadır. Ancak Kanada, İngiltere ve Avustralya gibi anglo kültür ülkelerinin, Güney Asya ülkeleri gibi yüksek düzeyde sessizlik davranışı gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu verilerden yola çıkılarak, Amerika ve Türkiye'de genel olarak sessizliğe ilişkin paralel sonuçların elde edileceği beklenebilir. Bu tez çalışması sonuçlarına göre, ABD ve Türkiye'nin kabullenici ve savunmacı sessizlik boyutlarına ilişkin değerleri birbirine yakın bulunmuş, örgüt yararına sessizlik haricindeki boyutlarda iki ülke arasında anlamlı düzeyde bir fark bulunmamıştır.

Bağımlı ve bağımsız benlik kurgularının her ikisi de Türkiye'de ABD'den daha yüksek bulunmuştur (B.lı BK: M=4.87, TR; M=4.43, ABD, $p<.001$; B.sız BK: M=5.09, TR; M=4.87, ABD, $p<.001$). Bu sonuç, bireysel ve ilişkisel benlik yönelimlerinin birbirinin karşıtı yönelimler olmadığını, birbirini tamamlayıcı ve bağımsız yönelimler olduğunu savunan görüşü destekler yöndedir² (İmamoğlu ve ark., 2011: 29). Bu görüşün literatürde kültürlerarası çalışma sonuçlarıyla da desteklendiği söylenebilir. Hong (2004: 52), Koreli ve Amerikalı örneklemlemlerle yürüttüğü araştırma sonucunda, Koreli grubun hem bağımlı hem bağımsız benlik kurgusu değerlerinin Amerikalı gruptan anlamlı düzeyde yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Dinç ve ark. (2013: 105), Türkiye ve Avustralya'da üniversite öğrencileriyle yürüttükleri araştırma sonucunda, Avustralyalı grubun hem bağımsız hem de bağımlı benlik kurgularının Türk grubunkinden anlamlı düzeyde yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kapoor ve arkadaşlarının (2003: 694), Hint ve Amerikan örneklemlemlerle yürüttükleri araştırma sonuçları; Amerikan örneklemin hem bağımsız hem de bağımlı benlik kurgularının Hint örneklemininkinden anlamlı düzeyde yüksek olduğunu bulmuştur.

Örgütsel politika algısı, ABD'de Türkiye'den daha yüksek bulunmuştur (M=3.68, TR; M=4.08, ABD, $p<.001$). Leslie ve Gelfand (2011: 416), örgütsel politika

² Dengeli Bütünleşme ve Ayırdetme-Ayrışma Modeli (BID: Balanced Integration-Differentiation Model) (İmamoğlu, 1995; 1998; 2003).

davranışı ve politika algısının farklı kültürlerde aynı anlama sahip olmayabileceğini ve aynı davranışın farklı kültürlerde farklı şekilde yorumlanabileceğini ifade etmiştir. Romm ve Drory (1988, 109) gerek işyerinde gerek diğer ortamlarda politik süreçlere daha fazla aşına olan kültürlerde, politik davranışların daha doğal karşılandığını ve daha iyi tolere edildiğini belirtmiştir.

Politik faaliyetin, güç mesafesi yöneliminin yüksek olduğu kültürlerde, en azından güçsüz olanlar arasında yaygın olması muhtemeldir. Güç mesafesi yöneliminin yüksek olduğu kültürlerde sosyal hiyerarşiler büyük oranda sabittir, hızlı değişmez ve güç, büyük ölçüde üst yönetimdedir (Leslie ve Gelfand, 2011: 421). Güç mesafesi yönelimi yüksek bir ülke olarak Türkiye’de örgütlerde ABD’ye göre politik faaliyetin daha yaygın olması beklenir. Ancak, politik faaliyetin yaygın olması, bazı politik davranışların daha normal kabul edilmesine neden olabilir. Romm ve Drory (1988)’nin çıkarımlarından yola çıkılarak, Türkiye’de çalışanların politik süreçlere daha aşına olması Türklerin politik faaliyetleri daha iyi tolere etmelerini ve daha normal ve geçerli kabul etmelerini sağlamış olabileceği düşünülmektedir. Ortamdaki politika ile politik davranış algısı bütün kültürlerde aynı ölçüde paralellik göstermeyebilir. Bazı kültürlerde politik olarak kabul edilebilen davranışlar bazı kültürlerde yaygın bir davranış olduğu için daha normal ve sıradan bir davranış olarak kabul edilebilmektedir. Bu nedenle ABD’de Türkiye’ye göre örgütsel politikanın daha yüksek bulunması anlamlı bulunmuştur.

4.1.2.3. Yönetmel Görev Farkına İlişkin Değerlendirmeler

Yönetmel ve yönetmel olmayan göreve göre değişkenler üzerindeki fark testleri, araştırmanın bağımlı değişkenlerinden kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı fark oluşturmuştur. Yönetmel görevde olmayanların yönetmel görevde olanlara göre daha fazla kabullenici ve savunmacı sessizlik davranışı gösterdiği görülmektedir. Bu bulgu Sarıbay (2016: 231)’ın kamu sektöründe Türkiye’de yürüttüğü araştırma sonuçlarıyla da paraleldir. Yönetmel görevi olmayan çalışanların kabullenici ve savunmacı sessizlik eğilimleri şef ve müdür olanlarıkinden anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Türk ve Amerikalı örneklem için ayrı ayrı incelendiğinde, Türk örneklemde çalışan sessizliğinin her üç boyutunda da yönetmel görevde olmayanların anlamlı düzeyde daha fazla sessizlik gösterdiği; Amerika

örnekleminde ise yönetsel görevde olmayanların kabullenici sessizlik boyutunda daha fazla sessizlik davranışı gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Van Dyne ve LePine (1998: 115), yaptığı işin örgütsel hiyerarşide yükselmesiyle çalışanın ses davranışı gösterme düzeyinin hem bireysel hem iş arkadaşı hem de üst yönetici değerlendirmelerinde arttığını göstermiştir.

Bireysel kültürel değerler incelendiğinde, güç mesafesi ve maskülenlik boyutlarında, yönetsel görevde olanların anlamlı düzeyde daha yüksek değerlere sahip olduğu, belirsizlikten kaçınma boyutunda ise yönetsel görevde olmayanların daha yüksek değerlere sahip olduğu bulunmuştur. Türk ve Amerika örnekleme boyutlarında tüm örneklem sonuçlarına benzer şekilde, yönetsel görevde olanlar daha yüksek güç mesafesi yönelimi ve maskülenlik eğilimi gösterirken, yönetsel olmayan görevde olanlar daha yüksek belirsizlikten kaçınma eğilimi göstermiştir.

29 ülkeden 5.000'e yakın şirketin katılımıyla tamamlanan, 'İş Dünyasında Kadın Yöneticiler 2021' araştırması sonuçlarına göre, dünyada kadın yöneticilerin oranı %31 iken, Amerika'da bu oran %32, Türkiye'de ise %35'tir (Grant Thornton Women in Business, 2021). AB İstatistik Ofisi 2019 yılı verilerine göre, Türkiye kadın yönetici oranında, Avrupa'da 34 ülke içinde sondan ikinci sırada yer almaktadır. Üst düzey kadın yönetici oranı ise Türkiye'de %11 düzeyinde bulunmuştur. Bu oran %18.6 olan AB ortalamasının gerisinde olsa da, AB'de bile bu oranın oldukça düşük olduğu görülmektedir. Yönetici pozisyonlarının büyük bölümünü erkeklerin oluşturduğu aşıkardır. Yönetici pozisyonları için özellikle özel sektörde beyaz yakalı çalışanlar için büyük bir rekabet söz konusudur. Bu nedenle yöneticilerin maskülenlik değerlerinin daha yüksek olması beklenen bir sonuçtur.

Bireysel güç mesafesi yönelimi, gücün dağılımına ilişkin eşitsizliğin kabul düzeyine işaret etmektedir. Yönetici pozisyonları için çalışanların önemli bir güç mücadelesi içinde olması kaçınılmazdır. Hofstede ve ark. (2010: 64-65), İngiltere, Fransa ve Batı Almanya'nın verileriyle 38 farklı iş grubuyla ek bir analiz gerçekleştirmiş ve güç mesafesi yöneliminin daha düşük beceri gerektiren iş gruplarından daha profesyonel iş gruplarına doğru ilerledikçe azaldığını bulmuştur. Ancak dört farklı iş grubuyla, 11 ülkenin verisiyle yürüttüğü bir başka analizin sonucunda, güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde güç mesafesi endeksi bütün iş

grupları ve meslekler arasında yüksek bulunmuştur. Bu bulgular, güç mesafesinin bütün ülkelerde olduğunu ancak bazı toplumlarda iyi eğitilmiş çalışanların örgütlerde güç mesafesini düşürebildiğini göstermektedir (Carl ve ark., 2004: 530). Araştırma sonucunda, Türkiye’de ve ABD’de daha fazla beceri gerektirdiği düşünülen yöneticilik görevinde olan çalışanlarda, yönetsel görevde olmayanlara göre güç mesafesi daha yüksek bulunmuş ancak bu farkın, güç mesafesi endeksinin daha yüksek olduğu Türkiye’de Amerika’dakinden daha yüksek olduğu görülmüştür. Carl ve arkadaşlarının (2004:530) tespitinden yola çıkılarak güç mesafesi yöneliminin hem Türkiye’de hem ABD’de var olduğu ancak güç mesafesi yönelimi daha yüksek olan Türkiye’de yöneticilerin güç mesafesi yöneliminin ABD’dekinden daha yüksek bulunduğu görülmüştür. Carl ve ark. (2004:530), yapılan çalışmalardan yola çıkarak daha iyi eğitilmiş çalışanların bazı toplumlarda güç mesafesini düşürebildiğini bazı toplumlarda bütün iş grupları ve meslekler arasında güç mesafesinin herhangi bir fark göstermediğini ifade etmiştir. Bu araştırma sonucunda, daha fazla beceri ve daha iyi eğitim gerektirdiği düşünülen yönetici pozisyonlarında güç mesafesi yönelimi zayıflamadığı hatta güçlendiği görülmüştür.

Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olanlar, örgütlerde belirsizliği yönetmek için kural, politika ve prosedürlerin bulunmasına ve uygulanmasına ihtiyaç duyarlar. Yönetsel görevlerde ise belirsizliğin belirli ölçüde tolere edilebilmesi ve başarıyla yönetilebilmesi beklenir. Yöneticilerin hergün birbirinden farklı birçok konuda çözüm sunması beklenir. Bu nedenle yöneticilerin belirsizlikle iyi mücadele edebilmesi ve belirsizliği iyi yöneterek fırsatlar yaratabilmeleri gerekir. Bu doğrultuda, yönetsel görevde olmayan çalışanların belirsizlikten kaçınma eğiliminin yöneticilerinkinden daha yüksek olması, bu yöndeki beklentileri destekler.

Tüm örneklem üzerinde, örgütsel politika algısı, yönetsel görevde olanlarda, yönetsel görevde olmayanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Bu bulgu, örgütlerde hiyerarşik olarak üst pozisyonlara doğru ilerledikçe güç mücadelesinin getirdiği örgütsel politika algısının artmasını destekler. Güç mücadelesi politikayı beraberinde getirir. Sargut (2015b: 217), güç için rekabetin söz konusu olduğu ortamlarda politikanın kaçınılmaz olduğunu ifade etmiştir. Türk örneklemini için de benzer yönde bir sonuç elde edilirken Amerika örneklemini üzerinde örgütsel politika algısı yönetsel olan ve olmayan görevler arasında anlamlı düzeyde farklılaşmamıştır.

4.1.2.4. Eğitim Düzeyi Farkına İlişkin Değerlendirmeler

Eğitim durumu Amerika örnekleme üzerinde, araştırmanın hiçbir değişkeni üzerinde anlamlı bir fark oluşturmamıştır. Türk örnekleminde, uzun dönem yöneliminin üniversite mezunlarında lise mezunlarına göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hofstede (2001: 12), eğitimi ulusal düzeyde kültürü yaşatan kilit kurumlardan biri olarak görmektedir. Taras ve ark. (2010: 426), daha yüksek eğitimi olanların daha özerk ve özgür olacağını ve değerleriyle davranışlarını daha kolay uyumlu hale getirebileceğini ve değerleri ve değerlerin sonuçları arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirebileceğini yani daha iyi eğitilmiş bireylerin ülkelerini daha iyi temsil edeceğini ve ulusal düzeydeki değerleri daha iyi yansıtacağını öngörmüştür. Araştırmacılar, meta analizi çalışması sonucunda bireysel kültürel değerlerin açıklayıcı gücünün daha uzun yıllar eğitim alanlarda daha kısa eğitim alanlardan daha iyi olduğunu bulmuştur.

Çalışan sessizliğinin boyutları incelendiğinde tüm örneklem verilerine göre kabullenici ve savunmacı sessizliğin lise mezunlarında üniversite mezunlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Eğitim düzeyinin artmasıyla çalışanların örgütlerde işle ilgili fikir ve önerilerini ve yeri geldiğinde kaygılarını ifade edebilmeleri daha muhtemeldir. Eğitim düzeyinin artmasıyla çalışanın kendisini işle ilgili daha yeterli hissetmesi ve buna bağlı olarak daha az kabullenici ve savunmacı sessizlik davranışı göstermesi beklenir. Sarıbay (2015: 223-224) ve Kılıçarslan (2016: 142)'ın araştırmalarında, katılımcıların eğitim düzeylerinin artmasıyla sessizlik eğiliminin azaldığı görülmektedir. Türk örnekleme için de benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Güç mesafesi değerinde yüksekokul mezunlarının güç mesafesi yönelimi lisansüstü mezunlarıninkine göre daha yüksek bulunmuştur. Belirsizlikten kaçınma boyutunda ise lisansüstü mezunlarının değeri diğer eğitim gruplarınınkinden anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur. Belirsizlikten kaçınma, daha yüksek düzeyde iş stresi, değişime daha fazla direnç, hata yapmaktan korkma, daha az risk alma eğilimi ile ilişkilendirilmiştir (Hofstede ve ark., 2010: 203-204). Bu doğrultuda, daha fazla eğitim alanların, çeşitli konularda daha fazla eğitim almanın getireceği rahatlık ve kendine güvenle daha az hata yapma korkusu yaşamasının muhtemel olacağı düşünülmektedir.

4.1.2.5. Yaş Değişkenine Göre Farka İlişkin Değerlendirmeler

Araştırmada katılımcıların yaşları 19-29, 30-39, 40-49 ve 50+ olmak üzere gruplandırılmıştır. Yaşa göre farklar incelendiğinde, çalışan sessizliği boyutlarının yaşa göre fark göstermediği bulunmuştur. Bağımsız değişkenlerden belirsizlikten kaçınma, uzun dönem yönelimi ve maskülenlik boyutlarında yaşa göre anlamlı farklar olduğu görülmektedir.

Belirsizlikten kaçınmanın, yaşın ilerlemesiyle birlikte azalma eğilimi gösterdiği görülmektedir. 19-29 yaş grubunun 40-49 ve 50 yaş ve üzeri gruba göre belirsizlikten kaçınma eğilimlerinin anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmektedir. Örgütlerde daha genç olanların, gerek iş hayatında nispeten daha yeni olmaları gerek örgütsel ortamlara yeni alışıyor olmalarıyla iş hayatının getirdiği belirsizliklere aşına olmamaları nedeniyle belirsizliği tolere etme konusunda daha fazla zorlanacakları ve hata yapma korkusuyla birlikte daha fazla belirsizlikten kaçınma eğiliminde olacakları düşünülmektedir.

Uzun dönem yöneliminde 19-29 yaş grubu ile 50 yaş ve üzeri grubun değerleri anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Araştırma grupları içerisinde, en genç yaş grubunu temsil eden 19-29 yaş grubunun uzun dönem yönelimi değeri en yüksek iken, en yaşlı grubu temsil eden 50 yaş ve üzeri grup arasında uzun dönem yönelimi en düşüktür. Yaş gruplarında, gençten yaşlıya doğru ilerledikçe uzun dönem yöneliminin azaldığı görülmektedir. Benzer bir eğilim bağımlı ve bağımsız benlik kurgularında da görülmektedir. Lang ve Carstensen (2002: 125), uzun dönem yöneliminin, geleceğin açık uçlu, geniş ve fırsatlarla dolu olarak algılanmasını sağladığını ve bu doğrultuda insanların geleceğini şekillendirmek için, bilgi edinme, yeni insanlarla tanışma, ilişki ağını geliştirme, ya da gelecekteki hedeflerini gerçekleştirmek için faydalı olabilecek riskleri alma yoluyla hedeflerini önceliklendirmesini sağladığını ifade etmiştir. Daha geniş zaman algısının özellikle gençler arasında yaygın olduğunu ve uzun dönem yönelimine işaret eden; sosyal olarak kabul görme, finansal olarak bağımsız olma ve kariyer hedeflerini gerçekleştirme hedefleriyle ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. Araştırmanın genç katılımcılarının daha ileri yaşta olanlara göre daha uzun vadeli planları, kariyer hedefleri, finansal olarak bağımsız olma, sosyal ilişki ağını geliştirme

hedefleri olması ve daha yüksek uzun dönem yönelimine sahip olması bu doğrultuda beklenen bir sonuçtur.

Amerika örnekleme üzerinde, araştırmanın değişkenleri boyutunda yaşa göre herhangi anlamlı bir fark bulunmazken, Türk örnekleminde, tüm örneklem verileriyle paralel olarak, belirsizlikten kaçınma boyutunda anlamlı düzeyde bir fark bulunmuştur.

4.1.2.6. Kıdem Gruplarına Göre Farka İlişkin Değerlendirmeler

Kıdem gruplarına göre; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun dönem yönelimi, maskülenlik ve bağımlı ve bağımsız benlik kurgularının anlamlı düzeyde fark gösterdiği bulunmuştur.

Güç mesafesi yönelimine göre kıdem grupları arasındaki fark incelendiğinde; 6-10 yıl kıdeme sahip olan çalışanların, 21-25 yıl ve 26 yıl ve daha uzun kıdeme sahip çalışanlara göre güç mesafesi yöneliminin daha fazla olduğu bulunmuştur. Güç mesafesinin 0-15 yıl arası kıdem gruplarında daha yüksek iken kıdemin artmasıyla azalma eğiliminde olduğu görülmektedir. Zhang (2010: 22) Amerika’da yürüttüğü araştırma sonucunda, iş tecrübesinin güç mesafesiyle negatif ilişkili olduğunu, ancak ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını bulmuştur. Güç mesafesinin kıdeme bağlı olarak azalma eğiliminde olması bireysel tecrübenin artmasıyla ve kişinin örgüt ortamlarını, ast-üst ilişkilerini, iş ve iletişim akışlarını daha iyi tanımasıyla ilişkili olarak azalma eğiliminde olabileceği düşünülmektedir.

Belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun dönem yönelimi ve maskülenlik boyutlarında beş yıl ve daha az kıdemi olan grubun 26 yıl ve daha fazla kıdemi olan gruptan daha yüksek değerlere sahip olduğu görülmektedir. Belirsizlikten kaçınma, yaş gruplarına göre fark eğiliminde olduğu gibi kıdeme göre de kıdemi az gruptan kıdemi fazla gruba doğru azalma eğilimi göstermektedir. Toplam iş tecrübesinin artmasıyla kişinin işinin ayrıntılarına ilişkin daha fazla bilgi ve tecrübe sahibi olacağı ve bu doğrultuda oluşabilecek belirsiz durumlara karşı daha sakin kalabileceği ve belirsiz durumları daha iyi tolere edebileceği düşünülmektedir. Belirsizlikten kaçınma eğiliminin ilişkili olduğu hata yapmaktan ve risk almaktan kaçınma, kişisel ilerleme için azmetme isteğinde azalma ve net kural ve talimatları tercih etme (De Luque ve

Javidan, 2004: 612) durumlarının kişinin iş tecrübesinin artmasıyla azalması muhtemeldir.

Toplulukçuluk eğiliminin, 0-15 yıla kadar kıdemi olan gruplarda daha yüksek iken, 16-26 yıl ve üzeri kıdemi olan gruplarda daha düşük olduğu görülmektedir. Toplulukçu değerleri yüksek olan bireyler için grup değerleri ve hedefleri önemlidir. Ayrıca toplulukçu değeri yüksek bireyler grup faaliyetlerine katılmaktan hoşlanır. Grup içi ve grup dışı ayrımı belirgindir. İşin sosyal ve teknik yönlerini en üst düzeye çıkarmak için takım çalışmasını tercih eder ve takım çalışmasına yatkın olurlar (Gelfand ve ark., 2004: 454, 459). Araştırma bulguları, daha az kıdeme sahip olan beyaz yakalı çalışanların takım çalışmasını ve daha sinerjik çalışmayı tercih edeceği buna karşılık daha fazla tecrübesi olan çalışanların gruplar halinde çalışmaktansa daha fazla deneyim ve ihtisas gerektiren bireysel işlerde çalışmayı tercih edebileceğine işaret etmektedir.

Uzun dönem yöneliminin, 0-15 yıla kadar kıdemi olan gruplarda daha yüksek, 16-26 yıl ve üzeri kıdemi olan gruplarda daha düşük olduğu görülmektedir. Uzun dönem yöneliminin kariyerinin başlarında olan çalışanlarda daha fazla kıdemi olan çalışanlara göre daha yüksek olması literatürde uzun dönem yöneliminin; geleceği şekillendirme, kariyer hedeflerini belirleme ve bu hedefleri gerçekleştirmek için bilgi, becerileri ve ilişki ağını geliştirmeyeyle ilişkilendirilmesi (Lang ve Carstensen, 2002: 125) olarak açıklanabilir. 16-26 yıl ve üzeri kıdemi olan çalışanlar, büyük oranda kariyer hedeflerini belirlemiş, geleceği ilişkin planlarını şekillendirmiş bu doğrultuda planlarını gerçekleştiren ya da gerçekleştirmiş kişiler olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle kıdemi daha az olan çalışanların, uzun dönem yöneliminin, daha fazla kıdemi olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu düşünülmektedir.

Özel sektörde özellikle beyaz yakalı görevler, birçok iş arasında rekabetin en yoğun olduğu alanlardan biridir. Bu rekabet, çalışanların hırslı, iddialı ve atılgan olmasını gerektirir. Diğer yandan yönetici pozisyonlarında kadınların bulunma oranı dünya genelinde oldukça düşüktür. Daha önce de belirtildiği gibi, Grant Thornton 2021 Yılı Raporuna göre, 29 ülke içerisinde üst yönetim pozisyonlarında kadın yönetici oranını %31 olarak açıklamıştır. İş hayatında, özellikle yönetici pozisyonlarında erkeklerin daha baskın olduğu görülmektedir. İş hayatında varlık

gösterebilmek, rekabetin içinde var olabilmeyi ve oyunu kurallarına göre oynayabilmeyi gerekir. Bu nedenle, kıdemi daha az olan çalışanların, kariyerini beklediği yönde geliştirebilmesi için daha maskülen eğilim göstermesinin beklentiler doğrultusunda olduğu söylenebilir.

Kıdeme göre, bağımsız ve bağımlı benlik kurgularında da 5 yıl ve daha az kıdemi olan grup ile 26 yıl ve daha fazla kıdemi olan grup arasında anlamlı düzeyde fark bulunmuştur. Beş yıl ve daha az kıdemi olan grubun 26 yıl ve daha fazla tecrübeye sahip gruba göre bağımlı ve bağımsız benlik kurgusu daha yüksektir. Gudykunst (1996: 516), her bireyin hem bağımlı hem bağımsız benlik kurgusuna sahip olmasına rağmen belirli durumlarda birinin diğerine göre daha baskın olduğunu ifade etmiştir. Gardner ve ark. (1999: 321), insanların evrensel olarak hem özerklik hem de aidiyet hedeflerini paylaşmalarına rağmen tüm bireylerin kendilerini mevcut duruma ya da mevcut motivasyonuna göre göreceli olarak bağımsız ya da bağımlı olarak tanımlamalarının beklenebileceğini ifade etmiştir. Literatürde, bireyin benlik kurgularından birinin belirli durumlara diğerine göre daha baskın olmasının beklenen bir durum olduğu ifade edilmektedir. Bu durumda 5 yıl ve daha az kıdemi olan çalışanların iş hayatında ve çalıştıkları örgütte nispeten daha yeni olmalarıyla çeşitli durumlarda kendilerini daha iyi ifade etmek ve gösterebilmek için fırsatları değerlendirerek kıdemi çok daha fazla olan gruba göre daha yüksek düzeyde bağımsız ve bağımlı benlik kurguları yansıtabileceği düşünülmektedir.

Türk örneklemiyle, kıdem grupları bazında yalnızca örgüt yararına sessizlikte anlamlı bir fark gözlenirken, Amerika örneklemiyle, tüm örneklem verileriyle paralel olarak çalışan sessizliğinin boyutlarının yanı sıra güç mesafesi, maskülenlik ve bağımsız benlik kurgusu değişkenlerinde de anlamlı farklar olduğu bulunmuştur. Güç mesafesi yöneliminin 0-10 yıl kıdemi olan grupta, 11-26 yıl ve üzeri kıdemi olan gruba göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Maskülenlik boyutunda da benzer bir eğilim söz konusudur. Beş yıl ve daha az kıdemi olan grubun maskülenlik eğilimi 21-25 yıl ve 26 yıl ve üzerinde kıdemi olan gruplardakinden anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur.

Türk örnekleminde, 6-10 yıl kıdemi olan ve 16-20 yıl kıdemi olan grupların 26 yıl ve daha fazla kıdeme sahip olan gruptan anlamlı düzeyde daha yüksek örgüt

yararına sessizlik gösterdiği görülmektedir. Örgüt yararına sessizlik temelde örgüte ilişkin gizli ve özel bilgilerin saklanmasıyla ilişkilidir. Esasında bu bilgilerin gerektiği şekilde saklanmamasının çalışanın kariyeri üzerinde önemli sonuçları olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle, kıdemi daha az olan grubun gerek kariyer hedefi gerekse maruz kalabileceği diğer olumsuz sonuçları göz önünde bulundurarak kıdemi daha yüksek olan gruptan daha fazla örgüt yararına sessizlik gösterdiği düşünülmektedir.

Amerika örneğine ilişkin sonuçlar incelendiğinde, kıdeme göre oluşturulan gruplar arasında kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizliğin anlamlı düzeyde fark oluşturduğu görülmektedir. Kabullenici ve savunmacı sessizliğin, araştırmada kıdemi en az grup olan 5 yıl ve daha az kıdemi olan grupta, kıdemi en fazla grup olan, 26 yıl ve daha fazla kıdemi olan grubunkinden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Kıdem arttıkça kabullenici ve savunmacı sessizliğin düştüğü görülmektedir. Bu bulgular Stamper ve Van Dyne (2001: 528)'in bulgularıyla da paralellik gösterir. Kişinin kıdemi arttıkça fikir, görüş ve kaygılarını ifade etme konusunda daha rahat olacağı ve daha az korku duyacağı düşünülmektedir.

Ancak, örgüt yararına sessizlikte bu durumun tam tersi bir durum söz konusudur. Örgüt yararına sessizliğin en az kıdeme sahip olan grupta, en fazla kıdeme sahip olan iki gruptan anlamlı düzeyde daha düşük olduğu bulunmuştur. Örgüt yararına sessizlik beş yıl ve daha az kıdemi olan grupta 21-25 ve 26 yıl ve daha fazla kıdemi olan gruplarınkinden anlamlı düzeyde daha düşük bulunmuştur. Kıdeme bağlı olarak, örgüt yararına sessizliğin artması literatür verileriyle paralellik gösterir. Hafidz ve ark. (2012: 32), daha kıdemli çalışanların, daha yeni çalışanlara göre daha fazla aidiyet hissederek daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdiğini ifade etmiştir. Benzer bir şekilde, Singh ve Singh (2010: 13), kıdeme bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışının arttığını bulmuştur.

4.1.3. Değişkenler Arasındaki İlişki Testlerinin Sonuçlarına İlişkin Değerlendirmeler

Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenlerin ilişkileri incelendiğinde, en güçlü ilişkinin uzun dönem yönelimi ile örgüt yararına sessizlik arasında olduğu

($r=.45$, $p<.01$) görülmektedir. Daha sonra belirsizlikten kaçınma ile örgüt yararına sessizlik ($r=.38$, $p<.01$) ve toplulukçuluk ile örgüt yararına sessizlik arasında ($r=.29$, $p<.01$) ilişkilerin diğer ilişkilere göre daha yüksek seviyede olduğu görülmektedir.

Güç mesafesi; savunmacı sessizlik ($r=.25$, $p<.01$) ve kabullenici sessizlik ($r=.19$, $p<.01$) ile pozitif ve anlamlı düzeyde ilişki gösterirken, örgüt yararına sessizlik ile anlamlı düzeyde ilişki göstermemiştir. Rhee ve ark. (2014: 714), Güney Kore’de güç mesafesinin kabullenici sessizlikle pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur. Tanyaovalaksna (2016: 128), Kanada’da sağlık çalışanlarıyla yürüttüğü çalışma sonucunda güç mesafesinin kabullenici sessizliği pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediğini bulmuştur. Sarıbay (2016: 212-213), Türkiye’de güç mesafesinin kabullenici ve savunmacı sessizlikle anlamlı düzeyde pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur. Knoll ve ark. (2021:48), güç mesafesinin kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Belirsizlikten kaçınma boyutu ise örgüt yararına sessizlik ile anlamlı düzeyde pozitif ilişki gösterirken ($r=.38$, $p<.01$), kabullenici ve savunmacı sessizlik ile anlamlı düzeyde ilişki göstermemiştir ($r=-.04$, $p>.05$; $r=.01$, $p>.05$). Belirsizlikten kaçınma yönelimi olan bireyler, resmi politika, prosedür ve kurallara uygun olarak iş yapmayı tercih ederler ve kuralların çiğnenmesine tolerans gösterme eğiliminde olmazlar (De Luque ve Javidan, 2004: 618). Bu doğrultuda belirsizlikten kaçınma boyutunun, örgüt yararına sessizlikle anlamlı düzeyde pozitif ilişkili bulunması kavramın özelliklerini destekler niteliktedir. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan kişilerin, örgüte ilişkin gizli bilgileri ve şirket sırlarını gizli tutması ve örgüte zarar verebilecek herhangi bir bilgiyi gerektiği gibi muhafaza etmesi beklenir.

Toplulukçuluk boyutu, kabullenici sessizlik ile ($r=-.16$, $p<.01$) anlamlı düzeyde negatif yönde ilişki gösterirken örgüt yararına sessizlik ile anlamlı düzeyde ve pozitif yönlü ilişki göstermiştir ($r=.29$, $p<.01$). Toplulukçuluk boyutu savunmacı sessizlik ile negatif ilişki göstermiştir ancak ilişki anlamlı bulunmamıştır. Toplulukçuluk değeri, örgütsel vatandaşlık davranışı ve olumlu sosyal davranışla ilişkilendirilmektedir. Toplulukçu değerlerin yüksek olduğu toplumlarda, görev ve yükümlülükler sosyal davranışın önemli belirleyicileridir (Gelfand ve ark., 2004: 454, 459). Bu doğrultuda, toplulukçu değerleri yüksek çalışanların daha fazla örgüt yararına sessizlik gösterme

ve az kabullenici sessizlik göstermeme eğiliminde olması beklenir. Araştırma verilerini destekler şekilde, Knoll ve ark. (2021: 48), kurumsal toplulukçuğun kabullenici sessizliği anlamlı düzeyde ve negatif yönlü olarak etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Tanyaovalaksna (2016: 150), toplulukçuluk eğiliminin örgüt yararına sessizlikle anlamlı düzeyde pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur.

Uzun dönem yönelimi kabullenici sessizlik ile anlamlı düzeyde ve negatif yönlü ilişki gösterirken ($r=-.12$, $p<.01$), örgüt yararına sessizlikle anlamlı düzeyde ve pozitif yönlü ilişki göstermiştir ($r=.45$, $p<.01$). Uzun dönem yönelimi ve savunmacı sessizlik değişkenleri arasında negatif yönlü ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($r=-.02$, $p>.05$). Bireysel düzeyde uzun dönem yönelimi psikolojik olarak sağlıklı olma, sosyal olarak iyi uyum sağlama ve içsel motivasyonla ilişkilidir. Uzun dönem yönelimi yüksek bireyler hazzı erteleyerek başarıya yüksek bir öncelik verir (Ashkanasy ve ark., 2004: 302). Bu doğrultuda, uzun dönem yönelimi yüksek bireylerin uzun vadeli planları ve kariyer hedefleri doğrultusunda örgütün yararını gözetmesi ve yeri geldiğinde fikir, öneri, görüş ve kaygılarını ifade edebilmesi beklenir.

Maskülenlik boyutu yalnızca savunmacı sessizlik ile pozitif ve anlamlı ilişkili bulunmuş ($r=.16$, $p<.01$), kabullenici ve örgüt yararına sessizlikle ilişkisi anlamlı bulunmamıştır ($r=.07$, $p>.05$; $r=.01$, $p>.05$). Maskülenlik eğilimi yüksek olan bireyler, çevrelerine kendi faydalarını ön planda tutarak yaklaşırlar. Bu doğrultuda, maskülenlik eğiliminin kişinin kendi yararı doğrultusunda işle ilgili bazı konularda sessiz kalabileceğine işaret ettiği görülmektedir.

Bağımlı ve bağımsız benlik kurguları kabullenici sessizlik ile anlamlı ve negatif ilişkili ($r=-.13$, $p<.01$ ve $r=-.12$, $p<.01$) örgüt yararına sessizlik ile anlamlı ve pozitif ilişkili ($r=.27$, $p<.01$ ve $r=.33$, $p<.01$) bulunmuştur. Bağımlı ve bağımsız benlik kurguları savunmacı sessizlik ile anlamlı ilişki göstermemiştir ($r=-.07$, $p>.05$ ve $r=-.07$, $p>.05$). Hem bağımlı hem de bağımsız benlik kurgusu vurgusu çalışan sessizliğinin kabullenici sessizlik boyutuyla negatif ilişki, örgüt yararına sessizlik boyutuyla pozitif ilişki göstererek olumlu örgütsel sonuçları desteklemiştir.

Örgütsel politika algısı, kabullenici ve savunmacı sessizlik ile pozitif ancak istatistiksel olarak anlamlı olmayan ilişki gösterirken ($r=.08$, $p>.05$ ve $r=.06$, $p>.05$),

örgüt yararına sessizlikle negatif ve anlamlı ilişki göstermiştir ($r=-11$, $p<.01$). Örgütsel politika algısı gerginlik, işten ayrılma niyeti, stres, geri çekilme ve sinizm ile pozitif ilişkili; iş tatmini, duygusal bağlılık, görev performansı, adalet, güven, destek, lider-üye etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışıyla negatif ilişkili bulunmuştur (Chang ve ark., 2009: 779; Hochwarter ve ark., 2020: 886). Araştırmalar, örgütsel politika algısının, örgüte ilişkin olumlu iş sonuçlarıyla negatif ilişkili olduğunu göstermektedir. Araştırmanın, örgütsel politika algısının, örgüt yararına sessizliği negatif yönde etkilediğine ilişkin bulguları, literatür bulgularıyla uyumludur.

4.1.4. Hipotez Testlerine İlişkin Değerlendirmeler

Araştırmada öncelikle bireysel kültürel değerlerin, Hofstede'nin bulguları doğrultusunda Türk ve Amerika örnekleme üzerinde fark gösterip göstermediği test edilmiştir. Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun dönem yönelimi ve maskülenlik boyutlarının tümünde Türk örnekleminin değerleri Amerika örnekleminin değerlerinden anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Daha sonra bireysel kültürel değerlerin çalışan sessizliği boyutları üzerindeki etkisi ve bu etkide ülke değişkeninin düzenleyici etkisi test edilmiştir. Son olarak, güç mesafesi yöneliminin çalışan sessizliği boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel politika algısının, toplulukçuluk eğiliminin çalışan sessizliği boyutları üzerinde bağımlı benlik kurgusunun ve maskülenlik eğiliminin çalışan sessizliği boyutları üzerinde bağımsız benlik kurgusunun düzenleyici etkisi test edilmiş ve bulgulara ilişkin değerlendirmeler, aşağıdaki başlıklar altında tartışılarak değerlendirilmiştir.

4.1.4.1. Hofstede'nin Kültürel Değer Boyutları Üzerinde Ülke Değişkenine Göre Fark Hipotezlerinin Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk ve uzun dönem yönelimi boyutlarında beklendiği gibi Türk katılımcıların eğilimlerinin ortalaması, Amerikan katılımcıların eğilimlerinin ortalamasından anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Ancak, maskülenlik boyutunda, Türk katılımcıların maskülenlik değerleri Amerikan katılımcıların maskülenlik değerlerinden anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Türkiye, maskülenlik boyutunda her ne kadar Hofstede'nin çalışmasında feminen boyutta yer alsada da GLOBE araştırmasında (Emrich ve ark., 2004: 365, 410) cinsiyetler

arası eşitlik ve iddialı olma boyutlarıyla temsil edilen bu boyutta, cinsiyetler arası eşitlik sıralamasında 61 ülke içerisinde 56. olurken kendi bakış açısını öne çıkarmada 12. sırada yer alarak Amerika'dan hemen sonra sıralamada yer almıştır.

Cinsiyetler arası eşitlik, bir toplumun cinsiyetler arası eşitsizlikleri azaltmaya çalışma düzeyidir. GLOBE araştırması sonuçlarına göre bu konuda Türkiye'de bir sorun olduğu açıktır (Sargut, 2015b: 355). Türkiye'de uygulamada olan sonuçlar ($M=2.89$), araştırmaya katılan 61 ülke ortalamasının ($M=3.37$) oldukça altındadır. Zaten Türkiye, sıralamada 61 ülke içerisinde sondan altıncı sırada yer almıştır. GLOBE araştırması sonucunda iddialı olma boyutunda da Türkiye ($M=4.53$) araştırma ülkeleri ortalamasının ($M=4.14$) oldukça üzerinde bir değer almıştır. GLOBE araştırması sonuçlarına göre, Türkiye iddialı olma boyutunda yüksek, cinsiyetler arası eşitlik boyutunda düşük puan alarak, maskülenlik boyutuyla temsil edilen değerleri taşıdığını göstermiştir. Lease ve ark. (2013: 84) erkeklerin maskülenlik değerlerini karşılaştırdıkları, kültürler arası çalışma sonucunda, maskülenlik boyutuna göre Türk ve Amerikan erkekleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşmış ve Türkiye'nin hala feminen kültürler arasında yer almasını Türkiye'de uzlaşma ve empatiye değer verilmesine bağlamıştır.

Bu doğrultuda, araştırmanın sonuçları büyük ölçüde Hofstede'nin araştırmasının sonuçlarıyla uyumludur. H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} , H_{1d} desteklenirken H_{1e} desteklenmemiştir.

4.1.4.2. Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliği Boyutları Üzerindeki Etkisine İlişkin Hipotez Testi Sonuçlarının Değerlendirilmesi

H_2 - H_6 hipotezleriyle, bireysel kültürel değerlerin çalışan sessizliği boyutları üzerindeki etkisi test edilmiştir. Çalışan sessizliği boyutları bazında incelendiğinde güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk ve uzun dönem yönelimi boyutlarının kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı etkileri olduğu görülmüştür.

Araştırma sonucunda, H_{2a} 'da ve H_{2b} 'de öngörüldüğü gibi güç mesafesi yöneliminin kabullenici ve savunmacı sessizliği anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilediği ancak örgüt yararına sessizlik üzerinde anlamlı bir etki göstermediği görülmüştür. H_{2a} ve H_{2b} desteklenirken, H_{2c} desteklenmemiştir. Güç mesafesinin

kabullenici sessizlik üzerindeki pozitif etkisi literatürde, farklı ülkelerde yürütülen çalışmalarla desteklenmiştir. Rhee ve ark. (2014: 714), Güney Kore’de güç mesafesinin kabullenici sessizliği pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediğini bulmuştur. Benzer şekilde Tanyaovalaksna (2016: 128), Kanada’da sağlık çalışanlarıyla yürüttüğü çalışma sonucunda güç mesafesinin kabullenici sessizliği pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediğini bulmuştur. Knoll ve ark. (2021:48), 33 ülkenin verisiyle yürüttüğü araştırma sonucunda güç mesafesinin kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sarıbay (2015: 213), yürüttüğü araştırma sonucunda güç mesafesinin kabullenici sessizlik üzerindeki pozitif etkisini Türkiye’de kamu çalışanlarıyla doğrulamıştır.

Güç mesafesi ve savunmacı sessizlik arasındaki pozitif ilişki bazı çalışmalarda desteklenmiş bazılarında desteklenmemiştir. Rhee ve ark. (2014: 709) ve Tanyaovalaksna (2016: 72), güç mesafesinin savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı pozitif etkisi olacağını öngörmüş, iki değişken arasında pozitif yönlü ancak anlamlı olmayan sonuçlara ulaşmışlardır. Sarıbay (2015: 212), Türkiye’de yürüttüğü araştırma sonucunda güç mesafesinin savunmacı sessizliği pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Belirsiz durumlarla baş etmekte zorlanan çalışanların daha yüksek düzeyde kabullenici sessizlik eğilimi göstereceği öngörülmüş ve araştırma sonucunda, belirsizlikten kaçınma eğiliminin kabullenici sessizliği pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği bulunmuştur. Ancak, belirsizlikten kaçınma eğiliminin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisi anlamlı bulunmamıştır. Bu doğrultuda, H_{3a} desteklenirken, H_{3b} desteklenmemiştir. De Jong ve ark. (2006: 11), belirsizlikten kaçınmanın açıklıkla negatif ilişkili olduğunu bulmuştur. Benzer şekilde Merkin ve ark. (2014: 1), meta analizi çalışması sonucunda, belirsizlikten kaçınma eğiliminin duyarlılık ve itibarı koruma endişeleriyle pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırma sonuçları, belirsizlikten kaçınma eğiliminin kabullenici sessizlik üzerindeki pozitif etkisini destekler niteliktedir.

Belirsizlikten kaçınma eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitif yönlü bulunmuş, H_{3c} desteklenmiştir. Belirsizlikten kaçınma eğilimi olan çalışanlar, örgütlerde belirsizliği yönetmek için kural, politika ve prosedürlerin

bulunmasına ve uygulanmasına daha fazla ihtiyaç duyar. Bu şekilde, çalışanlar, hata yapma ihtimallerini azaltmak isterler. Çalışanların hata yapmaktan kaçınması, kendilerini koruma motivasyonunun yanı sıra örgütü koruma motivasyonunu da içerir. Kural ve prosedürler örgütte işleyişlerin tanımlanmasını ve işler, roller vb. gibi konularda belirsizliklerin ortadan kaldırılmasını sağlar. Hofstede ve ark. (2010: 209), belirsizlikten kaçınma skoru yüksek olan toplumlarda, uzun süreli hizmetin esas olduğunu ve genellikle az sayıda iş değişikliğinin esas olduğunu ifade etmiştir. Çalışanların uzun süre hizmet verdikleri örgütlerde, örgütün yararını gözetken davranışlar göstermesi daha muhtemeldir.

Toplulukçuluk eğilimi, kabullenici ve savunmacı sessizliği anlamlı düzeyde ve negatif yönde etkilerken örgüt yararına sessizliği pozitif yönde etkilemiştir. Bu doğrultuda, H_{4a}, H_{4b} ve H_{4c} desteklenmiştir. Toplulukçu değerleri yüksek olan insanlar, grubun yararıyla ilgilenirler. Birbirlerini kollama eğiliminde olurlar. Chou ve Chang (2017: 409), meta analizi araştırmalarında, toplulukçuluğun sessizlik üzerine etkisi üzerine literatürde iki farklı yaklaşım olduğunu ifade etmiştir. Bunlardan ilki, toplulukçuluğun çalışanların yeni fikirlerini ve bakış açılarını ifade etme konusundaki istekliliğini kıracağı görüşüyken diğeri, toplulukçuluğun kolektif performansı en üst düzeye çıkarmaya ve başkalarının refahını desteklemeye odaklanan çalışan davranışlarını desteklediğini ve böylece çalışanların topluluk performansını artırmaya yardımcı olan görüş, öneri ve düşüncelerini ifade etmeye teşvik ettiği yönündeki görüştür. Bu araştırmada, toplulukçuluk eğiliminin grup performansının ve örgüt performansının geliştirilmesine katkı sağlayacağı ve toplulukçuluk eğiliminin kabullenici ve savunmacı sessizliği negatif, örgüt yararına sessizliği pozitif yönde etkileyeceği düşüncesinden yola çıkılmıştır. Araştırma sonuçları, bu öngörüü desteklemiştir.

Araştırmanın sonuçları, toplulukçuluğun grup performansını en üst düzeye çıkarmak için örgüt performansını artırma yönünde fikir, görüş ve önerilerin ifade edilmesini teşvik ederken, örgütün özel ve gizli bilgilerinin saklanması ve örgütle ilgili önemli bilgilerin gerektiği gibi muhafaza edilmesi konusunda, sessiz kalınması gereken konularda örgüt yararına sessizliğin sağlandığını göstermiştir. Bu sonuç, literatürde bazı araştırmalarla da desteklenmiştir. Moorman ve Blakely (1995: 127), toplulukçu değerlere sahip kişilerin daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme

eğiliminde olduğunu bulmuştur. Tanyaovalaksna (2016: 150), toplulukçuluğun örgüt yararına sessizliği pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Uzun dönem yöneliminin, kabullenici ve savunmacı sessizliği anlamlı düzeyde ve negatif yönde, örgüt yararına sessizliği anlamlı düzeyde ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmış, H_{5a}, H_{5b} ve H_{5c} desteklenmiştir. Yu ve Cable (2011: 63), uzun dönem yöneliminin iş birliği ve olumlu sosyal davranışlarla pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur. Raynor ve Entin (1982), inceledikleri birkaç araştırmanın sonucunda gelecek yönelimi yüksek olanların daha fazla başarıya motivasyonuna sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır (akt. Ashkanasy ve ark., 2004: 292). Ashkanasy ve ark. (2004: 293), gelecek odağı daha yüksek olan bireylerin herhangi bir faaliyete katılmalarının, yalnızca faaliyetin nihai hedeflerine verdikleri değer nedeniyle değil, aynı zamanda faaliyetin anlık sonuçlarının gelecekteki bazı hedeflere araç olması beklendiği için de muhtemel olduğunu ifade etmiştir. Bu görüşler, araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Uzun dönem yönelimi olan çalışanların fikir, önerileri ve yeri geldiğinde işle ilgili kaygılarını ifade etmesi, sorunlara çözümler üretmesi ve gerektiğinde de örgüt yararına sessiz kalması sonucu, kariyer beklentileri ve bireysel kariyer planlamaları ile de uyumludur. Uzun dönem yönelimi yüksek olan çalışanların, daha iyi bir kariyer planlamasını göz önünde bulundurarak işlerinde daha başarılı olmaya odaklanması daha muhtemeldir.

Maskülenlik eğilimi, kabullenici ve savunmacı sessizlik ile anlamlı ilişki göstermemiştir. Maskülenlik eğilimi, çalışan sessizliğinin yalnızca örgüt yararına sessizlik boyutu ile anlamlı ve negatif yönlü ilişki göstermiştir. H_{6a} ve H_{6b} desteklenmezken, H_{6c} desteklenmiştir. Maskülenlik eğiliminin dolaylı iletişimle ve çatışmadan kaçınmayla negatif ilişki gösterdiği yönündeki araştırma sonuçlarından (Merkin vd, 2014: 11; Taras, 2010: 424) yola çıkılarak, kabullenici sessizliği negatif yönde etkileyeceği; aynı zamanda kendi çıkarlarını koruma motivasyonu ile savunmacı sessizliği pozitif etkileyeceği öngörülmüş ancak sonuçlar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Knoll ve ark. (2021: 48), maskülenlikle örgüt yararına sessizlik arasında negatif bir ilişki öngörmüş ve 33 ülke verisiyle yürüttükleri araştırma sonucunda anlamlı bir etki olmadığını bulmuşlardır.

Maskülenlik eğilimi, kişisel fayda-maliyetle ve bireysel kariyer başarısıyla ilgili olması nedeniyle, kişinin fayda-maliyet analizinde, kendi kariyer hedefleri ve çıkarları doğrultusunda örgüt yararına sonuçları göz ardı edebileceği düşünülmektedir. Berdahl ve ark. (2018: 435), maskülenlik kültürünün daha yüksek düzeyde stres ve iş arama niyetiyle ilişkilendirildiğini ifade etmiştir. Matos ve ark. (2018: 501), maskülen kültürlerin toksik liderliğin gelişimi için zemin hazırladığını ifade etmiştir. Maskülenlik değeri kariyer gelişimi ve iş sonuçlarıyla yakından ilişkilidir ancak bu gayretler bireysel faydayı çok fazla ön plana aldığı için örgüt yararını ikinci plana alma hatta gerekli görüldüğünde örgüt yararının göz ardı edilebilme potansiyeli gösterdiği sonucunu desteklemektedir.

Etki analizi sonuçları Türk ve Amerika örneklemleri için ayrı ayrı incelendiğinde birtakım farklar göze çarpmaktadır. Örneğin, güç mesafesi yönelimi, Amerika’da çalışan sessizliğinin bütün boyutlarını anlamlı düzeyde etkilerken Türkiye’de çalışan sessizliğinin boyutlarından hiçbirini anlamlı düzeyde etkilememiştir. Benzer şekilde maskülenlik eğilimi, Amerika’da çalışan sessizliğinin bütün boyutlarını anlamlı düzeyde etkilerken Türkiye’de boyutların hiçbirisi üzerinde anlamlı etki göstermemiştir.

Belirsizlikten kaçınma eğilimi, Türkiye’de sessizliğin bütün boyutlarıyla anlamlı ilişki gösterirken, Amerika’da yalnızca örgüt yararına sessizlik boyutu üzerinde anlamlı etki göstermiştir. Benzer şekilde, uzun dönem yönelimi Amerika’da çalışan sessizliğinin bütün boyutlarını anlamlı düzeyde etkilerken Türkiye’de yalnızca örgüt yararına sessizlik üzerinde anlamlı etki göstermiştir. İki ülke arasındaki bu farkları inceleyebilmek için bireysel kültürel değerlerin bütün boyutlarının çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisinde ülke değişkeninin düzenleyici rolü test edilmiştir.

4.1.4.3. Bireysel Kültürel Değerlerin Çalışan Sessizliği Boyutları Üzerindeki Etkisinde Ülke Değişkeninin Düzenleyici Rolüne İlişkin Hipotez Testi Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Kabullenici ve Savunmacı Sessizlik Boyutunda Etkilerin İncelenmesi

Bağımsız değişkenlerin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisinde anlamlı çıkan yollar üzerinde ülke değişkeninin düzenleyici etkisi araştırılmış ve hipotez testi sonuçları değerlendirilmiştir.

Bireysel kültürel değerlerin maskülenlik boyutu haricindeki bütün boyutlarının kabullenici sessizlik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu nedenle, bireysel kültürel değerlerin maskülenlik boyutu haricindeki boyutlarının kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde ülke değişkeninin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Bu doğrultuda, maskülenlik eğilimi-kabullenici sessizlik ilişkisinde ülke değişkeninin düzenleyici etkisine ilişkin kurulan H_{11a} hipotezi desteklenmemiştir. Maskülenlik eğilimi haricindeki bireysel kültürel değerlerin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde ülke değişkeninin düzenleyici etkisini test etmeye yönelik gerçekleştirilen yol analizi sonucunda, güç mesafesi yönelimi ve uzun dönem yöneliminin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde ülkenin düzenleyici etkisi olduğu bulunmuştur.

Güç mesafesi yöneliminin kabullenici ve savunmacı sessizlik üzerinde pozitif etki oluşturacağı ve bu etkinin Türkiye’de daha güçlü olacağı öngörülmüştür. Ancak Amerika örnekleme üzerinde, güç mesafesi yöneliminin kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu görülürken, Türkiye’de güç mesafesinin kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Bu doğrultuda, H_{7a} desteklenmemiştir. Benzer sonuçlar savunmacı sessizlik için de geçerlidir. Amerika örnekleme üzerinde, güç mesafesinin savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğu görülürken, Türkiye’de güç mesafesinin savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı etkisi olmadığı bulunmuştur. Bu doğrultuda H_{7b} desteklenmemiştir.

Türkiye, kültürün boyutlarına ilişkin araştırmalarda (Hofstede, 1980; GLOBE, 2004), güç mesafesi boyutunda, ortalamalarının üzerinde değer almaktadır. Bu nedenle, Türkiye’de güç mesafesi yöneliminin çalışan sessizliğini ABD’dekinden daha fazla etkileyeceği öngörülmüştür. Araştırma sonucunda, Hofstede’nin

alışmasına ve GLOBE verilerine paralel olarak g mesafesi yönelimi Türkiye’de ABD’dekinden anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur. Ancak Türk rneklem üzerinde, g mesafesi yönelimi ve kabullenici sessizlik ne anlamlı düzeyde iliştikili bulunmuştur ne de anlamlı bir etki oluşturmuştur. Benzer şekilde, Türk rneklem üzerinde g mesafesi yöneliminin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisi de anlamlı düzeyde bulunmamıştır. Kağıtçıbaşı (1970: 445), Türkiye’de devlet otoritesine ve aile otoritesine saygının otoriteye genel saygı normunun farklı yönlerini ifade ettiğini ve Türkiye’de otoriteye itaatin ahlak ve erdemin temel bir kuralı ve değer verilen tarihi bir gelenek olduğunu ifade etmiştir. Bu doğrultuda, Türkiye’de g mesafesi değerinin yüksek olması ve beraberinde getirdiğı örgütlerde yüksek hiyerarşı, kararlarda merkezileşme gibi unsurların çalışanlar için normal ve olması gerektiğı gibi karşılandığı ve bu unsurların sessizlik davranışı oluşturma konusunda anlamlı bir etki oluşturmadığı düşünülmektedir.

Yol analizinden sonra, uzun dönem yöneliminin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde ülke değişkeninin düzenleyici rolü eğim testi analiziyle incelenmiştir. Amerika’da uzun dönem yöneliminin kabullenici sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi varken, Türkiye’de pozitif yönlü bir etki söz konusudur ancak etki istatistiksel olarak anlamlı değildir. Amerika’da uzun dönem yönelimi artarken, kabullenici sessizliğin azaldığı, buna karşın Türkiye’de uzun dönem yönelimi artarken kabullenici sessizliğin de artma eğiliminde olduğu ancak bu etkinin anlamlı düzeyde olmadığı bulunmuştur. Uzun dönem yöneliminin, savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde de benzer sonuçlar elde edilmiştir. Uzun dönem yöneliminin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisi Türkiye’de pozitif yönlü ancak istatistiksel olarak anlamlı değilken; ABD’de negatif yönlü ve anlamlıdır. Bu bulgular sonucunda H_{10a} ve H_{10b} desteklenmemiştir.

Uzun dönem yöneliminin kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde Türkiye ve ABD arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. İki rneklemenin, araştırmada uzun dönem yönelimi değerleri incelendiğinde, Türk rneklemenin uzun dönem yöneliminin Amerika rneklemiyle karşılaştırıldığında anlamlı düzeyde yüksek olduğu bulunmuştur. Aradaki fark incelendiğinde, Türkiye’de uzun dönem yöneliminin hem kabullenici hem savunmacı sessizlik üzerindeki etkisi pozitif yönlü iken ABD’de negatif yönlüdür. Uzun dönem yöneliminin kabullenici ve

savunmacı sessizliğe etkisinin iki ülkede farklı anlaşıldığı düşünülmektedir. Her ne kadar etki anlamlı değilse de Türkiye’de uzun dönem yönelimi ve işyerinde uzun vadeli kazançlar elde etme sessizlikle pozitif ilişkilendirilmiştir. Caputo ve ark. (2019: 26) uzun dönem oryantasyonu değerine sahip kişilerin sonuçtan çok ilişkiye değer verme eğiliminde olduğu ve bunun için diğer tarafla iş birliği yapma eğiliminde olduğu belirtilmiştir. Bu doğrultuda, Türkiye’de uzun vadeli kazancın sessizlikle ilişkilendirildiği düşünülmektedir. ABD’de ise uzun vadeli yönelimin ve işyerinde uzun vadeli kazancın, pasif kalmayarak, işle ilgili önerileri ve kaygıları dile getirerek kazanılabileceğinin kabul gördüğü düşünülmektedir.

Toplulukçuluk eğiliminin kabullenici sessizlik üzerindeki etkisi hem Türk hem Amerika örneklemleri üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bulunmuştur. Beklendiği gibi Türkiye’de toplulukçuluğun kabullenici sessizlik üzerindeki etkisi ($\beta = -.30, p < .001$), ABD’dekinden ($\beta = -.18, p < .001$) daha yüksek bulunmuştur. Ancak aradaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu nedenle, toplulukçuluğun kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde ülke değişkeninin düzenleyici etkisi bulunmadığı sonucuna ulaşılmış ve H_{9a} desteklenmemiştir. Belirsizlikten kaçınmanın kabullenici sessizlik üzerindeki etkisinde de benzer bir sonuç bulunmuştur. Beklendiği gibi belirsizlikten kaçınmanın kabullenici sessizlik üzerindeki etkisi Türkiye’de ($\beta = .12, p < .05$) ABD’dekinden ($\beta = .06, p > .05$) daha yüksek bulunmuş ancak aradaki fark anlamlı bir düzenleyici etki oluşturmamıştır. Bu nedenle, H_{8a} desteklenmemiştir.

Belirsizlikten kaçınma ve maskülenlik eğilimlerinin savunmacı sessizlik üzerinde anlamlı etkisi olmadığı için bu ilişkide ülke değişkeninin düzenleyici etkisi test edilmemiştir. Bu doğrultuda, H_{8b} ve H_{11b} desteklenmemiştir. Güç mesafesi, toplulukçuluk ve uzun dönem yönelimlerinin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu nedenle, söz konusu üç değişkenin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde ülke değişkeninin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Hem kabullenici hem savunmacı sessizlik üzerinde, ülkenin düzenleyici etkisi, güç mesafesi yönelimi ve uzun dönem yönelimiyle anlamlı bulunmuştur. Güç mesafesi ve uzun dönem yöneliminin savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde ülke değişkeninin düzenleyici etkisi yukarıda tartışılmıştır.

Toplulukçuluk eğiliminin, savunmacı sessizlik üzerindeki etkisi hem Türk hem Amerika örneklemleri üzerinde negatif yönlü bulunmuştur. Araştırmada öngörüldüğü gibi Türkiye’de toplulukçuluğun savunmacı sessizlik üzerindeki etkisi $-.17$ ($\beta = -.17$, $p < .01$) iken, Amerika’da $-.07$ ($\beta = -.07$, $p > .05$) olarak bulunmuştur. Türkiye’de toplulukçuluğun savunmacı sessizlik üzerindeki negatif etkisi ABD’dekinden daha yüksek bulunmuş ancak bu fark anlamlı bulunmamıştır. Bu nedenle H_{9b} desteklenmemiştir.

Örgüt Yararına Sessizlik Boyutunda Etkilerin İncelenmesi

Bireysel kültürel değerlerden belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun dönem yönelimi ve maskülenliğin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu nedenle, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun dönem yönelimi ve maskülenliğin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisinde ülke değişkeninin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Güç mesafesi yöneliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisi anlamlı bulunmadığı için bu ilişki üzerinde ülke değişkeninin düzenleyici etkisi test edilmemiştir. Bu durumda H_{7c} desteklenmemiştir. Anlamlı çıkan yollar üzerinde yürütülen, ülke değişkenine göre düzenleyici etki analizi sonucunda yalnız maskülenlik boyutunun örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisinde ülke değişkeninin düzenleyici etkisi olduğu bulunmuştur.

Belirsizlikten kaçınma eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisi hem Türk hem Amerika örneklemleri üzerinde anlamlı bulunmuştur. Araştırmada öngörüldüğü gibi belirsizlikten kaçınma eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki pozitif etkisi Türkiye’de ($\beta = .24$, $p < .001$) ABD’den ($\beta = .13$, $p < .05$) daha yüksek bulunmuş olsa da aradaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Toplulukçuluk değerleri incelendiğinde her iki örneklem üzerinde de toplulukçuluk eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisi pozitif yönlüdür ancak düzenleyici etki düzeyi anlamlı değildir. Uzun dönem yöneliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisi incelendiğinde her iki örneklem üzerinde de uzun dönem yöneliminin örgüt yararına sessizliği anlamlı düzeyde etkilediği ve etki düzeyinin ABD’de ($\beta = .34$, $p < .001$) Türkiye’dekinden ($\beta = .22$, $p < .001$) daha yüksek olduğu ancak düzenleyicilik etkisinin anlamlı olmadığı bulunmuştur. Bu doğrultuda, H_{8c} , H_{9c} ve H_{10c} desteklenmemiştir.

Ülke değişkenine göre anlamlı düzeyde düzenleyici etkinin ayrıntıları incelendiğinde, maskülenlik eğiliminin hem Türkiye’de hem ABD’de örgüt yararına sessizliği negatif yönde etkilediği, bu etkinin ABD’de Türkiye’dekinden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda H_{11c} desteklenmiştir. Literatür araştırmaları incelendiğinde, Kwon ve Farndale (2020: 9), ABD’nin tipik maskülen değerlere sahip ülkelerden biri olduğunu ve ABD’de maskülenlik yöneliminin ses davranışını artırdığını ifade etmiştir. GLOBE’da iddialı olma olarak ele alınan boyut, özellikle kuzey Amerika’da ve Batı Avrupa ülkelerinde ön plana çıkar. Bu ülkelerde iddialılık; üzerine eğitimler verilen ve iş hayatında önem atfedilen bir beceridir. Rekabetçi kişilerin, kendi ilerlemelerini ön planda tutmaları nedeniyle, iş arkadaşlarının herhangi bir hatası karşısında sessiz kalabileceği ya da kendi çıkarlarına ters düşmesi durumunda örgütte herhangi bir sorunu dile getirme konusunda istekli olmayacağı düşünülmektedir. Hofstede ve ark. (2010: 161), iş görüşmelerinde ABD’li adayların kendilerini olduklarından daha üstün gösterme eğiliminde olmalarına karşın Hollandalı adayların daha alçakgönüllü, kendi üstünlüklerini daha az ön plana çıkarma eğiliminde olduğunu ifade etmiştir. Bu rekabetin, çoğunlukla kişinin özellikle iş yaşamında kendi yararını ön planda tutacağı ve örgüt yararını sadece kendisi için bir yarar söz konusuysa gözeteceği düşünülmektedir.

4.1.4.4. Güç Mesafesi Yöneliminin Çalışan Sessizliği Boyutları Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Politika Algısının Düzenleyici Rolüne İlişkin Hipotez Testi Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Araştırmada, örgütsel politika algısının yüksek olduğu durumlarda hem Türkiye’de hem ABD’de güç mesafesi yöneliminin çalışan sessizliği boyutları üzerindeki etkisinin kuvvetleneceği öngörülmüştür. Güç mesafesi yöneliminin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisi, Türkiye’de anlamlı bulunmadığı için örgütsel politika algısının düzenleyici etkisi Amerika örneklemini üzerinde test edilmiştir. Bu doğrultuda, Türkiye’de örgütsel politika algısının güç mesafesi yönelimi-çalışan sessizliği boyutları üzerindeki etkisi üzerinde düzenleyici etki göstereceğine ilişkin hipotezler (H_{12a}, H_{12b} ve H_{12c}) desteklenmemiştir.

Amerika örneklemini üzerinde, örgütsel politika algısının güç mesafesi yönelimi-kabullenici sessizlik ve güç mesafesi yönelimi-savunmacı sessizlik ilişkilerinde düzenleyici etkisi test edilmiş ve düzenleyici etki olmadığı bulunmuştur. Araştırmada Amerika örneklemini üzerinde, güç mesafesi yönelimi ve örgütsel politika algısı kabullenici ve savunmacı sessizlik ile ayrı ayrı anlamlı pozitif ilişkiler gösterirken, güç mesafesi yöneliminin kabullenici ve savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel politika algısı düzenleyici etki göstermemiştir. Bu doğrultuda, H_{13a} ve H_{13b} desteklenmemiştir.

Bu araştırmada, Amerika örneklemini üzerinde güç mesafesi yönelimi çalışan sessizliği üzerinde güçlü bir etki göstermiştir. Amerika örnekleminiyle bireysel kültürel değerlerin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisine yönelik yol analizi sonucunda, en kuvvetli etkiler güç mesafesi yönelimi-kabullenici sessizlik ($\beta=.50$, $p<.001$) ve güç mesafesi yönelimi-savunmacı sessizlik ($\beta=.43$, $p<.001$) arasında bulunmuştur. Bu doğrultuda, örgütsel politika algısının, güç mesafesi yöneliminin çalışan sessizliği üzerindeki kuvvetli etkisini etkileyecek kadar güçlü bir katkı sunmamış olabileceği düşünülmektedir.

Sonuçlar, güç mesafesi yönelimi-örgüt yararına sessizlik ilişkisinde, örgütsel politika algısının düzenleyici etkisinde fark göstermektedir. Örgütsel politika algısı, güç mesafesi yöneliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisinde düzenleyici role sahiptir. Düzenleyici etkiye ilişkin yol analizi ve eğim testi analizi sonuçları incelendiğinde, örgütsel politika algısının düşük olduğu durumda, güç mesafesi yöneliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki negatif etkisinin güçlendiği bulunmuştur. Bu sonuçlara göre H_{13c} desteklenmemiştir. Örgütsel politikanın yüksek düzeyde algılanması, işyerinde belirsizliği güçlendiren ve güven vermeyen bir çalışma ortamına işaret etmektedir (Leslie ve Gelfand, 2011: 423). Örgüt yararına sessizlik boyutu, sessizliğin diğer boyutlarından farklı olarak işyerine ilişkin gizli ve özel bilgileri ve işyerinin sırlarını paylaşmamayı ve gerektiği gibi muhafaza etmeyi ifade eder.

Güç mesafesinin örgüt yararına sessizlik üzerindeki negatif etkisinin örgütsel politika algısı ile zayıflaması; örgütte politika algısının güven vermeyen bir ortama işaret etmesi ve bu nedenle çalışanların işyerinin gizli bilgilerini gerektiği gibi muhafaza etmemesinin işyerinde ağır sonuçlara neden olabileceği ile açıklanabilir.

Çalışanlar, gizli bilgileri gerektiği gibi saklamazlarsa işlerini kaybetme hatta daha ötesinde piyasada itibar kaybetme korkusu yaşayabilirler, çünkü örgütün gizli bilgilerini açığa çıkarmak etik bir davranış değildir ve ciddi sorunlar oluşturabilir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, bu korkunun daha da güçlü olması beklenir. Örgütsel politika algısının yükselmesiyle, güven vaat etmeyen iş ortamı ve iş arkadaşları kişinin bu korkularını pekiştirebilir. Bu nedenle, örgütsel politika algısının yarattığı güvensiz ortamın oluşturduğu tedirginliğin, güç mesafesi yöneliminin örgüt yararına sessizlik üzerine negatif etkisini zayıflattığı düşünülmektedir.

Bu sonuca ilişkin bir başka bakış açısı politik ortamların bazı kişiler için avantajlı olarak görülebileceğidir. Politik yeteneği olan bireyler değişen durumlara uyum sağlama konusunda yeteneklidir. Politik yeteneği olan çalışanlar politik ikliminin hâkim olduğu örgütlerde, amaçlarına ulaşmak için kendini ifade etme, terfi ve yüksek performans gösterme gibi amaçları için ses davranışı gösterme eğilimindedir (Xue ve ark., 2015: 1883). Güç mesafesi yöneliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki negatif etkisinin örgütsel politika algısı ile zayıflamasının nedeni, politik ortam algısının, bazı çalışanlar için olumlu sonuçlara ulaşmak için avantaj olarak kullanılabilecek olması olarak açıklanabilir.

4.1.4.5. Toplulukçuluk Eğiliminin Çalışan Sessizliği Boyutları Üzerindeki Etkisinde Bağımlı Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolüne İlişkin Hipotez Testi Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Toplulukçuluk eğiliminin hem Türk hem Amerika örneklemini üzerinde çalışan sessizliğinin bütün boyutları üzerinde anlamlı düzeyde etkisi olduğu bulunmuştur. Bu nedenle, toplulukçuluk eğiliminin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisinde bağımlı benlik kurgusunun düzenleyici rolü hem Türk hem Amerika örneklemini üzerinde test edilmiştir. Yol analizleri sonucunda hem Türkiye’de hem ABD’de, toplulukçuluk eğiliminin kabullenici ve savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde bağımlı benlik kurgusunun düzenleyici rolü olmadığı bulunmuştur. Bu doğrultuda; H_{14a}, H_{14b}, H_{15a} ve H_{15b} desteklenmemiştir.

İmamoğlu ve Karakitapoğlu (2004: 297), Türkiye’de ve Amerika’da iki farklı sosyo-ekonomik sınıftan gelen katılımcılarla yürüttükleri araştırma sonucunda, kültürden bağımsız olarak her iki değer yöneliminin de yüksek olduğunu ve yine

kültürden ve sosyo-ekonomik durumdan bağımsız olarak bütün katılımcıların daha fazla kendi-odaklı olma eğiliminde olduğunu bulmuştur. Bu araştırma sonucunda da İmamoğlu ve Karakitapoğlu'nun (2004) araştırmalarında ifade ettikleri gibi hem Amerikan ve hem Türk örnekleminin her iki benlik yönelimi de yüksek bulunmuş ve her iki grupta da bağımsız benlik kurgusu bağımlı benlik kurgusuna göre daha yüksek bulunmuştur. İmamoğlu ve Karakitapoğlu (2004: 297), bu sonuçlardan ve literatürdeki benzer sonuçlardan yola çıkarak benlik algısı ve değer yönelimleri konusunda, bireycilik ve kendi odaklı değer yönelimi ve bağlılık ve diğerleri odaklı değer yöneliminin çeşitli bağlamlarda zayıf ya da orta düzeyde pozitif ilişkili bulunmasına dayanarak bu benlik ve değer yönelimlerinin (kendi-odaklı değer yönelimi-bireyci benlik kurgusu; diğerleri odaklı değer yönelimi-ilişkisel benlik kurgusu) mutlaka eşdeğer ya da paralel olduğunun düşünülmemesi gerektiğini ifade etmiştir.

Bir başka bakış açısıyla, Strasburger (2004: 56), ilişkisel benlik kurgusunun, kültürler içinde bireylerin iletişiminin açıklayıcı doğasını etkilediğini ve iletişimde açıklığın, ilişkilerdeki yakınlığa ve mesafeye göre değişebileceğini iddia etmiştir. İlişkilerin yakınlığına ve gücüne bağlı olarak ilişkisel benlik iletişimin açıklığına etki eder. Buradan yola çıkılarak, bağımlı benlik kurgusu değerlerinin ilişkilerdeki yakınlığa bağlı olarak örgütlerde sessizliği etkileyebileceği ve ilişkilerde yeterince yakınlık sağlanamaması durumunda bağımlı benlik kurgusunun vurgusunun yeterince açık bir iletişimi desteklemeyeceği düşünülmektedir. Yani, bağımlı benlik kurgusu ancak ilişkilerde yakınlık sağlanması durumunda toplulukçuluk eğilimi-kabullenici ve savunmacı sessizlik ilişkilerinde anlamlı düzenleyici etki oluşturabilir, ilişkilerdeki yakınlık durumuna ilişkin yeterince bilgi sahibi olmadan her durumda düzenleyici etkiden söz edilemeyeceği düşünülmektedir.

Toplulukçuluk eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisinde bağımlı benlik kurgusunun düzenleyici etkisi yalnız Türk örneklem için anlamlı bulunmuştur. Bu doğrultuda, Amerika örnekleminin toplulukçu eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerine etkisinde bağımlı benlik kurgusunun düzenleyici rolü olduğunu öngören H_{15c} desteklenmemiştir. Türk örneklem için anlamlı bulunan düzenleyici etki incelendiğinde, bağımlı benlik kurgusunun yükselmesiyle toplulukçuluk eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisinin anlamlı düzeyde arttığı görülmektedir. Bu doğrultuda H_{14c} desteklenmiştir. Bu bulgular, Cojuharenco'nun (2012: 453)

bulgularıyla paralellik gösterir. Cojuharencu (2012), yüksek düzeyde bağımlı benlik kurgusunu daha az etik olmayan davranışla ilişkilendirmiştir. Bağımlı benlik kurgusunun yüksek seviyeleri, grup hedeflerine daha fazla bağlılığı ve sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesini daha fazla vurgular. Bağımlı benlik, gruplarda uygun sosyal davranış kurallarına daha fazla duyarlılığı ifade eder ve işyerinde daha fazla vatandaşlıkla ve kişinin kendi iş grubundaki kişilerle, işle ilgili müzakerelerde daha az hile ve aldatma davranışı göstermesiyle ilişkilendirilmiştir (Cojuharencu, 2012: 449). Araştırma bulguları, bağımlı benlik kurgusunun; toplulukçuluğun, işyerinde etik bir davranış örneği olan örgüt yararına sessizlik üzerindeki pozitif etkisini güçlendirici bir rol oynadığını göstermiştir.

4.1.4.6. Maskülenlik Eğiliminin Çalışan Sessizliği Boyutları Üzerindeki Etkisinde Bağımsız Benlik Kurgusunun Düzenleyici Rolüne İlişkin Hipotez Testi Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Araştırmada, maskülenlik eğiliminin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisinde bağımsız benlik kurgusunun düzenleyici rolü olabileceği, bağımsız benlik kurgusunun yükselmesiyle hem Türkiye’de hem ABD’de maskülenlik eğiliminin çalışan sessizliği boyutları üzerindeki etkisinin kuvvetleneceği öngörülmüştür. Maskülenlik eğiliminin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisi, Türkiye’de anlamlı bulunmadığı için bağımsız benlik kurgusunun düzenleyici etkisi Amerika örneklemini üzerinde test edilmiştir. Bu doğrultuda, Türkiye’de maskülenlik eğiliminin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisinde bağımsız benlik kurgusunun düzenleyici etkisi olduğunu öngören H_{16a}, H_{16b} ve H_{16c} desteklenmemiştir.

Analiz sonucunda, ABD’de bağımsız benlik kurgusunun maskülenlik eğiliminin kabullenici ve savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde düzenleyici etkisi olduğu bulunmuştur. Maskülenlik eğiliminin hem kabullenici hem savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde düşük bağımsız benlik kurgusunun düzenleyici etkisi olduğu, bağımsız benlik kurgusunun düşmesiyle maskülenlik eğiliminin kabullenici sessizlik üzerindeki pozitif etkisinin arttığı görülmüştür. Benzer durum, maskülenlik eğilimi-savunmacı sessizlik ilişkisinde de geçerlidir. Bağımsız benlik kurgusu, maskülenlik eğilimi-kabullenici sessizlik, maskülenlik eğilimi-savunmacı sessizlik arasındaki pozitif ilişkiyi zayıflatmaktadır. Bu doğrultuda, düzenleyici etki doğrulanmasına

rağmen ilişkinin yönü öngörüldüğü gibi bulunmadığı için H_{17a} ve H_{17b} desteklenmemiştir. Bağımsız benlik kurgusunun maskülenlik eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisinde düzenleyici etkisi olmadığı bulunduğu için H_{17c} desteklenmemiştir.

Taras ve ark. (2010: 36), Hofstede'nin kültürel boyutlarının bazı örgütsel sonuçlarla ilişkilerini inceledikleri meta analizi çalışmaları sonucunda, iddialılık ve rekabetle ilişkilendirilen maskülenlik eğiliminin en yüksek pozitif ilişkiyi uyumlu ve uzlaşmacı çatışma çözümleme stilleriyle ve sosyal kaçınmayla gösterdiğini bulmuştur. Knoll ve ark. (2021: 26), 33 ülkeden 8 binden fazla çalışandan topladıkları çalışan sessizliği verileri ve GLOBE kültürel değer uygulamalarını kullanarak yürüttükleri araştırma sonucunda, maskülenlik eğiliminin kabullenici ve savunmacı sessizlikle negatif ilişkili olacağını öngörmüş ancak maskülenlik eğilimi çalışan sessizliğinin boyutları ile anlamlı ilişki göstermemiştir. Bu noktada, araştırmacılar maskülenlik gibi kültürel özelliklerin bireysel ve toplumsal düzeylerde farklı hatta birbirleriyle çelişen sonuçlar doğurabileceğini ifade etmiştir. Bu çalışmada, Amerika örneklemini üzerinde maskülenlik eğilimi savunmacı ve kabullenici sessizliği pozitif etkilemiş ve bağımsız benlik kurgusunun düşmesiyle pozitif ilişki artmıştır.

Bağımsız benlik kurgusu, rekabetçilik ve iddialılık maskülenliğin en tipik özellikleridir (Moreno-Bella ve ark., 2019: 6). Bağımsız benlik kurgusu, kişinin kendi görüşünü koruma ve geliştirip diğerlerinden bağımsız olma güdüsü ile ilişkilidir. Sonuçta, bağımsızlıklarını vurgulayan bireylerin, kararlarının başkaları üzerindeki etkisini ya da sosyal normları ihlal edip etmediğini daha az düşünmesi daha muhtemeldir (Cojuharenco ve ark., 2012: 448). Bu nedenle, bağımsız benlik kurgusunun düşmesi, maskülenlik eğiliminin hem kabullenici hem de savunmacı sessizlik üzerindeki etkisini azaltıcı bir etki oluşturmuştur. Maskülenlik eğilimi-kabullenici sessizlik, maskülenlik eğilimi-savunmacı sessizlik ilişkilerinde bağımsız benlik kurgusunun zayıflamasıyla pozitif ilişkinin artış göstermesi, kavramın bağımsızlığı vurgulayan, kendini koruma güdüsü ve sosyal normları ihlal edebilme özelliklerini destekler.

4.2. SONUÇ

Bu araştırma kapsamında özel sektör beyaz yakalı çalışanların bireysel kültürel değerlerinin, çalışan sessizliğinin boyutları üzerine etkisi, Türk ve Amerika örneklemelerinden veri toplanarak karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Bireysel kültürel değerler olarak güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun dönem yönelimi ve maskülenlik araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluştururken; çalışan sessizliğinin boyutları olan kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik bağımlı değişkenleri oluşturmuştur. Literatürde, özellikle kültürler arası araştırmalarda değişkenler arasındaki ilişkilerin kavranmasına katkı sağlayan bağımlı ve bağımsız benlik kurguları ile örgütsel politika algısı, düzenleyici değişkenler olarak araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma kapsamında geliştirilen model yapısal eşitlik modeli ile test edilmiş ve uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir ve iyi sınırlar içerisinde bulunmuş ve model geçerli kabul edilerek uygulamaya koyulmuştur.

Araştırmada, literatür araştırması bölümünde Hofstede'nin kültürel değerler boyutlarının Türkiye ve Amerika'da farklılaşmasının değerlendirmesinden başlayarak, bütün analizler hem tüm örneklem için hem de Türk ve Amerika örneklemeleri için ayrı ayrı yapılmış ve verilerin karşılaştırması sağlanmıştır. Daha sonra bireysel kültürel değerlerin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisinde ülke değişkeninin düzenleyicilik rolü de test edilmiştir.

Bireysel kültürel değerlerden güç mesafesinin yöneliminin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisinde örgütsel politika algısının; toplulukçuluk eğiliminin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisinde bağımlı benlik kurgusunun ve maskülenlik eğiliminin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisinde bağımsız benlik kurgusunun düzenleyici rolü incelenmiştir.

Araştırma sonuçları, bireysel kültürel değerlerin Türk ve Amerika örneklemeleri üzerinde büyük oranda Hofstede'nin bulgularıyla paralel olarak anlamlı düzeyde fark gösterdiğine işaret etmektedir. İkinci aşamada, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, uzun dönem yönelimi ve maskülenlik değerlerinin çalışan sessizliğinin kabullenici, savunmacı ve örgüt yararına sessizlik boyutları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bireysel kültürel değerlerden her birinin çalışan sessizliğinin en az bir boyutu üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Güç mesafesi yöneliminin

kabullenici ve savunmacı sessizliği artırdığı, belirsizlikten kaçınma eğiliminin kabullenici ve örgüt yararına sessizliği artırdığı, toplulukçuluk eğilimi ve uzun dönem yöneliminin kabullenici ve savunmacı sessizliği azaltırken örgüt yararına sessizliği artırdığı ve maskülenlik eğiliminin örgüt yararına sessizliği azalttığı görülmüştür.

Sonraki aşamada, bireysel kültürel değerlerin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde ülke faktörünün düzenleyici rolü incelenmiştir. Düzenleyici etki analizleri sonucunda, güç mesafesi ve uzun dönem yönelimlerinin kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik üzerindeki etkilerinin ve maskülenlik eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisinin ülke faktörüne göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır. Güç mesafesi yöneliminin, kabullenici ve savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinin ABD’de daha güçlü olduğu bulunmuştur. Uzun dönem yöneliminin kabullenici ve savunmacı sessizlik üzerindeki etkisi Türkiye’de pozitif yönlü iken ABD’de negatif yönlü bulunmuştur. Maskülenlik eğiliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki negatif etkisi ABD’de Türkiye’dekinden anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Türkiye’de toplulukçuluk ve belirsizlikten kaçınma değerleri, çalışan sessizliğinin boyutlarıyla daha güçlü ilişki gösterirken, ABD’de güç mesafesi ve uzun dönem yönelimi daha güçlü ilişki göstermiştir.

Türkiye’de güç mesafesi değerinin yüksek olması ve buna bağlı olarak örgütlerde yüksek hiyerarşi, kararlarda merkezileşme gibi unsurların çalışanlar için normal ve olması gerektiği gibi karşılandığı ve bu unsurların sessizlik davranışı oluşturma konusunda anlamlı bir etki oluşturmadığı, bu nedenle ülke değişkeninin düzenleyici etki oluşturduğu düşünülmektedir. Uzun dönem yöneliminin kabullenici sessizlik ve savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde Türkiye ve ABD arasında anlamlı fark bulunmuştur. Türkiye’de uzun dönem yöneliminin hem kabullenici hem savunmacı sessizlik üzerindeki etkisi pozitif yönlü iken ABD’de negatif yönlüdür. Uzun dönem yöneliminin kabullenici ve savunmacı sessizliğe etkisinin iki ülkede farklı anlaşıldığı düşünülmektedir. Türkiye’de etki düzeyi anlamlı olmasa da uzun dönem yönelimi çalışan sessizliği ile pozitif ilişkili bulunmuştur. Türkiye’de uzun vadeli kazançlar elde etmenin sessizlikle pozitif ilişkilendirildiği düşünülmektedir. Buna karşın, ABD’de uzun dönem yöneliminin ve işyerinde uzun vadeli kazancın, işle ilgili fikir, görüş ve öneri ifade ederek, sessiz kalmayarak kazanılabileceğinin kabul gördüğü düşünülmektedir.

Maskülenlik eğiliminin hem Türkiye’de hem ABD’de örgüt yararına sessizliği negatif yönde etkilediği, bu etkinin öngörüldüğü gibi ABD’de Türkiye’dekinden anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Maskülenlik, Batı kültürlerinde özellikle kuzey Amerika ve Avrupa’da iş hayatında rekabetin öne çıktığı alanlarda tercih edilen bir değerdir. Maskülenlik eğilimi yüksek olan çalışanların kendi yararını gözetirken işle ilgili herhangi bir sorun karşısında sessiz kalabileceği ve kendi yararını ön planda tutma çabasıyla kişinin örgüt yararına sessizliğini koruyamayabileceği ve kültür olarak bu değerlerin daha çok vurgulandığı ülke olarak ABD’de maskülenliğin örgüt yararına sessizlik üzerindeki olumsuz etkisinin bu nedenle daha yüksek olduğu düşünülmektedir. Ülke değişkeninin düzenleyicilik rolüne ilişkin sonuçlar, iki ülke arasında kültürel değerlerin benzerlikleri ve farklılıklarını ortaya koymuş ancak tipik ulusal kültür şablonu her ilişkide mutlaka desteklememiştir.

Güç mesafesi yöneliminin çalışan sessizliğinin boyutları üzerindeki etkisi yalnız Amerika örnekleme için anlamlı bulunmuştur. Amerika örneklemeyle güç mesafesi yöneliminin, çalışan sessizliği boyutlarından örgüt yararına sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel politika algısının düzenleyici rolü olduğu bulunmuş ve örgütsel politika algısının, güç mesafesi yöneliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki negatif etkisini hafiflettiği sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt yararına sessizlik, işyerine ilişkin gizli ve özel bilgilerin ve işyerinin sırlarının gizli tutulmasını ifade etmektedir. Güç mesafesi yöneliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki negatif etkisinin örgütsel politika algısı ile zayıflaması, örgütte politika algısının güven vermeyen bir ortama işaret etmesiyle ve çalışanların işyerinin gizli bilgilerini muhafaza etmemesinin işten çıkarılmanın ötesinde ağır sonuçlara neden olabileceği ile açıklanmıştır. Ayrıca, güç mesafesi yöneliminin örgüt yararına sessizlik üzerindeki negatif etkisinin örgütsel politika algısı ile zayıflamasının bir diğer nedeninin, politik ortam algısının, bazı çalışanlar için olumlu sonuçlara ulaşmak için avantaj olarak kullanılabilecek olması olarak görüldüğü düşünülmektedir.

Toplulukçuluk eğiliminin yalnız Türk örneklem ile ve çalışan sessizliği boyutlarından yalnız örgüt yararına sessizlik boyutu üzerindeki etkisinde bağımlı benlik kurgusunun düzenleyici rolü olduğu bulunmuştur. Öngörüldüğü gibi, bağımlı benlik kurgusunun yüksek olması durumunda, toplulukçuluk eğiliminin örgüt yararına

sessizlik üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde artmıştır. Bağımlı benlik kurgusunun yüksek seviyeleri, grup hedeflerine daha fazla bağlılığı ve sosyal yükümlülüklerin yerine getirilmesini daha fazla vurgular. Bağımlı benlik, gruplarda, uygun sosyal davranış kurallarına daha fazla duyarlılığı ifade eder. Araştırma bulguları, bağımlı benlik kurgusunun; toplulukçuluk eğiliminin, işyerinde etik bir davranış örneği olan örgüt yararına sessizlik üzerindeki pozitif etkisini güçlendirici bir rol oynadığını göstermiştir.

Maskülenlik eğiliminin çalışan sessizliği üzerindeki etkisi yalnız Amerika örneklemini üzerinde etkili olmuştur. Amerika örneklemini üzerinde maskülenlik eğiliminin kabullenici ve savunmacı sessizlik üzerindeki etkisinde bağımsız benlik kurgusunun düzenleyici rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bağımsız benlik kurgusunun düşük olması durumunda, maskülenlik eğiliminin kabullenici ve savunmacı sessizlik üzerindeki etkisi anlamlı düzeyde artış göstermiştir. Bağımsız benlik kurgusu, maskülenlik eğiliminin kabullenici ve savunmacı sessizlik üzerindeki pozitif etkisini azaltmış, sessizliği kıran bir etki yaratmıştır. Maskülenlik değerleri yüksek kişiler, kendi yararlarını ön planda tutuma eğilimindedir. Bağımsız benlik kurgusunu vurgulayan bireyler, kararlarının başkaları üzerindeki etkisini ya da sosyal normları ihlal edip etmediğini ön planda tutmaz, çünkü öncelikle kendi görüşünü koruma ve geliştirip diğerlerinden bağımsız olma güdüsü hakimdir. Buna bağlı olarak, maskülen değerleri yüksek bireylerin kendi yararları doğrultusunda kabullenici ve savunmacı sessizlik eğilimi gösterdiği ve bağımsız benlik kurgusunun düşmesiyle bu eğilimin güçlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Hipotez testi yoluyla ulaşılan sonuçların yanı sıra araştırmanın demografik değişkenleriyle bağımlı ve bağımsız değişkenlerin fark testleri incelenmiş ve farklı araştırmalara ışık tutabilecek sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin, güç mesafesi yönelimi, toplulukçuluk ve maskülenlik eğilimlerinin cinsiyete göre anlamlı düzeyde fark gösterdiği, erkeklerin daha yüksek güç mesafesi, toplulukçuluk ve maskülenlik eğilimi gösterdiği bulunmuştur. Yönetmel görevde olmayanların daha fazla kabullenici ve savunmacı sessizlik ve daha yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma eğilimi gösterdiği görülmüştür. Yöneticilik görevi olan beyaz yakalı çalışanların daha yüksek düzeyde güç mesafesi ve maskülenlik yönelimi olduğu bulunmuştur. Yaşa ve kıdeme göre tüm örnekleme çalışan sessizliği boyutları temelinde anlamlı bir fark oluşmazken eğitim

düzeyi arttıkça kabullenici ve savunmacı sessizliğin azalma eğiliminde olduğu ve lise ve üniversite mezunları arasında anlamlı düzeyde fark oluştuğu görülmüştür.

Bağımsız değişkenlerden belirsizlikten kaçınma, uzun dönem yönelimi ve maskülenlik boyutlarında yaşa göre anlamlı farklar olduğu görülmektedir. Yaşın artmasıyla belirsizlikten kaçınma, uzun dönem yönelimi ve maskülenlik eğilimlerinin azaldığı görülmüştür. Benzer şekilde, kıdem gruplarına bağlı olarak uzun dönem yönelimi, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, toplulukçuluk, maskülenlik eğilimleri ve bağımlı ve bağımsız benlik kurgusu vurguları da anlamlı düzeyde fark göstermiştir. Genç ve kıdemi daha az olan çalışanların daha yüksek uzun dönem yönelimine sahip olması, yaşın ve kıdemin uzun vadeli planlar, kariyer hedefleri, finansal olarak bağımsız olma çabası, sosyal ilişki ağını geliştirme hedefleriyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde yaş ve tecrübenin artmasıyla kişinin belirsiz durumları daha iyi tolere edebileceği ve işte daha fazla tecrübe edinmenin ayrıntılara hâkim olmayı sağlayacağı ve bu doğrultuda belirsizlikten kaçınmanın azalma eğiliminde olacağı düşünülmektedir. Maskülenlik yöneliminin de yaş ve kıdemin artışıyla azalma eğiliminde olduğu görülmektedir. Maskülenliğin daha genç ve kıdemi daha az olan çalışanlarda daha yüksek olması henüz kariyerinin başında olan çalışanlarda iş hayatında var olabilmek ve yükselebilmek için daha rekabetçi, atılgan ve iddialı olmanın gerekliliği algısıyla ilişkilendirilmiştir.

Bütün sonuçlar çerçevesinde, örgütler için önemli bir sorun teşkil eden çalışan sessizliğinin kültürel değerlerle ilişkisi, kültürel değerlerin ABD ve Türkiye’de hangi yönlerde benzeştiği ve fark gösterdiği, benlik kurguları ve örgütsel politika algısının düzenleyici rollerinin araştırılmasının yanı sıra demografik değişkenler temelinde fark testlerinin sınanması ve değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya koyulması bireysel kültürel değerler ile çalışan sessizliği ilişkisine ilişkin bütünsel bir model ortaya koyulmasını sağlamıştır. Bu noktada, araştırmanın farklı kültürleri temsil ettiği düşünülen iki farklı ülkede, karşılaştırmalı olarak yapılması ve ülke değişkeninin yanı sıra benlik kurguları ve örgütsel politika algılarının ilişkili olduğu düşünülen bireysel kültürel değerlerle düzenleyicilik ilişkisinin test edilmesi çok yönlü karşılaştırma yapma imkanı sunmuştur. Araştırmanın, iş hayatının bizzat içinde olan, özel sektör beyaz yakalı çalışanlarla yapılmasının da çalışan sessizliğinin özel sektörde örgütlerde algısına ve sonuçlarına ilişkin çıkarım yapma fırsatı sunduğu düşünülmektedir. Bu

noktada, araştırmanın bireysel kültürel değerler ve çalışan sessizliğine ilişkin özellikle farklı kültürlerde karşılaştırmalı araştırmalara katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

4.3. ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına bakarak, gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutmasına yönelik, araştırmacılara ve özel sektör kurumlarındaki uygulayıcılara bazı önerilerde bulunulmuştur.

4.3.1. Araştırmacılara Öneriler

Hofstede'nin Kültürel Değerler Teorisi, farklı gruplar arasında kültürel değerler bağlamında iletişim stili benzerlik ve farklılıklarına ilişkin iyi bir çerçeve sunar. Teori her ne kadar iki kültür arasındaki bütün farklılıkları açıklayamasa da iyi bir öngörü sağlar. Bu araştırma kapsamında çalışan sessizliği boyutları üzerinde bireysel kültürel değerlerin etkisi ve bu etkinin Türkiye ve ABD arasındaki farkı araştırılmıştır. Araştırma, konuya ilişkin faydalı ve bilgilendirici sonuçlar ortaya koymuştur. Araştırmanın Türkiye ile ABD ya da farklı ülkeler arasındaki bireysel kültürel değerler ve çalışan sessizliği boyutlarına ilişkin daha fazla çalışmaya ışık tutması ve bu tür karşılaştırmalı kültür çalışmalarını teşvik etmesi yönünde fayda sağlaması öngörülmektedir. Dünya genelinde örgütler daha çeşitli hale gelmekte ve değişim kültürler arası çalışmaların gerekliliğine işaret etmektedir. Dünya genelinde çok uluslu şirketlerin artması, işgücünün çeşitlenmesinin yanı sıra özellikle Covid 19 Pandemisiyle birlikte ulusal ve fiziksel sınırların ötesinde bir çalışma düzeninin hakim olması kültürler arası çalışmaların önemini ortaya koymaktadır. PwC'nin Yıllık Şirket Direktörleri Raporunda (2019), direktörlerin %45'i yönetimin üst düzey yetenek çeşitliliği konusunda, %37'si daha çeşitli işgücü işe alımı konusunda daha iyi çalışmaları gerektiğini ifade etmiştir. Covid 19 Pandemisiyle birlikte yalnızca çeşitlenen iş gücü değil; iş tanımları, iş akışları, örgütsel iletişim stilleri hatta çalışma saatleri gibi birçok konuda iş yapma stilleri değişmiştir. Bütün bu konularla birlikte işgücünün tamamen çeşitlenmesi birçok yeni araştırmaya zemin hazırlayacaktır.

Çalışan sessizliği boyutlarından, örgüt yararına sessizliğin hem tüm katılımcılar hem de Türk ve Amerika örneklemiyle yürütülen sonuçlara göre güç

mesafesi haricindeki bütün bireysel kültürel değerlerden etkilendiği görülmektedir. Örgüt yararına sessizlik boyutu etik bir davranışı temsil etmektedir. Bu nedenle, bu davranışın diğer değişkenlerle ilişkilerde belirgin bir fark oluşturduğu düşünülmektedir. Bu noktada, kültürel değerlerle örgüt yararına sessizlik, örgüt yararına ses, üretkenlik karşıtı iş davranışları, haber ucurma, sosyal kaytarma gibi etik öğeler içeren değişkenlere ilişkin çalışmaların ilgi çekici sonuçlar üreteceği, özellikle kültürler arası karşılaştırmalı çalışmaların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Literatürde Batı toplumları ve Doğu toplumlarını karşılaştırmaya yönelik, özellikle ABD, Japonya, Kuzey Avrupa ülkeleri, Çin, Filipinler, Kore gibi ülkelerle yürütülen pek çok çalışmaya rastlanmıştır. Ancak, aynı coğrafyada farklı kültürlerin karşılaştırmasının da ilginç sonuçlar üretebileceği düşünülmektedir. Bu noktada, İran, Irak, Türkiye, İsrail, Filistin gibi yakın coğrafyadaki ülkeler arasındaki farkların ya da eski Doğu Bloğu ülkelerinin iletişim stilleri, iş akışları ve etik değerlere ilişkin karşılaştırmalı çalışmalarının ilginç sonuçlar üretebileceği beklenmektedir.

Çalışan sessizliğinin birçok farklı nedeni olabileceği tartışılmıştır. Çalışan sessizliği davranışı, sonuçların değişmeyeceğine ilişkin inanç motivasyonu ile kabullenici sessizliği, kişinin kendini koruması ve savunmaya geçmesiyle sessiz kalması ve örgüt yararını gözeterek birtakım bilgilerin gizli kalmasını düşünerek sessiz kalmasını içerir. Bu karar ve güdülerin ardındaki nedenlerin araştırılması için katılımcılara açık uçlu sorular yöneltilerek yapılabilecek yüz yüze görüşmelerin çalışan sessizliğinin nedenleri, formları ve sonuçlarına katkı sağlayacağı, kültürler arası çalışmalara daha derin bir boyut kazandıracağı düşünülmektedir.

Son olarak, bu çalışmada bireysel kültürel değerler çalışan sessizliği boyutlarının öncülü olarak ele alınmış ve çalışan sessizliği davranışını açıklayıcılığı test edilmeye çalışılmıştır. Sonuçlar hem bireysel kültürel değerlerin hem ulusal kültürel değerlerin sonuçlar üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Buna dayanarak, bireysel kültürel değerlerin ve kültürel farkların düzenleyici faktörler olarak sessizlikle ilgili çalışmaların açıklayıcılığını artıracakları öngörülmekte ve bu yönde kullanılması önerilmektedir.

4.3.2. Uygulayıcılara Öneriler

Araştırmalar, çalışan sessizliğinin derinleşmesinin örgütler için çok maliyetli olabileceğini, önlenebilecek birçok sorunun büyüyebileceğini, örgütün efor kaybına ve nihayetinde müşteri ve çalışan kaybına kadar gidebilecek sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir. Morrison ve Milliken (2000: 720), örgütsel sessizliğin, çalışanlar üzerine üç önemli ve yıkıcı etkisi olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar; çalışanların kendilerini değersiz hissetmesi, işle ilgili konulara ilişkin kontrollerinin olmadığı algısı ve bilişsel uyumsuzluktur (kişinin inançları, düşünceleri ve davranışlarının arasında uyumsuzluk olması). Bu üç durumun, çalışanların bağlılığı, içsel motivasyonu ve iş tatmininde azalma; strese bağlı hastalıklar, sabotaj ve diğer üretkenlik karşıtı iş davranışlarında artışa neden olabileceği düşünülmektedir. Kişi psikolojik olarak kendisini işinden geri çeker ve hatta işten ayrılma niyetine girebilir. Özellikle büyük teknoloji firmalarının çalışanların fikir, görüş ve önerilerine sıklıkla başvurduğu, onlardan gelecek fikir, ürün, yenilik önerilerini dikkate aldığı bilinmektedir. Tarihin en büyük uzay mekiği kazalarından biri olan Challenger faciası da çalışan sessizliğiyle ilişkilendirilmektedir. Mühendisler mekiğin üzerindeki o-contalarının sorun çıkarabileceğine ilişkin bilgiye sahip olmalarına rağmen mekiğin fırlatılmasına resmi olarak karşı çıkmak ve gönderilmesini ertelemek yerine sessiz kalmayı tercih etmişlerdir. Ertesi sabah, kalkış sırasında o-contaları parçalara ayrılmış ve mekiğin patlamasına ve içerisinde bulunan 7 mürettebatın ölümüne neden olmuştur (Vaughan, 1998; akt. Whiteside ve Barclay, 2012: 251).

Challenger felaketine benzer olarak Enron ve WorldCom gibi büyük kurumsal skandallarda da çalışan sessizliği örnekleri görülmüştür. Bu örneklerde çalışanlar şirketteki yasa dışı uygulamalar hakkında bilgi sahibi olmalarına rağmen bu bilgiyi saklamayı tercih etmiştir. Enron'da çalışanlar şirketin faaliyetlerine ilişkin endişe duymalarına rağmen sindirme ve yıldırma kültürünün etkisiyle patronlarıyla bu kaygıyı paylaşmaktan korktukları için sessiz kaldıklarını ifade etmişlerdir (Milliken ve ark., 2003: 3). Enron skandalı Amerikan tarihinde, o güne kadar görülmüş en büyük iflas vakası olmuştur (Ailon, 2011: 141).

Günümüzde rekabetin son derece yoğun olduğu piyasalarda, yenilikçi fikir ve öneriler örgütler için büyük önem taşır. Rekabet ortamında var olabilmek, arayışın ve

yeniliğin sürekli olmasını gerektirir. Bu noktada, çalışanlar örgütler için önemli bir potansiyeli oluşturur. Çalışanların işi ve süreci bizzat yürüten kişiler olarak, süreçlerde iyileştirme önerileri sunmaları, sorunlara ilişkin çözüm önerileri üretmeleri ve işleyişle ilgili alternatif fikir ve görüşler iletmeleri son derece önemlidir. Tabii, bu örgütlerin çalışanlarına nasıl muamele ettiği ile de ilişkilidir. Kendisini çalıştığı iş yerine bağlı hisseden, işyerinde kendini iyi ve değerli hisseden çalışanlar, yaptıkları işi sürekli iyileştirme ve daha iyisi için düşünme ve çabalama eğiliminde olurlar. Bu noktada, örgütler, çalışanlarını kendilerini ifade etmekte rahat hissedecekleri ve kendilerini ait hissedecekleri bir örgüt ortamı oluşturma konusunda çalışmalıdır.

Örgütlerin sessizlikle ilgili önlemler alırken, sonuçları etkileme potansiyeli olan kültürel farklılıkları ve kişilerin sahip olduğu bireysel kültürel değerleri göz önünde bulundurması önerilir. Çalışan sessizliği davranışının etik bir boyutu da bulunmaktadır. Kabullenici ve savunmacı sessizlik örgüte zarar verme potansiyeli taşıırken örgüt yararına sessizlik, boyutun adından da anlaşıldığı gibi örgütün yararına hizmet eden sessizlik davranışını ifade eder. Dolayısıyla, örgütlerin etik konulara ilişkin belirleyeceği standartlar da kültürel değerlere göre düzenlenmeli ve bu standartlar açıkça ifade edilmelidir. Ayrıca, örgütler çalışan sessizliğinin önüne geçmek için çalışanların kendilerini ifade etmelerine imkân tanıyacak bir ortamın oluşmasını teşvik etmelidir. Örneğin iletişimin daha şeffaf ve açık olduğu, fikir ve önerilerin eleştiri ya da tehdit olarak algılanmadığı, eleştiri ve görüşlerin ifade edilmesinin teşvik edildiği ve dikkate alındığı ortamlarda çalışanlar kendilerini ifade etme konusunda daha rahat hisseder.

Araştırmanın sonuçları, yöneticilerin çalışan sessizliğiyle ilgili olarak kültürel değerleri ve bireysel yönelimlerin güçlü etkisini ve işyerinde sessizliğin oluşturabileceği olumsuz sonuçları iyi değerlendirmeleri ve yönetmeleri gerektiğini göstermektedir. Açık ve destekleyici bir örgüt kültürü oluşturulması, sessizliğin kırılmasında ve çalışanların fikir, görüş, öneri ve kaygılarını daha rahat ifade etmelerine zemin oluşturacaktır.

KAYNAKÇA

- Ailon, G. (2011). Mapping the cultural grammar of reflexivity: The case of Enron scandal. *Economy and Society*, 40(1), 141-166. <https://doi.org/10.1080/03085147.2011.529331>
- Argyris, C. (1977). Double loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 5(5), 115-129. <https://hbr.org/1977/09/double-loop-learning-in-organizations>
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1981). Social desirability response bias in self-report choice situations. *Academy of Management Journal*, 24(2), 377-385. <https://doi.org/10.2307/255848>
- Ashkanasy, N., Gupta, V., Mayfield, M. S., & Trevor-Roberts, E. (2004). Future Orientation, İçinde House R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds), *Culture, Leadership, and Organizations The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, CA: Sage, 282 – 342.
- Aycan, Z. (2001). Human resource management in Turkey - Current issues and future challenges. *International Journal of Manpower*, 22(3), 252-260. <https://doi.org/10.1108/01437720110398347>.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison. *Applied Psychology*, 49(1), 192–221. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00010>
- Bedi, A., & Schat, A. C. H. (2013). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of its attitudinal, health, and behavioural consequences. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 54(4), 246–259. <https://doi.org/10.1037/a0034549>
- Berdahl, J. L., Cooper, M., Glick, P., Livingston, R. W., & Williams, J. C. (2018). Work as a masculinity contest. *Journal of Social Issues*, 74(3), 422–448 <https://doi.org/10.1111/josi.12289>
- Bergeron, D. M., & Thompson, P. S. (2020). Speaking up at work: The role of perceived organizational support in explaining the relationship between

- perceptions of organizational politics and voice behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 195-215.
<https://doi.org/10.1177/0021886319900332>
- Bochner, S., & Heskth, B. (1994). Power distance, individualism/collectivism, and job-related attitudes in a culturally diverse work group. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25(2), 233-257.
<https://doi.org/10.1177/0022022194252005>
- Bodur, M., & Kabasakal, H. (2002). Türkiye-Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: GLOBE Araştırması, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 5-12.
http://yad.baskent.edu.tr/files/2002_cilt_2_mart_1.pdf.
- Bommer, M., & DeLaPorte, R. (1992). A point of view. A context for envisioning the future. *National Productivity Review*, 11(4), 549-552.
<https://doi.org/10.1002/npr.4040110411>
- Bond, M. H. (2002). Reclaiming the individual from Hofstede's ecological analysis-- A 20-year odyssey: Comment on Oyserman et al. (2002). *Psychological Bulletin*, 128(1), 73-77. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.128.1.73>
- Bordens, K. S., & Horowitz, I. A. (2001). *Social Psychology*. ProQuest Ebook Central <https://ebookcentral.proquest.com>.
- Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: interactive effects of LMX and power distance in the United States and Columbia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
<https://doi.org/10.1177/0893318909335415>
- Boyacıgiller, N. A., & Adler, N. J. (1991). The Parochial Dinosaur: Organizational Science in a Global Context. *The Academy of Management Review*, 16(2), 262-290. <https://doi.org/10.2307/258862>
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee silence motives: Investigation of dimensionality and development of measure. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697. <https://doi.org/10.1002/job.1829>
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S., & Greenberg, J. (2009). Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations, İçinde J.

Greenberg ve M. S. Edwards (Eds.), *Voice and Silence In Organizations*, Bingley: Emerald Group, 3–33.
https://books.google.com.tr/books?id=g1Jqudz41ZIC&pg=PR7&lpg=PR7&dq==voice+and+silence+in+organizations:+Historical+review+and+current+conceptualizations.&source=bl&ots=f6VzgzyZY6U&sig=ACfU3U0AY7Xope_E3EkOVaB7_3qeUTRQFA&hl=tr&sa=X&ved=2ahUKEwi26afu6JnqAhWHfZoKHTWSB0oQ6AEwBnoECAkQAQ#v=snippet&q=harm&f=false

Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X., Leung, K., Bierbrauer, G., Gomez, C., Kirkman, B. L., & Shapiro, D. (2001). Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37(4), 300-315. <https://doi.org/10.1006/jesp.2000.1451>.

Brown, T. A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis For Applied Research*. New York: Guilford Press.

Buchanan, D. A. (2008). You stab my back, I'll stab yours: Management experience and perceptions of organization political behaviour. *British Journal of Management*, 19(1), 49-64. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00533.x>

Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*, 2. Baskı, Routledge Taylor & Francis Group.

Caputo, A., Ayoko, O. B., Amoo, N., & Menke, C. (2019). The relationship between cultural values, cultural intelligence and negotiation styles. *Journal of Business Research*, 99, 23–36. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.011>

Carl, D., Gupta V., & Javidan, M. (2004). Power Distance, İçinde: House R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. ve Gupta, V. (Eds), *Culture, Leadership, and Organizations The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, CA: Sage, 513 – 563.

Chang, C. H., Rosen, C. C., & Levy, P. E. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and

- behaviour: A meta-analytic examination. *Academy of Management Journal*, 52 (4), 779 – 801. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.43670894>.
- Chou, S. Y., & Chang, T. (2017). Employee Silence and Silence Antecedents: A Theoretical Classification. *International Journal of Business Communication*, 232948841770330. <https://doi.org/10.1177/2329488417703301>.
- Cojuharenco, I., Shteynberg, G., Gelfand, M., & Schminke, M. (2012). Self-construal and unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 109(4), 447–461. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1139-8>
- Costigan, R. D., Insinga, R. C., Berman, J. J., Ilter, S. S., Kranas, G., & Kureshov, V. (2006). The effect of employee trust of the supervisor on enterprising behavior: A cross-cultural comparison. *Journal of Business and Psychology*, 21(2), 273-291. <https://doi.org/10.1007/s10869-006-9029-2>
- Crant, J., Kim, T., & Wang, J. (2011). Dispositional antecedents of demonstration and usefulness of voice behavior. *Journal of Business and Psychology*, 26, 285-297. <https://doi.org/10.1007/s10869010-9197-y>
- Cronje, J. C. (2011). Using Hofstede's cultural dimensions to interpret cross-cultural blended teaching and learning. *Computers and Education*, 56(3), 596 – 603. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2010.09.021>
- Cropanzano R, Kacmar KM, Bozeman DP. (1995). The social setting of work organizations. İçinde Cropanzano R. S., Kacmar K. M. (Eds), *Organizational Politics, Justice, and Support*, Quorum Books: Westport CT,1-18. https://books.google.com.tr/books?id=qTqUpjpp4uYC&pg=PA1&hl=tr&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false
- Cross, S. E. (1995). Self-construals, coping, and stress in cross-cultural adaptation. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 26(6), 673-697. <https://doi.org/10.1177/002202219502600610>
- Cross, S. E., Bacon, P. L., & Morris, M. L. (2000). The relational-interdependent self-construal and relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(4), 791–808. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.78.4.791>

- Cross, S. E., & Gore, J. S. (2004). The relational self-construal and closeness, İçinde Mashek, D. J., & Aron, A. (Eds.), *Handbook of Closeness and Intimacy*. ProQuest Ebook Central <https://ebookcentral.proquest.com>
- Cross, S. E., Hardin, E. E., & Gercek-Swing, B. (2011). The what, how, why, and where of self-construal. *Personality and Social Psychology Review*, 15(2), 142-179. <https://doi.org/10.1177/1088868310373752>
- De Jong, E., Smeets, R., & Smits, J. (2006). Culture and Openness. *Social Indicators Research*, 78(1), 111–136. <https://doi.org/10.1007/s11205-005-8125-4>
- De Luque, M. S., & Javidan, M. (2004). Uncertainty Avoidance, İçinde House R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds), *Culture, Leadership, and Organizations The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, CA: Sage, 602 – 653.
- Demir, Y. & Hample, D. (2019). A cross-cultural study of argument orientations of turkish and american college students: Is silence really golden and speech silver for turkish students? *Argumentation*, 33(6), 521-540. <https://doi.org/10.1007/s10503-019-09483-1>
- Demirtaş, Ö. (2013). *Etik Liderlik Davranışlarının Algılanan Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü*, Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Den Hartog, D. N. (2004). Assertiveness, İçinde House R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds), *Culture, Leadership, and Organizations The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, CA: Sage, ss. 395-436.
- Deniz, N., Noyanb, A., & Ertosun, Ö. G. (2013). The relationship between employee silence and organizational commitment in a private healthcare company. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 691-700. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.540>
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. <http://www.jstor.com/stable/20159894>

- Detert, J. R., Burris, E. R., & Harrison, D. A. (2010). Debunking four myths about employee silence. *Harvard Business Review*, 88(6), 26. <https://hbr.org/2010/06/debunking-four-myths-about-employee-silence>
- Dibble, J. L. (2018). It's more than self-presentation: MUM Effects can reflect private discomfort and concern for the recipient. *Communication Research Reports*, 35(2), <https://doi.org/112-120>. 10.1080/08824096.2017.1398078
- Dickson, J. P. (1997). Improving survey questions: Design and evaluation. *Journal of Marketing Research*, 34(2), 296-298. <https://doi.org/10.2307/3151868>
- Dickson, M. W., & BeShears, R. S. (2004). The Impact of Societal Culture and Industry on Organizational Culture, İçinde House R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds), *Culture, Leadership, and Organizations The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, CA: Sage, 74-93.
- Dinç, M. (2015). *Farklı Kültürlerde İletişim ve Algılama Süreci: Türk ve Avustralyalı Üniversiteli Sporculara Yönelik Isparta ve Melbourne Üniversitelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta
- Dinç, M., Keklik, B., Erdem, R. (2013). The Effects of Self-Construal on Listening Styles: Comparison of Turkish and Australian University Students, *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(4), 97-110. http://www.ijbhtnet.com/journals/Vol_3_No_4_April_2013/10.pdf
- Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. İçinde Farmer, R. N., & McGoun, E. G. (Eds.), *Advances in International Comparative Management*, 3, 127-150, Greenwich, CT: JAI Press Inc. https://www.researchgate.net/publication/233894930_Dimension_of_national_culture_and_effective_leadership_patterns_Hofstede_revisited
- Duan, J., Bao, C., Huang, C., & Brinsfield, C. T. (2018). Authoritarian leadership and employee silence in China. *Journal of Management and Organizations*, 24(1), 62-80. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.61>

- Emrich, C. G., Denmark, F. L., & Den Hartog, D. N. (2004). Cross Cultural Differences in Gender Egalitarianism. Implications for Societies, Organizations, and Leaders, İçinde House R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds), *Culture, Leadership, and Organizations The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, CA: Sage, 343-394.
- Erez, Miriam & Gati, Efrat. (2004). A Dynamic, Multi-Level Model of Culture: From the Micro Level of the Individual to the Macro Level of a Global Culture. *Applied Psychology: An International Review*. 53(4). 583-598. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00190.x>.
- Fang, T. (2003). A Critique of Hofstede's Fifth National Culture Dimension. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), 347–368. <https://doi.org/10.1177/1470595803003003006>
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: a multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26(4), 596–607. <https://doi.org/10.2307/255909>
- Farrell, D. & Rusbult, C. E. (1992). Exploring the exit, voice, loyalty, and neglect typology: the influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5(3), 201–218. <https://doi.org/10.1007/BF01385048>
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Beehr, T. A., & Gilmore, D. C. (1995). Political fairness and fair politics: The conceptual integration of divergent constructs. İçinde Cropanzano R. S. & Kacmar K. M. (Eds), *Organizational Politics, Justice, and Support*, Quorum Books: Westport CT, 21-36. https://books.google.com.tr/books?id=qTqUpjpp4uYC&pg=PA1&hl=tr&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false
- Ferris, G.R., Harrell-Cook, G., & Dulebohn, J.H. (2000). Organizational politics: The nature of the relationship between politics perceptions and political behavior. *Research in the Sociology of Organizations*, 17, 89-130. [https://doi.org/10.1016/S0733-558X\(00\)17004-1](https://doi.org/10.1016/S0733-558X(00)17004-1)

- Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1), 93–116. <https://doi.org/10.1177/014920639201800107>
- Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P. M. (1989). Politics in organizations. İçinde Giacalone, R. A. & Rosenfeld, P. (Eds.), *Impression Management in the Organization*, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 143–170.
- Ferris, G. R., & Treadway, D. C. (2011), Politics in Organizations: History, Construct Specification, and Research Directions. İçinde Ferris, G. R. & Treadway, D. C. (Eds), *Politics in Organizations: Theory and Research Considerations*, Taylor & Francis Group, 3-26. ProQuest Ebook Central, <http://ebookcentral.proquest.com/lib/suleyman-ebooks/detail.action?docID=957713>.
- Fikret Pasa, S. (2000). Leadership influence in a high power distance and collectivist culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(8), 414-426. <https://doi.org/10.1108/01437730010379258>
- Flanagan-Benedict, G. (2020). *The Role of Leadership and Organizational Culture in Influencing Employee Silence: A Systematic Review of the Evidence*, (Doctoral Dissertation), University of Maryland University College. ProQuest Dissertations and Theses veri tabanı (UMI No. 27955314)
- Fu, P.P., & Yukl, G. (2000). Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China. *Leadership Quarterly*, 11(2): 251-266. [https://doi.org/10.1016/S1048.843\(00\)00039-4](https://doi.org/10.1016/S1048.843(00)00039-4)
- Gabriel, S., & Gardner, W. L. (1999). Are there "his" and "hers" types of interdependence? The implications of gender differences in collective versus relational interdependence for affect, behavior, and cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(3), 642–655. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.3.642>
- Gandz, J., & Murray, V. (1980). The experience of workplace politics. *Academy of Management Journal*, 23(2), 237–251. <https://doi.org/10.2307/255429>
- Gardner, W. L., Gabriel, S., & Lee, A. Y. (1999). "I" value freedom, but "we" value relationships: Self-construal priming mirrors cultural differences in judgment.

Psychological Science, 10(4), 321–326. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00162>

Geletkanycz, M. A. (1997). The salience of culture's consequences: the effects of cultural values on top executive commitment to the status quo. *Strategic Management Journal*, 18(8), 615–634. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199709\)18:8<615::AID-SMJ889>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199709)18:8<615::AID-SMJ889>3.0.CO;2-I)

Gelfand, M. J., Bhawuk, D. P. S., Nishi, L. H., & Bechtold, D. J. (2004). Individualism and Collectivism, İçinde House R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds), *Culture, Leadership, and Organizations The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, CA: Sage, 437 – 512.

Gilligan, C. (2009). *In A Different Voice Psychological Theory and Women's Development*. Harvard University Press. USA. https://books.google.com.tr/books?redir_esc=y&hl=tr&id=OujZ0iSyNWgC&q=abstract#v=snippet&q=abstract&f=false

GLOBE, 2020. <https://globeproject.com/studies#overview>

Goltz, S. M. (2003). Considering political behavior in organizations. *The Behavior Analyst Today*, 4(3), 354-366. <http://dx.doi.org/10.1037/h0100024>

Graf, A., Koeszegi, S.T., & Pesendorfer, E. (2012). Cross-cultural negotiations and power distance: Strategies applied by Asian and European buyers and sellers in electronic negotiations. *Nankai Business Review International*, 3(3), 242-256. <https://doi.org/10.1108/20408741211264567>

Grant Thornton, Women in Business, 2021. https://www.grantthornton.com.tr/globalassets/_markets_/tur/media/pdf/grant-thornton-women-in-business-report-2021.pdf

Gregersen, H. B., Morrison, A. J., & Black, J. S. (1998). Developing leaders for the global frontier. *Sloan Management Review*, 40(1), 21-32. <http://0-search.ebscohost.com.divit.library.itu.edu.tr/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=1233043&lang=tr&site=eds-live> (Accessed: 8 August 2021).

- Griffin, E. (2009). Spiral of Silence of Elizabeth Noelle-Neumann, İçinde Griffin, E. (Ed.), *A First Look at Communication Theory*, 7. Baskı, McGraw-Hill, 372-382. <http://www.afirstlook.com/docs/spiral.pdf>
- Gudykunst, W. B., Matsumoto, Y., Ting-Toomey, S., Nishida, T., Kim, K., & Heyman, S. (1996). The influence of cultural individualism-collectivism, self construals, and individual values on communication styles across cultures. *Human Communication Research*, 22(4), 510-543. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1996.tb00377.x>
- Gupta, R. K., & Panda, A. (2003). individualised familial self: the evolving self of qualified technocrats in India. *Psychology and Developing Societies*, 15(1), 1–29. <https://doi.org/10.1177/097133360301500102>
- Güney, S. (2018). *Davranış Bilimleri*, 11. Baskı, Ankara: Nobel.
- Gürbüz, S. (2019). *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*, Ankara: Seçkin Yayınevi
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, 5. Baskı, Ankara: Seçkin
- Güvenç, B. (2011). *İnsan ve Kùltür*, 12. Baskı, İstanbul: Boyut.
- Hair Jr., J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). Multivariate Data Analysis: A Global Perspective. 7. Baskı, Upper Saddle River: Pearson Education.
- Harvard Business Review Ascend Youth Skills Survey 2019. <https://go.gale.com/ps/i.do?p=STND&u=sdu&id=GALE|A593359762&v=2.1&it=r&sid=summon>
- Hassan, S., DeHart-Davis, L., & Jiang, Z. (2019). How empowering leadership reduce employee silence in public organizations. *Public Administration*, 97, 116-131.
- Hirschman, A. O. 1970. *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge, MA: Harvard University Press. https://books.google.com.tr/books?id=vYO6sDvjvcgC&pg=PA21&hl=tr&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false

- Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewé, P. L., & Johnson, D. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 438–456. [https://doi.org/10.1016/s0001-8791\(02\)00048-9](https://doi.org/10.1016/s0001-8791(02)00048-9)
- Hochwarter, W. A., Rosen, C. C., Jordan, S. L., Ferris, G. R., Ejaz, A., & Maher, L. P. (2020). Perceptions of organizational politics research: Past, present, and future. *Journal of Management*, 014920631989850. <https://doi.org/10.1177/0149206319898506>
- Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-58. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3)
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences*, 2. Baskı, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede Insights, 2020. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/turkey/>
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics* 16(4), 4–21. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(88\)90009-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(88)90009-5).
- Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations Software of the Mind*, 2. Baskı, New York: McGraw-Hill
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations Software of The Mind*, 3. Baskı, USA: McGraw-Hill.
- Hofstede, G., & Minkov; M. (2010). Long-versus shortterm orientation: new perspectives. *Asia Pacific Business Review*, 16(4), 493-504. <https://doi.org/10.1080/13602381003637609>
- Holt, J. L., & DeVore, C. J. (2005). Culture, gender, organizational role, and styles of conflict resolution: A meta-analysis. *International Journal of Intercultural Relations*, 29(2), 165-196. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2005.06.002>
- Hong, J. (2005). *A comparison of Korean and United States American conflict management styles as related to communication apprehension* (Doctoral

Dissertation) (Order No. 3176504). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (305428919). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/comparison-korean-united-states-american-conflict/docview/305428919/se-2?accountid=14141>

House, R. J. & Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE, İçinde House R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds), *Culture, Leadership, and Organizations The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, CA: Sage, 9 – 28.

Huang, X., Van de Vliert, E., & Van der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00023>.

Inglehart, R. (2007). Mapping Global Vales, İçinde Esmer, Y., & Pettersson, T, *Measuring and Mapping Cultures: 25 Years Of Comparative Value Surveys*. ProQuest Ebook Central <https://ebookcentral.proquest.com>

Inglehart, R. F., Basanez, M., & Moreno, A. (1998). *Human Values and Beliefs : A Cross-Cultural Sourcebook*. ProQuest Ebook Central <https://ebookcentral.proquest.com>

İmamoğlu, E. O., Günaydın, G., & Selçuk, E. (2011). Özgün Benliğin Yordayıcıları Olarak Kendileşme ve İlişkililik: Cinsiyetin ve Kültürel Yönelimlerin Ötesinde. *Türk Psikoloji Dergisi*, 26(67), 27–48.

İmamoğlu, E. O., & Karakitapoğlu-Aygün, Z. (2004). Self-Construals and Values in Different Cultural and Socioeconomic Contexts. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 130(4), 277–306. <https://doi.org/10.3200/mono.130.4.277-306>

Jain, A. K. (2015). An interpersonal perspective to study silence in Indian organizations: Investigation of dimensionality and development of measures. *Personnel Review*, 44(12), 1010-1035. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2013-0220>

- James, K., Chen, D.-L., & Cropanzano, R. (1996). Culture and leadership among Taiwanese and U.S. workers: Do values influence leadership ideals? İçinde Ruderman, M. N., & Hughes-James, M. W., & Jackson, S. E. (Eds.), *Selected research on work team diversity* (33–52). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10507-002>
- Javidan, M., House, R., Dorfman, P., Hanges, P. J., & De Luque, M. S. (2006). Conceptualizing and Measuring Cultures and Their Consequences: A Comparative Review of GLOBE's and Hofstede's Approaches. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 897-914. <http://www.jstor.org/stable/4540392>
- Johnson, R. E., & Chang, C. (2006). "I" is to continuance as "we" is to affective: The relevance of the self-concept for organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 549-570. <https://doi.org/10.1002/job.364>
- Kacmar, K. M., & Carlson, D. S. (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (pops): A multiple sample investigation. *Journal of Management*, 23(5), 627-658. <https://doi.org/10.1177/014920639702300502>
- Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation. *Educational and Psychological Measurement*, 51(1), 193-205. <https://doi.org/10.1177/0013164491511019>
- Kağıtçıbaşı, Ç. (1970). Social norms and authoritarianism: a Turkish American comparison. *Journal of Personality And Social Psychology*, 16(3), 444-451. <https://doi.org/10.1037/h0030053>.
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2007). *Kültürel Psikoloji: Kültür Bağlamında İnsan ve Aile*, 3. Baskı, İstanbul: Evrim
- Kapoor, S., Hughes, P. C., Baldwin, J. R., & Blue, J. (2003). The relationship of individualism–collectivism and self-construals to communication styles in India and the United States. *International Journal of Intercultural Relations*, 27(6), 683–700. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2003.08.00>

- Khalid, J., & Ahmed, J. (2016). Perceived organizational politics and employee silence: Supervisor trust as a moderator. *Journal of the Asia Pacific Economy*, 21(2), 174-195. <https://doi.org/10.1080/13547860.2015.1092279>
- Kılıçarslan, N. (2016). *Yönetici Davranışlarının İşgören Sessizliğine Etkisi: Sağlık Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, İstanbul.
- Kim, M. S., & Kitani, K. (1998). Conflict management styles of Asian- and Caucasian-Americans in romantic relationships in Hawaii. *Journal of Asian Pacific Communication*, 8,51-68
- Kim, M. S., & Sharkey, W. F. (1995) Independent and interdependent construals of self: Explaining cultural patterns of interpersonal communication in multi-cultural organizational settings. *Communication Quarterly*, 43(1), 20-38, <https://doi.org/10.1080/01463379509369953>
- Kirkman, B., Chen, G., Farh, J., Chen, Z., & Lowe, K. (2009). Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions to Transformational Leaders: A Cross-Level, Cross-Cultural Examination. *The Academy of Management Journal*, 52(4), 744-764. <http://www.jstor.org/stable/40390314>
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of Culture's Consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285–320. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400202>
- Knoll, M., Götz, M., Adriasola, E., Al-Atwi, A. A., Arenas, A.,..., & Zacher, H. (2021). International differences in employee silence motives: scale validation, prevalence, and relationships with culture characteristics across 33 countries. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2512>
- Knoll, M. & van Dick, R. (2013a). Authenticity, employee silence, prohibitive voice, and the moderating effect of organizational identification. *Journal of Positive Psychology*, 8(4), 346-360. <https://doi.org/1080/17439760.2013.804113>

- Knoll, M. & van Dick, R. (2013b). 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. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>
- Kozan, M. K. (1989). Cultural influences on styles of handling interpersonal conflicts: Comparisons among Jordanian, Turkish, and US managers. *Human Relations* 42(9), 787-799. <https://doi.org/10.1177/001872678904200903>
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). *Culture: A critical review of concepts and definitions. Papers. Peabody Museum of Archaeology & Ethnology*, Harvard University, 47. https://www.academia.edu/27899992/CULTURE_A_CRITICAL_REVIEW_OF_CONCEPTS_AND_DEFINITIONS
- Kwon, B., & Farndale, E. (2018). Employee voice viewed through a cross-cultural lens. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.06.002>
- Landau, J. (2009). To Speak or Not to Speak: Predictors of Voice Propensity. *Journal of Organizational Culture, Communication and Conflict*, 13(1), 35-54. https://www.academia.edu/37799791/TO_SPEAK_OR_NOT_TO_SPEAK_PREDICTORS_OF_VOICE_PROPENSITY
- Lease, S. H., Montes, S. H., Baggett, L. R., Sawyer, R. J., Fleming-Norwood, K. M., Hampton, A. B., Ovrebo, E., Çiftçi, A., & Boyraz, G. (2013). A cross-cultural exploration of masculinity and relationships in men from Turkey, Norway, and the United States. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(1), 84-105. <https://doi.org/10.1177/0022022111432293>
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326-336. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.2.326>
- Leslie, M. K. & Gelfand, M. J. (2011). The cultural psychology of social influence: implications for organizational politics. İçinde Ferris, G. R. & Treadway, D. C. (Eds), *Politics in Organizations: Theory and Research Considerations*, Taylor

& Francis Group, 3-26. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/suleyman-ebooks/detail.action?docID=957713>. Created from suleyman-ebooks on 2021-02-12 04:08:21.

Li, J., Wu, L.-Z., Liu, D., Kwan, H. K., & Liu, J. (2013). Insiders maintain voice: A psychological safety model of organizational politics. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(3), 853–874. <https://doi.org/10.1007/s10490-013-9371-7>

Maleki, A., & De Jong, M. (2013). A proposal for clustering the dimensions of national culture. *Cross-Cultural Research*, 48(2), 107-143. <https://doi.org/10.1177/1069397113510268>

Malik, O. F., Shahzad, A., Raziq, M. M., Khan, M. M., Yusaf, S., & Khan, A. (2018). Perceptions of organizational politics, knowledge hiding, and employee creativity: The moderating role of professional commitment. *Personality and Individual Differences* <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.05.005>

Mallard, J. A. (2002). *The influence of relationship-specific self construals on relationship-specific communication styles* (Doctoral Dissertation), (Order No. 1411673). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (238177205). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/influence-relationship-specific-self-construals/docview/238177205/se-2?accountid=14141>

Mancheno-Smoak, L., Endres, G. M., Polak, R., & Athanasaw, Y. (2009). The individual cultural values and job satisfaction of the transformational leader. *Organization Development Journal*, 27(3), 9-21. <https://www.questia.com/library/journal/1P3-1851849281/the-individual-cultural-values-and-job-satisfaction>

Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224–253. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.98.2.224>

Matos, K., O'Neill, O. M., & Lei, X. (2018). Toxic leadership and the masculinity contest culture: how “win or die” cultures breed abusive leadership. *Journal of Social Issues*, 74(3), 500–528. <https://doi.org/10.1111/josi.12284>

- Matsumoto, D. & Juang, L. (2013). *Culture and Psychology*, 5. Baskı, Canada: Nelson
- Matthes, J., Knoll, J., & von Sikorski, C. (2018). Spiral of silence revisited: A meta-analysis on the relationship between perceptions of opinion support and political opinion expression. *Communication Research*, 45(1), 3-33. <https://doi.org/10.1177/0093650217745429>
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87-112. <https://doi.org/10.1037/a0034284>
- Merkin, R., Taras, V., & Steel, P. (2014). State of the art themes in cross-cultural communication research: A systematic and meta-analytic review. *International Journal of Intercultural Relations*, 38, 1-23. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2013.10.004>
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamalar*, 2. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık
- Miller, B. K., Rutherford, M. A., & Kolodinsky, R. W. (2008). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 209-222. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9061-5>
- Milliken F. J., Morrison E. W. ve Hewlin P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and Around Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mladenović, S. S., Mladenović, I., Milovančević, M., & Denić, N. (2017). Cross-cultural dimensions influence on business internationalization by soft computing technique. *Computers in Human Behavior*, 75, 865-869. 0
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of*

Organizational Behavior, 16(2), 127–142
<https://doi.org/10.1002/job.4030160204>

Moreno-Bella, E., Willis, G. B., & Moya, M. (2019). Economic inequality and masculinity-femininity: The prevailing perceived traits in higher unequal contexts are masculine. *Frontiers in Psychology*, 10, 1–9.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01590>

Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>

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. <https://doi.org/10.2307/259200>

Morrison, E. W., See, K. E., & Pan, C. (2014). An Approach-Inhibition Model of Employee Silence: The Joint Effects of Personal Sense of Power and Target Openness. *Personnel Psychology*, 68(3), 547–580.
<https://doi:10.1111/peps.12087>

Moulettes, A. (2007). The absence of women's voices in Hofstede's Cultural Consequences. *Women in Management Review*, 22(6), 443–455.
<https://doi.org/10.1108/09649420710778682>

Mousa, M., Abdelgaffar, H., Aboramadan, M., & Chaouali, W. (2020). Narcissistic leadership, employee silence, and organizational cynicism: A study of physicians in egyptian public hospitals. *International Journal of Public Administration*, <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1758719>.

Nelson, N., Bronstein, I., Shacham, R., & Ben-Ari, R. (2015). The power to oblige: Power, gender, negotiation behaviors, and their consequences. *Negotiation and Conflict Management Research*, 8(1), 1-24.
<https://doi.org/10.1111/ncmr.12045>

Neuliep, J. W. (2018). *Intercultural Communication A Contextual Approach*, 7. Baskı, Thousand Oaks, CA: Sage.

<https://books.google.com.tr/books?id=L33LDQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=tr#v=onepage&q&f=false>

- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*, 2. Baskı, New York: McGraw-Hill.
- Oetzel, J. G. (1999). The influence of situational features on perceived conflict styles and self-construals in work groups. *International Journal of Intercultural Relations*, 23(4), 679-695. [https://doi.org/10.1016/S0147-1767\(99\)00015-2](https://doi.org/10.1016/S0147-1767(99)00015-2)
- Oetzel, J. G., & Bolton-Oetzel, K. (1997). Exploring the relationship between self-construal and dimensions of group effectiveness. *Management Communication Quarterly*, 10(3), 289-315. <https://doi.org/10.1177/0893318997010003002>
- Offerman, L.R., & Hellmann, P.S. (1997). Culture's consequences for leadership behavior. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28(3), 342-351. <http://dx.doi.org/10.1177/0022022197283008>
- Park, J. (2011). *Employee response to negative workplace situations: Does culture matter?* (Doctoral Dissertation), (Order No. 3489808). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (915737931). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/employee-response-negative-workplace-situations/docview/915737931/se-2?accountid=14141>
- Park, H. S., & Levine, T. R. (1999). The theory of reasoned action and self-construal: Evidence from three cultures. *Communication Monographs*, 66(3), 199-218. <https://doi.org/10.1080/03637759909376474>
- Parker, C., Dipboye, R., & Jackson, S. (1995). Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences. *Journal of Management*, 21(5), 891-912. <https://doi.org/10.1177/014920639502100505>
- Pavett, C., & Morris, T. (1995). Management styles within a multinational corporation: A five country comparative study. *Human Relations*, 48(10), 1171-1191. <https://doi.org/10.1177/001872679504801004>
- Peirce, E., Smolinski, C. A., & Rosen, B. (1998). Why sexual harassment complaints fall on deaf ears, *The Academy of Management Executive*, 12(3), 41-54. <http://www.jstor.com/stable/4165476>

- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of selfmonitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1537-1562 <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00390>
- PwC's US Remote Work Survey, 2021. <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html>
- PwC's Annual Corporate Directors Survey, 2019. <https://www.pwc.com/us/en/services/governance-insights-center/library.html?search8551=corporate%20directors%20survey>
- Rhee, J., Dedahanov, A., & Lee, D. (2014). Relationships among power distance, collectivism, punishment, and acquiescent, defensive, or prosocial silence. *Social Behaviour and Personality*, 42(5), 705-720. <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2014.42.5.705>
- Rivers, C., & Volkema, R. (2013). East–West differences in “tricky” tactics: a comparison of the tactical preferences of chinese and australian negotiators. *Journal of Business Ethics*, 115(1), 17-31. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1372-9>
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). Örgütsel Davranış (14. Basımdan Çeviri) (İ. Erdem, Çev.Ed.) Ankara: Nobel (Orijinal eser basım yılı 2011)
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York, NY: The Free Press.
- Romm, T., & Drory, A. (1988). Political behaviour in organizations: A cross-cultural comparison. *International Journal of Value Based Management*, 1(2), 97–113. [doi:10.1007/BF03184886](https://doi.org/10.1007/BF03184886)

- Rosen, S. & Tesser, A. (1970). On reluctance to communicate undesirable information: the MUM effect, *Sociometry*, 33(3), 253-263.
<http://www.jstor.com/stable/2786156>
- Roy, D. (2020). Formulation of Hofstede's Global Cultural Dimension Index (HGCDI): A cross-country study. *Journal of Transnational Management*, 25(3), 195-224.
<https://doi.org/10.1080/15475778.2020.1765715>
- Saorín-Iborra, M. C., & Cubillo, G. (2016). Influence of time pressure on the outcome of intercultural commercial negotiations. *Journal of Promotion Management*, 22(4), 511-525. <https://doi.org/10.1080/10496491.2016.1190224>
- Sargut, A. S. (2015a). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, 4. Baskı, Ankara: İmge.
- Sargut, A. S. (2015b). *Lider Yöneticinin Benliğine Yolculuk*, 2. Baskı, İstanbul: Beta.
- Sarıbay, B. (2015). *Örgütsel Sessizlik ile Kültürel Değerler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Kuruluşlarında Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.
- Saylık, A. (2017). *Okul Müdürlerinin Paternalist (Babacan) Liderlik Davranışları ile Hofstede'nin Kültür Boyutları Arasındaki İlişki*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Schein, E. S. & Schein, P. A. (2016). *Organizational Culture and Leadership*, 5. Baskı, New Jersey: Wiley. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/suleyman-ebooks/detail.action?docID=4766585>.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schmidt, S.M., & Yeh, R.-S. (1992). The structure of leader influence: a cross-national comparison. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 23(2), 251-264.
<https://doi.org/10.1177/0022022192232009>

- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1–65. [https://doi.org/10.1016/s0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/s0065-2601(08)60281-6)
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48(1), 23–47. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00047.x>
- Schwartz, S. H. (2006). A theory of cultural value orientations: explication and applications. *Comparative Sociology*, 5(2), 136–182. <https://doi.org/10.1163/156913306778667357>
- Schwartz, S. H. (2011). Values: cultural and individual, İçinde Van De Vijver, F. J. R., Chasiotis, A. ve Breugelmans, S. M. (Eds), *Fundamental Questions in Cross-Cultural Psychology*, Cambridge-Hitachi, 463–493. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/suleyman-ebooks/detail.action?docID=691847>.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1990). Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 878–891. <https://doi.org/10.1037/0022->
- Schwartz, S. H., & Rubel, T. (2005). Sex differences in value priorities: Cross-cultural and multimethod studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 1010–1028. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.6.1010>
- Shane, S. (1993). Cultural influences on national rates of innovation. *Journal of Business Venturing*, 8(1), 59–73. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90011-s](https://doi.org/10.1016/0883-9026(93)90011-s)
- Sheriff, R. E. (2000). Exposing silence as cultural censorship: A Brazilian case, *American Anthropologist*, 102(1), 114–132. <https://doi.org/10.1525/aa.2000.102.1.114>
- Singelis, T. M. (1994). The measurement of independent and interdependent self-construals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(5), 580–591. <https://doi.org/10.1177/0146167294205014>

- Singelis, T. M., & Brown, W. J. (1995). Culture, self, and collectivist communication: Linking culture to individual behavior. *Human Communication Research*, 21(3), 354–389. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1995.tb00351.x>
- Sipahi, B., Yurtkoru, S. E. ve Çinko, M. (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi* (3. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Smith, P. B., Dugan, S., Peterson, A. F., & Leung, W. (1998). Individualism: Collectivism and the handling of disagreement. A 23 country study. *International Journal of Intercultural Relations*, 22(3), 351–367. [https://doi.org/10.1016/s0147-1767\(98\)00012-1](https://doi.org/10.1016/s0147-1767(98)00012-1)
- Smith, P. B., Dugan, S., & Trompenaars, F. (1996). National culture and the values of organizational employees a dimensional analysis across 43 nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 27(2), 231-264. <https://doi.org/10.1177/0022022196272006>.
- Søndergaard, M. (1994). Research Note: Hofstede’s Consequences: A Study of Reviews, Citations and Replications. *Organization Studies*, 15(3), 447–456. <https://doi.org/10.1177/017084069401500307>
- Song, B., Qian, J., Wang, B., Yang, M. ve Zhai, A. (2017), Are you hiding from your boss? Leader’s destructive personality and employee silence, *Social Behavior and Personality*, 45(7), 1167-1174. <https://doi.org/10.2224/sbp.6421>
- Strasburger, G. M. (2003). *The influence of culture and self-construals on diverse communication styles* (Master’s Thesis), (Order No. 1412969). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (250023033). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/influence-culture-self-construals-on-diverse/docview/250023033/se-2?accountid=14141>
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Çalışan Performansı İlişkisi*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*, 6. Baskı, Boston: Allyn and Bacon

- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00105.x>
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2012). Ask and you shall hear (but not always): Examining the relationship between manager consultation and employee voice. *Personnel Psychology*, 65(2), 251-282. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01248.x>
- Tannen, D. (1985). Silence: Anything but, İçinde: D. Tannen & M. Saville-Troike (Eds.), Perspectives on Silence, Norwood, NJ: Ablex Publishing Co., 93-112. <https://static1.squarespace.com/static/5523ffe4e4b012b2c4ebd8fc/t/56d9e0bdd210b8ebcbcccc34/1457119421860/Silence-anything+but.pdf>
- Tanyaovalaksna, S. (2016). *Exploring the relationship between individual cultural values and employee silence* (Doctoral Dissertation), (Order No. 10140911). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1806512961). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/exploring-relationship-between-individual/docview/1806512961/se-2?accountid=14141>
- Taras, V., Kirkman, B. L., & Steel, P. (2010). Examining the impact of Culture's consequences: A three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 405–439. <https://doi.org/10.1037/a0018938>
- Taras, V., Roney, J., & Steel, P. (2009). Half a century of measuring culture: approaches, challenges, limitations, and suggestions based on the analysis of 121 instruments for quantifying culture. *Journal of International Management*, 15(4), 357-373. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2008.08.005>
- Taras, V., Steel, P., & Kirkman, B. L. (2012). Improving national cultural indices using a longitudinal meta-analysis of hofstede's dimensions. *Journal of World Business: JWB*, 47(3), 329-341. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2011.05.001>
- Tavakoli, A.A., Keenan, J.P., & Cranjak-Karanovic, B. (2003). Culture and whistleblowing an empirical study of Croatian and United States managers

- utilizing Hofstede's cultural dimensions. *Journal of Business Ethics*, 43(1/2), 49–64. <https://doi.org/10.1023/A:1022959131133>
- TenDam, H. W. (1987). Managerial flexibility: A strategic asset. *Leadership & Organization Development Journal*, 8(2), 11–16. <https://doi.org/10.1108/eb053612>
- Thomas, D.C., & Au, K. 2002. The effect of cultural differences on behavioral responses to low job satisfaction. *Journal of International Business Studies*, 33, 309–326. <https://www.jstor.org/stable/pdf/3069546.pdf?refreqid=excelsior%3A38007c8f7e3149ecc4df645b6886ae36>
- Tinsley, C. H., & Brett J. M. (2001). Managing workplace conflict in the United States and Hong Kong. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 85(2), 360–381. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2944>
- Trafimow, D., Triandis, H. C., & Goto, S. G. (1991). Some tests of the distinction between the private self and the collective self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(5), 649–655. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.60.5.649>
- Triandis, H. C. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological Review*, 96(3), 506–520. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.96.3.506>
- Trompenaars, F, & Hampden-Turner, C. (2000). *Riding the Waves of Culture*, London: Nicholas Brealey Publishing. <https://docplayer.net/12694257-Riding-the-waves-of-culture.html>.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2020. <https://sozluk.gov.tr/>
- Uğur, E. D. (2017). *Örgütsel Sessizlik İklimi ve Çalışan Sessizlik Davranışlarına İlişkin Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul.
- Vakola, M. & Bouradas, D. (2005). Antecedents and consequences of organisational silence: An empirical investigation. *Employee Relations*, 27(5), 441–458. <https://doi.org/10.1108/01425450510611997>

- 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. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119. <https://doi.org/10.5465/256902>
- Vigoda-Gadot, E. (2001). Reactions to organizational politics: A crosscultural examination in Israel and Britain, *Human Relations*, 54, 1483–1518. <https://doi.org/10.1177/00187267015411004>
- Voyer, B. G., & Franks, B. (2014). Toward a better understanding of self-construal theory: An agency view of the processes of self-construal. *Review of General Psychology*, 18(2), 101–114. <https://doi.org/10.1037/gpr0000003>
- Wang, R., & Jiang, J. (2015). How abusive supervisors influence employees' voice and silence: The effects of interactional justice and organizational attribution. *Journal of Social Psychology*, 155(3), 204-220. <https://doi.org/10.1080/00224545.2014.990410>
- Wang, Y. & Hsieh, H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human Relations*, 66(6), 783-802. <https://doi.org/10.1177/0018726712460706>
- Wasti, S. A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 303-312. <https://doi.org/10.1348/096317903769647193>
- Whiteside, D. B., & Barclay, L. J. (2012). Echoes of silence: Employee silence as a mediator between overall justice and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 251–266. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1467-3>
- Wilkinson, A., Dundon, T., Donaghey, J., & Freeman, R. B. (2014). Employee voice: charting new terrain, İninde Wilkinson, A., Dundon, T., Donaghey, J., & Freeman, R. B. (Eds), *Handbook of Research on Employee Voice*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 3-16.

https://books.google.com.tr/books?id=8eXDAQAAQBAJ&pg=PA3&hl=tr&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false

Wong G. Y. Y., & Birnbaum-More P. H. (1994). Culture, context and structure: A test on Hong Kong banks. *Organization Studies*, 15(1):99-123. <https://doi.org/10.1177/017084069401500105>

World Values Survey, Inglehart–Welzel Cultural Map, The Inglehart-Welzel World Culture Map, 2020. <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>

World Values Survey, WVS Wave 7, 2020. <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV7.jsp>

Wu, M. (2006). Hofstede's cultural dimensions 30 years later: A study of Taiwan and the United States. *International Communication Studies*, 15(1), 33-42. <https://web.uri.edu/iaics/files/04-Ming-Yi-Wu.pdf>

Wu, M., Peng, Z., & Estay, C. (2018). How role stress mediates the relationship between destructive leadership and employee silence: The moderating role of job complexity. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 12(19), 1-11. <https://doi.org/10.1017/prp.2018.7>

Xue, X., Song, H. Y., & Tang, Y. J. (2015). The relationship between political skill and employee voice behavior: From an impression management perspective. *Journal of Applied Business Research*, 31(5), 1877-1888.

Yang, F. (2017). Better understanding the perceptions of organizational politics: Its impact under different types of work unit structure. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(2), 250-262. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1251417>

Yoo, B., & Donthu, N. (2005). The Effect of Personal Cultural Orientation on Consumer Ethnocentrism. *Journal of International Consumer Marketing*, 18(1-2), 7–44. https://doi.org/10.1300/j046v18n01_02

Yoo, B., Donthu, N., & Lenartowicz, T. (2011). Measuring Hofstede's five dimensions of cultural values at the individual level: Development and validation of

CVSCALE. *Journal of International Consumer Marketing*, 23, 193-210.
<https://doi.org/10.1080/08961530.2011.578059>

Yoon, H. J. (2012). *Predicting Employee Voice Behavior: An Exploration of the Roles of Empowering Leadership, Power Distance, Organizational Learning Capability, and Sense of Empowerment in Korean Organizations (Doctoral Dissertation)*, (Order No. 3513386). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (1027141306). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/predicting-employee-voice-behavior-exploration/docview/1027141306/se-2?accountid=14141>

Yu, K.Y.T. & Cable, D. M. (2011). Unpacking cooperation in diverse teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 17(1/2), 63–82.
<https://doi.org/10.1108/13527591111114710>

Zhou, J., & Ferris, G. R. (1995). The dimensions and consequences of organizational politics perceptions: A confirmatory analysis. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(19), 1747-1764. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1995.tb01816.x>

Zibenberg, A. (2017). Perceptions of Organizational Politics: A Cross-cultural Perspective. *Global Business Review*, 18(4), 849–860. <https://doi.org/10.1177/0972150917692211>

EKLER

**EK-1: SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER
ETİK KURUL İZNİ**



EK-2: İNGİLİZCE ANKET FORMU

Dear Participant,

We are conducting an academic survey about the relationships between individual cultural values and employee silence as part of a doctoral dissertation study. Participants are never required to write their own names or institutions' names. Your answers to the survey will be kept confidential, and the collected data will only be used for academic purposes.

We need to understand your opinion about employee silence. It is of great importance for our research that you answer all the survey questions completely, please do not leave any item blank or unchecked.

Thank you for time and contribution.

Gülden KARAKUŞ

DEMOGRAPHIC QUESTIONS

1. Gender: Female () Male ()
2. Last Graduation: High School () Vocational S. () University () Master () PhD ()
3. Your Position: Managerial () Non-managerial ()
4. Age: ...
5. Tenure in your current organization (Years): ...
6. Total Work Experience (Years): ...
7. In which country were you born? ...
8. In which country you completed your primary education? ...
9. Type of employment: White-collar () Blue-collar ()
10. Type of employer: Public () Private ()

1. EMPLOYEE SILENCE QUESTIONNAIRE		Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
1	I am unwilling to speak up with suggestions for change because I am disengaged.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2	I passively withhold my ideas, based on resignation	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
3	I passively keep my ideas about solutions to problems myself	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4	I keep any ideas for improvement to myself because I have low self-efficacy to make a difference	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
5	I withhold ideas about how to improve the work around here, based on being disengaged	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6	I do not speak up and suggest ideas for change, based on fear	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
7	I withhold relevant information due to fear	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8	I omit pertinent facts in order to protect myself	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
9	I avoid expressing ideas for improvements, due to self-protection	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
10	I withhold my solutions to problems because I am motivated by fear	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
11	I withhold confidential information, based on cooperation	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
12	I protect proprietary information in order to benefit the organization	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
13	I withstand pressure from others to tell organizational secrets	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
14	I refuse to divulge information that might harm the organization	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
15	I protect confidential organizational information appropriately, based on concern for the organization	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

2. INDIVIDUAL CULTURAL VALUES		Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
1	People in higher positions should make most decisions without consulting people in lower positions	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2	People in higher positions should not ask opinions of people in lower positions too frequently	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
3	People in higher positions should avoid social interaction with people in lower positions	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4	People in lower positions should not disagree with decisions by people in higher positions	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
5	People in higher positions should not delegate important tasks to people in lower positions	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6	It is important to have instruction spelled out in detail so that I know what I'm expected to do	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
7	It is important to closely follow instruction and procedures	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8	Rules and regulations are important because they inform me of what is expected to me	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
9	Standardized work procedures are helpful	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
10	Instructions for operations are important	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
11	Individuals should sacrifice self-interest for the group	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
12	Individuals should stick with the group even through difficulties	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
13	Group welfare is more important than individual rewards	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
14	Group success is more important than individual success	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
15	Individuals should pursue their goals after considering the welfare of the group	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
16	Group loyalty should be encouraged even if individual goals suffer	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
17	People should carefully manage their money	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
18	People have to remain resolute in spite of opposition	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
19	Personal steadiness and stability are desirable human characters	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

20	Long term planning is important	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
21	I would give up today's fun for future success	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
22	It is more important to work hard for future success	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
23	It is more important for men to have a professional career than it is for women	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
24	Men usually solve problems with logical analysis; women usually solve problem with intuition	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
25	Solving difficult problems usually requires an active, forcible approach	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
26	There are some jobs that men can always do better than women	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

3. SELF CONSTRUALS		Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
1	My personal identity is important to me	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2	I prefer to be self-reliant rather than depend on others	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
3	I will sacrifice my self-interest for the benefit of my group	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4	I stick with my group even through difficulties	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
5	I respect decisions made by group	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6	I maintain harmony in the groups of which I am a member	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
7	I respect the majority's wishes in groups of which I am a member	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8	I take responsibility for my own actions	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
9	It is important to consult close friends and get their ideas before making a decision	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
10	It is important for me to act as an independent person	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
11	I should decide my future on my own	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
12	I enjoy being unique and different from others	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

4. PERCEPTIONS OF ORGANIZATIONAL POLITICS		Strongly Disagree	Disagree	Slightly Disagree	Slightly Agree	Agree	Strongly Agree
1	There is a lot of self-serving behavior going on	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2	People do what's best for them, not what's best for the organization	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
3	People spend too much time sucking up to those who can help them	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4	People are working behind the scenes to ensure that they get their piece of pie.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
5	Many employees are trying to maneuver their way into the in group	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6	Individuals are stabbing each other in the back to look good in front of others	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

EK-3 : TÜRKÇE ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı bünyesinde yürütülen bir tez çalışması için hazırlanmıştır. Anketi dolduran kişilerden hiçbir şekilde kendi isimlerini ya da kurum isimlerini yazmaları istenmemektedir. Ankete vereceğiniz yanıtlar kesinlikle gizli tutulacak ve yalnızca akademik araştırma amaçlı olarak kullanılacaktır.

Ankette kullanılan ifadelerin doğru ya da yanlış karşılıkları yoktur. Ankette yer alan her bir ifadeyi kişisel duygu ve düşünceleriniz doğrultusunda cevaplamanız istenmektedir. Anket sorularının tümünü eksiksiz bir şekilde yanıtlamanız araştırma için büyük önem taşımaktadır, bu nedenle lütfen hiçbir ifadeyi boş bırakmayınız.

Değerli vaktinizi ayırarak araştırmaya katkıda bulunduğunuz için teşekkür ederim,

Güliden KARAKUŞ

Süleyman Demirel Üniversitesi,

İşletme Anabilim Dalı, Doktora Öğrencisi

DEMOGRAFİK SORULAR

1. Cinsiyet: Kadın () Erkek ()
2. En Son Mezun Olduğunuz Okul: Lise () Y.okul () Üniversite () Y. Lisans () Doktora ()
3. Pozisyonunuz: Yönetsel () Yönetsel Değil ()
4. Yaşınız: ...
5. Mevcut İşyerindeki Çalışma Süreniz (Yıl): ...
6. Toplam İş Tecrübeniz (Yıl): ...

1. BÖLÜM ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ ÖLÇEĞİ		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Doğrudan ilgim olmayan konularda öneri sunma konusunda isteksiz olurum ve sessiz kalmayı tercih ederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2	Kabullenmişliğe bağlı olarak, fikirlerimi ifade etmek yerine sessiz kalırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
3	Sorunların çözümlerine ilişkin fikirlerimi ifade etmem	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4	Fark yaratabilecek bir fikir ortaya koyabileceğimi düşünmediğim için kurum içi iyileşme (yenilik, düzelme, ilerleme, kalkınma vb.) ile ilgili fikirlerimi ifade etmem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
5	Doğrudan ilgim olmayan konularda, işlerin nasıl geliştirilebileceğine ilişkin fikirlerimi ifade etmem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6	İşyerimde geleceğe dair kaygılarım nedeniyle kendime ait yeni fikirleri söylemeyi tercih etmem.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
7	Bana zarar vereceğinden endişelendiğim için, işimle ilgili bazı bilgileri saklarım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8	Kendimi korumak için işimle ilgili bazı gerçekleri görmezden gelirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
9	Kendimi korumak için çalıştığım işyerinin gelişimi ile ilgili fikirlerimi ifade etmekten kaçınırım.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
10	Kurumumuzda korkutulduğum için (cezalandırılma, işten çıkarılma, terfi edememe vb.), sorunların çözümüne ilişkin fikirlerimi çok fazla ifade etmem	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
11	İşbirliğini korumak için, gizli bilgileri başkalarıyla paylaşmam	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
12	İşyerimin yararına olduğu için, özel bilgileri başkalarıyla paylaşmam.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
13	Çalıştığım işyerinin sırlarını açıklamam için bana yapılan baskılara direnirim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
14	Çalıştığım işletmeye zarar verme ihtimali olan bilgileri açıklamayı reddederim.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
15	İşyerim adına kaygılarımdan dolayı, gizli bilgileri uygun bir şekilde muhafaza ederim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

2. BÖLÜM BİREYSEL KÜLTÜREL DEĞERLER		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Üst makamlarda çalışanlar, kararları astlara danışmadan almalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2	Üstlerin, alt makamlarda çalışanların fikirlerine çok sık başvurmalarına gerek yoktur.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
3	Üst makamlarda çalışanlar, alt makamlarda çalışanlarla yüz göz olmaktan kaçınmalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4	Alt makamlarda çalışanlar, üst makamların kararlarına karşı gelmemelidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
5	Üst makamlarda çalışanların, alt makamlara yetki aktarımı yalnızca önemsiz konularla sınırlı olmalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6	Benden tam olarak ne istendiğini bilebilmem için açık biçimde belirtilen talimatlar gereklidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
7	Talimatları ve prosedürleri sıkı sıkıya takip etmek önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8	Kurallar ve düzenlemeler benden ne beklediğini anlamamı sağladığı için önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
9	İşimde kullanmam gereken prosedürlerin standartlaştırılmasını yararlı buluyorum.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
10	Yapılacak uygulamaların talimatlarla açıklanması önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
11	Bireyler kişisel çıkarlarını ait oldukları grup için feda etmelidirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
12	Zorluklara rağmen bireyler içinde olduğu gruba bağlı kalmayı sürdürmelidirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
13	Grubun iyiliği kişisel ödüllerden daha önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
14	Grubun başarısı bireysel başarıdan daha önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
15	Bireyler, ancak grubun iyiliği sağlandıktan sonra kişisel hedeflerinin peşinden gitmelidirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
16	Bireysel hedeflerin gerçekleşmemesi pahasına, birey grubuna sadık kalmalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
17	İnsan sahip olduğu parayı iyi yönetmeli ve dikkatli harcamalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
18	Bütün engellere rağmen amaçlar doğrultusunda kararlılıkla yola devam edilmelidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
19	Uzun vadeli planlama yapmak önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

20	Bireylerin kararlı ve istikrarlı olmaları önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
21	Gelecekte başarılı olmak için, gününü gün etmekten kaçınılmalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
22	İleride başarılı olmanın anahtarı çok çalışmaktır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
23	Erkekler için profesyonel bir kariyere sahip olmak kadınlara kıyasla daha önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
24	Erkekler problemleri mantıkla, kadınlar ise sezgiyle çözerler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
25	Zor problemleri çözebilmek, erkeklerin yaptığı gibi aktif ve zorlayıcı olmayı gerektirir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
26	Erkeklerin kadınlara göre her zaman daha iyi yaptıkları bazı işler bulunmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

3. BÖLÜM BENLİK KURGULARI ÖLÇEĞİ		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Kişisel kimliğim benim için önemlidir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2	Başkalarına bağımlı olmak yerine kendime güvenmeyi tercih ederim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
3	İçinde bulunduğum gurubun menfaati için kişisel çıkarlarımı feda ederim	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4	Zorluklara rağmen içinde bulunduğum guruba sonuna kadar bağlı kalırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
5	Gurup tarafından verilen kararlara saygı gösteririm	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6	Üyesi olduğum guruplarla uyum içindeyimdir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
7	Üyesi olduğum gurupta çoğunluğun isteklerine saygı gösteririm	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8	Kendi başıma yaptığım eylemler için sorumluluk alırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
9	Bir karar vermeden önce yakın arkadaşlara danışıp onların fikirlerini almak benim için önemlidir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
10	Bağımsız bir kişi olarak davranmak benim için önemlidir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
11	Geleceğimi ilgilendiren konularda kendi kendime karar vermemi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
12	Birçok yönden kendime özgü ve başkalarından farklı olmaktan hoşlanırım	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

4. BÖLÜM ÖRGÜTSEL POLİTİKA ALGISI ÖLÇEĞİ		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Çalışanlar, kendilerine yardımı dokunacak kişilere yaranmak için çok fazla zaman harcarlar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2	Çalışanlar başkalarından daha iyi görünmek uğruna birbirlerinin açıklarını ortaya çıkarırlar	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
3	Çalışanlar, çıkar pastasından kendi paylarını almak için arka planda işler çevirirler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4	İşyerinde bireysel çıkarlara hizmet eden davranışlar çok fazladır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
5	Çalışanlar, işyerinde var olan gruplara girme yönünde eğilim gösterirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6	Çalışanlar, işyeri çıkarlarından daha çok kendi çıkarlarını düşünürler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)

EK-4:

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı ve Soyadı : Gülden KARAKUŞ

Eğitim Durumu

Lisans : Marmara Üniversitesi /İngilizce İşletme

Yüksek Lisans : Marmara Üniversitesi/Örgütsel Davranış/İng.

Doktora : Süleyman Demirel Üniversitesi /İşletme

